

ONTWIKKELING VAN DIE MANNEKRAGBEPLANNINGSKONSEP IN SUID-AFRIKA
MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE TURBULENTE MAKRO-IMPAKFAKTORE
EN DIE NOODSAAKLIKHEID VAN DIE INSLUITING DAARVAN IN DIE
STRATEGIESE PLAN VAN 'N MULTI-DIVISIONELE ONDERNEMING

deur

JAN JACOBUS ZAAIMAN B.Com., B.Proc., H.B.A.

SKRIPSIE AANGEBIED TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD

MAGISTER BEDRYFSADMINISTRASIE
in die
FAKULTEIT VAN EKONOMIESE WETENSKAPPE
aan die
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

LEIER: PROF P C SCHUTTE

JANUARIE 1986

DANKWOORD

Met voltooiing van hierdie studie betuig ek my innige dank en waardering aan:

- 1 My vroutjie, Marina, en ons kinders vir hulle opoffering, steun en aanmoediging die afgelope drie jaar.
- 2 My studieleier, Professor P C Schutte, vir sy leiding, belangstelling en bystand.
- 3 My sekretaresse, Dee, vir haar geduld en netjiese versorging van die finale produk.
- 4 Boweal : Soli Deo Gloria.

ONTWIKKELING VAN DIE MANNEKRAGBEPLANNINGSKONSEP IN SUID-AFRIKA MET SPESIEFIEKE VERWYSING NA DIE TURBULENTE MAKRO-IMPAKFAKTORE EN DIE NOODSAAKLIKHEID VAN DIE INSLUITING DAARVAN IN DIE STRATEGIESE PLAN VAN 'N MULTI-DIVISIONELE ONDERNEMING

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
HOOFSTUK 1 : PROBLEEMSTELLING	
1.1 Inleiding	1
1.2 Doel van die ondersoek	4
1.3 Terreinafbakening	4
1.3.1 Mannekragbeplanning in Suid-Afrika	6
1.3.2 Mannekragbeplanning by 'n multi-divisionele onderneming.....	10
1.4 Beperkings in 'n mannekragbeplanningsoefening.....	11
HOOFSTUK 2 : HISTORIESE MANNEKRAGONTWIKKELING IN SUID-AFRIKA	
2.1 Die mannekragbeplanningskonsep	13
2.1.1 Mannekragbeplanning - 'n definisie.....	13
2.1.2 Mannekragbeplanning as deel van korporatiewe strategiese beplanning.....	16
2.1.3 Voorvereistes vir effektiewe mannekragbeplanning.....	18
2.1.4 Die mannekragbeplanningsproses.....	20
2.2 Die twintigerjare.....	22
2.2.1 Die kolonialisering van die Kaap in 1652.....	22
2.2.2 Die Britse besetting in 1806	22
2.2.3 Onrus van 1922.....	22
2.2.4 Wet op Nywerheidsversoening 11 van 1924	23
2.2.5 Tweede Wêreldoorlog.....	23
2.3 Die vyftigerjare.....	23
2.3.1 Beleid van apartheid.....	23
2.3.2 Republiekwording.....	24
2.4 Die sewentigerjare.....	24
2.4.1 Die Kommissie van ondersoek na Wetgewing wat die benutting van Mannekrag affekteer (uitgeslote wetgewing wat deur die Departement van Arbeid en Myne geadministreer word) - (Die Rieker-Kommissie).....	25
2.4.2 Die Kommissie van ondersoek na Arbeidswetgewing (Wiehahn-Kommissie)	25

2.4.3	Die nuwe konstitusionele bedeling	25
2.4.4	Die Nkomati-verdrag	26
2.4.5	Die skepping van 'n Swart forum.....	27
2.4.6	Die Witskrif op 'n Strategiese Nywerheidsontwik- keling	27
2.4.7	Die RGN-ondersoek na Tussengroepverhoudinge	27
2.4.8	Afskaffing van diskriminerende praktyke.....	27
2.5	Algemeen	28
 HOOFSTUK 3 : MAKRO-IMPAKFAKTORE SE INVLOED OP MANNEKRAGBEPLAN- NING IN SUID-AFRIKA		
3.1	Inleiding	29
3.2	Polities	30
3.3	Ekonomies	32
3.4	Sosiaal	33
3.5	Institusioneel	34
3.6	Ekologie	34
3.7	Tegnologies	36
3.8	Mededinging	37
3.9	RSA Mannekragontwikkelingsprofiel	38
3.10	Sterkpunte en swakpunte in die RSA mannekrag- profiel	39
3.11	Geleenthede en bedreigings in die RSA manne- kragprofiel	39
 HOOFSTUK 4 : ONTWIKKELING VAN DIE WERKER EN MANNEKRAGBESTUUR- DER IN SUID-AFRIKA		
4.1	Verskuiwing in die paradigma	41
4.2	Emansipasie van die werker	41
4.3	Humanisering van die werkplek	42
4.4	Demokratisering van die werkplek	42
4.5	Aanpassingsvereistes en uitdagings vir die mannekragbestuurder	43
4.6	Vakbondontwikkeling in RSA	44
4.6.1	Vakbondprofiel in RSA	45
4.6.2	Vakbondkonsolidering en bestuurskonsolidering	46
4.6.3	Vakbond- en bestuursprestasie tot datum	47
4.7	Gevolgtrekking	48

HOOFSTUK 5 : MANNEKRAGBEPLANNING OP ONDERNEMINGSVLAK

5.1	Inleiding	49
5.2	Mannekragaanbodvooruitskatting	50
5.2.1	Kategorisering van poste	50
5.2.2	Werknemerprofiel.....	50
5.2.3	Mannekraginligting	51
5.2.4	Bronne van werknemerinligting	51
5.2.5	Gebruike van werknemerinligting	52
5.2.6	Produktiwiteit	52
5.3	Mannekragvraagvooruitskatting	53
5.3.1	Korttermynvooruitskatting	53
5.3.2	Langtermynvooruitskatting	53
5.4	Ontwikkeling van mannekragdoelwitte en -beleid	54
5.4.1	Netto projeksies	54
5.4.2	Statistiese tegnieke	54
5.5	Mannekragprogrammering	54
5.5.1	Omset-analise	55
5.5.2	Oortollige personeel	55
5.5.3	Bestuursopvolging en -ontwikkeling	56
5.5.4	Werksbeskrywings en -spesifikasies	57
5.5.5	Gebruike van posanalise	57
5.5.6	Posidentifikasie.....	59
5.5.7	Posanalisemetodes	59
5.5.8	Nuwe organisasiestrukture	60
5.6	Beheer en evalueer	60

HOOFSTUK 6 : TOEPASBARE MANNEKRAGMODELLE IN SUID-AFRIKA

6.1	Inleiding	61
6.2	Definiering van mannekragmodelle	61
6.3	Nut van modelle	62
6.4	Soorte modelle	64
6.4.1	Veranderlike en bepalende modelle	64
6.4.2	Beskrywende en normatiewe modelle	65
6.4.3	Walker se klassifikasie	67
6.4.4	Eenvoudige voorspellingsmodelle.....	68

		Bladsy
6.4.5	Organisasie <u>verandering</u> smodelle	69
6.4.6	Optimaliseringsmodelle	72
6.4.7	Geïntegreerde simulاسie-modelle	74
6.5	Toepassing van voorspellingsmodelle	74
6.6	Gevolgtrekking	75
 HOOFSTUK 7 : DIE ROL VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR IN DIE MANNE- KRAGBEPLANNINGSPROSES		
7.1	Inleiding	76
7.2	Die onderdrukking sindroom - bestuurstelsels	78
7.3	Korttermynsienings - leierskapstyle	78
7.4	Konformasie vereistes - verskillende kulture	79
7.5	Voorkomende gedrag - belanghebbende analise	80
7.6	Bepaling van korporatiewe kultuur	80
7.7	Individualisering van korporatiewe kultuur	82
7.8	Gevolgtrekking	83
 HOOFSTUK 8 : MANNEKRAGPROFIEL VAN 'N MULTI-DIVISIONELE ONDER- NEMING		
8.1	Inleiding	84
8.2	Historiese agtergrond van die onderneming	84
8.3	Mannekragvereistes	85
8.4	Prestasie-ontleding	85
8.4.1	Vakbondbetrokkenheid	86
8.4.2	Opleiding	86
8.4.3	Mannekragbeplanningskamer	86
8.4.4	Vraag en aanbod	87
8.4.5	Werksooms krywing	88
8.4.6	Werwing/indiensnemingsprogramme	88
8.4.7	Vergoeding/verhoudingsgesteldheid	88
8.4.8	Ontwikkelingsareas	88
 HOOFSTUK 9 : ONTWIKKELING VAN EKSTERNE OMGEWINGSCENARIOS IN SUID-AFRIKA TOT DIE JAAR 1995 WAT DIE MULTI- DIVISIONELE ONDERNEMING IN AG MOET NEEM BY MANNEKRAGBEPLANNING		
9.1	Inleiding	89
9.2	Politiese scenario tot 1995	89

		Bladsy
9.3	Ekonomiese scenario tot 1995	92
9.4	Sosiale scenario tot 1995.....	93
9.5	Mannekrag scenario tot 1995	93
9.6	Vakbonde scenario tot 1995	95
9.6	Tegnologie scenario tot 1995	96
9.8	Verskaffer scenario tot 1995	97
9.9	Mededingende scenario tot 1995	99
 HOOFSTUK 10 : OMGEWINGSANALISE EN DIAGNOSE MET INSLUITING IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES MET SPE- SIFIEKE FOKUS OP MANNEKRAGBEPLANNING		
10.1	Inleiding	100
10.2	Analise van die omgewing.....	102
10.2.1	Tegnieke vir omgewingsanalise	102
10.2.2	Reaksie van bestuurder	105
10.2.3	Invloed van omgewingsfaktore op mannekragbeplan- ning	105
10.3	Diagnose van die omgewing	112
10.3.1	Verhouding van die onderneming en die omgewing	113
10.3.2	Omgewingsbedreiging en geleentheidprofiel.....	113
 HOOFSTUK 11 : SLOT		 116
 FIGUUR 1		
1.1	Ekonomies bedrywige bevolking	7
1.2	Onderwysvlak per bevolkingskategorie	8
1.3	Geregistreerde vakbonde en hulle ledetal.....	9
1.4	Nominale verdienstes van alle werkers.....	9
 FIGUUR 2		
2.1	Die strategiese beplanningsproses.....	17
2.2	Die vraag vooruitskatting.....	18
2.3	Die aanbod vooruitskatting.....	19
2.4	Integrasie van vraag en aanbod.....	19
2.5	Die mannekragbeplanningsproses.....	21
 FIGUUR 3		
3.1	Skoolgaande leerlinge	39

FIGUUR 4		
4.1	Geregistreeerde vakbonde en Swart ledetal	45
4.2	Getal geregistreeerde vakbonde en hulle ledetal	46
4.3	Stakings in die RSA gedurende 1984	47
4.4	Tydsduur van stakings in 1984	48
FIGUUR 5		
5.1	Kontras tussen vervanging en opvolgbeplanning	57
FIGUUR 6		
6.1	Purkiss se model vir mannekragbeplanning	66
6.2	Walker se modelleklassifikasie	67
FIGUUR 7		
7.1	Sewe stappe in kultuursosialisering	79
FIGUUR 8		
8.1	Korporatiewe mannekragbeplanning	87
FIGUUR 9		
9.1	Politiese modelle in hoofgroepe	91
9.2	Sleutelaspekte van alternatiewe personeelstra- tegië.....	94
9.3	Mobilisering van vakbonde	96
9.4	Die vredesbewegings wêreldwyd in perspektief en verbintenisse met Suid-Afrikaanse vakbonde	98
FIGUUR 10		
10.1	Proses van omgewingsanalise en diagnose.....	101
10.2	Bepaling van die fokuspunt	101
10.3	Interverwantskappe	104
10.4	Veranderde werksomgewing	109
10.5	Omgewingsbedreiging en geleentheidsprofiel	114

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Die Republiek van Suid-Afrika bevind homself in 'n redelik benarde situasie, nasionaal en internasionaal. Druk op konserwatiewe bevriende oorsese regerings het tot ekonomiese, militêre en sport-boikotte gelei. Disinvesteringsaksies en ander strafmaatreëls is aan die orde van die dag. Intern in Suid-Afrika is die slag-spreuke van die dag hervorming, onderhandelings, bevryding, afskaffing van beperkende wetgewing en diskriminerende praktyke. Die tempo van verandering waarmee die moderne multi-divisionele onderneming tred moet hou versnel dag na dag. Die invloed van buite die onderneming verander so vinnig en die impak daarvan is só oorweldigend dat strategiese voetwerk dag tot dag bestuur geword het. 'n Verblydende teken is dus dat hierdie faktore besture van ondernemings noop om strategies op makro- en mikrovlak te besin en te beplan.

Owen (1983 : 1) sien hierdie tempo van verandering raak: "In the history of man there have been few times in which change has been so momentous, so all-pervasive in scope, as to be called revolutionary. I believe we have entered such an era -and that over the next few generations it will culminate in vast improvements in knowledge and quality of life". Hy word soos volg deur Peter (1984 : 16) ondersteun: "Change within organisations will continue to be as rapid as at present, and change will be the norm".

In Suid-Afrika, wat as ontwikkelende land gereken word, dra 20% van die bevolking by tot 80% van die ekonomiese groei. Twee wêreldes, naamlik die Eerste Wêreld (hoogs ontwikkel, innoverend, geskool) en die Derde Wêreld (ongeskool tot semi-geskool, laag ontwikkel en staties) is prominent. Kostestygings, droogte en onder andere lae ekonomiese konjunktuur het veroorsaak dat 'n groot deel van hierdie groep in toenemende mate teruggeval het na die Vierde Wêreld

waar oorlewing, volgens Maslow se teorie, die enigste en allesoorheersende faktor is. Ook uit die Eerste Wêreld is 'n groot groep besig om na die Tweede Wêreld terug te val aangesien die tegnologiese (in sy breedste sin) pas steeds net versnel. Onder hierdie baie moeilike omstandighede is 'n groep uit die Derde Wêreld besig om met groter vertroue die Tweede Wêreld te betree.

Die geweldige hoë geboortekoers in Suid-Afrika verg ongeveer 330 000 nuwe werkgeleenthede jaarliks. Weens die aggressie van vakbonde verkies nyweraars om te meganiseer wat werkloosheid vererger. Politieke weerhouding van Swartes om sinvol aan die vrye ondernemingsstelsel deel te neem, wek aggressie, agterdog en haat. Suid-Afrika kan 'n maksimum van 80 miljoen mense huisves waarna die infrastruktuur in duie sal stort. Onder toestande van lae ekonomiese groei sal tussen 50% en 54% van die werksmag, dit wil sê 9,3 miljoen en 9,7 miljoen mense, teen die jaar 2000, werkloos wees. RGN-verslag (1985 : 105).

Van verskeie forums is al gesê dat die Suid-Afrikaanse situasie weens 'n verskeidenheid faktore anders is en dus nie direk met ons handelsvennote vergelykbaar is nie.

Rhodes (1983 : 9-10) onderskei die volgende eienskappe van die Suid-Afrikaanse samelewing:

- 1 Diep gesegmenteerd en kompleks gepluraliseer op basis van verdelers soos kultuur, historiese agtergrond, taal en godsdiens.
- 2 'n Beduidende aantal van hierdie verdelers oorvleuel en konvergeer, wat beteken dat byvoorbeeld kultuur, taal en godsdiens dikwels samehangende patrone aanneem;
- 3 sommige van hierdie verdelers hou verband met mense se basiese oorlewingsgerigte behoeftes en kan daarom heelwat emosies wek;

- 4 lede van 'n bepaalde groep - ongeag individuele verskille - word gekenmerk deur grootliks vergelykbare voorregte of gebrek daaraan.

Van al die produksiefaktore van die onderneming, naamlik fisiese, finansiële en mannekrag, het mannekrag as die mees verwaarlooste hulpbron die afgelope vyf jaar in Suid-Afrika al sterker na vore getree. Sedert die Riekert- en Wiehahn-verslae het die humanisering en demokratisering van die werkplek en die emansipasie van die werker die fokuspunt geraak. Die onderneming sal dus vorentoe al meer aandag moet gee aan die werker as totale mens (waar hy hom van 8 vm - 5 nm in die industriële gemeenskap bevind en van 5 nm tot 8 vm in die gesinsgemeenskap) en sy vergoedingspakket en werksomstandighede sodanig inrig om die optimale werkverrigting uit die werker te verkry. Ten einde dit te kan doen sal veral behoorlik aandag gegee moet word aan 'n ander baie verwaarlooste aspek, naamlik die makro-faktore wat 'n invloed op die onderneming en die werker kan hê. Daar sal ook gekyk moet word na sy fisiese werksomgewing en daar sal veral baie tyd aan sy toekomsbeplanning bestee moet word. "Die mens as hulpbron bly steeds die onderneming se belangrikste bate.

Schuler (1984 : 37) sê dat die taak van menslike hulpbronbeplanning die reeks sosiale, demografiese, ekonomiese en owerheids-regulerende faktore omvat wat verandering in die huidige en toekomstige werksmag bewerkstellig. Hy meld verder dat dit derhalwe die wyds moontlike visie verg van dit wat betekenisvol buite die onderneming is.

Volgens Sheridan (1981 : 11-12) sal effektiewe mannekragbeplanning 'n waardering verg van die verwantskap van verandering. Die totale eksterne omgewing wat die werksmag van die toekoms gaan bepaal, en die gepaardgaande belemmerings moet in ag geneem word. Die eksterne omgewing word vir doeleindes van hierdie oefening dan ook in bepaalde kategorieë opgedeel.

1.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die belangrikste en uiteindelijke hoofdoelwit van hierdie skripsie is om aan te toon dat met inagneming van die historiese ontwikkeling en mannekragbeplanning en die toekomstige invloed van die makro-impakfaktore uit die eksterne omgewing tesame met die onderneming se interne hulpbronne, die mannekragkomponent as deel van die strategiese beplanningsproses behoorlik beplan en bestuur kan word in nastrewing van die onderneming se missie.

Newedoelwitte van die studie is die volgende:

- bevordering van positiewe arbeidsbetrekkinge;
- produktiwiteitsverbetering; en
- harmonisering van die totale bedryf.

1.3 TERREINAFBAKENING

Om 'n terrein so wyd as hierdie binne die bestek van 'n skripsie wetenskaplik af te handel kan slegs geskied as die terreine wat behandel word nader gespesifiseer word.

Aandag word veral aan die volgende terreine gegee:

- 1 historiese ontwikkeling van mannekragbeplanning in 'n komplekse arbeidsomgewing;
- 2 invloed van makro-impakfaktore op mannekragbeplanning;
- 3 ontwikkeling van 'n eksterne omgewing scenario vir die mannekragplan vir 'n multi-divisionele onderneming; en
- 4 evaluering en aanbevelings ten opsigte van die mannekragplan van 'n multi-divisionele onderneming.

Die historiese en toekomstige hantering van die werker in die ontwikkelende arbeidsomgewing sal ondersoek word vanuit die nyweraar se oogpunt ten einde behoorlike mannekragbeplanning te doen om in die snel veranderende omstandighede in Suid-Afrika die onderneming op die langtermyn so min as moontlik kwesbaar te maak.

Verder is dit belangrik om seker te maak dat mannekragbeplanning binne 'n bepaalde raamwerk geskied. Die Nasionale Mannekragkommissie het in 1983 'n pragtige mannekragplan uitgewerk wat nooit tot verwesenliking sal kom nie, aangesien dit onekonomies is om te verwesenlik. Daarom is dit belangrik dat aanvaar word dat mannekragbeplanning binne 'n onderneming in die bestaande struktuur met die bestaande mannekrag en binne die bestaande begroting moet geskied.

Schuler (1984 : 39) stel voor dat ten einde mannekragbeplanning te doen antwoorde op die volgende vrae verkry word:

- 1 watter aspekte van die omgewing is veranderend en verhoog die behoefte van 'n onderneming om by mannekragbeplanning betrokke te wees;
- 2 hoe verander die kritiese faktore in die omgewing; in watter rigting beweeg hulle;
- 3 wat is die implikasies van hierdie veranderinge op mannekragbeplanning; en
- 4 hoekom is dit moeilik om 'n mannekragplan op te stel? Hoe kan struikelblokke verwyder word?

Ondernemings is baie keer só ingestel op produksie, bemaking, wins en die bereiking van die ondernemingsmissie dat hulle belangrikste bate, die mens, ernstig verwaarloos word. Slegs ondernemings tot wie hierdie besef deurdring en wat mannekragbeplanning toepas, sal vorentoe oorleef. Op die gebied van mannekrag het bestuur in die verlede dan ook sy grootste leemtes openbaar. Swak prestasie op hierdie gebied is tekenend van die huidige dilemma, naamlik 'n lae opleidingspeil, hoë werkloosheid, lae vlak van sosiale opheffing, omset van ekonomies-aktiewe bevolking, asook tekorte en oorvergoeding van bepaalde kategorieë werkers.

'n Verdere probleem wat aangespreek word is dat veral in die Suid-Afrikaanse omstandighede die werkgewer vir dekades sy maatskaplike verantwoordelikhede geabdikeer het. Dit is maar die afgelope vyf jaar dat die werkgewer begin besef dat hy bepaalde verantwoordelikhede in hierdie verband het om na te kom en 'n steil leerkurwe moes volg.

1.3.1 Mannekragbeplanning in Suid-Afrika

Suid-Afrika het 'n swak rekord van mannekragbeplanning. Daar is in die 330-jarige bestaan van Suid-Afrika eers in die afgelope vyf jaar werklik aandag aan hierdie kritieke probleem gegee. As in aanmerking geneem word dat die VSA net so oud as die Republiek van Suid-Afrika is en op die gebied van mannekragbeplanning die RSA baie ver voor is, is dit duidelik dat dit Suid-Afrika baie lank geneem het om van 'n landbougerigte ekonomie na 'n geïndustrialiseerde ekonomie oor te skakel.

a) Bevolkingsamestelling

Uys (1981 : 29) verwys na die toename in die totale bevolking wat met 25,4% van 1970 tot 1980 toegeneem het en na verwagting met 20,5% van 1980 tot 1990 sal toeneem, wat 'n toename van 561 000 persone per jaar beteken. Die Blanke-komponent sal in dieselfde tydperk afneem van 17,3% in 1970 tot 14,7% in 1990. Terwyl die Kleurling- en Asiër-komponente ongeveer dieselfde sal bly, styg die Swart-komponent van 70,4% tot 73,3% oor die betrokke 20 jaar. Die bevolkingsyfer vir die jaar 2000 sal uit 35,5 miljoen mense bestaan met 75% Swartes, 13,5% Blankes, 9,0% Kleurlinge en 2,5% Asiërs.

b) Ouderdomsverspreiding

Die Blankes as bevolkingsgroep is besig om te verouder relatief tot die ander bevolkingsgroepe. In 1980 was 'n derde van die Blanke arbeidsmag jonger as dertig jaar. In die volgende twee dekades gaan dit krimp na 1,5% terwyl die persentasie wat tot die groep 45 en ouer toegevoeg gaan word tot 61% gaan toeneem.

c) Ekonomies bedrywige bevolking

Gedurende 1984 was die samestelling van die ekonomies-bedrywige bevolking as volg (TBVC-lande uitgesluit):

Fig 1.1

	'000
Blankes	2 062
Kleurlinge	1 010
Asiërs	289
Swartes	6 087
Totaal	9 448

Bron: NMK Jaarverslag p 22

Werkloosheid is nie net siklies van aard nie, maar het in die geval van Suid-Afrika ook 'n strukturele dimensie. In September 1984 was daar meer as 592 000 Swartes, Kleurlinge en Asiërs in Suid-Afrika werkloos. Onbevestigde berugte wil dit hê dat die 1985 syfer reeds drie miljoen beloop. Dit sal waarskynlik teen die jaar 2000 nege miljoen beloop.

c) **Onderwysvoorsiening**

Opleiding van die individu is hoofsaaklik op die ontwikkeling van die individu in ooreenstemming met sy vermoëns en potensiaal gerig. In die Witskrif oor Onderwysvoorsiening in die RSA (1983 : 3) word die Regering se aanvaarde beginsel ten opsigte van onderwysgeleenthede soos volg omskryf:

"Gelyke onderwysgeleenthede met insluiting van gelyke onderwysstandaarde sal vir elke inwoner ongeag ras, kleur, geloof of geslag deur die Staat doelgerig nagestreef word."

Fig 1.2

Die onderwysbevolking van die verskillende bevolkingsgroepe gedurende 1984 lyk soos volg:

Onderwysvlak	Bevolkingskategorie				
	Blank %	Asiër %	Kleur- ling %	Swart %	Totaal %
Primêr en Sekondêr	16,45	3,8	13,0	66,7	6 002 610 (100)
Spesiale skole	77,1	3,5	10,1	9,2	39 609 (100)
Tersiêr	66,1	7,1	6,9	19,9	386 108 (100)
Ander	40,0	3,7	7,9	48,4	101 724 (100)
Totaal					6 530 051 (100)

Bron: Saamgestel uit RGN-verslag p 130

e) Opleiding en heropleiding

Die getal vakleerlinge in 1984 was 12 661 wat 1,4% meer as die 12 485 van 1983 was. Indiensopleiding bly steeds die belangrikste bron van opleiding.

f) Geografiese en beroepsmobiliteit

Verskeie wetsontwerpe is deur die Parlement gedurende sy 1985 sitting behandel wat beweging van Swartes raak, naamlik die Wet op Swart Plaaslike Besture, Wetsontwerp op die Ordelyke Beweging en Vestiging van Swart persone en die Wetsontwerp op Swart Gemeenskapontwikkeling. Werkreservering in die mynbedryf nader nou ook die einde.

g) Arbeidsvrede

Die normale werking van die vryemarkstelsel in 'n ontwikkelde of halfgeïndustrialiseerde land gaan met die verskynsel van sosiale tweeledigheid gepaard; dit is 'n skeiding in die belange van die eienaars, besitters of persone in beheer van kapitaal en dié wat arbeid besit of in die werksituasie kan aanbied.

Fig 1.3 : Geregistreerde vakbonde en hulle ledetal

Lidmaatskap	Getal vakbonde			Getal lede		
	1982	1983	1984	1982	1983	1984
Blankes	57	56	46	355 579	348 766	275 572
Kleurlinge/ Asiërs	43	35	25	83 019	63 592	46 562
Swartes	21	23	25	210 538	289 578	383 018
Veelvolking	78	80	97	577 318	586 812	710 150
Totaal	199	194	193	1 226 454	1 288 738	1 406 302

Bron: NMK jaarverslag p 33

In 1984 was die ledetal van vakbonde ongeveer 25% van die ekonomies-bedrywige bevolking. Teen die einde van 1984 was die bestaan van 58 ongeregistreerde vakbonde bekend met 'n geraamde ledetal van ongeveer 230 000.

h) Stakings en werkstopsettings

Volgens die NMK jaarverslag (1984 : 36) was gedurende 1984 469 stakings en werkstopsettings aangemeld teenoor 336 in 1983 wat 'n verlies van 379 712 mandae tot gevolg gehad het. Die toename moet egter teen die agtergrond van die ekonomiese resessie in 1983 gesien word wat 1983 se syfers laag gehou het.

i) Vergoeding

Die gemiddelde nominale verdienste van alle werkers het in 1984 met 16,5% gestyg:

Fig 1.4

Groep	Nominaal	Reël
Blankes	15,0	3,3
Kleurlinge	18,2	5,5
Asiërs	18,3	5,6
Swartes	17,1	6,2

Bron: NMK jaarverslag p 39

j) Algemeen

Thakur (1975 : 1) stem saam dat in die lae konjunkturfase van ekonomiese klimaat woorde soos 'geskooldheidstekort, oorbemanning, oortolligheid, herindiensneming en nywerheidsooreenkomste' algaande meer deur die media gebruik word. Wat voorheen bloot vaktaal was het alledaagse gebruik geword.

In die lae konjunktuur moet ondernemings, ten einde ekonomies lewensvatbaar te bly, hulle hulpbronne meer ekonomies aanwend. Die menslike hulpbron het 'n al duurder inset begin word en vir hierdie rede het ondernemings hulle mannekragbehoefte ooreenkomstig hulle huidige en toekomstige marktaandeel aangepas. Hierdie situasie het geweldige komplekse afmetings aangeneem met groeiende Regeringsinmenging oor die jare deur wetgewing wat mannekrag beïnvloed en vakbonde meer militant gemaak het.

Alhoewel daar geen eenvoudige antwoord op die probleme is waarmee Suid-Afrikaanse ondernemings te doen het nie, kan van die ergste gevolge geminimaliseer word waar suksesvolle mannekragbeplanning toegepas word. Die ongelukkige gevolg van die min aandag wat ondernemings aan hierdie aspek bestee, het tot lae produktiwiteit, lae groei en 'n misbruik van talente gelei. Die afgelope paar jaar se skerp styging in looninflasie gekombineer met groeiende werkloosheid het dit dringend noodsaaklik vir die Regering, werkgewers en vakbonde gemaak om aan die beplanning van mannekraghulpbronne op beide mikro- en makro-vlakke aandag te gee.

1.3.2 Mannekragbeplanning by 'n multi-divisionele onderneming

Vir doeleindes van hierdie studie sal 'n multi-divisionele onderneming ondersoek word. Ten einde die mannekragposisie so kompleks moontlik te bestudeer sal 'n onderneming met 'n mynbou-ontginningsaktiwiteit as grondstofinset vir die produksie-eenhede en 'n verskeidenheid bemarkingsdivisies ten einde eindprodukte te bemark, bestudeer word. Die posisie sal verder bemoelijk word deur te kyk na die

effek wat geweldige uitbreidingsprogramme op die onderneming se mannekraghulpbronne gehad het en sal hê. 'n Kenmerk van die onderneming is om nuwe kapitaalprojekte van stapel te stuur en nie om, soos gebruik, bestaande ondernemings oor te neem nie. Aan die een kant bied dit groot uitdagings vir die bestaande werkerskorps, maar aan die ander kant word die risikokapitaalelement groot deur die betreding van nuwe markte sonder wesentlike kennis van struktuur van die markte en die reaksie van konkurrente.

1.4 BEPERKINGS IN 'N MANNEKRAGBEPLANNINGSOEFENING

Mannekragbeplanning kan nie in isolasie geskied nie en derhalwe is dit noodsaaklik dat dit in die korporatiewe strategiese beplanningsproses gefinkorporeer word.

Thakur (1975 : 12) stel drie vereistes vir enige beplanningsproses, naamlik:

- a) 'n Geskrewe plan wat beskryf hoe die onderneming gedurende die volgende vyf tot tien jaar behoort te ontwikkel.
- b) 'n Stel besluite wat die verwagte resultate teweeg moet bring.
- c) 'n Kontrolestelsel wat nie alleen langtermyn doelwitte sal projekteer nie, maar ook sal meehelp om korttermyn doelwitte gedurende die beplanningstermyn te meet.

'n Studie wat Taylor en Nelson in Brittanje onderneem het, het aan die lig laat kom dat baie min ondernemings 'n formele korporatiewe plan het.

Thakur (1975 : 12) dui die volgende redes aan waarom ondernemings nie korporatiewe strategiese planne het nie:

- 1 Groei en ontwikkeling word byna nooit beplan nie. Ondernemings groei en ontwikkel "as they see fit".
- 2 Die behoefte aan terugvoering laat bestuurders meer energie aan korttermyn doelwitte bestee.

- 3 Probleme word ondervind deurdat die hoof uitvoerende beampte en strategiese beplanners se rolle nie struktureel met mekaar vergelykbaar is nie.

Die werklike dilemma is dat beplanners nie genoegsaam getuienis kan bring van die sukses van hulle saak nie, met ander woorde, dit is onmoontlik om te voorspel wat met 'n onderneming sou gebeur as daar strategiese beplanning was of wat sou gebeur as daar nie strategiese beplanning was nie.

Die beperkte omvang van hierdie studie dra verder daartoe by dat 'n omvattende ondersoek na mannekragbeplanning nie gedoen kan word nie, maar daar sal gepoog word om in die beperkte omvang steeds die mees noodsaaklike riglyne te trek en 'n raamwerk daar te stel.

HOOFSTUK 2

HISTORIESE MANNEKRAGONTWIKKELING IN SUID-AFRIKA

2.1 DIE MANNEKRAGBEPLANNINGSKONSEP

Die taak van mannekragbeplanning omvat die totaal van impakfaktore politiek, ekonomies, sosiaal, institusioneel, ekologie, tegnologie en mededinging, wat verandering in die bestaande en toekomstige werksmag beïnvloed. Daarom vereis dit die mees uitgebreide oorsig en evaluering van dit wat histories en toekomstig wesenlik in die wêreld buite die onderneming was en is. Dit is noodsaaklik om te bepaal watter faktore die aard van die toekomstige werksmag gaan beïnvloed en dan te bepaal watter strategieë die doelwitte van daardie werksmag met dié van die onderneming sal sinchroniseer. Meer as enige ander dissipline verg mannekragbeplanning 'n waardering van die wisselwerking tussen die verskillende impakfaktore wat die werksmag beïnvloed.

2.1.1 Mannekragbeplanning - 'n definisie

Ten einde mannekragbeplanning te omskryf is dit noodsaaklik dat die omskrywings van verskillende skrywers in ag geneem word. Hierdie snel veranderende wetenskap het tot gevolg dat die omskrywings net so vinnig ontwikkel van die oudste, naamlik inligting-versameling tot die huidige gehumaniseerde omskrywings. Drie tydvakke kan ingedeel word, naamlik die klassieke beskouing, die wetenskaplike omskrywing en die gehumaniseerde omskrywing.

- Klassieke beskouing

Mannekragbeplanning is die proses waardeur die onderneming verseker dat dit die regte getal mense met die regte bekwaamhede op die regte tyd het om die werk uit te voer wat nuttig vir die bedryf is. Beach (1975 : 85).

Mannekragbeplanning is 'n strategie vir die organisasie, benutting en verbetering van die organisasie se menslike hulpbronne. Torrington (1974, p 259).

Mannekragbeplanning kan omskryf word as 'n strategie vir die verkryging, benutting, verbetering en bewaring van 'n maatskappy se menslike hulpbronne. Pettman & Tavennier (1979 : 1).

Mannekragbeplanning het ten doel die handhawing en verbetering van die vermoë van die onderneming om sy korporatiewe doelwitte te bereik deur die ontwikkeling van strategieë-ontwerp om die bydrae van mannekrag te alle tye in die afsienbare toekoms te bevorder. Stainer (1979, p 3).

'n Strategie om mense te bekom, te benut, en te ontwikkel deur 'n gesonde mannekragbeleid te formuleer en te implementeer soos met werknemers en hulle vakbonde ooreengekom. Bramham (1978 : 2).

Mannekragbeplanning is die voortdurende versoening van beskikbaarheid van personeel met sekere kwalifikasies en die vereistes vir personeel met sekere kwalifikasies. Verhoeven (1980 : 34).

- Wetenskaplike omskrywing

Mannekragbeplanning is die sistematiese analise van die maatskappy se hulpbronne, die konstruksie van 'n vooruitskouing van sy toekomstige mannekragbehoeftes vanaf hierdie basis, met spesifieke nadruk op die effektiewe gebruik van mannekrag op beide hierdie punte, en die beplanning nodig om te verseker dat die aanbod van mannekrag in die verwagte behoeftes sal voorsien. Bell (1974 : 9).

Mannekragbeplanning is 'n bestuursproses en nie bloot 'n deel van die personeel staffunksie nie. Dit is, in wese, die proses van analisering van die onderneming se menslike hulpbronbehoeftes onder veranderde toestande en die ontwikkeling van aktiwiteite om aan hierdie behoeftes te voldoen. Walker (1980 : 5).

Mannekragbeplanning poog om mannekragveranderinge te verduidelik, te voorspel en te beïnvloed met betrekking tot veranderende interne en eksterne ekonomiese, tegniese en sosiale situasies van die maatskappy. Moss (1980 : 70).

Mannekragbeplanning is 'n integratiewe proses. Dit is geïntegreer met die onderneming se bedryfsplanne en programbegrotingsiklus. Dit is nie 'n afsonderlike beplanningsfunksie nie. Gabora & Plunkett (1977 : 44).

- **Gehumaniseerde omskrywing**

Mannekragbeplanning is 'n bestuursproses wat daarop gemik is om die huidige en toekomstige mannekrag, wat die grootste bate van enige onderneming is, binne die raamwerk van personeelbeleid en programme deur middel van loopbaanbeplanning met inagneming van invloede van gebeurtenisse te ontwikkel. Die plan moet verseker dat die regte getal mense van die regte soort op die regte plek en die regte tyd beskikbaar sal wees ter bereiking van organisasie-doelwitte op so 'n wyse dat die organisasie sowel as die individu maksimum langtermynvoordele geniet. Le Roux (1978 : 31).

Mannekrag moet 'n integrale deel van korporatiewe beplanning wees om die benodigde getal werkers met kwalifikasie en aanleg beskikbaar te hou - toegerus vir die take - onder die aanvaarding van 'n gelyke hantering van die korporatiewe doelwit om 'n ekonomiese ontwerp van die werk sowel as individuele doelwitte te bereik. Gohl & Appelland (1979 : 29).

Mannekragbeplanning impliseer die identifisering van toekomstige organisatoriese vraag en aanbod van menslike hulpbronne en die ontwikkeling van programme om afwykings in die beste belang van die onderneming en die individu te voorkom. Schuler (1984 : 40).

Aangesien die arbeidsomgewing in Suid-Afrika tans die mees turbulente is, moet dit derhalwe die nodige aandag geniet. Baie mense sou die politieke omgewing hedendaags as die mees dinamiese

beskou, maar dit slaan maar net weer terug op die mens. Daarom is dit futiel om 'n mannekragplan vir 'n onderneming te ontwikkel sonder inagneming van die wisselwerking en verweefdheid daarvan met die ander komponente van die totale strategiese beplanningsproses.

In die lig van bogenoemde verkies die skrywer 'n kort humanitêre omskrywing van mannekragbeplanning. Word voorafgaande omskrywings ontleed stem dit tot 'n mindere of meerdere mate ooreen. 'n Omskrywing om trefkrag te hê, moet kort en saaklik wees en nie 'n verval in detail nie. Die gemeenskaplike elemente in omskrywings deur verskillende skrywers is die volgende:

- 1 Dit gaan oor vraag en aanbod van mense, dit wil sê die behoefte van die onderneming.
- 2 Dit gaan oor die versoening van vraag en aanbod met mekaar en programme om afwykings te elimineer.
- 3 Dit gaan oor nastrewing van die missie van die onderneming.
- 4 Dit gaan oor die optimale belang vir die onderneming en die individu.

'n Eie omskrywing sal die volgende behels:

Mannekragbeplanning is die bepaling van 'n onderneming se mannekragvraag en -aanbod en die eliminerings van afwykings deur programontwikkeling, met die oog daarop om die optimale belang van die onderneming en die individu ter nastrewing van die ondernemingsmissie te realiseer.

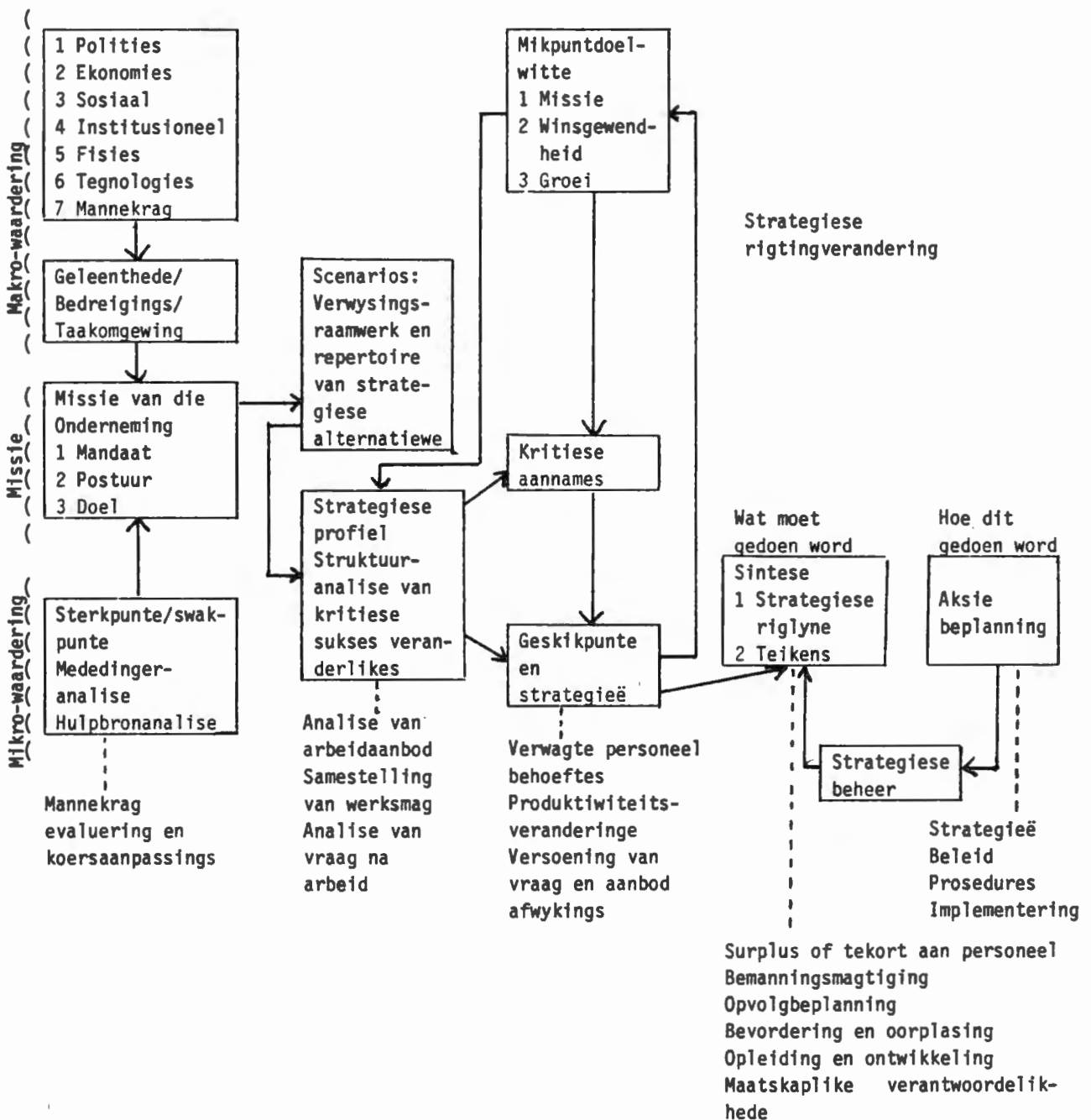
2.1.2 **Mannekragbeplanning as deel van korporatiewe strategiese beplanning**

Schutte (1981 : 6) omskryf strategiese beplanning as die proses om te besluit wat die onderneming se missie en doelwitte is, asook op die hulpbronne wat hiervoor gebruik gaan word en die beleid wat die bestuur en besigheidsbeplanningsproses gaan rig en beheer.

Anthony (1965, p 16) sien strategiese beplanning as die proses om op die doelwitte van die onderneming, te besluit, op veranderinge in hierdie doelwitte, op die hulpbronne om hierdie doelwitte te bereik, en op die beleid wat die verkryging, benutting en vervreemding van hierdie hulpbronne te besluit.

Met bogenoemde verduideliking is dit nodig om die totale strategiese beplanningsproses en die plek van mannekragbeplanning daarin in 'n raamwerk saam te vat:

Fig 2.1 Die Strategiese Beplanningsproses



2.1.3 Voorvereistes vir effektiewe mannekragbeplanning

Wanneer na bogenoemde struktuur asook die omskrywings van mannekragbeplanning gekyk word, is daar volgens Thakur (1975 : 4) veral vier vereistes wat gemeenskaplik voorkom. Enige poging om mannekrag te beplan moet:

- 1 begin deur voorraad te neem van die bestaande mannekraghulpbronne in terme van huidige en potensiële werkverrigting;
- 2 die vraag na mannekrag in die toekoms bepaal, asook wat die toekomstige vraag na vaardighede is;
- 3 die toekomstige aanbod van mannekrag voorspel;
- 4 voorgaande drie elemente integreer ten einde 'n volledige beeld te gee van die onderneming sodat gepaste stappe geneem kan word om aan toekomstige behoeftes te voldoen.

Edwards et al (1983 : 4) toon bogenoemde stappe visueel soos volg aan:

Fig 2.2 Die vraag vooruitskatting

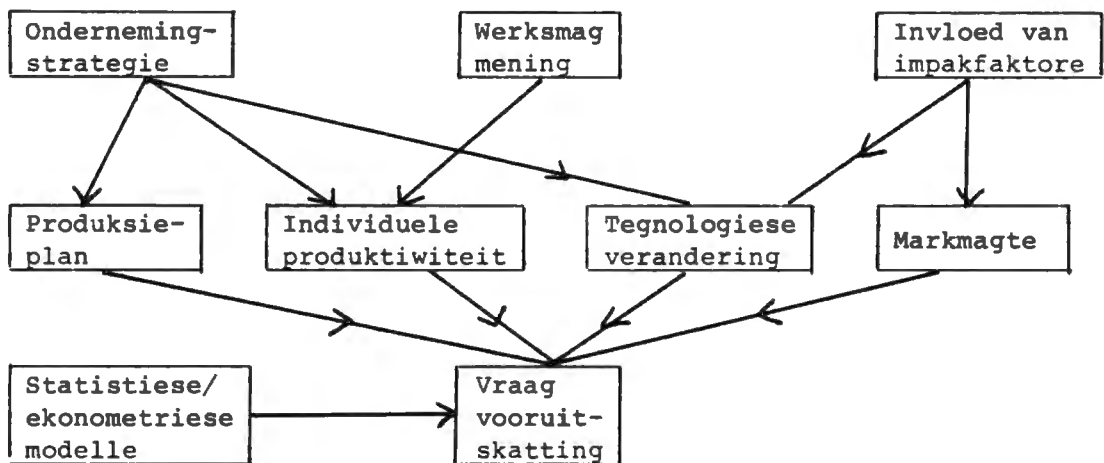


Fig 2.3 Die aanbod vooruitskatting

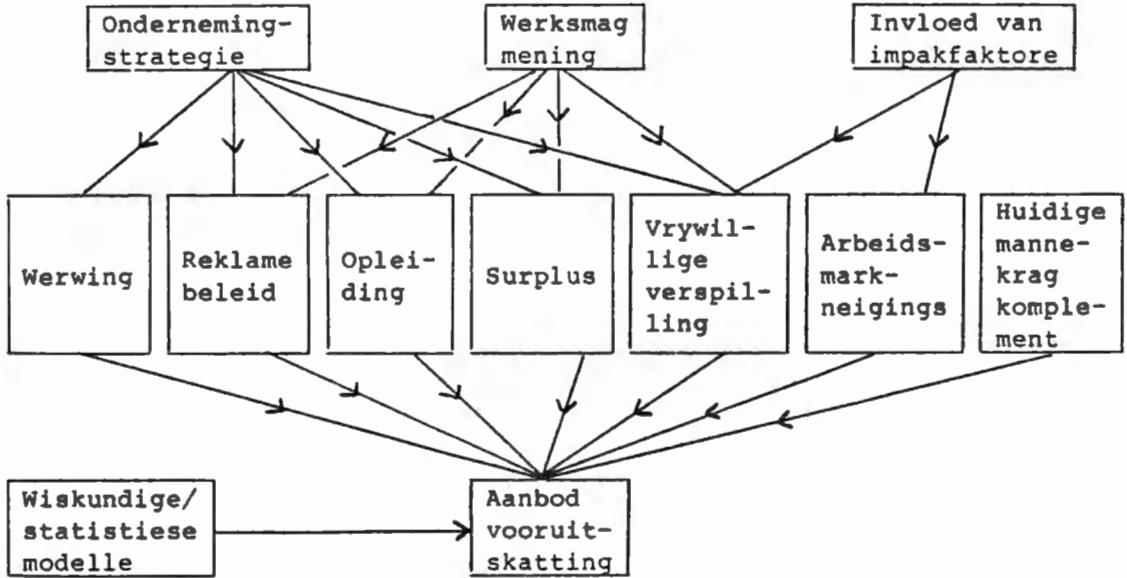
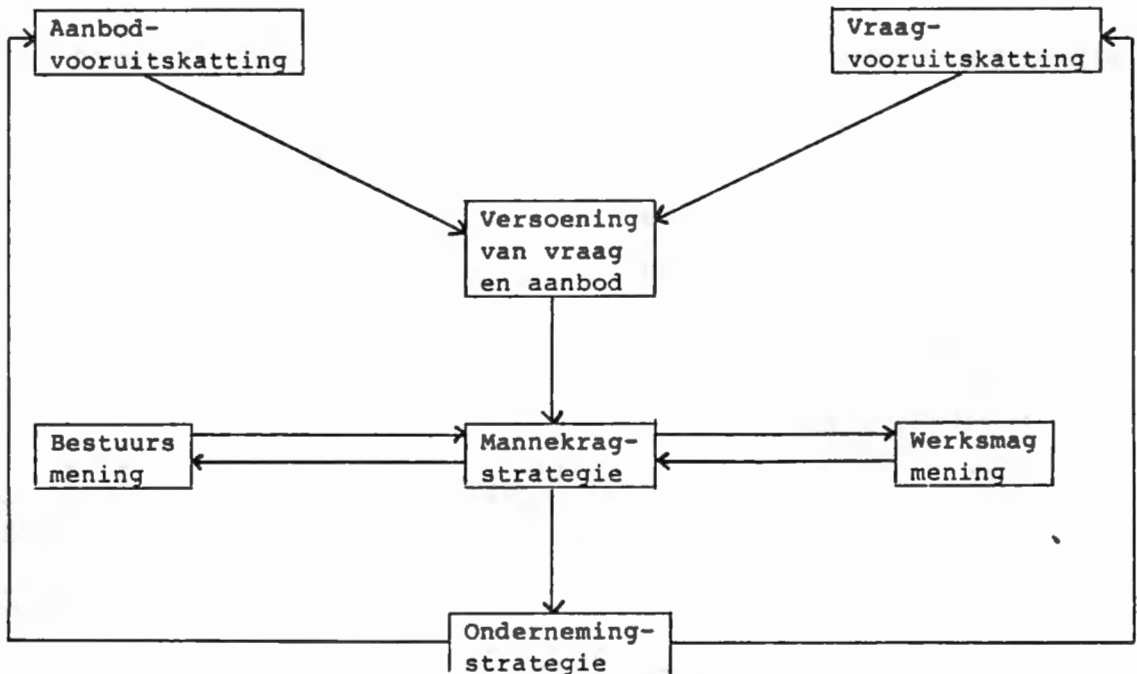


Fig 2.4 Integrasie van 1 en 2



Uit voorgaande blyk dit dat die onderneming hoofsaaklik onderskei tussen makro- en mikro-impakfaktore. Die mikro-vlak kan, wat mannekragbeplanning betref, verder onderverdeel word in ondernemingsvlak en diensstaatvlak sodat alle mannekragbeplanningsaktiwiteite van die onderneming op drie vlakke onderskei kan word, naamlik:

1 Makro-vlak - hierdie faktore wat 'n invloed op die mannekrag-situasie van die onderneming het, is normaalweg buite die beheer van die bestuur van die onderneming. Voorspellings en ontledings moet egter gedoen word ten einde die relatiewe invloed daarvan op die onderneming te bepaal.

2 Mikro-vlak

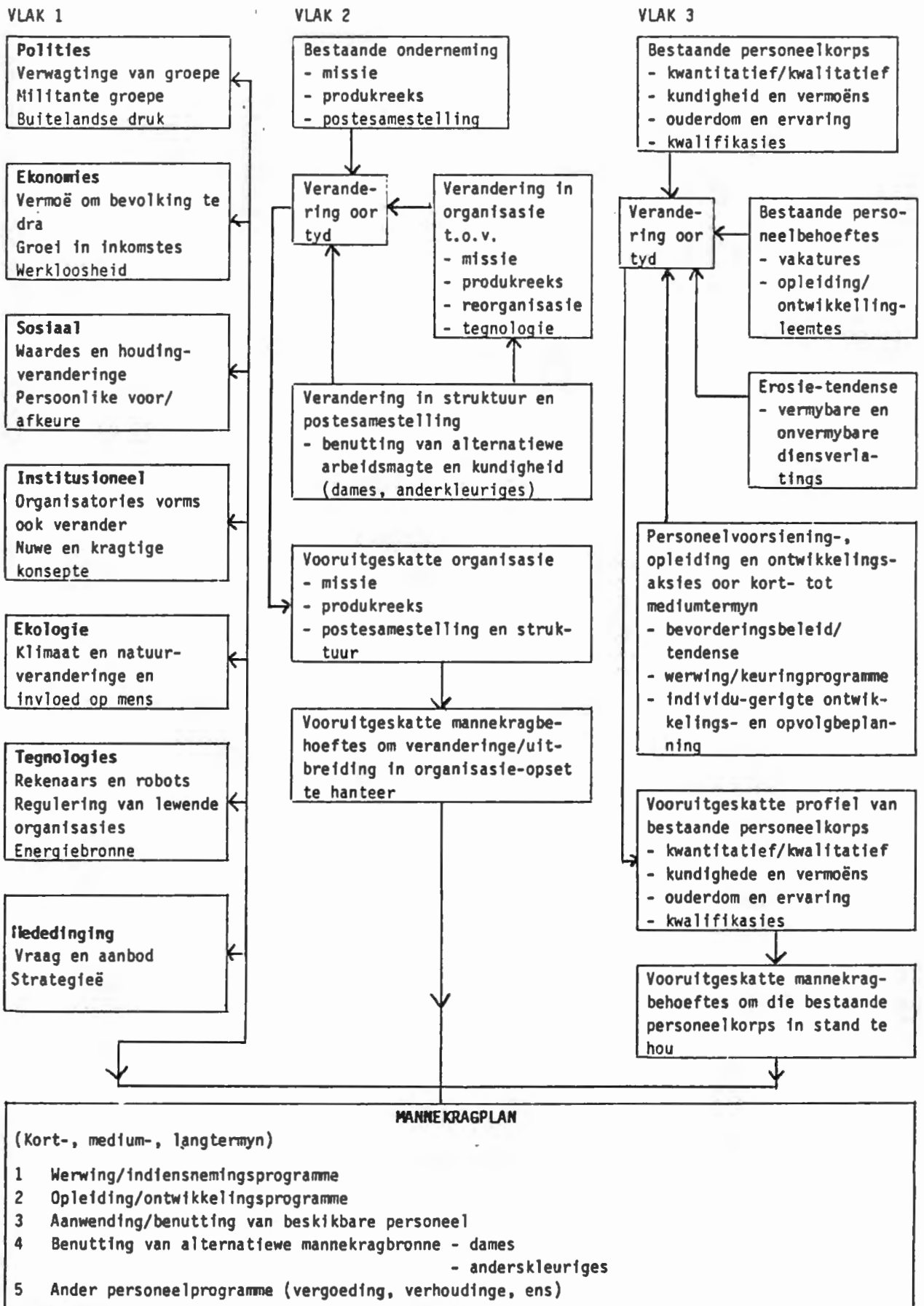
2.1 Ondernemingsvlak as deel van ondernemingsdefinisie - hier word veral aandag gegee aan die struktuur en poste-samestelling van die onderneming en veranderinge om tred te hou met aanpassings in die missie van die onderneming.

2.2 Diensstaatvlak wat die bestaande werklike posisie bepaal die beplanning op hierdie vlak het hoofsaaklik te doen met die werf, behoud en opleiding van die ondernemingsse arbeidsmag oor tyd. Veral belangrik hier is die mannekragprofiel en veranderinge wat van tyd tot tyd mag intree.

2.1.4 Die mannekragbeplanningsproses

Die volgende skematiese voorstelling wat 'n mannekragbeplanningsproses uiteensit is gebaseer op die van Uys (1981 : 5) alhoewel aansienlik gewysig:

Fig 2.5



2.2 DIE TWINTIGERJARE

2.2.1 Die kolonialisering van die Kaap in 1652

Voor 1652 se Europese kolonialisering van die Kaap was daar drie groepe in die land woonagtig, naamlik die San, Khoikhoi en Swartes. Hoewel hulle redelik vreedsaam naasbestaan het, was daar ook tye van konflik. Sedert 1652 het "Nywerhede" hoofsaaklik uit eenmanondernemings soos wamakers, wynvatmakers, meuleraans en leerlooiers bestaan. Suid-Afrika was vir twee en 'n half eeue onder koloniale bewind en verhoudinge tussen groepe is deur onderhandelinge, verdragsluiting en militêre optrede gereël.

2.2.2 Die Britse besetting in 1806

Nadat Brittanje die Kaap beset het, het 'n beduidende getal Engelse, Franse en Duitse burgers hulle hier kom vestig. Saam met die Afrikaners het ook hulle met die San, Khoikhoi en Swartes kennis gemaak en het die wedywing om grond, waterbronne en heerskappy in alle erns begin. Swartes het hulle grond verloor en toenemend tot die Blanke arbeidsmark begin toetree. Laat in die negentiende eeu is Blanke heerskappy finaal oor Swartes bevestig.

Gedurende 1860 het Asiërs as kontrakarbeiders in Natal aangekom om in die suikerplantasies te werk.

Nadat goud en diamante in ongeveer 1870 ontdek is, het 'n groot-skaalse toestroming na die groter sentra plaasgevind en veral ook van Swartes wat haglike toestande onder plakkersomstandighede tot gevolg gehad het. Suid-Afrika het op hierdie stadium geen werkersklas gehad nie (slegs landbouers) en opgeleide werkers moes van die buiteland ingebring word. Tussen 1875 en 1900 het meer as 600 000 geskoolde immigrante na Suid-Afrika gekom.

2.2.3 Onrus van 1922

Na twee mynstakings in 1907 en 1913 het in 1922 groot arbeidsonrus gevolg op mynhuise se besluit om goedkoper Swart arbeid in wat Blankes beskou het "wit" werk te wees, aan te stel. Dit is vererger

deur die terugkerende soldate vanaf die Eerste Wêreldoorlog. Die onrus het sodanige afmetings afgeneem dat Krygswet afgekondig is en die militêre tussenbeide moes tree.

Hierdie geweldige konflik tussen Staat/werker en werkgewer was die belangrikste faktor wat die Regering in 1924 tot 'n val gebring het.

2.2.4 Wet op Nywerheidsversoening 11 van 1924

Hierdie wet het vir die eerste keer die reg van Blankes, Kleurlinge en Asiërs om te staak en kollektief te beding, erken. Hierdie wet het die stig van vakbonde vir Swartes verbied en sodoende was Swartes van enige bedingingsmasjinerie uitgesluit. Swart vakbonde bestaan reeds sedert 1917 in Suid-Afrika. Interessant is dit om te let dat wetgewing in 1947 voorberei was waarvolgens Swart vakbonde gewettig kan word. Die Nasionale Party se oorwinning in 1948 het egter voorkom dat hierdie wetgewing deurgevoer kon word.

2.2.5 Tweede Wêreldoorlog

Die produksiekapasiteit van Suid-Afrika se nywerhede is met die Tweede Wêreldoorlog in hoogste rat geplaas in die primêre, sekondêre en tersiêre sektore. Meer as 300 000 Suid-Afrikaners is oorlog toe en vir die eerste keer het Swart mans en Blanke vroue tot die arbeidsmag toegetree en meer as 700 000 het gedurende die jare 1975 tot 1979 tot die handel en nywerheid toegetree.

2.3 DIE VYFTIGERJARE

2.3.1 Beleid van apartheid

Die beleid van apartheid wat sedert 1948 deur die Nasionale Party gevestig is, het in alle samelewingsverbande weerklank gevind. Die Wet op die Reëling van Swart Arbeid 48 van 1953 het werkkomitees tot stand laat kom. Swart werkers kon verteenwoordigers kies om met werkgewers te onderhandel. Die Wysigingswet op Nywerheidsversoening 41 van 1959 het nuwe gemengde vakbonde verbied en werk-

reservering uitgebrei. Die beleid van die Nasionale Party was om totale skeiding tussen Blankes en ander groepe te bewerkstellig deur die uitbouing van tuislande waar die ander groepe hulle politieke en sosiale regte kon uitleef.

2.3.2 Republiekwording

Met Republiekwording in 1961 het die beleid van apartheid reeds internasionaal onaanvaarbaar begin raak. Die konflik tussen veral Blankes en Swartes het begin toeneem. Dit het hoofsaaklik om politieke en ekonomiese mag en sosiale gelykberegtiging gegaan. Wette wat veral in hierdie tyd die bewegingsvryheid en regte van Swartes aan bande gelê het, was:

- 1 Die Wet op Verbod op Gemengde Huwelike 55 van 1949 en die Ontugwet 23 van 1957.
- 2 Die Bevolkingsregistrasiewet 30 van 1950.
- 3 Swart (Afskaffing van Passe en Koördinerings van Dokumente) Wet 67 van 1952.
- 4 Wet op Bevordering van Swart Selfregering 46 van 1959.
- 5 Swart Arbeidswet 67 van 1964.
- 6 Wet op Groepsgebiede 36 van 1966.
- 7 Wet op Omgewingsbeplanning 88 van 1967.

2.4 DIE SEWENTIGERJARE

Die krisisjaar het in 1973 gekom toe meer as 100 000 werkers in Durban gestaak het. Hierdie stakings het in 'n ekonomiese opbloei-fase gekom en vir die eerste keer kon die Blanke komponent nie voorsien aan die vraag na geskoolde arbeid nie. Hierdie stakings is baie goed hanteer en is daar besef dat 'n verbod teen staking van Swartes onbillik is. Die Wysigingswet op die Reëling van Swart Arbeidsverhoudinge het gevolg en Swartes het meer regte tot oorlegpleging gekry. Teen 1976 het reeds 26 vakbonde met 'n gesamentlike ledetal van meer as 126 000 bestaan. Met die 1976 onluste het die Swart bewussynbeweging gestalte begin kry en het onwettige vakbonde steeds in momentum toegeneem.

2.4.1 Kommissie van ondersoek na Wetgewing wat die benutting van mannekrag affekteer (uitgeslote wetgewing wat deur die Departemente van Arbeid en Myne geadministreer word) - die Riekert-kommissie

Op 18 Augustus 1977 het die Staatspresident aangekondig dat die Riekert-kommissie opdrag gegee is om ondersoek in te stel na, verslag te lewer oor en aanbevelings te doen in verband met sekere gespesifiseerde wetgewing insoverre dit relateer tot enige aspek, direk of indirek, met betrekking tot die benutting van mannekrag, met die oog op die verwydering van knelpunte en ander probleme wat beide werkgevers en werknemers met die benutting van arbeid ervaar. Van die aanbevelings van die Kommissie is 133 sonder kwalifikasie aanvaar, 8 verwerp, 25 met voorbehoud aanvaar en 5 verwerp, onderhewig aan verdere ondersoek. Cilliers (1983, p 21) het in Augustus 1983 bevind dat 108 van die aanbevelings reeds ten volle en 18 gedeeltelik geïmplementeer was.

2.4.2 Kommissie van ondersoek na Arbeidswetgewing (Wiehahn-kommissie)

Die Wiehahn-kommissie, wat in 1977 met sy werksaamhede begin het en in 1979 sy verslag ter tafel gelê het, se belangrikste aanbeveling was dat Swartes dieselfde vakbondregte as ander bevolkingsgroepe moet geniet. Die Regering het die aanbevelings van die kommissie grotendeels aanvaar en die Wysigingswet op Nywerheidsversoening 94 van 1979 het as eerste uitvloeisel daarvan gekom. Hierdie belangrike wet het vakbondregte aan Swartes toegestaan en met die uitsondering van mynbou, alle werkreservering afgeskaf. Verder is die Nasionale Mannekragkommissie in die lewe geroep en 'n Nywerheidshof gestig. Die verwysings na ras in die Nywerheidsversoeningswet is deur die Wysigingswet op Arbeidsverhoudinge 57 van 1981 ongedaan gemaak. Statutêre beheer het uitgebrei na ongeregistreerde vakbonde terwyl die Wysigingswet op die Reëling van Swart Arbeidsverhoudinge 70 van 1973 in 1981 geskrap is.

2.4.3 Die nuwe konstitusionele bedeling

Volgens die RGN-verslag (1985 : 143) skep die grondwet van 'n land die staatkundige raamwerk waarbinne die inwoners van 'n land hulle self moet verwesenlik en terselfdertyd is dit 'n weerspieëling van die siening van die maghebbers van so 'n land oor die wyse waarop verhoudinge in 'n land georden behoort te word.

Eerstens moet egter eers kennis geneem word van die suksesvolle vestigings van regerings wat tot volle onafhanklike state gelei het, naamlik Bophuthatswana, Transkei, Ciskei en Venda, die sogenaamde TBVC-state. Hier is demokratiese regerings daargestel en oorlegplegingsprosedures en kanale met Suid-Afrika is gevestig.

Tweedens het die inwerkingstelling van die 1983-grondwet seker die verreikendste implikasies vir enige onderneming in Suid-Afrika. Vir die eerste keer is Kleurlinge en Asiërs direk deel van die hoogste regeringsvorm. Die gebreke in hierdie stelsel is geensins onbekend nie, maar dat dit 'n baie belangrike gesindheidsverandering deur die Blanke weerspieël, moet van kennis geneem word.

Hieruit voortvloeiend en veral waar dit die onderneming raak, is die feit dat die devolusie van gesag vanaf die sentrale owerheid na tweede- en derdevlak regerings die fisiese omgewing van die onderneming beïnvloed. Besluitneming is nou by sy voordeur en nie meer in Kaapstad nie.

2.4.4 Die Nkomati-verdrag

Die verhouding tussen Suid-Afrika en sy buurstate het die afgelope tyd ook al hoe meer ontspanne geraak. Adam (1985 : 116) wys veral daarop dat die frontlinie-state toenemend geneutraliseer is as 'n bedreigende faktor in die militêre sin van die woord. Die diplomatieke vooruitgang wat Suid-Afrika met die res van Afrika maak, het Suid-Afrika klaarblyklik laer op die prioriteitslys van Rusland laat sak. Die onvermoë van die ANC en PAC om betekenisvolle vordering in die omverwerping van die Suid-Afrikaanse regering te maak, het verder hiertoe bygedra. Die Nkomati-verdrag veral het getoon dat met respek vir mekaar se interne aangeleenthede daar veral ekonomiese wisselwerking kan plaasvind. Suid-Afrika en Mosambiek se vasbeslotenheid om die verdrag staande te hou, kan vir die ondernemer groot uitvoermoontlikhede inhou. Oorweging kan veral gegee word aan die vestiging van 'n R-monetêre gebied.

2.4.5 Die skepping van 'n Swart-forum

Die regering het onlangs aangekondig dat hy 'n ope Swart-forum in die lewe roep waaraan belangstellendes kan deelneem ten einde te bepaal hoe die stedelike Swarte homself tot die hoogste politieke deelname kan oprig. Voorvereistes is dat deelnemers geweld as metode tot verandering moet afsweer en dat hulle konstruktief moet deelneem.

2.4.6 Die Witskrif op Strategiese Nywerheidsontwikkeling

Die Witskrif wat in Mei 1985 gepubliseer is, toon die regering se vasberadenheid om deur die versterking en uitbouing van die vervaardigingsektor 'n gesonde vertrekpunt vir 'n toekomstige sterk ekonomie daar te stel wat werkgeleenthede kan skep en die inkome kan genereer. Die R/\$ wisselkoersdaling het 'n sterk stukrag aan 'n vermelde uitvoerpoging verleen deur vervaardigde produkte mededingend op die uitvoermark te plaas.

2.4.7 Die RGN-onderzoek na tussengroepverhoudinge

Die RGN-verslag (1985 : 162) meld dat "min troos te put is deur diegene wat hulself probeer bluf om te glo dat die oorgang van 'n apartheidsamelewing na 'n breër demokraties georiënteerde maatskaplike orde gladweg oornag en pynloos gaan wees of diegene wat hulself probeer bluf deur aan te neem dat die Blankes dermate beheer oor as't ware hulle eie geskiedenis het dat hulle na eie behoefte die tempo, rigting en aard van verandering kan dikteer of diegene wat gewoon aanneem dat onbeteuelde geweld sonder meer tot die ideale samelewing sal lei." Verskeie van die bevindinge word verder in die skripsie vermeld. Verdere verslae in hierdie verband deur die RGN en aanbevelings deur die Presidentsraad is onlangs bekend gestel.

2.4.8 Afskaffing van diskriminerende praktyk

Die geweldige tempo van verandering in die statutêre bestel in Suid-Afrika lei tot 'n gehumaniseerde politieke bestel. Swartes se permanente Suid-Afrikaanse burgerskap word bevestig, die Presi-

dentsraad beveel aan dat die Instromingsbeheer en Paswette afgeskaf word. Gemengde huwelike word wettig. Indiërs word in die Oranje-Vrystaat toegelaat, die Regering onderskryf die bevindinge van die RGN-verslag op tussengroepverhoudinge, Kleurlinge en Indiërs word in die Parlement toegelaat, treine word oopgestel, sport word geïntegreer, restaurante en hotelle word oopgestel en Swart vakbonde word gewettig.

2.5 Algemeen

Bogenoemde skep besondere uitdagings vir die ondernemer. Swartes word sosiaal en status bewus, verwerp vrye onderneming en eis oopstelling van alle fasiliteite op die werksvloer terwyl die Blanke verhard in sy weerstand teen verandering en weier dat waardevlakke verlaag.

HOOFSTUK 3

MAKRO-IMPAKFAKTORE SE INVLOED OP MANNEKRAGBEPLANNING IN SUID-AFRIKA

3.1 INLEIDING

In mannekragbeplanning moet voortdurend met verandering rekening gehou word. Veranderinge wat plaasvind is mensgerig, dit is nie beperk tot enkele aspekte nie. Verder is dit voortdurend en nie seisoenaal, siklies of terugdraaibaar nie. Verandering is subtiel interverwant en ingewef in 'n verskeidenheid ander faktore. Die enigste paradigma wat dit alles kan omvat is die onderneming se eksterne omgewing. Die werklike geleenthede en bedreigings vir elke onderneming kom feitlik sonder uitsondering direk en indirek uit sy eksterne omgewing.

Volgens Carlson et al (1984 : 2) sal ondernemings twee hoofuitdagings in mannekragbestuur, weens die ekonomiese herstrukturering van ontwikkelde ekonomieë in die volgende dekade die hoof moet bied. Eerstens sal ondernemings dit moeiliker vind om werkers wat oor die nodige geskooldheid beskik wat nuwe tegnologieë en markte vereis, te vind, op te lei, te behou en te bestuur. Tweedens sal onenigheid tussen ondernemings en die Staat oor die mate van Staatsbetrokkenheid toeneem.

Myers (1985 : 131) verwys na die epidemie wat dreig om ondernemings te vernietig of dan ten minste erg te verlam. Die oorsake van die epidemie word "vinnige verandering" en "toenemende kompleksiteit van die eksterne omgewing" genoem. Dit is dan ook nie altyd duidelik waarom sommige ondernemings hierdie epidemie ten prooi val, terwyl ander ondernemings onaangesig voortgaan en groei nie.

Dit is belangrik dat die eksterne impakfaktore wat die omgewing bepaal waarbinne die onderneming fungeer omskryf word en die neiging van elkeen bepaal word. Wanneer verandering geleidelik plaasvind, is die gevolge voorsienbaar en kan daarby aangepas word. Wanneer

verandering vinnig plaasvind is die gevolge moeilik antisipeerbaar. Voor 1970 was veranderinge in die eksterne omgewing stadig maar sedert 1970 kom veranderinge al vinniger en meer onvoorspelbaar na vore.

Die volgende makro-dimensies is dominant:

3.2 POLITIES

Die onderneming moet van verskeie aspekte in die politieke omgewing kennis neem.

Eerstens moet kennis geneem word van owerheidsregulering van besigheid. Die regulering van besighede neem steeds toe. Sodanige regulering beperk besluite wat bestuurders kan neem asook die winsgewendheid van voorgenome projekte.

Tweedens is die owerheid se houding ten opsigte van wins, beleggingsvoordele, dividende, finansiële verslagdoening, winsdeling en belasting verdere areas van besorgdheid vir die ondernemer.

Verbruikersbeweging is 'n verdere area van politieke omgewing. Hierdie groepe inisieer regeringsbetrokkenheid in sake-aangeleenthede wat 'n dempende uitwerking op die onderneming kan hê.

'n Verandering in sosiale behoeftes verg mettertyd 'n verandering in politieke houdings. Groepe wat voel dat hulle toekoms veilig is en met groot verwagting uitsien na wat die toekoms inhou, verloor baie van hulle militantheid. As teenstelling vind mens dat diegene wat onseker oor die toekoms voel en beperkinge op hulle daaglikse lewe voel, al meer militant raak.

Suid-Afrika het 'n besonder betekenisvolle tydperk van politieke evolusie met 'n onbepaalbare uiteinde betree. Die neiging is na onderhandelingspolitiek en konsensusvorming. Groot uitdagings lê op die pad om demokratiese en nie-demokratiese denkwyses te probeer versoen. Feitlik elke aankondiging van owerheidsweë oor die verwydering van diskriminerende praktyke het direk of indirek 'n invloed op die onderneming.

Die sakesektor moet geen geleentheid laat verbygaan om ook met verbeeldingryke visie, denkkrag en finansiële manipulasie sy invloed in hierdie evolusieproses te laat geld nie.

Taylor (1983 : 95-96) vra die volgende vrae in sy beplannings-bladsy:

- 1 Sal daar meer, of minder, regeringsinmenging in u produksieprosesse in die volgende vyf jaar wees?
 - a) watter vorme sal dit aanneem?
 - b) hoe gaan dit koste beïnvloed?
 - c) en mededingers se koste?
- 2 Sal daar meer, of minder, regeringsregulering oor die volgende vyf jaar van bemarkingspraktyke wees?
 - a) watter vorm sal dit aanneem?
 - b) watter veranderinge sal 'n aanpassing verg?
 - c) hoe sal dit mededingers raak?
- 3 Watter elemente van direkte winsgewendheid soos byvoorbeeld belastingkoerse en waardevermindering kan deur die owerhede in die volgende paar jaar verander word?
 - a) hoe sal dit winsgewendheid beïnvloed?
 - b) wat gaan die onderneming daaromtrent doen?
- 4 Om welke wyse is die onderneming blootgestel deur optrede van verbruikersgroepe? Byvoorbeeld, verpakking, pryse, distribusie, advertensie en produkte.
 - a) hoe ernstig sal so 'n probleem die onderneming raak?
 - b) wat kan die onderneming vooraf daaromtrent doen?
 - c) wat van mededingers?
 - d) hoe sal hulle reageer?
- 5 Vermoed die onderneming dat enige omkoopaksie met owerheidwerknemers aan die gang is?
 - a) watter?
 - b) wat sal gebeur as dit gestop word?

- 6 Bestaan 'n stelsel wat werknemers aanmoedig om versoeke vir kontantbetalings van klante, leweransiers en owerheidswerknemers aan te meld?
- a) indien nie, kan een ontwikkel word?
 - b) hoe?
- 7 Ontvang u gereeld versoeke van politieke partye vir finansiële steun?
- a) wat sal gebeur indien u nie langer bydraes maak nie?

3.3 EKONOMIES

Die nasionale en internasionale ekonomiese omgewing is krities vir elke onderneming. Dit is die een impakfaktor waaraan die onderneming die minste kan doen en hy word hoofsaaklik tweërlei beïnvloed. Eerstens deur die beïnvloeding van markte en tweedens deur die vermoë om fondse te bekom.

Toekomstige ekonomiese sukses sal van die toename in die bevolking afhang. Die ouderdom en samestelling van die bevolking gaan dramaties verander en die afhanklikheidsfaktor gaan verhoog. Die vermoë van die ekonomie om werkgeleenthede te genereer en die noodsaaklike infrastruktuur in die vorm van huise, skole en hospitale te skep, word bevraagteken. Suid-Afrika is lank nie meer in die toptliga van ekonomiese presteerders nie soos ook blyk uit die onlangse moratorium op buitelandse lenings.

Inflasiedruk sal hoë stygings in die pryse van die belangrikste kommoditeite laat voortduur. Die vernouing van die loongaping wat nog vir 'n tyd sal voortduur plaas 'n groot druk op die beskikbare fondse.

Die herverdeling van inkomste skep nuwe klantbehoeftes en voorkeure terwyl werkloosheid besig is om hand oor hand toe te neem.

Die beplanningsbladsy van die ekonomiese omgewing moet volgens Taylor (1983 : 88) die volgende elemente bevat. Op die horisontale as word ekonomiese aktiwiteit, gemiddeld afgelope drie jaar, een jaar van nou en vyf jaar van nou aangestip. Op die vertikale

as word die volgende items gelys, naamlik jaarlikse groei in BNP, jaarlikse groei in persoonlike besteebare inkomste, inflasiekoers, werkloosheidkoers, algemene nywerheidsindeks, prys/verdiensverhouding gemiddeld op die Johannesburgse Effektebeurs, prys/verdiensverhouding van betrokke nywerheid, korttermynrentekoerse, langtermynrentekoerse, motorverkope, staalproduksie en kleinhandelverkope. Voeg hierby ook die onderneming se markitems en finansiële items.

3.4 SOSIAAL

Individuele gedrag word beheers deur individuele houdings wat op sy beurt beheer word deur persoonlike waardes wat 'n funksie van menslike behoeftes is soos deur Maslow uiteengesit. Daar is nie baie kundigheid of historiese gegewens in Suid-Afrika om die neiging van sosiale behoeftes te meet nie.

Een van die belangrikste en ook die moeilikste bepaalbare faktor is sosiale veranderinge in die omgewing. Hierdie veranderinge skep geweldige potensiaal vir nuwe produkte en dienste. Twee hoofareas is hier van belang.

Eerstens is die veranderende samestelling, houding en lewenswyse van die bevolking bepalend in sy hoedanigheid as werker en verbruiker. Van belang is die verandering van die ekonomies bedrywige bevolking, die afname in geboortekoers asook die styging van die geskooldeheidspeil. Die stygende koste van energie is 'n verdere faktor wat die lewensstyl van die bevolking kan verander.

Die tweede hoofarea wat sosiale impak het is die houding en verwagtinge van werknemers. Dit raak al moeiliker om die doelwitte van die werker en die onderneming met mekaar te versoen. Dit word bevestig deur die oorrëding wat dit verg om mense oortyd te laat werk, Al meer versoeke vir meer vrye tyd en die dalende motiveringswaarde van geld.

Die beplanningsbladsy van Taylor (1983 : 93) omvat die volgende vrae:

- 1 Watter veranderinge in die samestelling van die bevolking volgens ouderdom sal die vraag na produkte binne die volgende vyf jaar verander?
a) hoekom?
- 2 Watter veranderinge in die lewensstyl van klante sal die vraag na produkte oor die volgende vyf jaar verander?
a) hoekom?
- 3 Watter veranderinge in die houding van verbruikers kan die vraag na produkte oor die volgende vyf jaar verander?
a) hoe?
- 4 Watter veranderinge in die ouderdom, lewensstyl en houding kan die kwaliteit of beskikbaarheid van die werksmag produksiewerkers en/of kantoorwerkers beïnvloed?
a) hoe?

3.5 INSTITUSIONEEL

Met die voortdurende omgewingsveranderinge kan verwag word dat ondernemingsvorme ook 'n mate van herstrukturering sal moet ondergaan. Die funksionele divisies van die meeste ondernemings kan terugherlei word na die Franse modelle van 70 jaar gelede.

Nuwe konsepte het sedertdien na vore getree. Die Fayol konsep wat vir ons die klassifikasie van algemene bestuur, bemaking, finansies, produksie, finansieel en sekuriteit gegee het, is vervang met alternatiewe konsepte soos die van Lievegoed wat praat van kategorieë van tipiese bekwaamhede wat nodig is en onderskei tussen mannekragbestuur, bronnebestuur, prosesbestuur en inligtingbestuur. Ondernemings is steeds besig om nuwe en kragtige konsepte te ondersoek.

3.6 EKOLOGIE

Die vinnig veranderende ondernemingsomgewing word sekerlik die beste waargeneem in die ekologie.

Voorheen kon enige insekdoders gebruik word, uitlaatgasse was onbeheer en nywerheidsafval kon enige plek gestort word. Vandag moet insekdoders getoets word, uitlaatgasse word beheer en nywerheidsafval moet behandel word. Ekologiese oorwegings is duur en ontwrigtend van aard.

In sy beplanningsbladsy noem Taylor (1983 : 98-99) die volgende faktore wat in ag geneem moet word:

- 1 watter prosesse of prosedures wat in produksie gebruik word kan as skadelik vir die onderneming beskryf word?
- 2 wat sal die onderneming doen as hy geforseer word om veranderinge aan te bring?
- 3 watter prosesse en prosedures word deur verskaffers gebruik wat as skadelik vir die omgewing beskou kan word?
- 4 wat sal die effek op pryse en/of beskikbaarheid van grondstowwe wees as leweransiers gedwing word om sodanige praktyke stop te sit?
- 5 hoe is die onderneming se verpakkingshantering nadat dit deur die klant verwyder is? Skep dit 'n omgewingsprobleem?
- 6 is daar enige gesondheidsverwante probleme wat onder produksiewerkers kan ontstaan as gevolg van die manier waarop produkte geproduseer word?
- 7 is daar enige ander bedreiginge uit 'n ekologiese oogpunt op die onderneming? Watter is hulle?

Die klimaat die afgelope 100 jaar was besonder gunstig en warm. Die waarskynlikheid dat die volgende 15 jaar net so sal wees, is baie skraal. Sedert 1950 blyk dit dat 'n proses van afkoeling ingetree het. Die mens se nywerheidsaktiwiteite het 'n verwarmingsaktiwiteit tot gevolg gehad.

Sterk aanduidings bestaan in Suid-Afrika van die sogenaamde Karoo penetrasie wat jaarliks met honderde meters toeneem.

Die volgende vraag is natuurlik wat gebeur met mense, diere en plante. Wat mense betref, is Suid-Afrika besig om soos 'n Derde Wêreld land uit te brei. Plant en diere is weer besig om al minder te word.

Natuurlike hulpbronne toon reeds tekens van ernstige uitputting terwyl Suid-Afrika net die helfte van die wêreld se gemiddelde reënval kry.

3.7 TECHNOLOGIES

Die tegnologiese omgewing kan die onderneming hoofsaaklik tweërlei beïnvloed.

Eerstens word die onderneming beïnvloed deur sy vermoë om nuwe produksiemetodes te vind wat koste-insette wesenlik kan beïnvloed en daardeur die mededingingsvermoë verhoog. Dit omvat verder tegnologiese verandering van leweransiers om koste van grondstowwe te minimaliseer deur verbeterde produksie asook tegnologiese veranderinge om 'n hoër kwaliteit produk teen dieselfde koste te voorsien.

Tweedens is dit van belang om vas te stel hoe nuwe tegnologie klante en deur hulle markte vir produkte sal affekteer. Daar is selfs die gevaar dat 'n tegnologiese deurbraak buite die nywerheid die vraag na produkte aansienlik kan beïnvloed.

Taylor (1983 : 91) se beplanningsbladsy omsluit:

- eie produksie, stoor en verspreiding;
- hoofleweransiers se produksie, stoor en verspreiding;
- klante se vraag en gebruik van produkte of dienste.

Veral drie faktore van die tegnologiese revolusie het 'n invloed op die Suid-Afrikaanse situasie.

Eerstens is daar die groeiende vermoë van rekenaars om 'n wye verskeidenheid van inligting te hanteer. Vermoëns sal verder verbeter en kostes daal.

Tweedens is daar die vordering wat gemaak word in die rigting van die interne regulering van die groei en funksionering van lewende organismes.

Derdens is daar die groeiende pre-okkupasie met skoon energiebronne soos byvoorbeeld wind en sonenergie. Dit plaas die fokus op ander bronne as steenkoolvergassing en vervloeiing.

Die verhoogde meganisasie van landbou, mynbou en vervaardiging is onafwendbaar. Nuwe horisone van begrip is nodig om die ontwikkelinge suksesvol te integreer in 'n nywerheidsbestel wat bekend is vir stygende arbeidskoste en oormaat arbeid.

3.8 MEDEDINGING

Min maatskappye analiseer hulle mededingers in diepte en probeer agter hulle denkpatroon kom. Die mededingende omgewing is egter die een faktor wat 'n onmiddellike impak op die bedryf het en is die mees belangrike determinant van marktaandeel.

Inligting omtrent mededingers kan verkry word uit jaarverslae, uit persverklarings en brosjures. Onderhoude met leweransiers, klante en die nywerheidspers is almal etiese inligtingsbronne. Die hoof uitvoerende beamptes as die besluitnemers van mededingers moet in die besonder van belang wees. Hulle strategieë moet bepaal word en hulle reaksies op jou eie strategiese skuiwe moet geantisipeer word. Uitgebreide navorsing is nodig om data te versamel omtrent mededingers se beleggingsgeskiedenis, verkope, koste van verkope, netto inkomste, voorraad, bedryfsuitgawes, bruto en netto marges, opbrengs op kapitaal, winsgewendheid en produkkwaliteit.

Aangesien verskillende produkte ook verskillende mededingers het, moet volgens Taylor (1983 : 101-109) data van mededingers op 'n produk-teen-produkbasis soos volg versamel word:

- 1 onderneming se geskiedenis, byvoorbeeld stigtingsdatum, omstandighede rondom stigting, eienaarskap, uitbreidings en veranderinge

- 2 aanlegplasing deur van kleure vir mededingers gebruik te maak
- 3 beleggingsgeskiedenis, teken belangrike beleggings aan wat die afgelope vyf jaar deur elke mededinger gemaak is
- 4 finansiële geskiedenis - verkry uit jaarverslae die koste van verkope, netto inkomste, voorraad, bedryfuitgawes, totale bates, bruto marge, netto marge, omset van voorraad, winsgewendheid en opbrengs op belegging
- 5 produkkwaliteit - neem eie produk as middelpunt op tienpuntskaal; plaas mededingende produkte op skaal en verklaar vergelykings
- 6 produktbelangrikheid hang af van verkoopsvolume en winsgewendheid; bepaal dit vir eie produkte en die van mededingers.

3.9 RSA MANNEKRAGONTWIKKELINGSPROFIEL

Die getal vakleerlinge wat in 1984 ingeboek was (12 661) was 1,4% meer as die getal van 1983. Met betrekking tot dié getal vakleerlinge wat in 1984 nuut ingeboek was, was daar in werklikheid vir alle bevolkingsgroepe 'n daling teenoor die vorige jaar. Daar was egter 'n toename van 24% in die getal vakleerlinge wat ambagsmanstatus verwerf het.

Die getal kwekelinge wat gedurende 1984 opleiding ontvang het, het met 67,3% tot 542 in 1984 toegeneem.

Wat indiensopleiding betref was teen die einde van 1984 'n totaal van 1 119 opleidingskemas en 661 private opleidingsentra geregistreer. In 1984 is 'n totaal van 507 346 persone aan hierdie sentra opgelei.

Wat die getalle leerlinge op skool vir alle klasse betref lyk die syfers soos volg:

Fig 3.1

	Jaar	Alle klasse	Std 1	Std 10
Blankes	1973	884 728	79 372	42 160
	1984	988 369	81 918	59 800
Asiërs	1973	177 718	18 963	4 086
	1984	230 725	21 815	10 946
Kleurlinge	1973	589 231	83 415	3 870
	1984	783 591	90 550	14 504
Swartes	1973	3 286 499	503 396	5 736
	1984	3 999 935	535 547	54 274

Bron: NMK jaarverslag p 291

h Geweldige toename in skoolgaande jeng kan bespeur word tussen 1973 en 1984 wat groter druk op tegniese en tersiêre verdere opleiding gaan plaas in die dekade vorentoe.

3.10 STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE RSA MANNEKRAGPROFIEL

Die volgende interne sterk- en swakpunte van die RSA mannekrag-profiel kan genoem word:

Sterkpunte

- voldoende aanbod van ongeskoolde en semi-geskoolde mannekrag;
- goed-georganiseerde vakbonde;
- geen werkreservering;
- humanisering en demokratisering van die werkplek; en
- afskaffing van statutêre kwetsende wetgewing.

Aan die anderkant is die swakpunte die volgende:

- lae geskooldheidspeil;
- beleid van apartheid beperk opleiding en beweeglikheid van arbeidsmag;
- hoë graad van frustrasie by veral Swart werker;

- onvoldoende vervoerstelsels;
- hoë werkloosheid; en
- onvoldoende tersiëre opleidingsgeriewe veral vir Swartes.

3.11 GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS

Uit die eksterne omgewing kan die volgende geleentheid en bedreigings geïdentifiseer word:

Geleentheid

- geweldige opleidingsgeleentheid;
- versterking van interne kommunikasiekanale;
- bou van onderlinge vertroue onder werkers;
- verwydering van kwetsende rassistiese maatreëls; en
- skep van kwaliteitsirkels veral onder Swartes.

Bedreigings

- bedreigings van eksterne omgewing;
- militantheid van vakbonde;
- onvermoë van ondernemings om aan eise van die tyd te voldoen;
- gebrek aan mannekragbeplanning;
- hoë vergoeding en lae produktiwiteit;
- vakbondorganisering onder werkloses; en
- toenemende meganisasie ten koste van werker.

HOOFSTUK 4

ONTWIKKELING VAN DIE WERKER EN MANNEKRAGBESTUURDER IN SUID-AFRIKA

4.1 VERSKUIWING IN DIE PARADIGMA

Arbeidsbetrekkings moet onderskei word tussen arbeidsbetrekkings in ruimer (makro) en enger (mikro) verband. In ruimer verband het dit te doen met die betrekkings tussen werkgewers en georganiseerde arbeid en het dit ondernemingswyd, bedryfstak, streekswyd en landwyd 'n inslag. Hier het ons te doen met diensvoorwaardes in die algemeen en die proses van kollektiewe bedinging. In enger sin gaan arbeidsbetrekkings om die verhouding tussen individuele werkgewers en hulle werknemers, individueel of kollektief. Dit is geen formele organisasie van werknemers om verhoudings te bevorder nie en in die algemeen word daarna as personeelverhoudings verwys.

4.2 EMANSIPASIE VAN DIE WERKER

Die werker het wêreldwyd in die afgelope paar dekades tot so 'n mate geëmansipeer dat sy mening terdeë in ag geneem word. Die afgelope paar jaar in Suid-Afrika is gekenmerk deur die gewaardwording by die werker dat hy hom in groepverband kan organiseer en derhalwe kollektief met die werkgewer kan beding vir beter diensvoorwaardes om sodoende sy eie geluk in die werksplek na te streef. Die uitbuiting van die werknemer wat voorheen deur werkgewers plaasgevind het, het derhalwe grootliks tot 'n einde gekom.

Vandag het die werknemer die volgende regte:

- a) die reg om te werk
- b) die reg om te assosieer
- c) die reg op kollektiewe bedinging
- d) die reg om arbeid te weerhou
- e) die reg op beskerming
- f) die reg om te ontwikkel

4.3 HUMANISERING VAN DIE WERKPLEK

Die bewuswording deur die werkgewer dat daar nog 'n hulpbron is wat hy versaa het, het daartoe gelei dat hy, anders as wat voorheen die geval was, begin poog om die werksplek, werksomstandighede en werksatmosfeer meer mensgeoriënteerd in te rig. Hierdie besef van werkgewers het aan die werker 'n menswaardige en trotse werksomgewing gegee. Meer aandag word aan beligting, belugting en 'n aangename atmosfeer gegee. Dit het 'n aansienlike verhoging in produktiwiteit tot gevolg gehad en die werker meer lojaal tot sy werk gemaak. Meer aandag word ook aan opleiding spandeer ten einde die werker beter toe te rus vir sy taak. Beter plasingsmetodes dra verder daartoe by dat die werker optimaal volgens sy vermoëns aangewend kan word.

Die Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid wat die Wet op Fabriek, Masjinerie en Bouwerk vervang het, maak voorsiening vir die veiligheid van persone by 'n werkplek in die loop van hulle diens in verband met die gebruik van masjinerie. Dit het ook 'n Adviesraad vir Beroepsveiligheid tot gevolg gehad.

4.4 DEMOKRATISERING VAN DIE WERKSPEK

Die arbeidsterrein in Suid-Afrika en in die besonder die terrein van arbeidsbetrekkinge, is die afgelope aantal jare deur hervorming gekenmerk, statutêr en andersins. Die Wiehahn-kommissie het aanbeveel dat die land se stelsel van arbeidsbetrekkinge in belangrike opsigte aangepas moet word om statutêre vakbondregte na Swartwerkers uit te brei en 'n groter mate van selfbestuur deur werkgewers en werknemers aangaande sake wat die verhouding tussen hulle raak, te bewerkstellig.

Hierna is van owerheidsweë stappe geneem om die statutêre bedingingsmasjinerie in sekere opsigte vir alle partye meer toeganklik te maak en daar is aanduidings dat partye wat by geskille betrokke is, veral die nuwere vakbonde, hulle al hoe meer tot hierdie kanale wend om hulle geskille te besleg. Daar is ook aanduidings dat al hoe meer Swart werkers by vakbonde aansluit en dat die georganiseerde komponent van die relevante ekonomies bedrywige bevolking

steeds besig is om te groei. Hierdie ontwikkelings kan op die medium- en langtermyn net 'n gunstige invloed uitoefen op stabiliteit op die arbeidsterrein en arbeidsvrede in die land.

Die vernaamste instellings wat in die lewe geroep is om gesonde arbeidsverhoudinge daar te stel is vakverenigings, werkgewersorganisasies, nywerheidsrade, versoeningsrade, die Nasionale Mannekragkommissie en die Nywerheidshof.

Stakings oor die afgelope paar jaar het nie wesenlik toegeneem nie en egter wel afgeneem. Dit kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die ekonomiese resessie en daar word verwag dat wanneer groot-skaalse ekonomiese verbetering intree, georganiseerde arbeid die situasie van 'n groter vraag na arbeid in die belang van die werknemers sal wil gebruik en dat meer stakings sal voorkom as wat tans die geval is indien die ander geskilbeslegtingsmiddelle nie meer tot hulle reg kom nie.

4.5 AANPASSINGSVEREISTES EN UITDAGINGS VIR DIE MANNEKRAGBESTUURDER

Die moderne mannekragbestuurder moet 'n baie besondere samestelling hê. Hy moet nie rigied in sy denke wees nie. Sy verwysingsraamwerk moet wyd genoeg wees om alle moontlike situasies kundig te kan hanteer. Sy inligtingsnetwerk moet betroubaar wees en vinnig kan reageer. Verder moet hy 'n diep repertoire van mensehanteringsvermoëns hê om op alle vlakke te kan onderhandel om vertroue en respek te kan afdwing. Hy het 'n analitiese denkvermoë nodig en moet 'n situasie buitengewoon vinnig kan opsom. Verder moet hy op persoonlike voet alle vakbondleiers leer ken in 'n persoonlike hoedanigheid en soveel moontlik van hulle te wete probeer kom. 'n Persoonlike opmerking kan dalk net die deur oopmaak en 'n potensieel plofbare situasie ontlont. Hy moet oor vermoëns beskik soos sensitiwiteit, diplomasie, takt, konseptualiteit, innoverende denke, aanpasbaarheid, antisipasie, waagmoed, durf, eksperimentering, eerlikheid, integriteit, konsekwentheid, energie, doelgerigtheid, motiveringsvaardigheid, gesaghebbendheid, vindingrykheid, intellektuele ruimte, geduld, begrip, selfbeheersing en onkonvensionaliteit.

4.6 VAKBONDONTWIKKELING IN RSA

Vakbonde het met die Industriële Revolusie van 1780 in Engeland begin. Dit het die Engelse struktuur fundamenteel verander. Met die tegnologiese deurbrake soos die stoomenjin moes 'n werkersklas ontwikkel word. Vakbonde was eers begrafnisbystandskemas vir groepe werkers en het daarna onder andere by werksure, lone en veiligheid betrokke geraak. Tot 1820 was vakbonde in Engeland, soos die geval ook in meeste ander lande was, teëgestaan.

Belangrik is dit om te let dat vakbonde slegs in 'n vrye sosiale bestel, markgeoriënteerd en pluralisties van aard, kan bestaan. In 'n sosialistiese stelsel word konflik verwyder en het 'n vakbond dus geen bestaansreg nie.

Met die ontdekking van goud en diamante in Suid-Afrika ongeveer 100 jaar gelede het Suid-Afrika 'n groot behoefte aan kapitaal en opgeleide werkers gehad. Werkers is uit Engeland ingebring. Hulle het hulle vakbondlidmaatskapkaarte saamgebring en takke in Suid-Afrika gestig. Die eerste veertig jaar hierna was vakbonde in Suid-Afrika blank. Hulle was baie bedrywig en het in 1924 en 1948 'n regeringsverandering ten grondslag gelê. Met die uitbreek van die Tweede Wêreldoorlog met die land se produksie in hoogste versnelling moes 300 000 werkers oorlog toe gaan en het Swart mans en Blanke vrouens die eerste keer tot die arbeidsmark toegetree. Hierdie twee groepe se deelname aan die ekonomie het hand oor hand toegeneem en waar Swart vakbonde verbied is, het die Riekert- en Wiehahn-verslae tot hulle wettigmaking gelei.

Omdat 'n stabiele en verantwoordelike vakbondbeweging 'n sleutelrol te speel het in die bevordering van arbeidsvrede, is dit belangrik om die mate waarin die arbeidskorps georganiseer is voor oë te hou. Swart-werkers het sedert 1979 toegang tot die geskilverkoming- en beslegtingsmasjinerie. Aangesien Swartes die grootste deel van die arbeidskorps uitmaak, kan veral hierdie groep se groei en inskakeling by die statutêre stelsel van vakbonde vir Swart-werkers ondersoek word.

4.6.1 Vakbondprofiel in RSA

Swart vakbondwese het gegroei tot 106 vakbonde teen die einde van 1984 met 'n gesamentlike ledetal van nagenoeg 597 000.

Blankes verteenwoordig tans 34% van die totale ledetal van geregistreerde vakbonde terwyl Kleurlinge en Asiërs 24% en Swartes 42% verteenwoordig. Die ledetal van geregistreerde vakbonde beloop tans 14,9% van die ekonomies-bedrywige bevolking. Blankes, Kleurlinge en Asiërs tesaam wat aan geregistreerde vakbonde behoort maak 35,8% van die totale werkerskorps uit terwyl die ooreenstemmende syfer vir Swartes 18% is. Indien hierdie syfer met dié van ander ontwikkelde lande vergelyk word, blyk dit dat van die werkerskorpse in die VSA, Brittanje, Japan en Swede onderskeidelik 18, 50, 24 en 88% aan vakbonde behoort.

Die onderstaande tabelle dui die RSA vakbondsituasie aan:

Fig 4.1 : Getal geregistreerde vakbonde en Swart ledetal RSA 1983 en 1984

Organisasie	1983		1984	
	Getal	Ledetal	Getal	Ledetal
Vakbonde met slegs Swart lede	23	289 518	25	383 018
Gemengde vakbonde met Swart lede	65	194 540	81	214 298
Totaal	88	484 118	106	597 316

Bron: NMK jaarverslag p 105

Fig 4.2 : Getal geregistreeerde vakbonde en hulle ledetal RSA 1983 en 1984

Bestek van lidmaatskap	Getal vakbonde		Getal lede	
	1983	1984	1983	1984
Slegs Blanke lede	56	46	348 766	275 572
Slegs Kleurling/Asiërlede	35	25	63 592	46 562
Slegs Swart lede	23	25	289 578	383 018
Veelvolkinge vakbonde	78	93	571 954	681 898
Blankes	(63)	(73)	(125 688)	(195 100)
Kleurlinge/Asiërs	(76)	(87)	(266 584)	(291 752)
Swartes	(63)	(77)	(179 682)	(195 046)
Samestelling ongespesifiseer	2	4	14 858	19 252
Totaal	194	193	1 288 748	1 406 302

Bron: NMK jaarverslag p 105

Benewens die geregistreeerde vakbonde is daar ook 'n aantal vakbonde en -federasies wat aangedui het dat hulle nie van voorneme is om van die daargestelde masjinerie gebruik te maak of te registreer nie. Alhoewel hierdie vakbonde verplig is om jaarliks hulle syfers openbaar te maak is dit vir 'n verskeidenheid van redes onbetroubaar. Uit inligting uit verskeie bronne blyk dit egter dat onbetaalde lidmaatskap van hierdie ongeregistreeerde vakbonde 230 000 en meer is.

4.6.2 Vakbondkonsolidering en bestuurskonsolidering

Vakbonde in die RSA sal voortaan 'n tydperk van relatiewe gestadigde groei beleef met die Swart komponent as die mees dinamiese. 'n Faktor wat weerstand veroorsaak by die opkomende Swart vakbonde, is die kwessie van registrasie vir die bestek van 'n bepaalde bevolkingsgroep en die toetrede tot die nywerheids-/versoeningsraadstelsel. Van dié vakbonde het aangedui dat hulle bereid sal wees om te registreer as hulle dit op 'n rasvrye basis kan doen. Van hulle het ook aangedui dat hulle die nywerheids-/versoeningsraadstelsel nie as geskik beskou om probleme van werkers op die laagste vlakke te hanteer nie en dat hulle derhalwe nie bereid

is om deel van die stelsel te word nie. Die Nasionale Mannekrag-kommissie is voortdurend besig om van hierdie besware te ondersoek.

Swart vakbonde in Suid-Afrika word tans veral deur Swartes gebruik omdat hulle geen politieke seggenskap het nie. Daar kan verwag word dat vakbonde namate politieke strukture vir Swartes verwesenlik word, minder aantreklik sal raak.

Ervaring oorseë het geleer dat vakbonde 'n hoogtepunt bereik en dan gestadig hulle invloed en aantreklikheid vir die werker begin verloor. In die VSA neem vakbondlidmaatskap tans met ongeveer 1% per jaar af.

4.6.3 Vakbond- en bestuursprestasie tot datum

Gedurende 1984 was daar in totaal 469 (336 in 1983) stakings wat op enkele uitsonderings na, ingevolge die Wet op Arbeidsverhoudinge, almal onwettig was. By hierdie stakings was bykans 182 000 werkers betrokke (65 000 in 1983) en bykans 380 000 mandae het verlore gegaan (125 000 in 1983). Ongeveer 49% van die stakings het 'n tydsduur van een dag of korter gehad. Van die stakende werkers in 1984 het Blankes 0,01% uitgemaak, Swartes 96% en Kleurlinge en Asiërs 4%.

Fig 4.3 : Stakings in die RSA gedurende 1984, werkers betrokke en mandae verlore

Aard	Totaal
Getal stakings	469
Stakende werkers	181 942
Mandae verlore	379 712
Mandae verlore per 1 000 werkers	67,4
Mandae verlore per stakende werker	2,1

Bron: NMK jaarverslag p 113

Fig 4.4 : Tydsduur van stakings in 1984

Duur van staking	Getal	%
1 dag of korter	228	48,6
2 dae	97	20,7
3 dae	48	10,2
4 dae	34	7,3
5 dae	15	3,2
Langer as 5 dae	47	10,0
	469	100,0

Bron: NMK jaarverslag p 113

Wat die redes of oorsake betref, het 39% of 181 van die stakings oor lone of loonverwante sake gehandel. Ander redes was dissipinêre- en vakbondaangeleenthede.

4.7 GEVOLGTREKKING

Daar sal in die toekoms van die kant van werknemers en werkgewers besondere aandag gegee moet word om arbeidsprobleme met soveel verantwoordelikheid as moontlik te benader ten einde nie te veel ontwigting op die ekonomie as geheel en die effektiewe aanwending van mannekrag in te werk nie.

'n Belangrike veld wat ontgin kan word is die toepassing van kwaliteitsirkels en ander Japannese bestuurstegnieke op die Swartes in Suid-Afrika wat ook sterk op groepvorming ingestel is en mekaar help.

Die Suid-Afrikaanse ontwikkeling van "simboliese staking" en "simboliese ontslag" ten einde aan gevoelens uiting te gee sonder benadeling van die werker of the werkgewer, kan gerus meer aandag geniet.

Die tripartistiese stelsel in Suid-Afrika bestaan uit die staat, werkgewers en werknemers en alleenlik hulle kan die arbeidsmark verbeter. Die arbeidsmark is 'n dinamiese mark wat voortdurend aanpassings in die gedrag van markpartye verg.

HOOFSTUK 5

MANNEKRAGBEPLANNING OP ONDERNEMINGSVLAK

5.1 INLEIDING

Ten grondslag van enige mannekragplan lê die bepaling van die onderneming se mannekragbehoefte. In hierdie bepaling is die vraag na mannekrag en die aanbod van mannekrag die eerste fase.

Schuler (1984 : 43) onderskei tussen die volgende vier fases van mannekragbeplanning:

- a)
 - i) Versameling, analisering en vooruitskatting van data ten einde 'n mannekragaanbodvooruitskatting te ontwikkel en 'n mannekraginligtingstelsel daar te stel.
 - ii) Versameling, analisering en vooruitskatting van data ten einde 'n mannekragvraagvooruitskatting te ontwikkel en 'n mannekraginligtingstelsel by te voeg.
- b) Ontwikkel mannekragdoelwitte en -beleid en verkry goedkeuring en ondersteuning vanaf topbestuur.
- c) Ontwerp en implementeer planne en aksieprogramme in areas soos werwing, opleiding en bevordering wat die onderneming in staat sal stel om sy doelwitte te bereik.
- d) Beheer en evalueer personeelplanne en -programme om vordering ter bereiking van mannekragdoelwitte te monitor.

Dit is belangrik om voortdurend te onthou dat al vier bogenoemde fases deur korporatiewe doelwitte, beleid en planne beïnvloed word.

5.2 MANNEKRAG AANBOD VOORUITSKATTING DEUR DATAVERSAMELING, ANALISERING EN VOORUITSKATTING

Een van die eerste stappe in die ontwikkeling van 'n mannekragplan is om die huidige werksmag van die onderneming te ontleed. Aangesien 'n massa hoeveelheid inligting in groot ondernemings bestaan, moet 'n effektiewe stelsel inligting versamel en verwerk sodat dit op datum en onmiddellik beskikbaar is.

5.2.1 Kategorisering van poste

Voordat die getal werknemers in elke poskategorie geïdentifiseer word, moet die kategorieë bepaal en omskryf word. Sommige poste is uniek en word deur enkelinge beklee; ander kan weer deur 'n verskeidenheid werkers gevul word. Vooruitskatting en beplanning vir elke individuele pos sou baie moeilik en tydrowend wees. Derhalwe word poste in 'n beperkte getal poskategorieë gegroepeer.

Cherrington (1983 : 129) stel die volgende drie kriteria wat gebruik moet word om poste saam te groepeer:

- a) die vaardigheid en opvoedkundige peil nodig om die werk te doen
- b) die graad van verantwoordelikheid en plasing van die pos in die organisatoriese hiërargie
- c) die aard van die aktiwiteite wat beoefen moet word.

5.2.2 Werknemerprofiel

Die ontwikkeling van 'n mannekragplan benodig 'n inventaris van die individue wat by die onderneming in diens is. Inligting omtrent elke werknemer moet so verkry en geberg word dat dit maklik toeganklik is. Een van die belangrikste redes vir sodanige inventaris is om bemanning- en bevorderingbesluite te kan neem. Die volgende is tipiese inligting wat verlang word:

- a) huidige pos en posvlak
- b) ouderdom
- c) vaardighede
- d) opvoedkundige peil

- e) geografiese plasing
- f) ras
- g) geloof
- h) geslag
- i) diensjare
- j) status met betrekking tot aftrede
- k) tydperk in huidige pos
- l) potensiaal vir ontwikkeling en bevordering
- m) loon- en salarisgeskiedenis
- n) prestasiebeoordeling

Twee soorte inventarisse word dikwels gevind, naamlik 'n bestuurs-inventaris en 'n vaardigheidinventaris.

5.2.3 Mannekraginligting

Die tradisionele manier is om 'n lêer oor elke werknemer te hou. Al meer ondernemings gebruik tans rekenaars om mannekraginligting te stoor. Tegnologiese vooruitgang in die rekenaarbedryf is 'n groot hulpmiddel in hierdie verband.

Hierna moet die moontlike toekomstige werknemerprofiel saamgestel word. Historiese data op werksmagsamestelling tesame met demografiese en ekonomiese data word gebruik om mannekrageprojeksies te maak.

5.2.4 Bronne van werknemerinligting

Ten einde 'n volledige mannekrageplan daar te stel, moet inligting vanaf verskeie bronne verkry word.

a) Aansoekvorms

Algemene inligting soos persoonlike gegewens en loopbaanrekord word op aansoekvorms ingevul.

b) Prestasiebeoordeling

Huidige prestasievlakke en potensiaal vir verdere groei kom duidelik na vore. Uit merietebeoordelingsvorms word belangrike inligting veral oor die profiel van die werker, verkry.

c) **Personeelveranderinge**

Personeelveranderinge noodsaak 'n meer gereelde op datum bring van rekords. Op gegewe tydstippe kan 'n algehele op datum bring noodsaaklik wees.

d) **Dissiplinêre stappe**

Inligting aangaande vorige dissiplinêre stappe moet ook in die proses ingesluit word.

e) **Salarisinligting**

Salarisinligting, soos toelaes, salarisse en bonusse, bevat sekere belangrike inligting vir die mannekragplan.

5.2.5 **Gebruike van werknemerinligting**

Indien inligting nie relevant is vir die strategiese beplanningsproses van die onderneming nie moet dit nie in die mannekragplan opgeneem word nie. Die hoofgebruike van 'n mannekragplan is volgens Cherrington (1983 : 133):

- a) personeelbeloning
- b) verslaglewering
- c) vergoedingverslae
- d) personeelnavorsing
- e) bepaling van opleidingsbehoeftes

5.2.6 **Produktiwiteit**

Produktiwiteit is die uitset wat met behulp van bepaalde hoeveelheid insette gedurende 'n bepaalde periode behaal word. Suid-Afrika sit in die dilemma dat die kommerwekkende vertoning op produktiwiteitsgebied gepaard gegaan het met 'n toename in die arbeidsvergoedingskoers wat aansienlik hoër as ons vernaamste handelsvennote is.

5.3 MANNEKRAGVRAAGVOORUITSKATTING DEUR DATA-INSAMELING, -ANALISERING EN -VOORUITSKATTING

Die tweede stap in die ontwikkeling van 'n mannekragsplan is die vooruitskatting van die vraag na arbeid. Die volgende drie vrae kan hier gevra word:

- a) watter werkers word in die toekoms benodig
- b) watter vaardighede en talente het werkers nodig
- c) wanneer sal die werkers benodig word

Voorspellingsmodelle word meer breedvoerig in hoofstuk 6 behandel.

5.3.1 Korttermynvooruitskatting

Korttermynvooruitskatting skat die onderneming se vraag na werkers vir 'n jaarperiode. In baie ondernemings word die korttermyn mannekragsbehoeftes aan die begroting gekoppel. Die kwaliteit van korttermyn ramings hang van bestuur se vermoë om akkurate aannames te maak, af.

Die mees akkurate metode van korttermyn vooruitskatting is om die inligting van die werklike posinhoud gebaseer op posanalises van die werk wat gedoen moet word, te gebruik.

5.3.2 Langtermynvooruitskatting

Langtermynvooruitskattings dek 'n tydraamwerk van twee tot tien jaar en word jaarliks aangepas. Alle langtermynvooruitskattings word op die strategiese planne gebaseer.

a) Besigheidseenhede-vraag

Dit vereis dat bestuurders weet watter aktiwiteite deur die eenhede verrig sal word en hoeveel personeel daarvoor jaarliks nodig sal wees.

b) Kundighedsopinie

Opinies kan van groepe of individue kom. Een manier om vertroue in die menings van spesialiste te vestig is om verskeie menings te kombineer. Vir hierdie doel kan poelvorming, groepkonsensus of die Delphi-tegniek toegepas word.

c) Projekties van neigings

Tegnieke vir die projekties van neigings word gebaseer op die historiese verhouding tussen 'n faktor wat verwant is aan indiensneming en die indiensnemingsvlak self. Regressie-analise kan met vrug hier aangewend word.

5.4 ONTWIKKELING VAN MANNEKRAGDOELWITTE EN -BELEID

Die derde stap is om 'n versigtige analise te maak van die veranderinge wat in elke poskategorie se indiensnemingsvlakke moet plaasvind. Hierdie analise sluit in 'n vergelyking van die huidige vraag en aanbod van arbeid met die toekomstige vraag en aanbod, die ontwikkeling van doelwitte en beleid en die verkryging van instemming vanaf topbestuur.

5.4.1 Netto projekties

Wanneer die huidige aanbod van arbeid vergelyk word met die huidige vraag na arbeid, geld een van die volgende voorwaardes:

- a) die getal werkers kan gelyk wees aan die getal beskikbare poste;
- b) daar kan meer werkers as beskikbare poste wees; of
- c) daar kan meer poste wees as mense om hulle te vul.

Wanneer die huidige situasie met die beplande situasie vergelyk word, word die langertermynbehoefte geïdentifiseer en kan aksieplanne geformuleer word vir die bereiking van die doelwitte.

5.4.2 Statistiese tegnieke

Van die statistiese tegnieke wat gebruik word om toekomstige beskikbaarheid van mannekrag te bepaal is die Markov-analise, simulatie-analise, hernuwings-analise en doelwitprogrammering die bekendste. Meer hieroor in hoofstuk 6.

5.5 MANNEKRAGPROGRAMMERING

Mannekragbehoefte is bepaal, vereistes is gestel en aksieprogramme moet nou ontwikkel word.

5.5.1 Omset-analise

Die akkuraatheid van indiensnemingvooruitskattings is afhanklik van die akkuraatheid van omsetvooruitskattings. Dit is net so belangrik om te weet hoeveel werkers diens gaan verlaat as om te weet hoeveel werkers diens gaan aanvaar. In die beraming van omsetvlakke is twee prosesse van belang:

- a) versameling van historiese inligting
- b) analisering van ekonomiese tendense

In die omset-analise moet die redes vir diensverlating geïdentifiseer word. Omset kan deur enige van die volgende redes veroorsaak word:

- a) aftrede
- b) afsterwe of onvermoë
- c) bevordering
- d) afdanking
- e) tydelike ontheffings
- f) bedanking

5.5.2 Oortollige personeel

Soms kan dit gebeur dat mannekragbehoefte 'n surplus werknemers aandui. Om te veel personeel te hê en te verminder kan baie meer pynlik wees as om te min te hê. Die hoofredes waarom personeel verminder word is besnoeiing, wrywing, verminderde werksure en vervroegde aftrede.

- a) Personeelbesnoeiing

Werknemers wat besnoei word, kry gewoonlik vooraf kennis. Voordat hulle diens verlaat moet enige planne om hulle dalk later weer terug te bring aan hulle gekommunikeer word.

- b) Wrywing

Wrywing is een van die belangrikste oorsake waarom mense 'n onderneming verlaat. Die getal werknemers word verminder in hierdie geval deur nie die vakante poste te vul nie. Slegs vervangings wat absoluut noodsaaklik is, word gemaak.

c) Verminderde ure

As die arbeidsurplus na 'n korttermynprobleem lyk, verkies baie ondernemings om die getal werksure van al die werkers te verminder en sodoende al die werknemers te behou.

d) Vroeër aftredes

As 'n onderneming 'n groot getal werknemers het wat aftree-ouderdom nader, kan hulle hul werksmag verklein deur ouer werknemers aan te moedig om vroeër aftrede te aanvaar. Die onderneming sal egter finansiële aansporingsmaatreëls moet aanbied.

5.5.3 Bestuursopvolging en ontwikkeling

Opvolgbeplanning handel met die proses waarvolgens bestuursvakatures gevul sal word. Poste word gewoonlik deur buite-aanstellings of bevorderings gevul. Die ontwikkeling van 'n opvolgplan om al hierdie vakatures te vul, is veral in groot ondernemings 'n moeilike taak.

Die tradisionele benadering was dat bestuurders hulle opvolgers self gekies en opgelei het.

Opvolgbeplanning bestaan hoofsaaklik uit die volgende aktiwiteite:

- a) Inligting met betrekking tot bestuurskandidate moet versigtig oorweeg word en veral faktore soos loopbaanvordering, ervaring, opvoeding en belange ten opsigte van loopbaanontwikkeling. Om 'n kandidaat se behoefte om bevorder word te ken, is net so goed as om te weet dat die persoon oor die vermoë beskik om 'n goeie bestuurder te wees.
- b) Die prestasies van voornemende bestuurders moet bepaal word om vas te stel of hulle reeds bevorderbaar is en indien nie, watter ontwikkelingsareas daar is wat reggestel moet word.
- c) Die vereistes vir elke pos moet vasgestel word. 'n Posprofiel wat die aktiwiteite wat 'n bestuurder moet uitoefen, identifiseer, moet voorberei word.

- d) 'n Deeglike oorsig en bespreking van voorgaande inligting moet deur die verantwoordelike bestuurders op elke vlak in die onderneming gedoen word. Die bespreking moet infokus om die waarskynlike plaasvervangers vir elke bestuursposisie te identifiseer.
- e) Ontwikkelingsaktiwiteite moet gefinisieer word om geïdentifiseerde behoeftes te bereik. Keurkandidate kan in ontwikkelingsaktiwiteite, soos tydelike opdragte, spesiale projekte en formele opleidingsprogramme, betrek word.

Schuler (1984 : 51) wys op die kontras tussen vervanging en opvolgbeplanning in

Fig 5.1

Veranderlike	Vervangingsbeplanning	Opvolgbeplanning
1 Tydraamwerk	0-12 maande	12-36 maande
2 Verbintenís	Voorkeur vervangingskandidaat	Moontlike tot tyd en wyl vakatures ontstaan
3 Beplanningsfokus	Vertikale lyne van opvolging	Ontwikkeling van 'n poel van talente
4 Aksiebeplanning vir ontwikkeling	Gewoonlik informeel	Gewoonlik uitgebreid
5 Buigsaamheid	Beperk deur die struktuur van planne, maar baie soe in die praktyk	Planne gewoonlik soepel
6 Evaluering van kandidate	Observasie van prestasie oor tyd	Menigvuldige evaluering deur verskillende bestuurders van die kandidate op verskeie werksopdragte

5.5.4 Werksomskrywings en werkspesifikasies

Daar word nou op die posinhoud van elke werknemer ingefokus. Posanalises word op drie geleenthede gedoen:

- i) wanneer die onderneming begin en 'n posanaliseprogram vir die eerste keer begin word;
- ii) wanneer 'n nuwe pos geskep word; en
- iii) wanneer 'n pos aansienlik verander as gevolg van nuwe metodes, prosedures en tegnologie.

Uit 'n posanalise kom twee produkte na vore: 'n posbeskrywing en 'n posspesifikasie.

a) Posbeskrywing

'n Posbeskrywing voorsien die inligting betreffende die take en verantwoordelikhede van die pos. Die beskrywing moet bestaan uit akkurate en beknopte stellings wat aandui wat werknemers doen, hoe hulle dit doen en die voorwaardes waaronder die take verrig word. Die hoofitems in 'n posbeskrywing is:

- hooftake
- persentasie tyd aan elke taak
- stel van prestasiestandaarde
- werkstoestande
- toesighouer verantwoordelikhede
- getal mense wat aan dieselfde taak werk
- rapporteringsverhoudinge
- masjinerie en toerusting wat die werk moet verrig.

b) Posspesifikasie

'n Posspesifikasie identifiseer die minimum aanvaarbare kwalifikasies waaroor 'n werknemer moet beskik om sy werk te kan doen. Posspesifikasie inligting lê in drie kategorieë:

- algemene kwalifikasiebehoeftes soos ervaring en opleiding
- opvoedkundige behoeftes
- kennis, vaardighede en vermoë.

5.5.5 Gebruike van posanalise

Die belangrikste gebruike vir posanalise is die volgende:

- werwing
- selektering
- oriëntering
- evaluering
- kompensering

- opleiding
- dissipline
- veiligheid
- posherontwerp

5.5.6 Posidentifikasie

Elke pos moet duidelik uitgeken word met 'n unieke titel. Die gebruik van gemeenskaplike terminologie het voordele veral by werwing, selektering, kompensering en opleiding.

5.5.7 Posanalisemetodes

'n Omskrywing van wat mense regtig doen in 'n pos is baie moeilik. Vier metodes kan aangewend word om posanalise-inligting te verkry, naamlik: waarneming, onderhoude en vraelyste.

a) Waarnemings

Om die pos te analiseer word die individu dopgehou terwyl hy werk en 'n kort beskrywing van die take wat verrig is, word aangedui. Werknemers het 'n prestasieprobleem wanneer hulle direk dopgehou word.

b) Onderhoude

Posanalise inligting kan verkry word deur met die posbekleer en sy toesighouer onderhoude te voer. Hierdie metode is veral waardevol by professionele en tegniese poste wat denke en probleemoplossing verg.

c) Vraelyste

'n Nuttige metode om inligting te verkry is om werknemers en/of toesighouers te vra om 'n vraelys in te vul. Alhoewel so 'n vraelys redelik duur is, het dit die voordeel dat 'n massa inligting daaruit verkry word in die verskillende aspekte van werk in 'n gegewe situasie. 'n Verdere voordeel is dat die inligting wat verkry word, kwantitatief van aard is en maklik opdateer kan word as poste wissel.

5.5.8 Nuwe organisasiestrukture

Uit bogenoemde blyk dit dat bestuur bedag moet wees op die uitgediendheid van bestaande organisasiestrukture veral as die werf, behoud en motivering van werknemers in gedagte gehou word. Ondernemings moet voortdurend alternatiewe strukture ondersoek ten einde doeltreffend te kan bly.

5.6 BEHEER EN EVALUEER

Doeltreffende beheer en evalueer van mannekragplanne en -programme is noodsaaklik vir die doeltreffende bestuur van mannekrag. Dit bevestig die waarde van die werker vir die onderneming. Data moet vinnig versamel word om vordering teenoor die vooruitskatting te meet en wysigings aan aksieplanne en -programme te maak.

HOOFSTUK 6

TOEPASBARE MANNEKRAGMODELLE IN SUID-AFRIKA

6.1 INLEIDING

Vele skrywers poog om voorspellingsmodelle vir vraag en aanbod van mannekrag wat sogenaamd beter as die van 'n ander skrywer is op te stel. Die gevolg is dat daar soveel variasies bestaan dat 'n keuse baie moeilik gemaak kan word. Dit kan aanvaar word dat daar weinig werklik oorspronklike en toepasbare modelle in Suid-Afrika is. Alle modelle is op basiese begrippe gefundeer en wyk slegs ten opsigte van minder relevante faktore af. 'n Paar modelle sal hieronder bespreek word, maar dit is 'n voorvereiste dat die kriteria waarvolgens 'n keuse gemaak word, eers bepaal moet word. Die volgende kriteria kan oorweeg word:

- a) Geen ekstra koste of mannekrag nie
- b) Implementeerbaarheid
- c) Eenvoudigheid
- d) Spoed
- e) Dit moet 'n stelselsbenadering wees

Mannekragbeplanning moet onder 'n verskeidenheid van omstandighede geskied. Mannekragbeplanners moet pro-aktief kan dink en dan tegnieke ter hand hê om beleids- en strategiese beslissings in breë trekke te ondersoek en te implementeer. Vir meer akkurate ontleding is wiskundige en statistiese metodes egter nodig om optrede te kan beplan.

6.2 DEFINIERING VAN MANNEKRAGMODELLE

Bell (1974 : 66) omskryf 'n model as die redusering van wat werklik gebeur na 'n stel stellings of wiskundige formules sodat dieselfde proses weer voorgestel kan word wanneer die waarde van sommige of selfs al die elemente intussen verander het. Dit is egter altyd belangrik dat faktore wat 'n groot invloed het behou moet

word, en dat onbeduidende faktore geignoreer word. Die Pareto beginsel moet dus geld naamlik dat 20%-faktore n 80%-invloed het.

Bramham (1978, p 185) definieer n model as n wiskundige voorstelling van die interverwante elemente van n mannekragstelsel. Hy onderskei verder tussen n eenvoudige en n komplekse mannekragstelsel.

Walker (1980 : 129) wys daarop dat die beplanner die voorstellings doen en nie die modelle nie. Hy meld verder dat analitiese modelle gebaseer op wiskundige tegnieke en rekenaarverwerking egter van onskatbare waarde kan wees vir die beplanner as hy toekomstige behoeftes voorspel.

6.3 NUT VAN MODELLE

Wiskundige tegnieke word dikwels in modelle aangewend om die aspekte van mannekragvloei en -behoefte te ondersoek. Met tegnieke soos regressie-analise, tydreëks-analise, Markov-analise, Kent-analise, Camplan-analise en lineêre programmering kan belangrike veranderlikes met behulp van historiese data gemanipuleer word. Veronderstellings oor die gedrag van n sisteem kan ook in modelle ingebou word. Simulasie-tegnieke vergemaklik die evaluering van die relatiewe belangrikheid van die baie verskillende faktore wat n organisasie se mannekragvereistes en die beskikbaarheid daarvan beïnvloed.

Walker (1980 : 131) identifiseer drie gebruike van mannekragmodelle:

- die ondersoek van die effek van historiese beleid en organisatoriese omstandighede op die vraag na en aanbod van mannekrag;
- die ondersoek van die effek van toekomstige beleid, bemanning, ontwikkelingsaksies en organisatoriese veranderinge en die aanwending van die feite by die formulering van mannekragplanne; en
- oor die langtermyn kan modelle genoegsaam verfyn word om objektiewe meting, realistiese parameters en analitiese tegnieke in te sluit. Die kombinerings van modelle kan dit in n komplekse

entiteit laat werk en 'n omvattende korporatiewe voorspellings-model kan gesimuleer word waardeur subjektiewe bestuursbesluite verminder word.

Bramham (1978 : 187) wys op die volgende drie maniere waarop modelle aangewend kan word:

- om 'n bewustheid oor die gedrag van die huidige mannekragstelsel aan te kweek;
- vir gebruik in voorspellings; en
- vir gebruik in beplanning.

Purkins (1981 : 317) lys die volgende gebruike van modelle in terme van die behoeftes van die mannekragbeplanner:

- evaluering van daardie besigheidsfaktore wat die grootte van die mannekragbronn beïnvloed;
- ondersoek na faktore om beplanner te help om die prosesse wat mannekragverlies tot gevolg het, te verstaan en te voorspel;
- visualisering en diagnose van die eienskappe van die bestaande mannekragstruktuur ten einde potensiële probleemareas te identifiseer;
- simulering van die gedrag van die mannekragstelsel deur mannekragvloei te identifiseer en voor te stel, beide binne die organisasie en tussen die organisasie en die eksterne arbeidsmark;
- ondersoek na die inwerking op die organisasie van veranderinge in daardie sleutelveranderlikes, soos die samestelling van rekrute en bevorderbares of die vlak van mannekragtekorte; en
- beplanning vir, onder andere, gebalanseerde werwing, opleiding en loopbaanontwikkeling.

Die doel van mannekragmodelle is derhalwe om uiters komplekse situasies na iets verstaanbaar en hanteerbaar te reduceer. Bestuur kan dan wetenskaplik voorspel en beplan.

6.4 SOORT MODELLE

6.4.1 Veranderlike en bepalende modelle

Skrywers klassifiseer die modelle in verskillende kategorieë na ondersoek en evaluering.

Price (1971 : 99) onderskei tussen bepalende ("deterministic") en veranderlike ("stochastic") modelle. 'n Veranderlike model word opgestel om al die werklike prosesse te oorweeg, naamlik sterftes, bedanking, werwing en bevordering. Dit het derhalwe te make met die waarskynlikheid van die waarde of gebeurtenis.

Die bepalende model vermy hierdie moeilike situasie en werk deur-gaans met gemiddelde of verwagte waardes in personeelgetalle. Individue word nie geïdentifiseer nie en die gemiddelde uitkoms in die personeelsituasie word deur 'n enkele evaluasie gegee.

Met die eerste oogopslag blyk die bepalende model die beste. Dit is eenvoudig en het die voordeel van spoed by inligtingontsluiting. Die model kan egter nie gebruik word om die loopbane van individue te bepaal nie en leen hom ook nie tot voordrag nie.

Bell (1974 : 67) klassifiseer die modelle ook as veranderlik of bepalend. Hy ondersteun Price dat bepalende modelle die werklikheid oorvereenvoudig deurdat met gemiddeldes gewerk word en daar nie 'n metode vasgelê word of 'n bepaalde waarskynlikheid gaan realiseer of nie.

Purkins (1981 : 317) onderskryf hierdie uitgangspunt en volgens hom word dit algemeen aanvaar dat bepalende voorspellings van 'n onderneming se toekomstige arbeidsmag oor beperkte waarde beskik.

Die invloed van eksterne makro-impakfaktore soos in hoofstuk drie bespreek, dra by tot die siening dat veralgemenings geen of weinig nut het as dit nie op wetenskaplike aannames berus nie.

6.4.2 Beskrywende en normatiewe modelle

Twee tipes modelle word deur Purkins (1981 : 317-322) aan die aanbodkant van die mannekragbeplanningsproses onderskei:

- met 'n beskrywende model word die gedrag van die organisasie nageboots deur gebruik te maak van statistiese tegnieke gebaseer op die Markov- en hernuwingsteorieë;
- met normatiewe modelle word die plan van aksie voorgeskryf deur gebruik te maak van tegnieke soos lineêre en dinamiese programmering asook netwerk algoritmes.

Beskrywende modelle word verder onderverdeel in

- modelle wat data weergee
- modelle waarmee kollektiewe beweging van groepe personeel gevolg en ontleed word
- modelle vir loopbaanbeplanning

Beskrywende modelle is veral nuttig op gebiede waar mannekragstrategieë geïdentifiseer moet word terwyl normatiewe modelle effektief is in situasies waar doelwitte geïdentifiseer en geoptimaliseer moet word.

Volgens Piskor (1976 : 20) sien Purkins se model vir mannekragbeplanning soos volg daaruit:

Inligting as inset tot
voorspellingsisteem



inligting gestoor
= in stelsel



berekening of beraming deur
gebruikmaking van gestoorde
data

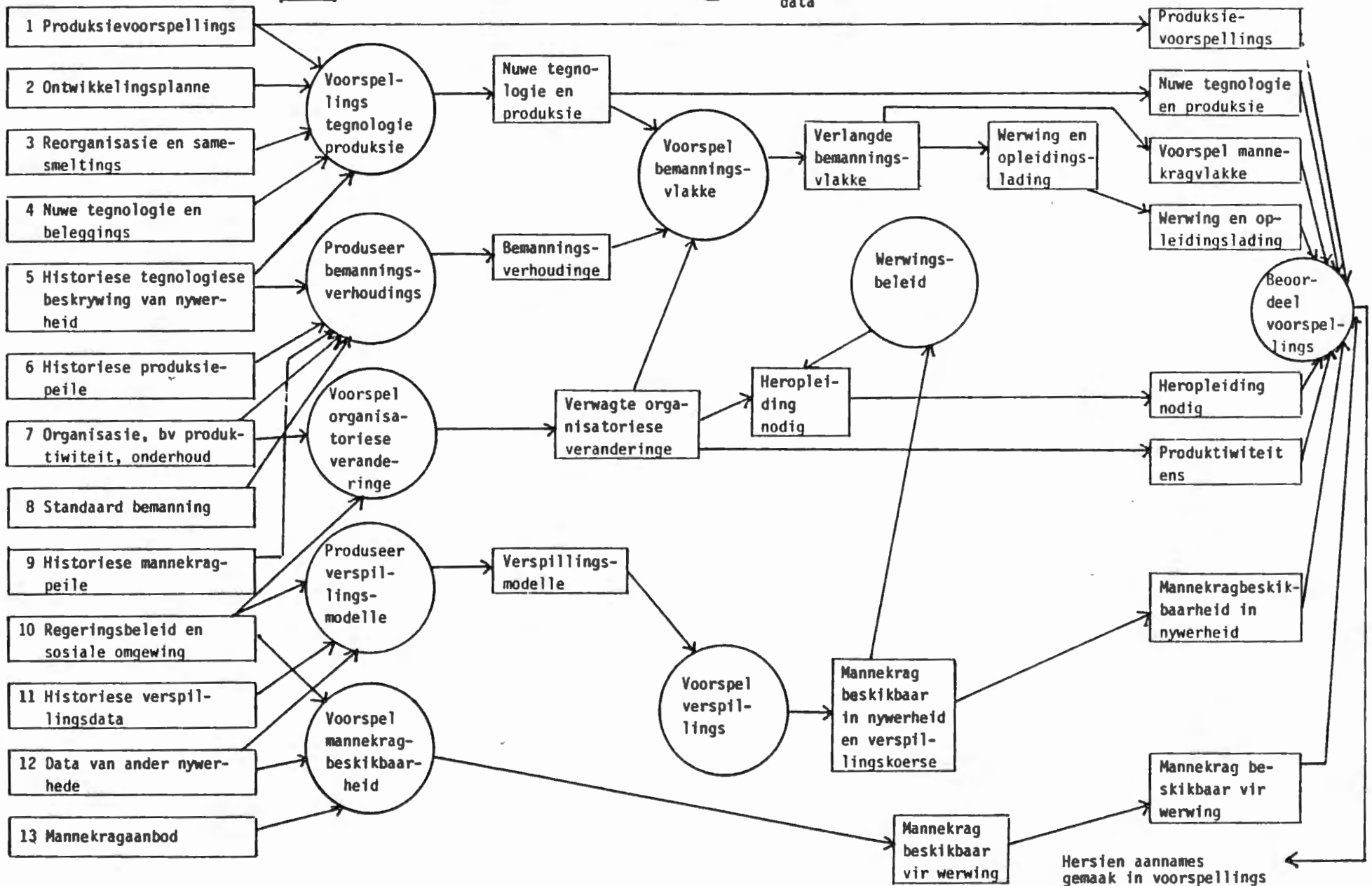


Fig 6.1 : Purkinse model vir Mannekragplanning

6.4.3 Walker se klassifikasie

Walker (1980 : 129-143) se tegnieke is van belang aangesien hy die klassifisering van modelle uit die oogpunt van die gesofistikeerdheid daarvan benader. Hy klassifiseer dit soos volg:

- eenvoudige voorspellings vir statiese toestande;
- organisatoriese veranderingsmodelle wat historiese veranderinge evalueer en toekomstige veranderinge in mannekragvloei en -vereistes voorspel;
- optimaliseringsmodelle wat bemanningbehoefte identifiseer (werwing, vloei en vakante poste) ten einde vasgestelde doelwitte te bereik soos in terme van koste en die bemanningsmengsel gedefinieer; en
- geïntegreerde modelle wat 'n totale analitiese oorsig en sintese weergee van die patrone en vereistes in 'n komplekse organisasiestruktuur. Die klassifikasie word vervolgens in diagramvorm weergegee:

Fig 6.2

Tipe model	Tegnieke	Toepassing
Eenvoudige voorspellingsmodel	Meningsvoorspellings volgens praktyk - bemanningstandaarde Verhoudingsontleding Tydreeks Delphi-tegniek	Elementêre voorspelling van beskikbare aanbod en vraag onder statiese toestande Langtermynvoorspelling
Organisatoriese veranderingsmodelle	Opvolgontleding Markov/stogastiese prosesse Regressie analise	Vervangingontleding en blokkasies Waarskynlikheid-gebaseerde voorspellings Korrelasie tot projekveranderinge

Tipe model	Tegniese	Toepassing
Optimaliseringsmodelle	Lineêre programmering Nie-lineêre programmering Dinamiese programmering Doelwitprogrammering Toedelingsmodelle	Toekomstige behoeftes geïdentifiseer met betrekking tot beperkinge Toekomstige behoeftes geïdentifiseer ten einde gespesifiseerde behoeftes te bereik Koppeling van individue aan verwagte vakante poste
Geïntegreerde simulasiemodelle	Korporatiewe modelle: gekombineerde tegniese	Totale eenheidsimulasie gekoppel aan korporatiewe planne

6.4.4 Eenvoudige voorspellingsmodelle

Baie ondernemings gebruik nog hierdie ongekompliseerde metode van mannekragbehoeftebepaling. Dit is geen wetenskaplike metode nie en berus op waarneming en bepaling van elke bestuurder. Hy bepaal die mannekragbehoefte van sy afdeling om dié se gestelde oogmerke te bereik. Hoe akkuraat sy oordeel is, sal afhang van sy skattings wat hy baseer op algemene bemanningsreëls, vergelykings met sy konkurrente, standaard bemanningsverhoudings vir spesifieke aktiwiteite en inligting oor 'n spesifieke taakinhoud na 'n behoorlike taakontleding.

In stabiele ondernemings kan hierdie metode soms doeltreffend aangewend word. Die ramings van afdelingsbestuurders word gesommeer om die totale behoefte van die onderneming te verkry. Op 'n subjektiewe wyse word hierdie totale voorspelling ontleed en goedgekeur, weer onder die afdelings opgebreek en dan as die goedgekeurde mannekragplan versprei.

Die Delphi-tegniek word soms vir langtermynvoorspellings gebruik. Hierdie tegniek omvat die verkryging van die ramings van 'n paneel van deskundiges deur 'n vraelys of 'n gestruktureerde onderhoud; die data word verwerk en na die paneel vir hersienings en heroorwegings verwys en daarna word die siklus herhaal totdat algemene konsensus bereik is.

6.4.5 Organisasieveranderingsmodelle

6.4.5.1 Mannekragkomplement en -beweging

Die belangrikste vloei wat oorweeg moet word is werwing, bevordering, arbeidsomset, oorplasings en demovering. Arbeidsomset het die meeste aandag nodig aangesien dit die faktor is waaroor bestuur die minste beheer het en tog is dit die belangrikste in die bepaling van toekomstige veranderinge aan die stelsel. Edwards (1983 : 62) som arbeidsomset en die faktore wat dit beïnvloed soos volg op:

- 1 omset verminder met ouderdomstoename;
- 2 omset verminder met langer diens;
- 3 omset verminder met verhoogde vaardigheid en verantwoordelikheid;
- 4 omset onder damespersoneel is hoër as onder manspersoneel;
- 5 omset neem af as vlak van werkloosheid toeneem;
- 6 getroude personeel is meer betroubaar as ongetroude personeel

'n Dinamiese model vir omset is onlangs deur Clowes voorgestel waar hy 'n twee-fase model gebruik met 'n "wittebrood"-tydperk, waarvolgens werknemers eers hulle gedagte omtrent die onderneming kan opmaak.

6.4.5.2 Hierargiese stelsels - Markov-modelle

Teen die einde van die vyftiger-jare is navorsing op die modellering van bevorderings toegespits. Die hierargiese stelsel soos die Markov-modelle beteken enige mannekragstelsel met 'n goed gedefinieerde roete wat werknemers deur die stelsel volg. Ter illustrasie beteken dit dat alle werknemers wat toetree op die onderste trappie begin en stap vir stap vorder totdat hulle die onderneming verlaat of aftree. Die Markov-modelle is vierledig, naamlik:

- 1 'n mannekragstelsel met 'n eenvoudige hierargie;
- 2 'n mannekragstelsel waar sommige werknemers 'n versnelde loopbaanontwikkeling het;
- 3 'n mannekragstelsel waar twee hierargieë saamsmelt; en
- 4 'n mannekragstelsel met oorplasings tussen die hierargieë.

Een van die sterkpunte van die Markov-modelle is die relatiewe maklike analiseerbaarheid van die langtermyngedrag van die mannekragstelsel. Volgens Schuler (1984 : 52) projekteer die Markov-modelle toekomstige vloei om beskikbaarheidsramings te verkry deur 'n eenvoudige toepassing van historiese gegewens. Historiese koerse word van 'n analise van personeeldata afgelei wat verliese, bevorderings, oorplasings, demoverings en werwing insluit. Alhoewel akkuraatheidskort deurdat die tydstop in 'n jaar wanneer bevordering of oorplasing plaasvind nie aanduibaar is nie, kan sy gebruik geregverdig word deur die behoefte om met ander modelle te sinchroniseer wat op 'n jaarbasis werk.

Die model is soos volg:

$$n(t+i) = n(t)P + R(t+i)r$$

waar $n(t)$ = voorraad werkers op tyd t

t = tyd

P = matriks van verandering waarskynlikheid

r = waarskynlikheid van rekrutering begin werk

$R(t)$ = getal rekrute op tyd t

6.4.5.3 Hernuwingsmodelle - die Kent-model

Volgens Schuler (1984 : 52) beraam die hernuwingsmodelle toekomstige vloei en beskikbaarheid deur die berekening van:

- 1) vakatures veroorsaak deur organisasiegroei, personeelverlies en interne geografiese verplasings, en
- 2) die resultate van besluite betreffende die vul van die vakatures.

Alternatiewe modelle kan dan die effek van verandering in groei-beramings, omset, bevorderings of besluitneming bepaal.

Die ontwikkeling van die Kent-model vloei voort uit pogings om 'n toepaslike wiskundige vorm vir die restant funksie te vind, dus die hernuwingsfunksie:

$$L(T) = f(T) + \int_0^T f(t)L(T-t)dt$$

waar $F(t)$ = frekwensie verspreiding deur diensjare tydens verlatting

$L(T)$ = verlaatkoers teen tyd T

Daar word aanvaar die pos is gevul teen tyd 0.

Hernuwingsmodelle word gewoonlik gebruik wanneer die komplement vooraf vasgestel is.

Forbes het die Kent-rekenaarmodel begin. 'n Mannekragstelsel kan derhalwe gemodelleer word deur Kent as 'n kombinasie van Markov en die hernuwingsprosesse te gebruik.

6.4.5.4 Die Cambridge-model (Camplan)

Een nadeel van die Kent-model is dat dit data verlang ten opsigte van vloei tussen grade wat nie so vrylik beskikbaar is as data op mannekragomset nie. Die Cambridge-model het nie so 'n behoefte aan interne vloei nie en gebruik 'n ander model van bevordering. Die twee areas waarop die model konsentreer is die ouderdomsver spreiding van personeel en loopbaanpatrone van werknemers. Die volgende verhouding word voorgestel:

$$p/q = 1 - \int_0^A g(z) dz$$

waar A = die tipiese bevorderingsouderdom

p = die verhouding hoër-graad poste

q = die verhouding oorblywende personeel bevorder

$g(z)$ = die ouderdomsverspreiding van personeel

'n Belangrike aanname in die Cambridge-modelle is dat omsetkoerse nie wesenlik verskil tussen personeel in verskillende grade en dieselfde ouderdom nie.

6.4.5.5 Simulasie-modelle

Simulasie-modelle gebruik volgens Schuler (1984 : 52) alternatiewe (eerder as historiese) vloeië om die effek van toekomstige beskikbaarheid van mannekrag te bepaal. Alternatiewe vloeië reflekteer die geantisipeerde resultate van beleid of programveranderinge met betrekking tot, onder andere, vrywillige en gedwonge omset, aftrede en bevordering.

Simulasie-modelle gebruik 'n diskrete-gebeurtenis simulatie van die bevorderingsproses in die onderneming. Dit verg egter baie meer data oor elke individu in vergelyking met ander modelle - 'n faset wat eie is aan alle simulatie-modelle. Subjektiewe data soos prestasieverslae kan ook gefinkorporeer word, wat weer tot "politieke" probleme binne die onderneming kan lei.

6.4.6 Optimaliseringsmodelle

Sekere modelle doen meer as bloot die manipulerings van data om toekomstige bemanningspatrone te voorspel. Sulke modelle voorspel nie wat waarskynlik gaan gebeur nie maar wat moet gebeur as sekere doelwitte bereik wil word. Die optimale toekomstige mannekragmengsel mag items insluit soos minimalisering van arbeidsomset, spesifieke vaardigheidsmengsels en ander doelwitte. Om 'n organisasie se mannekrag te optimaliseer kan die volgende tegnieke aangewend word:

- **Lineêre programmering**

Dit is 'n wiskundige tegniek wat aangewend word vir die bepaling van optimumoplossing, wiskundig uitgedruk, onder 'n stel gegewe beperkings. Die tegniek word gebruik by die oorweging van mannekragbehoefte op 'n spesifieke tydstip binne die gegewe beperkings. Dit is veral van toepassing wanneer die uitdrukking proporsioneel is tot die aktiwiteite en wanneer alle verwantskappe in die vorm van lineêre ongelykhede is. Verwantskappe is nie altyd lineêr en gevolglik kan nie-lineêre programmering ook gebruik word. Dit behels konvekse, konkawe en kwadratiese programmering. Nog 'n variasie op die tegniek is dinamiese programmering wat 'n reeks optimaliserende oplossings behels, een by elke fase van 'n multifase probleem. Die optimale oplossing word slegs gevind nadat die effek van al die fases op die oorkoepelende doelwit bepaal is.

- **Doelwitprogrammering**

Doelwitprogrammering is 'n verfyning van lineêre programmering. Die benadering kombineer Markov-analise en lineêre programmering tot een tegniek wat veral aangewend word wanneer verskeie beperkinge (byvoorbeeld begrotings- en bevorderingsbeleid) bemanning beïnvloed en wanneer die probleem oor verskeie beplanningshorisone strek.

Doelwitprogrammering is 'n kragtige modelleringstegniek vir mannekragbeplanning omdat dit 'n meer volledige ontleding van die gedrag van mannekragstelsels behels en ook omdat realistiese en bereikbare doelwitte daarmee ontwikkel kan word. Die model toets alternatiewe doelwitte deur die ontleding van die verskille tussen voorspelde resultate en geïdentifiseerde doelwitte om sodoende optimum bereikbare doelwitte te stel.

- **Toedelingsmodelle**

Die meeste modelle ondersoek personeelbewegings en bemanningsbehoefte in terme van groothede. Mannekragtoedelingsmodelle daarteenoor prosesseer individuele data en ken individue

aan vakante poste toe. Die doel is die optimalisering van die aanwending van die totale talentpoel en die akkurate voorspelling van die verwagte tekorte en oorskotte. Elke persoon word aan 'n spesifieke pos toegeken en simuleer die totale organisasieverandering vir 'n gegewe tydperk gelyktydig.

6.4.7 Gefintegreerde simulasiemodelle

Gerekenariseerde simulasiemodelle is nuttig wanneer die parameters van toekomstige veranderinge nie bekend is nie en wanneer alternatiewe perspektiewe van toekomstige toestande getoets moet word. Wanneer 'n veelvoud van probleme (byvoorbeeld werwing, toewysing en koste-ontleding) gelyktydig met simulاسie aangepak word en wanneer 'n veelvoud van werknemergroepe of kategorieë oorweeg word, word van 'n gefintegreerde model gepraat. So byvoorbeeld kan 'n gerekenariseerde simulasiemodel gebruik word om die toekomstige effek van besigheidsbedryf, produksie en ekonomiese veranderlikes op mannekragbehoefte te bepaal. Met die model kan die totale mannekragbehoefte voorspel word, koste van salarisse en voordele bereken word en vervangingsbehoefte oor 'n wye spektrum bepaal word. Die waarde van gevorderde simulasiemodelle lê nie net in die voorspelling van mannekragbehoefte nie maar veral in die evaluering van die effek van verskillende stelle veranderlikes op die behoefte aan arbeid en omgekeerd. Die modelle help met die evaluering van mannekragbeleid en die formulering van planne en doelwitte wat beide realisties en optimaal onder die omstandighede is.

6.4.8 Toepassing van voorspellingsmodelle

Voorspellings oor die toekoms is altyd moeilik. 'n Kragtige model kan bykans enige voorspellingstaak uitvoer, gegewe 'n gedetailleerde en redelik akkurate ontleding van die veranderlikes. Die koste daaraan verbonde mag egter meer wees as die relatiewe waarde daarvan. 'n Gelykbreek tussen koste en voordeel is nodig. Die ander sy van die saak is egter dat as die vraag gevra word belangrik genoeg geag word, moet die middele om die vraag te beantwoord, ook daar wees.

Wat is dus die doel van mannekragsmodellering? Dit is nie die bou van 'n mooi model nie, ook nie om navorsing mee te doen nie, maar om bestuursprobleme te help oplos. Die model wat dus gebou word, moet aan die onmiddellike behoefte voldoen. Die areas wat potensieel die meeste voordeel inhou moet die meeste aandag geniet. Die Pareto-beginsel kan met vrug hier aangewend word.

Daar moet op gelet word dat voorspellingstegnieke net meer data daarstel. Geen model kan beplan of voorspel wat werklik in die toekoms gaan gebeur nie. Die addisionele data dra slegs tot die akkuraatheid van die besluitnemingsproses by. Dit vergemaklik en ondersteun bestuursbesluitneming maar vervang dit beslis nie.

6.6 GEVOLGTREKKING

Watter model ookal gebruik word, is die eerste vereiste 'n akkurate en toeganklike databasis. Data ten opsigte van die personeel-komplement is maklik verkrygbaar. Rekords oor interne bewegings en bedankings is weer moeiliker bekombaar. Ten einde vas te stel welke model om te gebruik is die eerste stap om te bepaal of die personeel as 'n enkele groep beskou kan word. As al die rekrute soortgelyk is met betrekking tot ouderdom, kwalifikasies en ervaring; as arbeidsomset nie veel wissel in lokaliteit en vlak van verantwoordelikheid nie; as geen groot veranderinge in die onlangse verlede plaasgevind het nie en as voorspellings vir die hele groep voldoende is, sal die benadering in die deel oor omset voldoende wees.

As bevorderings van belang is en toepaslike data is nie beskikbaar nie, kan die Cambridge-model gebruik word. 'n Mannekragsstelsel met 'n eenvoudige hierargie kan 'n eenvoudige Markov of hernuwings-model gebruik.

Vir die meer komplekse mannekragsstelsel, is die hoofaanspraakmakers Cambridge, Kent en simulasiemodelle. Simulasiemodelle het detail-data oor elke individu nodig. Kent of Cambridge is 'n beter keuse vir groter stelsels. Kent se voordeel lê in buigsaamheid, sodat baie komplekse hierargie gemodelleer kan word, terwyl die Cambridge-model nie data op interne vloei benodig nie.

HOOFSTUK 7

DIE ROL VAN ORGANISASIEKULTUUR IN DIE MANNEKRAGBEPLANNINGSPROSES

7.1 INLEIDING

Kiechel (1979) het opgemerk dat: "Consultants share a somewhat dirty little secret: most believe that over 90 percent of American companies, their clients included, have so far proved incapable of developing and executing meaningful strategies". Besture sal normaalweg onbeheerbare faktore as verskoning voorhou. Baie bestuurders deel hierdie misnoeë deur nie in staat te wees om die komponente van die strategiese beplanningsproses suksesvol te implementeer nie alhoewel dit akademies, ekonomies en tegniese onbesproke mag wees. Die hoofrede hiervoor is dan hoofsaaklik die onvermoë van die ondernemer om in toekomsbeplanning korporatiewe kultuurkonflik te herken en te bestuur. Deur hierdie onsuksesvolle implementering raak bestuurslui al meer bekommerd waarom doelwitte nie bereik word nie. Daarom speel korporatiewe kultuur so 'n belangrike rol in mannekragbeplanning.

Onderskeid moet dan ook getref word tussen menslike waardes, bestuurswaardes en korporatiewe kultuur.

Monfort (1984 : 2-3) omskryf dit as volg:

- 1 Menslike waardes is die basiese onderliggende kragte van individuele aksies.
- 2 Bestuurswaardes is die totaal van die behoeftes en bydraes van al die belanghebbendes van die onderneming ineengestremtel met die menslike waardes van die individuele besluitnemers.
- 3 Korporatiewe kultuur is in eenvoudige taal: "The way we do things around here". Dit is die aksies wat gesien of waargeneem word as gevolg van menslike of bestuurswaardes se reaksie tot die korporatiewe omgewing of volgens Webster se definisie "the concepts, habits, skills, arts, instruments, institutions, etc., of a given people in a given period".

Bookbinder (1984 : 47) omskryf korporatiewe kultuur as:

"... a pattern of beliefs and expectations shared by the organisation's members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behaviour of individuals and groups in the organisation."

Volgens Pascale (1985 : 26) is korporatiewe kultuur "the process of being made a member of the group, learning the ropes, and being taught how one must communicate and interact to get things done".

Kultuur moet van klimaat onderskei word. Laasgenoemde is bloot die houding van werkers jeens interne sake op 'n bepaalde tydstip, byvoorbeeld betaling, voordele en supervisie.

Indien die onderneming 'n wesenlike verandering ondergaan, is dit belangrik om te bepaal of kultuur 'n faktor gaan wees. So byvoorbeeld kan nuwe leierskap nie die fundamentele aard van die onderneming verstaan nie en 'n strategie in stryd met die kultuur ontwikkel. Die integrering van 'n nuwe maatskappy tot die groep kan tot konflik lei indien die onderskeie kulture nie behoorlik verstaan word nie. Vinnige groei veral dié by hoë tegnologie firmas lei tot groeipyne veral omdat die entrepreneurkultuur nie omskep is in dié vir 'n groot onderneming nie. Veranderde markte of nywerhede kan ook groot druk op die grense van tradisionele kultuur plaas.

Riggs (1984 : 4-13) onderskei vier simptome waarom strategiese implementering nie plaasvind nie.

- | | | |
|-----------|---|--|
| Simtoom 1 | : | Die onderdrukkingsindroom - bestuurstelsels |
| Simtoom 2 | : | Kortsigtige sienswyses - leierskapstyle |
| Simtoom 3 | : | Konformasie vereistes - gespesialiseerde kulture |
| Simtoom 4 | : | Voorkomende gedrag - belanghebber analise |

7.2 DIE ONDERDRUKKINGSINDROOM - BESTUURSTELSELS

Bestuurstelsels is die historiese onderbou van korporatiewe kultuur. Palesy (1979) skryf dat die wyse waarop senior bestuur die resultate van wetenskaplike bestuursinstrumente gebruik, 'n sterk invloed het op die wyse waarop lynbestuur die instrumente gebruik en derhalwe leer hulle om die sisteem te omseil.

Bestuurshulpmiddels soos die matriks wat daargestel is om denke te help organiseer word deur bestuurders gebruik om hulle besluite te neem. Dit is belangrik dat bestuurders in hulle bestuursbenadering 'n balans tussen operasionele en strategiese denke handhaaf.

7.3 KORTTERMYNSIENINGS - LEIERSKAPSTYLE

Senior bestuur maak hulle strategiese besluite hoofsaaklik op een van die volgende wyses:

- 1 Foutoplossing : hierdie is 'n baie tipiese styl van "ons sal die probleem hanteer wanneer dit opduik". Geen aandag word aan die toekoms gegee nie.
- 2 Kitsoplossing : hierdie styl is tipies Amerikaans waar die eerste voorstel wat vir die meerderheid aanvaarbaar is, gegryp word. Daar word nie behoorlik na alternatiewe of na gebeurlikheid gekyk nie.
- 3 Inspirasie : die entrepreneur wat alles weet "Doen wat ek sê". Die metode is effektief maar dra nie veel tot die organisasie by nie.
- 4 Keuse : die verligte benadering wat intellektueel eerlik is en 'n verskeidenheid gedagtes en persepsies soek. Dit is 'n stadige metode maar laat persone wat die strategie moet implementeer toe om dit hulle eie te maak. ('n Deelnemende benadering.)

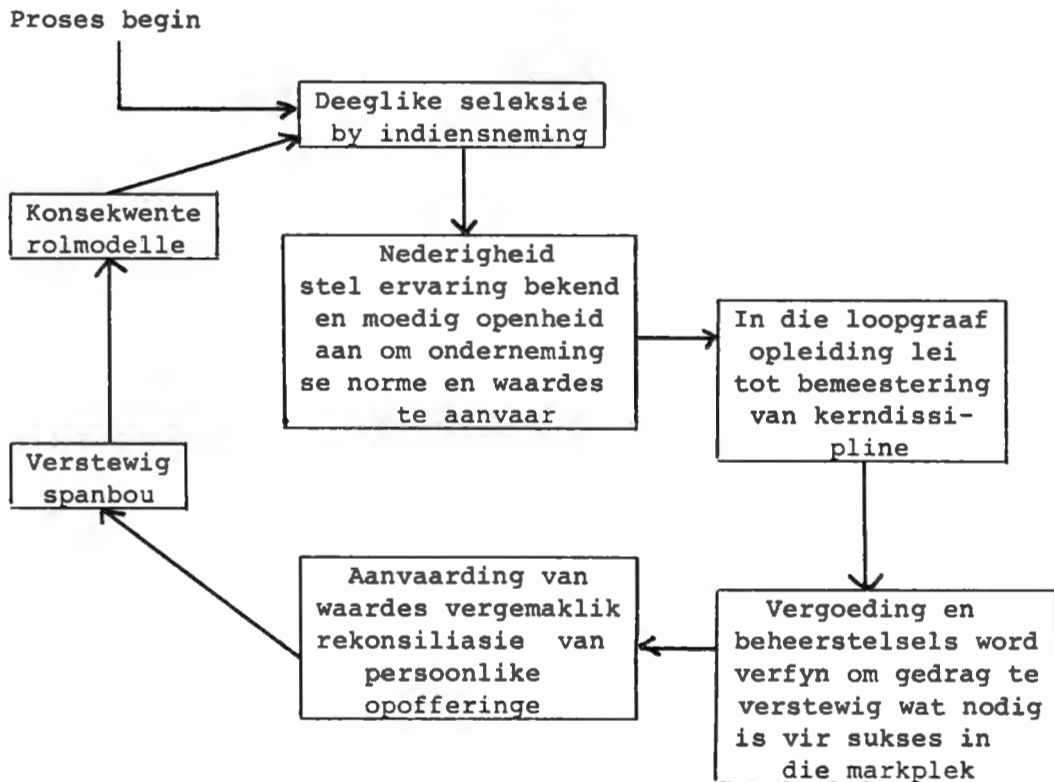
Die vierde benadering is die enigste wat blyk die lig aan die einde van die tunnel te wees en nie 'n trein wat van die verkeerde kant kom nie. Dit dui dan ook op die noodsaaklikheid van deelnemingsbestuur.

7.4 KONFORMASIE-VEREISTES - VERSKILLEND KULTURE

Die meeste ondernemings het 'n bepaalde gedragspatroon wat van alle nuwelinge konformasie vereis. As konformasie nie in 'n individuele waarderaamwerk inpas nie, beteken dit hy óf moet vertrek óf vasgevang bly. Elkeen is verplig om aan hierdie vereistes te voldoen.

Na hierdie konformasie verwys Pascale (1985 : 38) as die sosialiseringproses en hy sien die volgende sewe stappe daarin:

Fig 7.1 : Sewe stappe in sosialisering



Elke nywerheidsektor het ook sy bepaalde eienskappe wat verstaan moet word indien die onderneming se "way we do things around here" verander wil word. In 'n gediversifiseerde onderneming is dit moeiliker bepaalbaar, want daar moet eers gemeenskaplike grond geïdentifiseer word.

7.5 VOORKOMENDE GEDRAG - BELANGHEBBER-ANALISE

'n Belanghebbër is enige persoon of groep wat 'n belang in die wel en weë van die onderneming het. 'n Analise moet gemaak word wat elke belanghebbër tot die onderneming bygedra het en wat sy verwagtinge is. Belanghebbers is byvoorbeeld bestuur, werknemers, aandeelhouders, direkteure, leweransiers, klante, plaaslike besture en die gemeenskap. Bestuur moet die verwagtinge van hierdie belanghebbendes in ag neem wanneer hy sy besluite neem wat die rigting en werkverrigting van die onderneming betref. Tradisioneel word hierdie verwagtinge dan ook in finansiële terme gemeet.

Dit het daartoe gelei dat ondernemings nie in 'n strategiese sin bestuur word nie, maar deur taktiese skuiwe om spesiale belange te bevredig.

Dit is egter die nie-finansiële sy wat meer aandag moet kry, naamlik die menslike waardes van kwaliteit, prestasie en diens wat die onderneming aan die beweeg hou.

7.6 BEPALING VAN KORPORATIEWE KULTUUR

Bookbinder (1984 : 48) stel die volgende benadering tot bepaling van die korporatiewe kultuur voor. Vier verwante aannames is onderliggend aan enige studie van korporatiewe kultuur:

- a) Die langtermynsukses van 'n onderneming berus op 'n goeie balans tussen strategie, kultuur en bestuurstelsels.
- b) 'n Strategie kan slegs tot die mate slaag waarin die verlangde kultuur deur bestuur versoenbaar is met die werklike kultuur.
- c) Daar bestaan geen ideale stel waardes wat alle ondernemings se behoefte kan omvat nie.
- d) Die dinamika van leierskap is van kardinale belang vir beide strategie en kultuur.

Met bogenoemde in gedagte moet 'n studie van die korporatiewe kultuur gedoen word en so gekonstrueer word dat dit kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes in ag neem. Die volgende is stappe in 'n kultuurstudie:

- a) Ontwikkel 'n perspektief van bestaande kultuur, stelsels en strategieë.

In hierdie inligtingversamelingstap moet geskrewe dokumente soos huidige en vorige verklarings ten opsigte van die ondernemingsmissie oorweeg word soos algemene beleid en prosedures, organisatoriese memoranda, jaarverslae en werknemerkommunikasie materiaal. Insameling van data sal inligting omtrent die interne werking van die onderneming en hoe dit sy produkte ontwikkel en bemark, insluit.

- b) Definieer die verlangde kultuur

Onderhoude met bestuur sal aandui hoe hulle die onderneming tans sien en hoe hulle dit graag in die toekoms wil hê. Die analise van hierdie bevindinge kan areas van verskil na vore bring. Indien daar verskille onder bestuur is, is dit 'n aanduiding dat ander personeel ook nie die verlangde kultuur verstaan nie.

- c) Meet die huidige kultuur

Met inligting tot dusver versamel kan 'n vraelys opgestel word vir werknemers. Dit sal bepaal tot watter mate waardes, sienings en strategie van bestuur deur ander segmente van die onderneming gedeel word.

- d) Bevestig en brei statistiese bevindinge uit

Die dimensies van kultuur kom duidelik na vore uit die vraelys maar opklaring van sekere feite sal nodig wees. Die kulturele eienskappe van mededingers kan ook oorweeg word.

- e) Beveel veranderinge in kultuur, stelsels of strategie aan wat die onderneming beter sal plaas om sy langtermyn doelwitte te bereik

Aanbevelings kan beduidende skuiwe in die toeken van vergoeding, die aanwending van hulpbronne of die ondernemingskultuur insluit.

Bryman (1984 : 19) meld die volgende:

"The excellent companies seem to have developed cultures that have incorporated the values and practices of the great leaders and thus those shared values can be seen to survive decades after the passing of the original guru it appears that the real role of the chief executive is to manage the values of the organisation."

7.7 INDIVIDUALISERING VAN KORPORATIEWE KULTUUR

Alhoewel daar baie geskryf is omtrent korporatiewe kultuur is daar volgens Albert en Silverman (1984 : 22) een area wat baie verwaarloos is, naamlik om sistematies te handel met die proses om kultuurwaardes van ondernemingsvlak op individuele vlak van toepassing te maak. Die voordele hierin vir mannekragbeplanning is om 'n verdere stap te neem en hierdie breë filosofiese verklaring so te individualiseer dat werknemers 'n gemeenskaplike bestuursfilosofie en doelwitte deel. Om op die langtermyn suksesvolle ondernemingsveranderinge aan te bring is die volgende driestappes nodig:

- a) Ontvriesing : skep motivering tot verandering
- b) Verander : neem aksie om individue van hulle huidige vlak van gedrag na 'n nuwe vlak te verander
- c) Hervries : maak die nuwe vlak van gedrag relatief veilig teen verandering.

7.8 GEVOLGTREKKING

Waardes is die bousteen van enige korporatiewe kultuur en verskaf die sleutel vir 'n onderneming se suksesfilosofie. Deur individualisering van die ondernemingskultuur, verkry werknemers 'n beter insig in mannekragprogramme en -dienste. Die rol, aktiwiteite en gedrag nodig vir bestuurs- en organisatoriese doeltreffendheid word deel van die onderneming se verlangde kultuur.

HOOFSTUK 8

MANNEKRAGPROFIEL VAN 'N MULTI-DIVISIONELE ONDERNEMING

8.1 INLEIDING

In die voorafgaande sewe hoofstukke is die wesentlike faktore wat 'n invloed op die onderneming se strategiese beplanningsproses kan hê teoreties bespreek. So is daar gekyk na die ontwikkelingsproses van mannekrag in Suid-Afrika. Dit was noodsaaklik ten einde die dinamika van mannekragbeplanning te illustreer en aan te dui dat dit in die toekoms steeds verder gaan ontwikkel. Hoofstuk 3 het veral gekonsentreer op die toenemende invloed wat eksterne faktore buite die onderneming se beheer op die onderneming het. Daarna is gekonsentreer op die emansipasie van die werker. Op mikro-vlak het hoofstuk 5 gekyk hoe mannekragbeplanning binne die onderneming plaasvind met 'n omskrywing van sekere modelle wat gebruik word om mannekragvoorspellings van vraag en aanbod te doen.

Laastens is die baie verwaarloosde faktor van die rol van organisasiekultuur bestudeer. Met bogenoemde in gedagte sal daar vervolgens die struktuur van 'n multi-divisionele onderneming beskou word. Die profiel van die onderneming sal teenoor die genoemde faktore gemeet word. In hoofstuk 9 sal 'n toekomsblik gewerp word. In hoofstuk 10 sal 'n model vir die formulering van 'n mannekragstrategie ontwikkel word en die integrering daarvan met die onderneming se strategiese beplanningsproses gedoen word met die afsluiting in hoofstuk 11.

8.2 HISTORIESE AGTERGROND VAN DIE ONDERNEMING

Die onderneming het gedurende 1951 tot stand gekom met een myn wat grondstof voorsien en 'n aanleg wat 'n verskeidenheid produkte vervaardig. In die sestigerjare het 'n bemakingsmaatskappy tot stand gekom wat al die maatskappy se produkte bemak het. Gedurende

1974 en 1979 het groot kapitaalinvesterings die groep se mynboubelang van 6 miljoen ton per jaar na 38 miljoen ton per jaar opgeskuif. Die vervaardigingskapasiteit het twintigvoudig toegeneem. In 1979 is die houermaatskappy op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer.

Die aktiwiteite van 1979 het tot 'n totale herstrukturering van die onderneming se aktiwiteite gelei. Die groep is in vyf divisies opgedeel. Twee bemarkingsdivisies is gedurende 1981 en 1984 bygevoeg. Die gekonsolideerde omset van die groep het van R1 257 miljoen in 1981 tot R3 166 in 1985 toegeneem.

8.3 MANNEKRAGVEREISTES

Die feit dat die personeelkomplement van 22 000 in 1981 tot 32 700 in 1985 toegeneem het is merkwaardig. Veel meer nog as in ag geneem word dat die bedryf hoog-tegnies van aard is. Gedurende 1974 tot 1979 is in totaal R63 miljoen aan die opleiding van voorheen ongeskoolde werkers na semi-geskoolde en geskoolde werkers bestee. Geen verskoning is nodig om te verduidelik dat die tydperk tot 1982 gekenmerk was deur krisisbestuur wat die werwing van mannekrag betref. Eers na 1982 kon daar oor behoorlike mannekragbeplanning besin word.

8.4 PRESTASIE-ONTLEDING

As in ag geneem word dat beide die investerings wat saam bykans R6 biljoen beloop het, ongeveer 160 km van die hoofsentra geleë is, dat hierdie projekte binne die tydskedule voltooi kan word en met inbedryfstelling ten volle beman was, en dit op 'n geografiese gebied waar geen infrastruktuur bestaan het nie, word die werklike prestasie eers besef.

Die eerste dertig jaar in die groep se bestaan is deur relatiewe arbeidsvrede, lojaliteit en ondersteuning gekenmerk. Sedert 1981 word die emansipasie van die werker ervaar, gelukkig op 'n stadium toe die meeste kapitaalprojekte reeds voltooi was.

Met hierdie geweldige uitdagings waarmee die groep moes worstel deur bloot by hierdie eskalerende werksmag aan te pas, was die afgelope drie jaar deur mannekragbeplanning op mikro-vlak gekenmerk.

8.4.1 Vakbondbetrokkenheid

Die groep het deur die jare 'n trotse rekord van arbeidsbetrokkings gehandhaaf. Vakbonde het algaande hulle invloed laat geld. Dit het in 1984 tot 'n botsing met bestuur gelei waartydens 5 000 werkers afgedank is.

Behoorlike skolingsaksies om grieweprosedures by toesighouers bekend te maak is ook ingestel.

8.4.2 Opleiding

Personeel van alle bevolkingsgroepe word baie sterk aangemoedig om verdere loopbaangerigte opleiding te ontvang. Bestuursvaardighede word ook aangeleer.

Wat skoliere betref word jaarliks R1,25 miljoen aan beurse vir Universitêre en Technikon-opleiding beskikbaar gestel.

8.4.3 Mannekragbeplanningskamer

'n Unieke sentrale mannekragbeplanningskamer (MBK) is gedurende 1983 by die hoofkantoor ingerig met plaaslike mannekragbeplanningskamers (PMBK) by die onderskeie divisies. Die volgende inligting word visueel vertoon:

- 1 Foto
- 2 Naam en posbenaming
- 3 Kwalifikasies
- 4 Tydperk in pos
- 5 Tydperk by groep
- 6 Maatskappymotor of nie
- 7 Vorige meriete-aanslag
- 8 Bereidheid om verplaas te word

Alle bevorderings word in die MBK's behartig waar 'n paneel besluit oor al die kandidate wat vir 'n betrokke pos in aanmerking kom.

8.4.5 Werksomskrywings

Daar is tans 'n intensiewe opleidingsveldtog aan die gang ten einde personeel op te lei in die skryf van werksomskrywings. 'n Postewaarderingskomitee sal daarna die onderskeie poste waardeur.

8.4.6 Werwing/indiensnemingsprogramme

Werwing word groepwyd gekoördineer. Reisende uitstallings na tersiêre opleidingsentra vind gereeld plaas. Indiensnemingspraktyk is baie streng met sekuriteitskeuring sover moontlik. Daar word vir meer senior poste van konsultante gebruik gemaak ten einde persone se persoonlikheid en vakkundigheid te toets.

8.4.7 Vergoeding/verhoudingsgesteldheid

Vergoedingsbeleid en 'n verhoudingsgesteldheid bestaan reeds lank. Vergoeding word sentraal beheer met marknavorsing ten einde markverwante salarisse en byvoordele daar te stel.

8.4.8 Ontwikkelingsareas

Daar bestaan tans geen integrering van alle personeelaktiwiteite in 'n sentrale strategiese mannekragplan nie. Geen amptelike kennis word van die eksterne omgewing geneem nie. Die volledige benutting van alternatiewe hulpbronne soos Anderskleuriges en dames kry nog nie voldoende aandag nie, terwyl die beter aanwending of benutting van die beskikbare personeel min aandag kry.

HOOFSTUK 9

ONTWIKKELING VAN EKSTERNE OMGEWINGSCENARIOS IN SUID-AFRIKA TOT DIE JAAR 1995 WAT DIE MULTI-DIVISIONELE ONDERNEMING IN AG MOET NEEM BY MANNEKRAG-BEPLANNING

9.1 INLEIDING

Uit hoofstuk 8 blyk dit dat die multi-divisionele onderneming onder bespreking voldoende mannekragbeplanning op mikro-vlak doen, maar dat uit 'n ondersoek geblyk het dat 90% van die ondervraers dit eens was dat die integrering van die onderskeie komponente, deur 'n gebrek aan rigtinggewende leiding vanaf topbestuur, bemoeilik word. Sonder die uitspel van 'n missie en die strategiese mannekragplan wat die rigting aandui, is mannekragbeplanning futiel.

Aangesien die groep geen aandag aan die eksterne omgewing gee nie, sal gepoog word om scenarios te skets vir die dekade tot 1995 wat die onderneming in ag moet neem.

9.2 POLITIEKE SCENARIO TOT 1995

In die huidige makro-omgewing oorheers politiek die totale omgewing. Sakelui beweer dat hulle totaal gekniehalter word deur politici en dat hulle nie behoorlik sake kan doen nie.

Die Staatspresident het by verskeie geleenthede verklaar dat daar nêrens ter wêreld 'n model bestaan wat op Suid-Afrika van toepassing gemaak kan word nie. Die VSA en Europese modelle geld vir homogene bevolkings en sal nie in Suid-Afrika werk met sy Eerste en Derde Wêreld komponente nie.

Politieke modelle kan in twee hoofgroepe verdeel word te wete:

- a) verwerping van gesegmenteerde diversiteit
- b) aanvaarding van gesegmenteerde diversiteit

Onder die verwerping van gesegmenteerde diversiteit is daar vier modelle wat oorweeg kan word.

Die eerste is volksmoord wat in vroeër jare baie teëgekom is toe volkere mekaar uitgeroei het.

Tweedens is daar die blote uitsetting van volkere uit hulle territoriale gebied. In Kenia en Oos-Afrika is die uitsetting van Asiërs 'n voorbeeld van hoe groepe net eenvoudig fisies verwyder word.

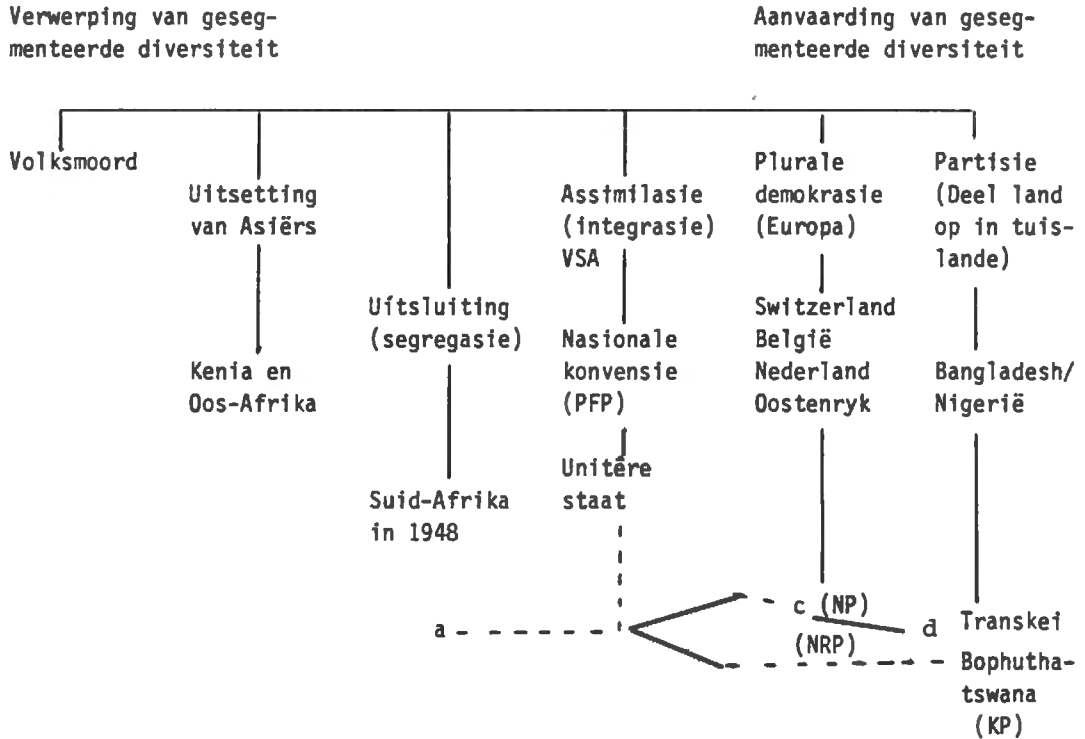
Derdens is daar die uitsluiting van sekere volkere soos die beleid wat in 1948 in Suid-Afrika gevolg is. Hulle mag binne die grense van 'n bepaalde land bly maar met baie beperkte regte.

Vierdens is daar die Amerikaanse stelsel van assimilasie wat deur 'n nasionale konvensie tot 'n unitêre staat kan lei.

Die tweede hoofgroep, naamlik die aanvaarding van gesegmenteerde diversiteit, dui op 'n beleid van eerstens plurale demokrasie soos gevolg deur Switserland, Nederland, België en Oostenryk, en tweedens partisie waar die land in tuislande opgedeel word soos in Bangladesh en Nigerië. Die TBVC-lande in Suider-Afrika is 'n voorbeeld van laasgenoemde. Plurale demokrasie kan alleenlik slaag as die bevolkingsgroepe homogeen is, dit wil sê dieselfde ontwikkelingspeil bereik het.

Die volgende diagram gee 'n aanduiding van waar die verskillende stelsels inpas:

Fig 9.1



Bron: Du Plessis, Internasionale Strategiese Adviseurs

Aangesien Suid-Afrika politieke regte tot op hoogste vlak aan Anderskleuriges moet gee, wil dit lyk of 'n vorm van federalisme die aangewese opsie is. Federalisme is 'n oorweegbare alternatief wanneer verskillende gemeenskappe belange het wat gemeenskaplik en individueel is met die voorbehoud dat hulle ewe sterk voel dat hulle algemene sake saam wil bestuur en dat hulle eie sake afsonderlik wil beheer.

'n Federale stelsel wat uniek is in die opsig dat dit 'n kombinasie van (c) en (d) in die diagram is, beteken dat die 1ste en 3de Wêreld in een struktuur byeengebring word. Elke groep kan byvoorbeeld op sy eie verkiesingsmetode ingebring word hetsy dit 'n eenpartystaat, staatsgreep, raad van hoofmanne, demokratiese verkiesing of referendum is.

9.3 EKONOMIESE SCENARIO TOT 1995

Suid-Afrika se ekonomie word in 'n buitengewone mate deur die groot moondhede, veral die VSA, beïnvloed. Die rede is hoofsaaklik dat Suid-Afrika se ekonomie relatief klein en oop is, dat dit deels ontwikkel (Eerste Wêreld) en deels onderontwikkel (Derde Wêreld) is, en laastens omdat Suid-Afrika nog 'n primêre uitvoerder van grondstowwe is. Op 7 Februarie 1983 is 'n waarskynlik foutiewe besluit in Suid-Afrika geneem toe besluit is dat alle sluise oopgegooi moet word, dat die Suid-Afrikaanse ekonomie op eie bene internasionaal kan meeding en die finansiële rand afgeskaf is. Dit het tot onrealisties hoë rentekoerse, geweldige tekorte op die kapitaalrekening, 'n swak R/\$ wisselkoers en groot werkloosheid gelei.

'n Intense ekonomiese afplatting het plaasgevind en daar kan verwag word dat die ekonomiese conjunktuur soos volg sal ontwikkel:

- Die positiewe balans op die lopende rekening behoort verder te verstewig en ten minste die volgende agtien maande sterk te bly.
- Die R/\$-wisselkoers behoort op 45-VSA-sent gehandhaaf te word. Dit maak Suid-Afrika se uitvoere van die goedkoopste ter wêreld en kan as die hoofbron van oplewing van die vervaardigingssektor dien.
- Die daling in rentekoerse na meer realistiese vlakke sal binnelandse besteding stimuleer.
- Owerheidsbesteding behoort oor die volgende dekade 'n baie kleiner deel van die ekonomie op te neem namate die grootste gedeelte van die Staatsdiens geprivatiseer word.
- Invoere sal afneem en tot nuwe tegnologie en vervanging beperk wees.

Met oplossings op politieke gebied sal die disinvesteringsveldtog vinnig momentum verloor.

Die basiese rigting van struktuurverandering sal na meer dinamiese, vinniger 'ekonomieë wees. Suid-Afrika sal moet besluit of hy homself

isoleer van die wêreld ekonomie en laer lewensstandaarde aanvaar of mee te ding deur in areas van vergelykende voordeel te spesialiseer en derhalwe werkloosheid in ouer nywerhede aanvaar.

9.4 SOSIALE SCENARIO TOT 1995

Op sosiale vlak sal binne die volgende dekade alle openbare vervoerdienste oopgestel wees vir alle bevolkingsgroepe. Anderkleurings sal weens die wysiging van die Paswetstelsel en die Wet op Groepsgebiede hulle gesinne na die stede kan bring. Ordelyke plakkery en selfbouskemas sal sterk aangemoedig word. Die voorsiening vir huisvesting sal van die Staat na die werkgewer verskuif. Die werkgewer sal ook van verwag word om nie te diskrimineer ten opsigte van mediese hulpfonds, bystandskemas, behuisingsvoordele en pensioenvoordele nie.

9.5 MANNEKRAGPROFIEL SCENARIO TOT 1995

Vinnig veranderende behoeftes van die verbruiker, tegnologiese vordering en meer mededingende markte sal 'n dramatiese impak op die arbeidsmark hê. Werk sal minder verseker wees en loopbaanveranderinge sal meer dikwels plaasvind. Derhalwe sal werkers minder lojaal wees, meer geneë wees om van werk te verwissel en meer gefïntereerd in onmiddellike voordele. Ondernemings wat realisties werksekuriteit kan waarborg sal ongewone werkerlojaliteit verkry.

Carlson et al (1984 : 9) sien veral 'n toenemende vraag na die volgende werkers:

- 1) seniorvlak rekenaar spesialiste;
- 2) ingenieurs en wetenskaplikes met ondervinding in kommersiële ontwikkeling van vinnigbewegende tegnologië soos mikro-elektronika, nuwe materiaal, kommunikasie, biotegnologie en optoelektronika;

- 3) werkers met ervaring in toepassing en herstel van nuwe tegnologie, wat wissel van kantooroutomatisasie-toerusting tot robots;
- 4) bemarkingspersoneel met ondervinding in nuwe tegnologieë en internasionale markte;
- 5) bestuurders wat nuwe markte, tegnologieë en bestuursbenaderings kan hanteer; en
- 6) finansiële spesialiste wat nuwe tegnologieë en finansiële instrumente kan hanteer.

Ten einde meer entrepreneurs en diens-georiënteerde werkers te voorsien is die moeilikste korporatiewe mannekragtaak omdat dit gewoonlik beteken dat die onderneming se basiese bestuurstyl moet verander. Dit is futiel om entrepreneur-werkers in diens te neem as die onderneming se kultuur teen verandering is.

Dit is nie moontlik om alle huidige bestuurskonsepte op te som nie, maar sekere kategorieë kan identifiseer word soos deur Carlson et al (1984 : 38) voorgestel:

Fig 9.2 : Sleutelaspekte van alternatiewe personeelstrategieë

Onderwerpe	Tradisioneel	Entrepreneur	Paternalisties	Gedesentraliseerd
1 Werwing	Min of niks	Worf van konkurrente, nadruk op dryfkrag en ondervinding	Worf van tersiëre inrigtings, benadruk tegniëse vaardigheid en lojaliteit	Worf van tersiëre inrigtings, benadruk besluitnemingsvermoëns
2 Huurarbeid	Min ondersoek	Deeglike ondersoek	Deeglike ondersoek	Baie deeglike ondersoek
3 Salaris	Laag, uurlikse loon	Goeie salaris en aan-deelhouing	Gemiddelde aanvangsalaris, styg stadig	Goeie salaris en gedeeltelike aan-deelhouing
4 Voordele	Min	Redelik	Uitstaande	Uitstaande

Onderwerpe	Tradisioneel	Entrepreneur	Paternalisties	Gedesentraliseerd
5 Organisasie- struktuur	Baie eenvoudig	Ingewikkeld, hoë verantwoordelikheid	Duidelike loop- baanbeplanning	Loopbaanbeplanning, groot verantwoor- delikheid
6 Opleiding	n Bietjie aan- vanklike oplei- ding	Min opleiding	Omvattende oplei- ding	Omvattende oplei- ding
7 Bevordering	Goeie bevoor- dering tot mid- delvlak	Vinnige bevordering	Stadige, volge- houe bevordering in alle vlakke	Vinnige bevoor- dering
8 Diensbeëin- diging	Redelik, maar vinnig en ge- reeld	Baie versigtig	Selde	Baie versigtig
9 Ongeskikte werkers	Bystand te duur	Goeie bystand	Gewaarborgde by- stand	Gewaarborgde by- stand

Die onderneming onder oorsig val in die gedesentraliseerde kategorie. Hierdie benadering vereis versigtige werwing en ondersteunende bestuur. Dit bied ook insentiewe vir prestasie en produktiwiteit. Die gedesentraliseerde benadering werk die beste in markte waar voortdurende produkverbeteringe die sleutel tot behoud in verbetering van die onderneming se mededingende voordeel is. Die benadering lei nie tot gereelde produkdeurbrake nie maar daar kan vinnig op innovasie deur ander gekapitaliseer word.

9.6 VAKBONDE-SCENARIO TOT 1995

Vakbonde kan stu-organisasies of konfrontasie-organisasies wees. Drie groepe mense is volgens vakbonde betrokke:

- 1) die uitbuiters en die wat uitgebuit word;
- 2) die fabrieksbase en die werkers;
- 3) die Staat en die onderdruktes.

Die multi-divisionele onderneming wat in 1984 5 000 werkers by twee aanlegte afgedank het, was verbaas oor die spoed waarmee die inligting oor verskeie kontinente beweeg het. Onmiddellik is vakbondkollegas gemobiliseer om bystand te verleen deur oorsee druk uit te oefen - verwys na Fig 9.3 in hierdie verband:

Fig 9.3



Die houdings van vakbonde is al meer dat hulle 'n oorwinning van die werker oor die werkgever wil sien.

Skrywers wat alte geneig is om vakbonde aan die Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party te koppel moet dalk tweekeer dink oor die implikasies van hierdie veralgemening.

In Fig 9.5 (bladsy 101) word die implikasies van hulle veralgemenings uiteengesit.

Vakbonde herken en verander stadig met veranderinge in die ekonomie met die gevolg dat hulle lede óf militant raak óf vertrouwe in die leierskap verloor. Baie keer gebeur dit dan ook dat die jonger lede aansienlik meer kundig as die ouer lede is.

9.7 TEGNOLOGIESE SCENARIO TOT 1995

Tegnologie skep en vernietig poste maar dit is onwaarskynlik dat dit tot werkloosheid op die langer termyn sal lei. Baie mense verwys na hoe nuwe tegnologie werk vernietig deur die werker met masjiene te vervang maar verwys nie na die volgende maniere waarop tegnologie werkskeppend optree nie:

- 1) Tegnologie bring nuwe produkte en dienste tot stand - byvoorbeeld elektroniese speletjies, persoonlike rekenaars en elektroniese pos.
- 2) Tegnologie verminder die pryse van bestaande produkte en brei die basis daarvan dus uit.
- 3) Tegnologie verhoog die mededingende posisie van 'n onderneming of nywerheid.

Gevolglik is die algemene indiensnemingsimpak van tegnologie 'n wedren tussen werkvernietigende en werkskeppende impak van tegnologie. Nuwe tegnologie verander wel die hoeveelheid en vaardigheidsvlak van werkers om die produkte te voorsien.

Of tegnologiese verandering vinnig of stadig kom is 'n funksie van die kreatiwiteit van mense, aanvaarding deur die nywerheid en die beskikbaarheid van kapitaal.

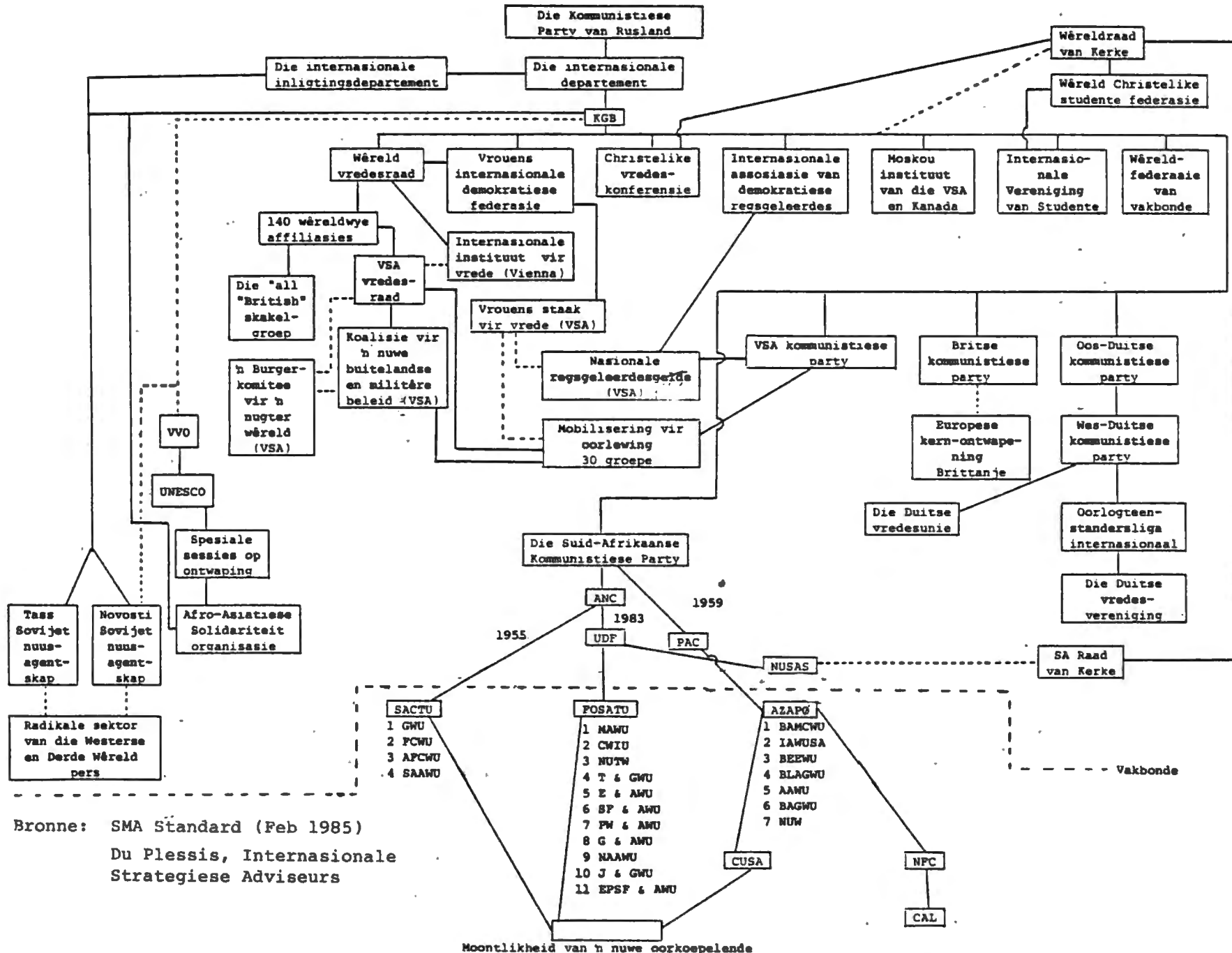
Waar tegnologie in die verlede tegnies georiënteerd was, word besef dat 'n tussenfase na die uiteindelijke gebruiker nie meer geduld kan word nie en is tegnologie nou hoofsaaklik gebruikergerig.

9.8 VERSKAFFERS SCENARIO TOT 1995

Verskaffers in hierdie sin is hoofsaaklik verskaffers van primêre of sekondêre grondstowwe vir verdere verwerking deur die uiteindelijke vervaardiger wat dit aan die handel beskikbaar stel.

Hier kan veral verwag word dat verskaffers gaan diversifiseer in alternatiewe velde namate grondstowwe begin skaars raak of selfs uitgeput raak. 'n Verdere tendens as gevolg van kostedruk kan voorwaartse integrasie wees.

Fig 9.5 : Die vreesbewegings wêreldwyd in perspektief en verbinde met Suid-Afrikaanse vakbonde



9.9 MEDEDINGING-SCENARIO TOT 1995

Hier word verwag dat veral die kapitaalkragtige versekeringsmaatskappye en 'n paar van die ander baie sterk privaatsektormaatskappye met oornames en samesmeltings sal voortgaan. Die tendens sal wees dat enkele groot maatskappye die handel sal beheer en dat die informele en kleinsakesektore weer sterk op die voorgrond sal tree.

Minder internasionale investering sal in Suid-Afrika plaasvind wat beteken dat mededinging nie meer fel sal wees nie tot nadeel vir die gebruiker.

Verhoogde markmededinging vloei voort uit groter verbruikers sofistikasie, devolusie van Regeringsgesag wat lei tot meer oop mededinging en die uitwerking van nuwer tegnologieë. Verbruikers kry nou meer opvoeding en inligting deur die formele opvoedingstelsel en die advertensiemedia. Die beter kommunikasiestelsels maak die verbruiker meer en meer attent op nuwe binnelandse en buitelandse produkte.

Snel wisselende nywerheidsgroeipatrone maak dit baie moeilik om indiensnemingstendense te voorspel. Enige tendensvoorspelling moet baie skepties bejeën word.

HOOFSTUK 10

OMGEWINGSANALISE EN DIAGNOSE MET INSLUITING IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGS-
PROSES MET SPESIFIEKE FOKUS OP MANNEKRAGBEPLANNING

10.1 INLEIDING

Die omgewingsscenario tot 1995 is nou bepaal en daar kan dus nou oorgegaan word tot omgewingsanalise en -diagnose. Glueck en Jauch (1984 : 95) omskryf omgewingsanalise as die proses waardeur strategie die omgewingsektore monitor ten einde die geleenthede vir en die bedreiginge teen hulle ondernemings te monitor. Omgewingsdiagnose bestaan uit die bestuursbesluite wat geneem word deur bepaling van die relevantheid van die data (geleenthede en bedreigings) van die omgewingsanalise.

Daarom is dit belangrik om te bepaal of die omgewingsaannames wat die onderneming in die toekoms sal affekteer die onderneming steeds in staat sal stel om met huidige strategieë die verlangde doelwitte te bereik. In sommige gevalle, indien die omgewing meer geleenthede bied, kan strategieë sodanig aangepas word dat nuwe hoër doelwitte bereik kan word. Indien bedreiginge voorkom, kan doelwitte so verander word of strategie so aangepas word dat die gaping tussen doelwit en wat werklik bereik kan word, geminimaliseer word.

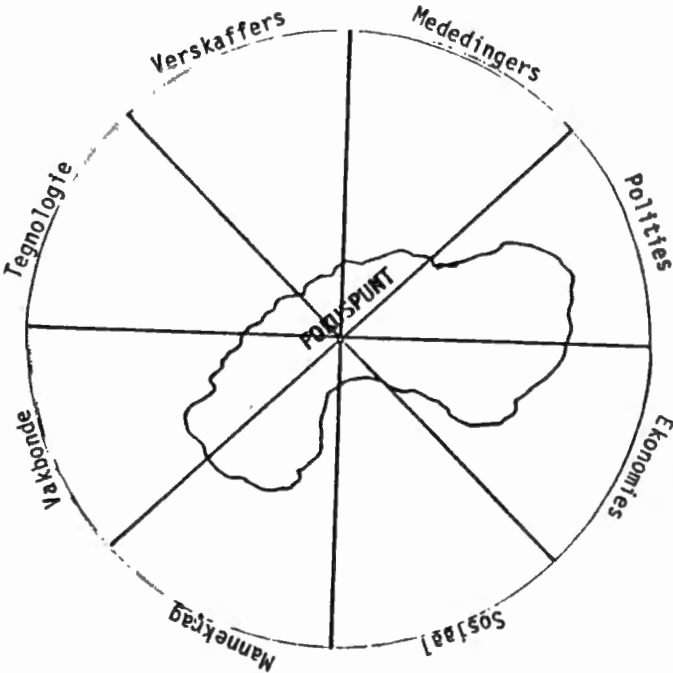
Die omgewingsanalise en diagnoseproses word deur Glueck en Jauch (1984 : 96), en deur skrywer aangepas, soos volg opgesom:

Fig 10.1

Eksterne omgewing van die onderneming	Strategiese analise en diagnose gapings
Polities Ekonomies Sosiaal Mannekrag Vakbonde Tegnologie Verskaffers Mededingers	Analise 1 Identifiseer die onderneming se huidige strategie om die omgewing in ag te neem. Wat is die aannames of voorspellings met betrekking tot die omgewing waarop huidige strategie gebaseer word? 2 Voorspel die toekomstige omgewing. Is die aannames of voorspellings dieselfde as in 1? Is daar 'n gaping? Diagnose 3 Bepaal die relevantheid van die gaping tussen die huidige en toekomstige omgewing van die onderneming. Is 'n verandering in doelwitte nodig? Sal 'n verandering in strategie nodig wees? Sal dit die gaping kleiner maak?

Die multi-divisionele onderneming sal sy fokuspunt moet bepaal te midde van die verskeie scenarios wat soos volg kan lyk:

Fig 10.2



Met die eerste oopopslag wil dit voorkom uit die scenarios wat in hoofstuk 9 bepaal is asof politiese-, ekonomiese-, mannekrag- en vakbondfaktore die volgende paar jaar hierdie onderneming se fokuspunte in die eksterne omgewing sal moet wees.

10.2 ANALISE VAN DIE OMGEWING

10.2.1 Tegnieke vir omgewingsanalise

Geleenthede en bedreiginge kan nagespoor word volgens hulle aard, funksie en verhouding. 'n Omgewingsanalise kan gedoen word deur 'n soeke na mondelinge en geskrewe inligting, spioenering, voorspellings, formele studies en 'n bestuursinligtingstelsel.

a) Mondelinge inligting

Hierdie inligting kan formeel of informeel verkry word (byvoorbeeld vergaderings en konferensies). Bronne kan die volgende wees:

- radio en televisie
- werknemers soos ondergeskiktes, toesighouers en kollegas
- buitestanders soos klante, groothandelaars, verskaffers, mededingers, bankiers, makelaars, konsultante, publieke sektore, werknemers en doserende personeel.

b) Geskrewe inligting

Dit is inligting wat deur ander vir 'n verskeidenheid van redes voorberei is en sluit in koerante, joernale, nuusbriewe, tydskrifte, algemene publikasies, jaarverslae en koerantknipseldiens.

c) Spioenering

Nywerheidspioenarie is besig om met rasse skrede toe te neem. Die spioen kan 'n werknemer by 'n mededinger wees, een van sy leweransiers of klante of 'n "professionele" spioen. Hierdie tegniek word aangewend om inligting omtrent 'n mededinger of potensiële mededinger te bekom.

d) Voorspellings en formele studies

Dit word gewoonlik op versoek gedoen. Verskeie tegnieke bestaan dan ook hiervoor. Le Bell en Krasner (1977 : 379) wys op die volgende tegnieke wat toegepas kan word:

- enkel-veranderlike ekstrapolasie soos lineêre ekstrapolasie, lewenssikluskurwes, eksponensiële uitstryking en uitbreiding;
- teoretiese-grense-omsluiting soos slegste scenario analise, hoog/laag beraming en grootte-berekening;
- dinamiese modelle soos historiese analoë, tydverloep en stochastiese modellering;
- kartering sluit relevante vormleer analise in;
- multiveranderlikes-interaksie-analise sluit in- en uitsetmodelle, die gebruik van waarskynlikheidnetwerke, faktor-analise en regressie-analise in;
- ongestruktureerde deskundige opinie sluit "wat indien"-onderhoude, rolspeling, die gebruik van konsensuspanele en scenario-skepping in;
- gestruktureerde deskundige opinie sluit die Delphi-tegniek, hoogs gestruktureerde onderhoude en inlyn rekenaar interaksie in; en
- gestruktureerde nie-deskundige tegnieke sluit in onderhoude, vraelyste en opnames
- ongestruktureerde nie-deskundige spekulasie sluit in tegnieke soos op straat onderhoude, scenarioskepping en dinkskrums.

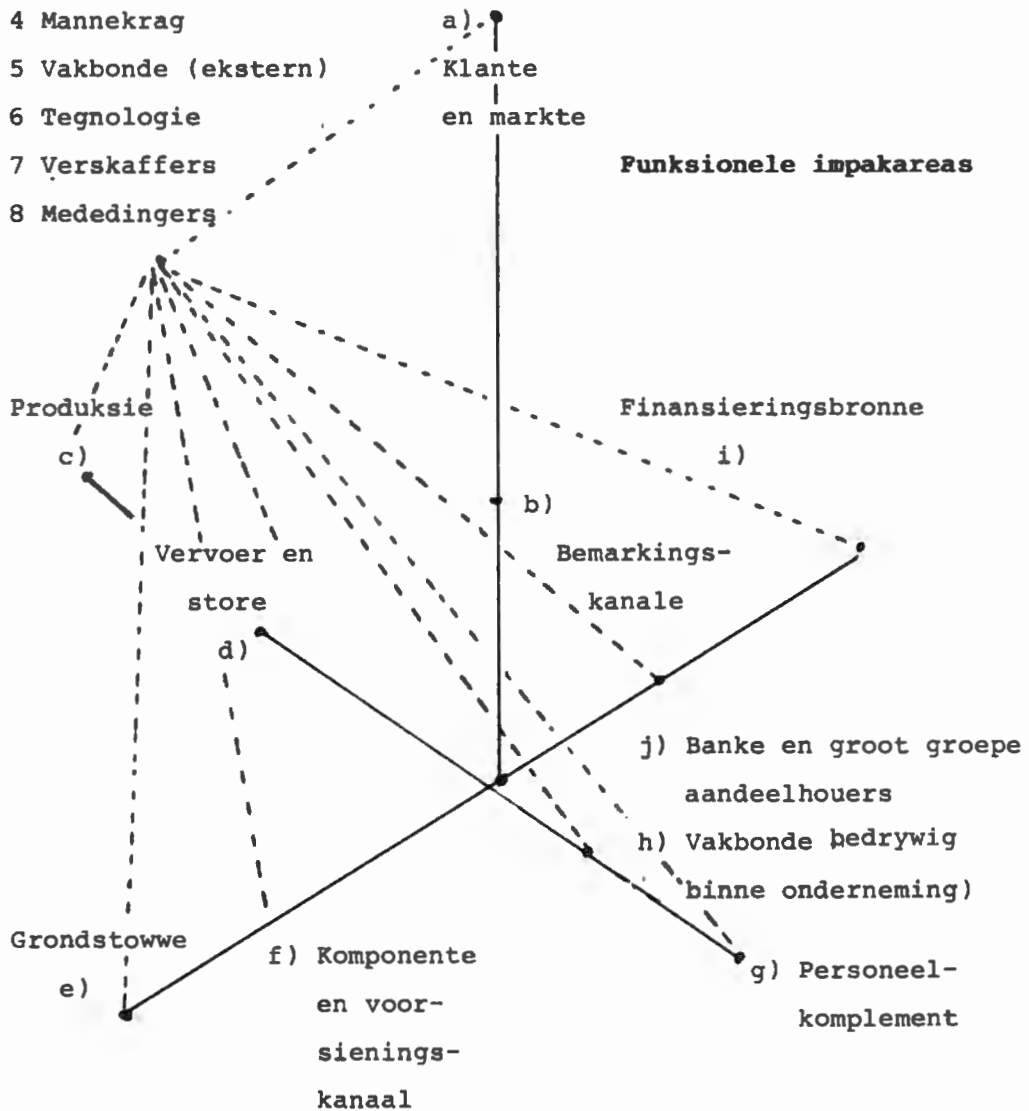
Die tegnieke wat gebruik sal word, sal afhang van die besluite wat geneem moet word, naamlik of dit politiese, ekonomiese, en ander besluite is.

Krieken (1979) stel 'n spinneraktipe interverwantskap voor waar die 8 groepe omgewingsfaktore en die 10 impakareas 80 verwantskappe daarstel:

Fig 10.3

Eksterne faktore

- 1 Polities
- 2 Ekonomies
- 3 Sosiaal
- 4 Mannekrag
- 5 Vakbonde (ekstern)
- 6 Tegnologie
- 7 Verskaffers
- 8 Mededingers



h) Samesmelting van twee vakbonde (kategorie 5) sal h) sterk sein na h) en g) deurstuur en swakker seine na c) en a).

10.2.2 Reaksie van bestuurders

Bestuurders reageer baie verskillend op die eksterne omgewing.

- a) Oor die algemeen is hulle baie meer oor die ekonomie as byvoorbeeld oor mannekrag bekommerd.
- b) Dit wil voorkom asof bestuurders heelwat tyd wil bestee om op een of ander manier die eksterne omgewing waar te neem.
- c) Hoofsaaklik word mondelinge kontak binne en buite die onderneming gemaak.
- d) Formele voorspellingstegnieke word baie skepties benader.
- e) Alhoewel hulle bekommerd is, is baie bestuurders onvoorbereid om verandering te hanteer.

10.2.3 Invloed van omgewingsfaktore op mannekragbeplanning

- a) Politieke omgewing

Teen die huidige tempo van verandering en herstrukturering van die politieke omgewing kan aanvaar word dat Swartes teen 1995 volle burgerskap, volle bewegingsvryheid en volle politieke seggenskap in een of ander federale struktuur sal hê.

Dit sal lei tot verbetering in behuising, opvoeding en opleiding van Swartes, diskriminasie in geleenthede sal verdwyn en h) motivering om te presteer daarstel.

Ondernemings sal moet kennis neem dat die volgende bedreigings op die pad vorentoe lê:

- 1 Arbeidsonrus, geweld en intimidasie
- 2 Tekort aan geskoolde en uitvoerende mannekrag
- 3 Die verharding van Blanke houdings

- 4 Ongeduld met die vrye ondernemingstelsel
- 5 'n Onvermoë om hoë-potensiaal mense te behou
- 6 Versnelde vergoeding vir gekwalifiseerde arbeid
- 7 Topbesture onder verhoogde werksdruk en "stress"
- 8 Bemoeienis deur vakbonde met bestuursaangeleenthede
- 9 Die houding van Swart arbeid met Swart vordering
- 10 Verhoogde Swart ontevredenheid met bevorderingsgeleenthede

Hier is dit veral die organisasiestruktuur wat 'n bepalende rol speel. Die multi-divisionele onderneming onder bespreking het 'n baie informele en konserwatiewe kultuur.

Geleenthede wat vir die onderneming hieruit voortspruit is om 'n program vir Swart vordering en ontwikkeling tot stand te laat kom deur bestuur te oortuig dat 'n bespreking rondom Swart vordering noodsaaklik is. 'n Werkswinkel kan met topbestuur gereël word om die volgende aangeleenthede te bespreek:

- 1 om 'n bewuswording onder bestuur te kweek vir die behoefte aan Swart vordering;
- 2 Om duidelikheid te kry ten opsigte van die onderneming se waardes ten opsigte van die vordering van Swart werknemers;
- 3 om aksieprogramme te ontwikkel wat volg op besluite wat in die werkswinkel geneem is.

Die agenda vir die werkswinkel kan uit die volgende punte bestaan:

- 1 Vraag en aanbod van mannekrag in spesifieke (relevante) kategorieë in Suid-Afrika;
- 2 Mannekraggeleenthede en -bedreigings vir die multi-divisionele onderneming se onderskeie divisies;

- 3 Interne mannekragsterkpunte en -swakpunte;
- 4 Waardes en vooropstellings van Swart werkers met betrekking tot vordering en ontwikkeling;
- 5 Waardes van topbestuur;
- 6 Integrering van bogenoemde aspekte van onderskeie divisies en formulering van 'n korporatiewe profiel;
- 7 Belangrike filosofiese oorwegings met betrekking tot Swart vordering;
- 8 Aksieprogramme en opvolgaktiwiteite.

Indien bestuur op hierdie stadium die noodsaaklikheid van Swart vordering aanvaar het, moet hierdie bedoeling in die mannekragbeplanningsproses opgeneem word. Dit kan soos volg gedoen word:

- 1 Bepaal hoeveel bestuurders en ander senior personeel die onderneming in die toekoms nodig sal hê;
- 2 Besluit hoeveel Swartes die onderneming in spesifieke senior poskategorieë in die toekoms wil hê;
- 3 Voorsien 'n logiese struktuur vir die vestiging en uitvoering van planne om hierdie doelwitte te bereik;
- 4 Monitor en evalueer vordering teen hierdie planne.

Dit kan aanvaar word dat baie ondernemings, veral buitelandse groepe, weer sal terugval op die sogenaamde "window dressing" metode van skynbevorderings. Hierdie metode het op die langer termyn net negatiewe gevolge. Die hersiende Sullivan-gedragskode wat wil beweer dat ondernemings moet begroot vir onvermoë kan net nie aanvaar word nie. Die aanbevole metodiek is volgens skrywer om Swartes daadkragtig te ontwikkel (opvoed en oplei) en as hy nie aan die vereistes voldoen nie, hom weer deur die onderneming te sirkuleer ("recycle") en dan weer te probeer.

c) Ekonomiese omgewing

Die stand van die ekonomie wat in 'n resessie-, depressie-herstel- of voorspoedfase kan wees bevind hom tans in 'n resessionêre toestand met die volgende geleenthede en bedreigings:

i) Bedreigings

- groot werkloosheid
- beperkinge deur die buiteland op invoere vanaf Suid-Afrika
- verandering van die ekonomiesaktiewe bevolking
- oneweredig verdeling van inkome
- veranderinge in die vraag na goedere en dienste
- relatiewe onopgeleide arbeidsmag

ii) Geleenthede

- vestiging van 'n sterk informele en kleinsakesektor
- aanmoediging en vestiging van arbeidsintensiewe bedrywe
- benutting van geografiese faktore veral ten opsigte van klimaat en ekologie

c) Sosiale omgewing

Waardes van mense, klante en werknemers kan strategie beïnvloed. Veranderinge in opvoedkundige peil en sosiale waardes verander ongemerk. Ondernemings probeer deur openbare skakeling hierdie waardes beïnvloed.

i) Bedreigings

- ignorering van kultuurverskille tussen bevolkingsgroepe
- onrealistiese eise van werkers vir sosiale geregtigheid
- maklike verhuising van mense
- veranderende lewensgewoontes van afgetredenes
- persepsie van kapitalisme
- kras welvaartverskille

ii) Geleenthede

- hoër opvoedingspeil van alle rasse
- meer werkende getroude vrouens
- kleiner gesinne
- beter behuising
- beter vervoerdienste

d) Mannekrag-omgewing

Dit is duidelik dat al die makro-omgewing impakfaktore n totale struktuurverandering in bestuursmetodiek tot gevolg gaan hê. Om verandering te bestuur is tydrowend en moeilik. Metz (1984 : 311) identifiseer vier stappe in die beplanning en organiseer van verandering:

- 1 Definieer n filosofie
- 2 Definieer doelwitte en waardes
- 3 Organiseer n oorgangslotskomitee
- 4 Ontwikkel n strategiese plan vir verandering

Veranderings sal dan ook normaalweg lei tot n verandering in die werk wat die werker tot dusver gedoen het. Carlson et al (1984 : 9) sien die veranderings soos volg:

Fig 10.4 : Veranderde werkomgewing

Pos	Vorige werk	Nuwe werk
Senior bestuurder	Maak sleutel produk- en bemarkings- besluite	Vestig aansporings en kontroles om gedesentraliseerde besluite te bestuur
Middelbestuur	Versamel en anali- seer data Lei werkers ooreen- komstig maatskappy- beleid	Ontwikkel en moni- tor rekenaarsis- tème wat data ver- samel en analiseer Lei produkopname en maak sleutel- produk en mark- besluite

Pos	Vorige werk	Nuwe werk
Klerikale werker	Tik en liasseer	Koördineer en organiseer
Produkswerker	Maak die produk	Monitor en herstel masjinerie
Instandhoudingswerker	Diens die produk	Versamel inligting ten opsigte van klantbehoeftes. Lei klante op. Installeer en monitor produkte

e) Vakbond-omgewing

Vakbonde het tot dusver wisselende sukses in Suid-Afrika gehad. As gevolg van die geweldige aanbod van arbeid sal hulle dit dan ook moeilik vind om ekonomies effektief op te tree. Daar word verwag dat die Federasie van Vakbonde op 'n losse wyse wel tot stand sal kom wat wel 'n wesenlike bedreiging kan inhou. Die effek van so 'n Federasie kan bevraagteken word en dit word nie verwag 'n wesentlike verandering in die status quo te veroorsaak nie.

Vakbondlidmaatskap sal toeneem veral onder Swartes totdat politieke ideale verwesenlik is. Soos in Europa en die VSA sal die invloed van vakbonde mettertyd begin afneem. Pogings om vir hoë lone, werksomstandighede en werkverskaffing te beding sal begin weerstand kry. Suid-Afrika kan verwag om druk oor inligting oor afdankings, aanlegsluitings, voorgestelde nuwe tegnologie en werkerverteenvoording op direksies te kry. Ten spyte hiervan behoort vakbonde nie 'n ernstige faktor te wees nie met die voorbehoud dat bestuur se "huis in orde" en se voetwerk reg is. Dit sal daartoe lei dat vakbonde politiek meer aktief sal raak. Voordat

die onderneming weer 'n optrede van ernstige aard teen die betrokke vakbonde oorweeg sal voortaan wel deeglik met nasionale en internasionale repurkussies rekening gehou moet word. 'n Geleentheid is dat voortaan ook baie meer van "skyn-ontslag" en "skyn-stakings" gebruik gemaak kan word, waar produksie nie geraak word nie, maar alle partye tevrede is.

f) Tegnologie-omgewing

i) Geleenthede in die tegnologie-omgewing is volop:

- beter vaardigheidsopleiding vir beide nuwe en bestaande werkers sal voorrang moet geniet
- 'n program vir heropleiding moet saamgestel en noulettend deurgevoer word
- volle gebruik moet van ouer werkers, vrouens en anderskleuriges gemaak word
- innovasie moet deel van die onderneming se kultuur gemaak word
- hiervoor is 'n soepel organisasiestruktuur nodig, 'n openheid by bestuur en 'n besondere vergoeding-sisteem

ii) Bedreigings

- kan die voortbestaan van onderneming bedreig
- risikos baie vergroot
- mannekrag moeilik laat aanpas
- mannekrag deur masjiene laat vervang

g) Verskaffers

Verskaffers kan 'n wesenlike invloed op die mannekrag in 'n bepaalde onderneming hê weens sy verhouding met die onderneming.

i) Bedreigings

- indien verskaffer vorentoe (stroomaf) kan integreer kan hy werkers afrokkel
- verskaffer kan insetkoste manipuleer en onderneming produksie laat terugsnij en werkers afdank
- enkelverskaffers

ii) Geleenthede

- indien onderneming terugwaarts (stroomop) kan integreer kan hy werkseleenthede skep

h) Mededingende omgewing

Meer mededingende markte vereis beter verbruikerkommunikasie en hoë kwaliteit diens. Die sleutelimpak van nuwe tegnologie is die verandering in pos en mededingende toestande van markte.

Werkers met bemarking- en menseverhoudingsvaardighede sal al belangriker raak. Geleenthede is om aan te pas by nuwe tegnologieë wat geweldig steurend sal wees vir die meeste ondernemings, maar die sleutel in die ekonomiese oorgang gaan die vermoë van die werksmag wees om by die veranderende behoeftes van die onderneming aan te pas.

Ondernemings kan nie meer staatmaak op 'n gelykmatige aanbod van gekwalifiseerde werkers nie. Geleenthede sal korporatiewe programme wees vir werwing, behoud en heropleiding van geskoolde werkers wat die sleutel tot sukses sal wees.

10.3 DIAGNOSE VAN DIE OMGEWING

Met die analise nou voltooi moet die resultaat gediagnoseer word. Die relevantheid van die geleenthede en bedreigings wat gevind is moet nou bepaal word.

Hier is die menslike faktor sterk ter sprake want wie ookal die bepaling doen moet die nodige ervaring hê, gemotiveerd wees, 'n besondere konseptuele vermoë hê en in 'n goeie sielkundige bui wees. Dan moet die persone aan wie die bevindinge deurgegee word, ontvanklik wees.

10.3.1 Verhouding van die onderneming en die omgewing

Glueck en Jauch (1984 : 117) noem verskeie faktore wat in ag geneem moet word voordat die invloed van die eksterne omgewing op die onderneming geforseer word:

- a) Hoe afhanklik is die onderneming van die omgewing? Hoeveel verskaffers is daar byvoorbeeld? Of mededingers?
- b) Die graad van ontwikkeling en ingewikkeldheid van die eksterne omgewing. 'n Hoogs ontwikkelde ekonomie of 'n onder-ontwikkelde land.
- c) 'n Vyandige omgewing, byvoorbeeld 'n vyandige mededingende omgewing.
- d) Wispelturige omgewing. Dit is veral die tegnologiese omgewing.
- e) Tyd is ook 'n belangrike faktor. Anderskleuriges in hoër poste oor 'n paar jaar.
- f) Koste van navorsing.

10.3.2 Omgewingsbedreiging- en -geleentheidprofiel

Die vraag wat nou gestel moet word is hoe relevant die verskil tussen die toekomstige omgewing en die huidige omgewing in die bereiking van die gestelde doelwitte is.

Indien eerste generasie beplanning aangewend word, word die diagnose op die mees waarskynlike toekoms gebaseer. As tweede generasie beplanning gebruik word, word verskeie scenarios van die toekoms gemaak, met die beste, mees waarskynlike en swakste aannames. Verskillende diagnosis word dan gemaak.

Ten einde dit effektief te kan doen moet 'n sistematiese benadering gevolg word. Die volgende opsomming vir die bestuur van die multi-divisionele onderneming identifiseer die mees kritiese sektore van die omgewing en fokus dan op hulle potensiële impak op die mannekragbeplanning van die onderneming. Topbestuur kan op sommige konsentreer en ander delegeer. Topbestuur kan infokus op areas wat meer ontwikkel, meer wispelturig, en meer vyandig is.

Fig 10.5 : Omgewingsbedreiging- en geleentheidsprofiel vir 'n multi-divisionele onderneming

Omgewingsfaktore	Impak op elke faktor
Polities	↑ Swart vordering ↓ Sabotasie, brandstigting ↑ Verwydering van diskriminerende praktyke
Ekonomies	↓ Werkloosheid ↑ Arbeidsintensiewe bedrywe ↓ Disinvestering
Sosiaal	↑ Beter behuising en voordele ↑ Beter vervoerdienste ↑ Deurlopende verhoging van opvoedingspeil
Mannekrag	↑ Tempo van verandering ↓ Houding van werkers
Vakbonde	↓ Federasie van Vakbonde ↓ Vakbonde vir werkloos ↑ Skyn-ontslag en skyn-stakings
Tegnologie	↓ Aanpasbaarheid van mannekrag ↑ Innovasie deel van kultuur ↑ Soepel organisasiestruktuur ↑ Vaardigheidsopleiding en heropleiding
Verskaffers	↓ Buitelandse vyandigheid ↓ Voorwaartse integrasie ↓ Enkelverskaffers
Mededingers	↓ Tegnologiese deurbrake deur mededingers ↓ Nuwe mededingers

Sleutel : Opwaartse pyl dui geleenthede aan
 Afwaartse pyl dui bedreigings aan

Wat hieruit begin kristaliseer is dat werkloosheid gelei het tot politieke bemoeienis deur die werker met soveel sukses dat die ekonomie bedreig word en dat die ondernemer ingetrek word in die politieke en ekonomiese arenas buite sy onderneming om sodoende te beding vir die voortbestaan van sy onderneming.

h Meer gedetailleerde profiel moet dan ontwerp word om die diagnose meer presies te bepaal. Dit moet voorsiening maak vir data en beramings vir inkomste en uitgawes asook beramings ten opsigte van die waarskynlikheid dat sekere gebeure wel gaan plaasvind en wanneer. Die sleutel is dus om die relevante neigings te identifiseer en hulle verwagte impak te bepaal. Dit voorsien die inset vir die bepaling van strategiese alternatiewes en die bepaling of daar gapings tussen verwagte en verlangde uitkomst bestaan en waarom.

HOOFSTUK 11

SLOT

"We have not succeeded in answering all our questions. Indeed, we sometimes feel we have not completely answered any of them. The answers we have found only serve to raise a whole new set of questions. In some ways we feel we are as confused as ever. But we feel we are confused at a higher level and about more important things."

Anonymous (Kast & Rosenzweig, 1979 : 615)

In hierdie skripsie is die mikro- en makrofaktore wat 'n rol in die mannekragbeplanningsproses van die onderneming speel, bespreek. Daar is gekyk na die historiese ontwikkeling van mannekragbeplanning en die baie belangrike rol onderliggend aan enige ontwikkeling, naamlik organisasiekultuur, is bespreek.

Daar is voorgestel dat in 'n multi-divisionele onderneming baie aandag aan die makro-omgewing bestee word. Hier kan bestuurders met vaste vooropstellings vergelyk word met bestuurders met abstrakte style. Laasgenoemde monitor die totale omgewing. Eersgenoemde lei tot stagnasie van ondernemings. Hulle fokus op 'n baie nou deel van die omgewing en neig om detail te oorbeklemtoon in plaas van na die geheelbeeld te kyk. Dit wil voorkom asof bestuurders van stagnante ondernemings 'n algemene houding van selfgenoegdoening met betrekking tot historiese prestasies het. Hulle vergelyk hulleself nie met ander ondernemings nie, net met hulleself.

Glueck en Jauch (1984 : 141) verwys na die volgende studies wat in hierdie verband gemaak is:

Taylor het 79 bestuurders in 'n swaar vervaardigingsbedryf ondervra. Wanneer hy kyk na die prosessering van inligting vind hy dat ouer bestuurders langer neem om besluite te neem omdat hulle meer inligting wil hê. Ouer bestuurders evalueer die inligting meer akkuraat, is minder vol vertroue oor hulle besluite en pas hulle besluite makliker aan as die omgewing verander.

Kelafas en Schoderbek bevind dat die gemiddelde bestuurder byna 2 uur per dag bestee aan omgewingsnavorsing en -analise. Bestuurders in dinamiese ondernemings bestee meer tyd daarop as bestuurders in stabiele nywerhede. Hoe hoër persone in die struktuur opbeweeg, hoe meer tyd word aan omgewingsverkenning en analise spandeer.

In die onderneming onder oënskou is bevind dat dit nie gebeur nie.

Gerwin en Tuggle het in hulle navorsing die volgende bevind:

- 1 Ondernemings kan oorsensitief vir omgewingsveranderinge wees. Bestuurders moet leer om misleidende of tydelike fluktuasies te ignoreer en te wag vir fundamentele markveranderinge voor hulle reageer.
- 2 In baie turbulente omgewings is dit ook nie raadsaam om op elke omgewingsverandering te reageer nie. Bronne kan beter benut word indien strategie en beleid gevestig kan word om die voordele van opswaaie te benut en die skade van afswaaie te kussing.

Die interne toestand van die mannekragbeplanningsafdeling van die multi-divisionele onderneming is nie aangepas by die omgewing nie. Dit is dus noodsaaklik dat die onderneming meer pro-aktief sal moet raak. Die bestuurder sal die omgewing moet bestudeer om geleenthede te identifiseer, maar ook om groepe te identifiseer wat die onderneming kan affekteer, prosesse van interaksie bepaal, die aard van die verhoudinge kan vasstel en ook geleenthede vir strategiese keuse of beïnvloeding.

Geen verantwoordelike mannekragbeplanning kan gedoen word deur bloot intern die sterkpunte en swakpunte van die onderneming te bepaal nie. Die geleentheid en bedreigings van die eksterne omgewing wat teenswoordig in Suid-Afrika 'n baie groot las op die onderneming plaas, moet ondersoek, geanaliseer en gediagnoseer word en met die interne omgewing gesinchroniseer word ten einde behoorlike, verantwoordelike en effektiewe strategiese beplanning te kan doen.

BIBLIOGRAFIE

- Albert, M. & Silverman, M. 1984. Thawing out your Management Culture. Training and Development Journal. February 1984 : 22-25.
- Bartholomew, D.J. & Morris, B.R. 1971. Aspects of manpower planning. London : The English Universities Press. 130p.
- Baytos, L.M. 1984. A "No Frills" approach to Human Resource Management. Human Resource Planning. 398-446.
- Beach, D.S. 1975. Personnel. The Management of people at work. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Bell, D.J. 1974. Planning Corporate Manpower. London : Longman.
- Bell, D.J. 1976. Manpower in corporate planning. Long Range Planning. April.
- Bester, A.N.J.D & Van der Walt, M.P.A. 1982. Toepassing en implementering van mannekragbeleid. 150p. (Referate gelewer by geleentheid van 'n Simposium gehou op 17 en 18 Junie 1982, PU vir CHO).
- Boone, L.E. & Kurtz, D.L. 1984. Principles of Management. New York : Random House, Inc. 658p.
- Bramham, J. 1978. Practical Manpower Planning. 2nd ed. London : I.P.M.
- Bryman, A. 1984. Leadership and Corporate Culture Harmony and Disharmony. PR 13,2. 1984 : 19-24.
- Carlson, R.C., Henion, D.C. & Marse, D.M. 1984. Managing the Changing Work Force. SRI International. 709 : 1-45.
- Cherrington, D.J. 1983. Personnel Management. Iowa : C. Brown Company Publishers. 706p.
- Davis, K & Newstrom, J.W. 1981. Organisational Behaviour. New York : McGraw-Hill, Inc. 447p.
- De Villiers, W.J. 1974. Die doeltreffende benutting van menslike hulpbronne in die Republiek van Suid-Afrika. Johannesburg : Frier en Munro. 106p.
- Drucker, P.F. 1985. Entrepreneurial Strategies. California Management Review. Vol. XXVII. No. 2 : 9-25.
- Du Plessis, J.A. 1985. Trade Union Movement. The Bankers Report on Southern Africa. 1985 : 1-14.
- Edwards, J., Leek, C., Loveridge, R., Lumley, R., Mangan, J., & Silver, M. 1983. Manpower Planning. Chichester : Pitman Press. 208p.
- Eygelaar, F.G. 1983. Modelle vir Mannekragbeplanning met die oog op die ontwikkeling van 'n praktiese mannekragplan vir die Randse- en OVS-streek van die Elektrisiteitsvoorsieningskommissie. Potchefstroom. 133p. (Skripsie (MBA) - PU vir CHO).

- Gabora, H. & Plumbrett, L. 1977. A process for designing a manpower planning system. The Business Quarterly. Vol. 42.
- Gluck, F.W. 1984. Vision and Leadership Interfaces. 14-18 Feb.
- Glueck, W.F. & Jauch, L.R. 1984. Business Policy and Strategic Management. 2nd ed. Japan : McGraw-Hill. 873p.
- Gohl, J. & Appellmand, J.G. 1979. Manpower Planning and Individual Goals. Long range planning. Vol. 12. December.
- Harvard Business Review. 1983. Strategic Management. New York : John Wiley and Sons, Inc. 560p.
- Harvard University. 1971. A Manual of Manpower Planning Methods. Cambridge : Center for studies in education and development. 64p.
- Hough, J.W. Strategic Issues for the 80's.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. 1984. Implementing Strategy. New York : Macmillan Publishing Company. 252p.
- Humble, J. 1973. Social Responsibility Audit. London : Foundation for Business Responsibilities. 60p.
- Institute of Personnel Management. 1975. Manpower Planning in Action. London. 81p.
- Institute of Technology. 1976. Bibliographic survey of quantitative approaches to manpower planning. Cambridge : Alfred P. Sloan School of Management. 56p.
- Kanter, R.M. Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management. Human Resource Management. Vol. 22. 9-21.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1979. Organisation and Management. A Systems Approach. Kogakusha : McGraw-Hill.
- Kaufman, D.J. 1984. Planning : Strategic, Human Resources and Employment: an integrated approach. Managerial Planning. June 1984. 24-29.
- Keown, D.G. 1984. Personnel Trends in the 1980's. Office Administration and Automation. Dec. 1984 : 26-60.
- Kiechel, W. 1979. Playing by the Rules of the Corporate Strategy Game. Fortune, Sept. 24, 1979.
- Krieken, J. 1979. Toward a more systematic approach of Strategic Management. International Management Conference. May 1979.
- Le Bell, D. & Krasner, O.J. Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirements. Academy of Management Review. Vol. 4, No. 3. July 1977. p.379.

- Le Roux, S. 1978. Mannekragebeplanning vir die sentrale kragontwikkelings-onderneming van die Elektrisiteitsvoorsieningskommissie. Johannesburg. (Tesis MBL UNISA)
- Lewis, W.W. 1984. The CEO and Corporate Strategy in the Eighties: Back to basics. Interfaces. Feb. 1984 : 3-9.
- Lindley, C.J. 1984. Putting "Human" into Human Resource Management. Public Personnel Management Journal. 501-510.
- Metz, E.J. 1984. Managing Change : Implementing Productivity and Quality Improvement. National Productivity Review. 303-314.
- Mintzberg, H. 1981. Organisation Design, Fashion or Fit? Harvard Business Review. Feb. 1981 : 103-116.
- Monfort, E.R. 1984. Strategic Management Impotence : an advisory to chief executive officers. Planning Review. Jan. 1984 : 1-14.
- Moss, A. 1980. Developing a manpower strategy for an industry. Long Range Planning. Vol. 13, June.
- Myers, J.B. 1985. Making Organisations adaptive to change : eliminating bureaucracy at Shenandoah Life. National Productivity Review. Spring 1985 : 131-138.
- Nasionale Mannekragekommissie. 1985. Verslag van die Nasionale Mannekragekommissie vir die tydperk 1/1/84 - 31/12/84. Pretoria : Staatsdruk. 338p.
- Odiorne, G.S. 1984. Human Resources Strategies for the Nineties. Personnel. Dec. 1984 : 13-19.
- Odiorne, G.S. 1985. Human Resource Strategies for the 80's. Training. Jan. 1985 : 47-51.
- Owen, A. 1983. Megatrends. Markets to the year 2000. Newsletter Digest Supplement. June 1983 : 1-7.
- Pascale, R. 1985. The paradox of "Corporate Culture" : Reconciling Ourselves to Socialization. California Management Review. Vol. XXVII. No. 2 : 26-41.
- Palesy, S.R. 1979. Scientific Strategic Planning Systems and Management Behaviour. Working Papers. Harvard University. Oct. 1979.
- Peter, H.W. 1984. Developing Managers for Social Change. Journal of Management Development. 1984 : 16-27.
- Pettman, B.O. & Tarvernier, G. 1979. Manpower Planning Workbook. Hampshire : Gower Press.
- Piskor, W.E. 1976. Bibliographic survey of quantitative approaches to manpower planning. London.

Purkins, C. 1981. Corporate Manpower Planning : a review of models. European Journal of Operational Research. 8 : 315-323

Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. 1985. Die Suid-Afrikaanse Samelewing : Werklikhede en Toekomsmoontlikhede. RGN : Pretoria.

Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. 1984. Mannekragtekorte in Suid-Afrika. RGN : Pretoria. (MN-106).

Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. 1983. Struktuurveranderinge in middelvlakmannekrag (1983). RGN : Pretoria. (MN-102).

Rhodie, N.J. 1983. Intergroup Conflict in deeply segmented societies. An introductory conceptual framework. Pretoria.

Robinson, G. 1980. Integrating strategic and manpower planning. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Bedryfsleiding. 1980.11(2) : 54-61.

Rothwell, R & Zegveld, W. 1979. Technical change and employment. London : Frances Pinter (Publishers) Ltd. 178p.

Sheridan, J.A. 1981. The Relatedness of Change : a Comprehensive Approach to Human Resource Planning for the Eighties. Human Resource Planning. Vol. 4. No. 2. 1981 : 11-12.

Schuler, R.S. 1984. Personnel and Human Resource Management. New York : West Publishing Company. 700p.

SMA 1985. Standard Newsletter of the National Student Federation. 1985 :5.

Stainer, G. 1971. Manpower Planning : The Management of Human Resources London : Heinemann.

Taylor, J.W. 1983. Strategic Planning for the Successful Business. New York : Business Reports. 203p.

Thakur, M. 1975. Manpower Planning in Action. New York.

Ticky, N.M. & Hornstein, H.A. Collaborative Organisation Model Building. 300-316.

Torrington, D. 1974. Encyclopedia of Personnel Management. Kilbride :Thomson Letho.

University of Natal. 1984. Black Worker Attitudes : Political options, capitalism and investment in South Africa. Durban : Centre for Applied Social Sciences. 49p.

University of the Orange Free State. 1981. Manpower Planning and the South African Manpower Situation in the decade 1980-1990. Bloemfontein : Personnel Research Division. 66p.

University of Stellenbosch. 1983. A Survey of progress on the implementation of the recommendations of the Riekert commission as at 30/6/1983. Stellenbosch : Department of Sociology. 22p.

Uys, J.S. 1981. Manpower Planning and the South African Manpower Situation in the decade 1980-1990. Johannesburg.

Verhoeven, K.J. 1980. Corporate Manpower Planning. European Journal of Operational Research. Vol. 7, March.

Wabe, J.S. 1974. Problems in Manpower Forecasting. Surrey : The Gresham Press. 287p.

Walker, J.W. 1980. Human Resources Planning. New York : McGraw-Hill. 157p.

Wiehahn, N.E. 1982. Die volledige Wiehahn-verslag Dele 1-6 en die Witskrif op elke deel. Johannesburg : Perskor-Boekdrukkery. 80lp.

Wright, P. 1985. Strategic Management within a World Parameter. Managerial Planning. Feb. 1985 : 33-36.