

'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF

Alda U le Roux, B.A. Hons.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad
Magister Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde aan
die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier: Prof. G v/d M Sieberhagen

Potchefstroom
1999

VOORWOORD

Hiermee spreek ek my opregte dank uit teenoor die volgende persone en instansies:

- ♦ Prof. George Sieberhagen vir sy vakkundige leiding.
- ♦ Mnr. Neels Uys vir die taalversorging.
- ♦ Mev. Judith Mabhena van FSA Contact vir haar advies en samewerking tydens die empiriese studie.
- ♦ Die bestuurspan van Toyota Suid-Afrika Bemaking (Opleiding en Ontwikkeling) vir die geleentheid om my studie deur te voer.
- ♦ My ouers vir hulle voortdurende belangstelling, ondersteuning, leiding en gebede.
- ♦ Innige dank aan God my Vader wat altyd by my staan vir Sy leiding en dat Hy al die bronne tot my beskikking gestel het om my studies te voltooi.

KENNISGEWING

1. Die verwysingstelsel en die wyse van bronnelyssamestelling wat in hierdie skripsie gebruik word, is dié soos uiteengesit in die "*Publication Manual of the American Psychological Association*, 1994, (4th ed). Washington, DC: American Psychological Association".
2. In die gevalle waar 'n bron dié van 'n persoonlike kommunikasie is, word die nodige besonderhede daarvan in die teks verskaf. Wanneer sodanige bron 'n tweede of meer kere aangehaal word, word slegs die van van die betrokke persoon, asook die jaartal, aangedui.

SUMMARY

A competency profile of a marketing manager in the motor manufacturing industry.

Keywords: competencies; skills; manager; marketing; training and development; skills; profile; environmental strengths; internationalisation; consumer expectations.

The complexity of the South African socio-economic and political environment requires that companies need not only to survive, but to become (and remain) successfully internationally competitive.

In order to enjoy a competitive advantage, companies have to take different environmental forces into account. These forces include, inter alia, accelerated technological change, internationalisation, competition, changing consumer expectations, governmental demands and increasing employee voice. These environmental forces pose great challenges to the effective functioning of companies and usually influence the business environment at the same time.

Within the particular motor manufacturing company in which the researcher is involved, the marketing manager performs a core function. Currently there is no properly researched and empirically compiled competency profile for a marketing manager. Each marketing manager should know what he must be capable of and what is expected of him in order to support the company in reaching its objectives and vision.

Before such a profile could be compiled it was necessary to make an initial study of the ways which competency profiles are compiled and to determine which environmental forces affect them.

The Identifying Criteria for Success (ICS) questionnaire was applied to compile the competency profile of a marketing manager in the motor

manufacturing industry. From the results of the empirical investigation it appears that (as seen by those in present positions) the five most important competencies that a marketing manager in the motor manufacturing industry should have are trust development, communication skills, negotiation skills, strategic work relations and initiation of action.

Those in present positions regarded technical/professional knowledge and skills as the least important, while the Managing Director of this company regarded this as one of the most important competencies. This rank could mean that present marketing managers need to undergo a paradigm shift by means of practical training intervention.

Specific recommendations that emerged from the results of this research as well as specific recommendations for further research on a competency profile of a marketing manager in the motor manufacturing industry, are suggested.

OPSOMMING

‘n Bevoegdheidsprofiel van ‘n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf.

Trefwoorde: bevoegdhede; vaardighede; bestuurder; bemarking; opleiding en ontwikkeling; bevoegdheidsprofiel; omgewingskragte; internasionalisering; verbruikersverwagtinge.

Die kompleksiteit van die Suid-Afrikaanse sosio-ekonomiese en politieke omgewing noodsaak maatskappye om nie net te oorleef nie, maar om suksesvol internasionaal-mededingend te word en te bly

Om ‘n mededingende voorsprong te geniet, noodsaak dat maatskappye met verskillende omgewingskragte rekening moet hou. Hierdie kragte sluit onder andere versnelde tegnologiese verandering, internasionalisering, kompetisie, veranderende verbruikersverwagtinge, regeringseise en toenemende werknemerseggenskap in. Elke een van hierdie omgewingskragte stel groot uitdagings aan die doeltreffende funksionering van maatskappye en hulle (die omgewingskragte) is gewoonlik gelytydig besig om ‘n invloed op die besigheidsomgewing uit te oefen.

Binne die betrokke motorvervaardigingsmaatskappy waaraan die navorser betrokke is, verrig ‘n bemarkingsbestuurder ‘n kernfunksie. Tans bestaan daar nie ‘n behoorlik-nagevorsde en empiries-saamgestelde bevoegdheidsprofiel vir só ‘n bemarkingsbestuurder nie. Elke bemarkingsbestuurder behoort te weet waartoe hy in staat moet wees en wat van hom verwag word ten einde die maatskappy te ondersteun in die bereiking van sy (die maatskappy se) doelwitte en visie.

Voordat so ‘n profiel saamgestel kan word, was dit noodsaaklik om eers ‘n studie te maak van die wyses waarop ‘n bevoegdheidsprofiel saamgestel kan

word. Verder was dit noodsaaklik om vas te stel watter kragte op só 'n bevoegdheidsprofiel inwerk.

Die "Identifying Criteria for Success" (ICS)-vraelys is aangewend om die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf saam te stel. Uit die resultate van die empiriese ondersoek blyk dit dat (soos gesien deur huidige posbekteërs) die vyf belangrikste bevoegdhede waaroor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf behoort te beskik vertrouensontwikkeling, kommunikasievermoë, onderhandelingsvaardighede, strategiese werksverhoudings en inisiëring van aksies is.

Posbekteërs het tegniese/professionele kennis en vaardighede as die minsbelangrike geag terwyl die Besturende Direkteur van die maatskappy dit as een van die belangrikste bevoegdhede beskou het. Hierdie rangordeplasing sou dalk beteken dat die huidige bemarkingsbestuurders 'n paradigmaskuif deur middel van praktiese opleidingsintervensies moet ondergaan.

Spesifieke aanbevelings wat voortspruit uit die resultate van hierdie navorsing, asook spesifieke aanbevelings vir verdere navorsing aangaande 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf, word voorgestel.

INHOUDSOPGAWE

SUMMARY	i
OPSOMMING	iii
HOOFSTUK 1 PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE VAN ONDERSOEK	1
1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.2 HOE BEHOORT 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN DIE IDEALE BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF IN SUID-AFRIKA TE LYK?	7
1.3 NAVORSINGSDOELSTELLINGS	8
1.3.1 ALGEMENE DOEL	8
1.3.2 SPESIFIEKE DOELSTELLINGS	8
1.4 BASIESE HIPOTESE	9
1.5 NAVORSINGSMETODE	9
1.5.1 LITERATUURSTUDIE	9
1.5.2 EMPIRIESE ONDERSOEK	10
1.5.2.1 NAVORSINGSONTWERP	10
1.5.2.2 ONDERSOEKGROEP	10
1.5.2.3 DATA-INSAMELINGSMETODES EN MEETINSTRUMENTE	11
1.5.2.4 STATISTIESE VERWERKING	12
1.6 HOOFSTUKVOORUITSKOUIING	12
1.7 HOOFSTUKSAMEVATTING	14
HOOFSTUK 2 DIE DEFINISIE EN AARD VAN BEVOEGDHEDE EN HOE TE WERK GEGAAN WORD OM 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL SAAM TE STEL	15
2.1 AARD EN OMVANG VAN BEVOEGDHEDE	15
2.2 PERSOONLIKHEIDS- EN PRESTASIEDEFINISIES VAN 'N BEVOEGDHEID	17
2.3 SAMEVATTENDE, WERKBARE DEFINISIE VAN 'N BEVOEGDHEID	18
2.4 DIE SAMESTELLING VAN 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL	19
2.5 VERSKILLENDE BENADERINGS TOT DIE SAMESTELLING VAN BEVOEGDHEIDSPROFIELE	19
2.5.1 DIE MAATSKAPPYSPESIFIEKE BEVOEGDHEDSRAAMWERK	19
2.5.2 DIE HOLMES EN JOYCE-BENADERING	20

2.5.3	DIE "AMERICAN ASSEMBLY OF COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS" (AACSB)-BENADERING	21
2.5.4	DIE "AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION / McBER" (AMA)- BENADERING	22
2.5.5	DIE GRONHAUG EN NORDBURG-BENADERING	23
2.5.6	DIE MEYER-BENADERING	24
2.6	SPESIFIEKE MODELLE VIR DIE SAMESTELLING VAN 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL	28
2.6.1	DIE POSBEVOEGDHEIDSEVALUERINGSMODEL ("JOB COMPETENCE ASSESSMENT METHOD")	28
2.6.2	DIE GEWYSIGDE POSBEVOEGDHEIDSEVALUERINGSMODEL ("MODIFIED JOB COMPETENCE ASSESSMENT METHOD")	34
2.6.3	DIE GENERIESE MODEL ("GENERIC MODEL METHOD")	34
2.6.4	AANGEPASTE GENERIESE MODEL ("CUSTOMIZED GENERIC MODEL METHOD")	36
2.7	ANDER MODELLE	37
2.8	BESPREKING	40
2.9	HOOFSTUKSAMEVATTING	41
HOOFSTUK 3	DIE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF EN DIE IMPLIKASIES DAARVAN VIR DIE BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN SÓ 'N BEMARKINGSBESTUURDER	42
3.1	INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAARBINNE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE FUNKSIONEER	43
3.1.1	INLEIDING	43
3.1.2	INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE	44
3.1.2.1	REGERING	47
3.1.2.2	AANDEELHOUERS	47
3.1.2.3	TEGNOLOGIE	48
3.1.2.4	KOMPETISIE/MEDEDINGING	48
3.1.2.5	VERSKAFFERS	49
3.1.2.6	KLIËNTE	49
3.1.3	IMPLIKASIES VAN INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE	51

3.1.4	IMPLIKASIES VAN INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF	56
3.2	NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAARBINNE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE FUNKSIONEER	59
3.2.1	INLEIDING	59
3.2.2	NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE	60
3.2.3	IMPLIKASIES VAN NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE	66
3.2.4	IMPLIKASIES VAN NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF	70
3.3	MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF WAARBINNE 'N BEMARKINGSBESTUURDER WERKSAAM IS	72
3.3.1	INLEIDING	72
3.3.2	MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF WAT 'N UITWERKING OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE IN HIERDIE BEDRYF HET	73
3.3.3	IMPLIKASIES VAN MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER	76
3.4	HOOFSTUKSAMEVATTING	81
HOOFSTUK 4	EMPIRIESE ONDERSOEK	82
4.1	DOEL VAN EMPIRIESE ONDERSOEK	82
4.2	NAVORSINGSONTWERP	82
4.3	ONDERSOEKGROEP	83
4.4	MEET- EN OPNAMETEGNIEKE	83
4.5	NAVORSINGSPROSEDURE	87
4.5.1	INLEIDING	87
4.6	EMPIRIESE NAVORSINGSPROSEDURE	89
4.7	STATISTIESE VERWERKING	91
4.8	HOOFSTUKSAMEVATTING	92

HOOFSTUK 5	RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	93
5.1	DIE FUNKSIES WAARVOOR 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF VERANTWOORDELIK IS	93
5.2	'N BEVOEGDHEISPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF	94
5.3	BESPREKING	97
5.4	HOOFSTUKSAMEVATTING	98
HOOFSTUK 6	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	99
6.1	INLEIDING	99
6.2	GEVOLGTREKKINGS	100
6.3	AANBEVELINGS WAT BETREF DIE BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF	103
6.4	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	6
5.5	SLOT	107
BYLAE		
BYLAE 1	BEVOEGDHEIDSDEFINISIES, SLEUTELAKSIES EN POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE	108
BRONNELYS		125
TABELLE		
TABEL 3.1	DIE VYF KOMPONENTE VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE BY DIE WERK (GOLEMAN, 1998, p. 12)	52
TABEL 4.1	VOORBEELD VAN VRAAGBOOG WAT AAN POSBEKLEËRS VOORGELÊ WORD	90
TABEL 5.1	DIE FUNKSIES WAARVOOR 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF VERANTWOORDELIK IS	95
TABEL 5.2	'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF	96
FIGURE		
FIGUUR 2.1	STRATEGIESE SISTEEMMODEL (Dubois, 1993, p. 23)	39
FIGUUR 3.1	EKSTERNE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING OP MAATSKAPPE HET (Harvey & Brown, 1992, p. 4)	46
FIGUUR 3.2	ELEMENTE WAAROP MAATSKAPPE IN DIE TOEKOMS MOET FOKUS (Harvey & Brown, 1992, p. 14)	50
FIGUUR 4.1	POSONTLEDINGSPROSES (Hauenstein & Byham, 1999)	86

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE VAN ONDERSOEK

Hierdie skripsie handel oor 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder^(*) in die motorvervaardigingsbedryf.^(*)

In Hoofstuk 1 word die probleemstelling, doelstellings, navorsingsmetode en hoofstukindeling uiteengesit.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Voortdurende groei en ontwikkeling is belangrik vir enige maatskappy. Dit kan egter nie in afsondering van nasionale en internasionale omgewingskragte waaraan maatskappye blootgestel is, geskied nie. Om 'n mededingende voorsprong te geniet, noodsaak maatskappye om met die verskillende omgewingskragte rekening te hou. Hierdie kragte sluit onder andere versnelde tegnologiese verandering, internasionaliseringsprosesse, mededingende marksektore, veranderende verbruikersverwagtinge, regeringseise, toenemende werknemerseggenskap, veranderings in die samestelling van die werksmag, 'n beweging na afgeplatte maatskappystrukture, aspirasies van vakbonde, 'n onsekere besigheidsomgewing en wetgewing ten opsigte van gelyke indiensneming, in (Nadler, Gerstein, & Shaw, 1992, p. 3).

(*) Die woord *bemarkingsbestuurder* verwys hier na beide mans en dames. Verwysings in die navorsing na *hom*, *hy* en *syne*, tensy die teendeel duidelik uit die samehang blyk, sluit die ander geslag ook in.

(*) In hierdie navorsing word in die algemeen verwys na *bestuurder(s)* en *bemarkingsbestuurder(s)* wat spesifiek dui op 'n bemarkingsbestuurder verbonde aan 'n internasionaal mededingende maatskappy in die motorvervaardigingsbedryf.

Negatiewe omgewingskragte omsluit onder meer die nasionale en internasionale gevoel onder ontwikkelaars oor die Suid-Afrikaanse ekonomie as 'n negatiewe beleggingsgeleentheid. Misdaadstatistiek, afgelei uit twyfelagtige polisiëring en 'n tandelose regbank, bly sekerlik een van die primêre faktore wat die ekonomiese toekoms van die land beïnvloed (Loubser, 1997, p. 14; Yadavalli, 1998, p. 14).

Elke omgewingskrag stel groot uitdagings aan die doeltreffende funksionering van maatskappye. In baie gevalle is meer as een omgewingskrag gelyktydig teenwoordig wat werksaamhede beïnvloed en 'n versnelde tempo in verandering meebring. Toekomsgerigte maatskappye kan hierdie uitdagings suksesvol hanteer deur sinvolle en doelgerigte strategieë te ontwikkel. Charan (1998, p. 14) stel die volgende vraag as stimulus: "Who's going to win - you or the global economic turmoil? That's the question you must ask yourself as we hurtle through this bizarre scene of lurching markets, melting economies, and surreal politics around the planet."

In 'n vinnigveranderende maatskappy waar omgewingskragte saam met spesialisgerigte werknemers en outonome spanne 'n essensiële klem op kliëntediens plaas, word van werknemers verwag om verandering te verstaan, probleme te help oplos, korrekte besluite te neem en te help tydens die implementering van die veranderinge. Daar word 'n hoë premie op aanpasbaarheid, reaksietyd, besluitneming, strategiese denke, en veral op werknemersbevoegdheid geplaas (Erasmus, 1993, p. 19; Lessing & Rossouw, 1990; Nadler et al., 1992, p. 2). Wat van kardinale belang is, is dat bogenoemde kenmerke vervat word in die bevoegdheidsprofile van beide bestuur en werknemers. Hierdie bevoegdhede is noodsaaklik vir die suksesvolle uitvoering van spesifieke funksies binne 'n spesifieke maatskappy.

Soos alle ander Suid-Afrikaanse ondernemings, staan die motorvervaardigingsbedryf (na jare van isolasie) voor die eise wat toetrede tot die internasionale arena meebring (Pretorius, 1997, p. 27).

Bevoegdheid is dus van groot belang vir die suksesvolle bereiking van maatskappydoelstellings. Dit is belangrik dat werknemers ontwikkel moet word om te voldoen aan die vereistes waarmee die maatskappydoelstellings bereik wil word. Die ontwikkeling van menslike hulpbronne is egter ook belangrik indien maatskappye 'n mededingende voordeel wil geniet (Erasmus, 1993, p. 19; Lessing & Rossouw, 1990). Volgens Retief (1993, p. 17) behoort die menslikehulpbronfunksie besigheidsvennote van die maatskappy en bestuur te word wat besigheidsgerig en resultaatgedrewe dink en doen. Die menslikehulpbronfunksie moet daartoe in staat wees om waarde tot internasionale mededinging en die oorgangsproses toe te voeg. Die korrekte fasilitering van die proses deur bemerkingsbestuurders vorm die kern van hierdie navorsing. In aansluiting by hierdie redenasie verwys Ulrich (1997, p. 15) na die menslikehulpbronfunksie as onder andere 'n veranderingsagent.

Maatskappye in Suid-Afrika streef tans na 'n aanvaarde internasionaal mededingende status. Dit beteken 'n groter markgeoriënteerde benadering wat op verbruikersbehoefte fokus. Indien 'n maatskappy nie mededingend is nie, sal hy waarskynlik nie oorleef nie. Die maatskappy wat ingestel is op verbruikersbehoefte en kompetisie, is dié maatskappy wat proaktief reageer op verandering in die mark sowel as tegnologiese ontwikkeling. Volgens Birkin (1997, p. 22) is die kernuitdaging gesetel in 'n behoefte om Suid-Afrika tot 'n mededingende wêreldspeler te verhef. Hy huldig ook die mening dat alle Suid-Afrikaanse besighede bepaalde waarskuwingseine moet raaksien. Hieraan sal hulle herinner word dat 'n onvermoë om in 'n internasionaal mededingende ekonomie te presteer, die einde sal beteken - soos etlike ander Suid-Afrikaanse ondernemings wat nie die toets van tyd in 'n internasionaal mededingende omgewing geslaag het nie.

Om 'n vlak van internasionale mededinging te handhaaf, impliseer 'n werkerskorps wat oor die potensiaal beskik om met insig die visie, missie en strategie van die maatskappy te ondersteun (Meyer, 1996, p. 5).

Dit is belangrik dat hierdie werkerskorps moet besef waarom die maatskappy hierdie doelstelling het, waarheen die maatskappy se strategie lei en watter implikasies dit vir die werker inhou. Wanneer die werkerskorps dieselfde doel nastreef, sal hy vinnig tot die besef kom dat sy uitsette noodsaaklik vir die

voortbestaan van die maatskappy word. Die bestuurskorps van 'n internasionaal mededingende maatskappy moet dus sy werknemers bemagtig deur kapasiteit te verleen om verandering te inisieer en te implementeer. Die skepping en instandhouding van 'n positiewe klimaat waarin werknemersvertroue seëvier, word 'n noodsaaklike voorvereiste. Die vestiging en instandhouding van 'n vertrouenswaardige klimaat binne 'n veranderende maatskappy sal werknemers motiveer en selfvertroue laat ontwikkel om waarde toe te voeg in die besluitnemingsproses van maatskappyontwikkeling. Hierdie faktore is bydraend tot kapasiteitskepping wat deur bestuur verleen moet word in die inisiëring en implementering van verandering. Piturro (1999, p. 16) sluit met die volgende aanhaling baie nou hierby aan wanneer sy oor "new global realities" praat: "In a global economy marked by economic and social unrest, business leaders must find ways to keep a steady course. A clear vision and an ability to respond to changing conditions are key."

Die vestiging van vertrouenswaardigheid vorm ook die grondslag vir die tuisteskepping en komplementeer goeie besigheidsverhoudinge. Charlton (1993, p. 84) beskou die volgende bevoegdhede as onderliggend tot die skep van vertroue:

- ◆ Kongruensie tussen woord en daad;
- ◆ Uitleef van positiewe agting en geloof in ander - dit behels ook dat ander die geleentheid gegun word om leiding te neem ("empowerment");
- ◆ Aanvaarding van voorspelbare verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid; en
- ◆ Omgee vir ander en die uitleef van 'n eties-morele kode.

Wat belangrik is tydens die vaslegging van die fondasie vir 'n internasionaal mededingende maatskappy, is dat die bestuurskultuur van die maatskappy sodanig sal verander dat werknemers die strategie ondersteun deur die vasstelling en ontwikkeling van noodsaaklike bevoegdhede wat lei tot optimale prestasie ("performance") wat van kardinale belang vir só 'n maatskappy is.

'n Motiverende kultuur in die maatskappy moet geskep word sodat almal na dieselfde doel streef. Volgens Mitrani, Dalziel, en Fitt (1994, p. 22) is 'n bevoegdheidsgebaseerde ontwikkelingsbenadering die aangewese metode om ontwikkeling te bestuur, omdat bevoegdheid op 'n gestruktureerde wyse van die onderneming se strategie afgelei en verkonkretiseer word. Meyer (1997, p. 33) stel dit soos volg: "For effective performance it is essential that all the major competencies are identified and defined; such definition will also inform decisions when designing the most effective learning experience." Dit geld ook vir 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf.

Alhoewel hierdie navorsing fokus op die bevoegdheid van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf, word kortliks verwys na die doel waarom hierdie proses by bestuur begin. Die proses waarna verwys word is dié van die bepaling van 'n bevoegdheidsprofiel. Indien 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder (wat as kern van bemarking gesien word) bepaal is, sal bestuur besluit of sulke bevoegdheidsprofile oor die hele maatskappy vir alle posisies bepaal moet word aangesien dit waarskynlik tot optimale prestasie aanleiding sal gee. Suid-Afrikaanse maatskappye wat internasionaal mededingend wil optree moet besef dat werknemers die kosbaarste bate is waarsonder hulle nie sal oorleef nie - wat te sê nog van suksesvol en winsgewend wees! Bedryfsielkundiges is intens bewus van die fundamentele rol wat die mens speel in die sukses van 'n maatskappy. Alhoewel sommige mense nie van die begrip "menslike kapitaal" hou nie, is dit tog "mensekrag" wat 'n kritieke inset ten opsigte van die bepaling van die ekonomiese groeikoers van 'n land, asook van die welvaart van die ekonomie vorm. In hierdie verband speel bestuursbevoegdheid en die vaardighede waaroor die werkers beskik 'n kardinale rol. Bevoegdheid beïnvloed die vermoë van maatskappye om ander hulpbronne, soos finansiële hulpbronne, grondstowwe en tegnologie, te verkry en optimaal te kan benut.

Volgens Saunders (1998, p. 32) moet die ingesteldheid van bestuur in Suid-Afrika drasties verander aangesien daar nog steeds 'n "ons – teenoor - hulle" sindroom bestaan wat geswaai moet word. Sy sê dat die geskiedenis van konflik tussen bestuur en werkers, diep verdeling tussen die twee partye tot gevolg gehad het. 'n Teenstellende benadering tot arbeidsprobleme wat fokus op blaam vir foute

en oortredings van die verlede, eerder as om te probeer om 'n samewerkende klimaat gerig op konstruktiewe konflikthantering waarmee beide partye in die rigting van sinergie sal beweeg, word tans in die Suid-Afrikaanse omgewing gevolg.

Saunders (1998, p. 32) glo dat Suid-Afrikaanse maatskappye hulle energie moet wy aan die ontwikkeling van saamwerkende verhoudinge met personeel. Sy glo dat Suid-Afrikaanse maatskappye hulle bronne moet belê in, en energie moet wy aan, die ontwikkeling van saamwerkende verhoudinge met hulle mense. Hierdie aanname word duidelik ondersteun deur bevindinge van die "World Competitiveness"-ondersoek wat in 1997 gepubliseer is. Hier is bevind dat Suid-Afrika, in die kategorie van menslike mededingende vermoë ("people competitiveness") vir vier opeenvolgende jare laaste uit vier-en-sestig organisasies geplaas is. Saunders haal 'n Amerikaanse artikel uit Business Day van 24 Junie 1997 aan waar gestel word dat die formasie en kommunikasie van visie en die bevoegdheid tot motivering van mense onderskeidelik die tweede en derde plekke op die ranglys inneem. In reflektoring op hierdie inligting, kan begin verstaan word waarom Suid-Afrikaanse maatskappye sukkel met aspekte soos produktiwiteit en wêreldwye mededinging.

Meer spesifiek argumenteer Boyatzis (1982, p. 5) soos volg: "It is the competence of managers that determines, in large part, the return that organisations realise from their human capital, or human resources Organisations need competent people to reach their objectives both efficiently and effectively."

Vir die bepaling van die vrae wat deur hierdie navorsing beantwoord moet word kan die volgende aanhaling van Saunders (1998, p. 33) betekenisvol aangewend word: "To achieve these kinds of relationships takes very special people. South African leaders will need to be people with integrity and intellect - people who can make the paradigm shift from machines and power based management, to visionary, relationship based leadership that actively seeks out win-win solutions".

Bogenoemde aanhaling bring hierdie bespreking nader aan die algemene doel van die navorsing. 'n Goeie aanvangspunt om die sindroom dat die mens as masjien

of nommer gesien word, reg te stel is om by die bestuurskorps, waarvan bemarkingsbestuurders 'n belangrike komponent vorm, te begin.

1.2 HOE BEHOORT 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN DIE IDEALE BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDEGINGSBEDRYF IN SUID-AFRIKA TE LYK?

Daar bestaan 'n duidelike behoefte aan die ontwikkeling van 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in 'n internasionaal mededingende motorvervaardigingsmaatskappy. Hierdie profiel word die instrument waarmee bemarkingsbestuurders tydens indiensneming gemeet en geweeg gaan word. Die korrekte aanwending word inderdaad 'n kragtige instrument in die hande van menslikehulpbronontwikkeling en –bestuur. Gates (wat deur Stewart, 1999, p. 17 aangehaal word), se siening oor internasionale mededinging word baie goed in die volgende woorde beskryf: "The key is to attract the best talent and get the best out of it."

Die volgende gefundeerde vrae kan aan die hand van die voorafgaande bespreking vir die navorsing geformuleer word:

- 1.2.1 Wat behels die konsep bevoegdheid?;
- 1.2.2 Hoe word bevoegdheidsprofile ontwikkel?;
- 1.2.3 Wat is die omgewingskragte wat op die bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf inwerk, en wat is die implikasies van hierdie kragte vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder?;
- 1.2.4 Watter funksies is die verantwoordelikheid van die bemarkingsbestuurder?; en

- 1.2.5 Wat is die generiese bevoegdheidsprofiel van 'n bemerkingsbestuurder moet beskik?

1.3 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Ten einde antwoorde op bogenoemde vrae te bekom, word die volgende doelstellings in algemene en spesifieke terme gestel.

1.3.1 ALGEMENE DOEL

Die algemene doel van die navorsing is om 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemerkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf te ontwikkel.

1.3.2 SPESIFIEKE DOELSTELLINGS

- 1.3.2.1 Om vanuit die literatuur te bepaal wat die inhoudelike van die konsep *bevoegdheidsprofiel* behels.
- 1.3.2.2 Om die benaderings waarvolgens 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemerkingsbestuurder ontwikkel kan word vanuit die literatuur te bepaal;
- 1.3.2.3 Om vanuit die literatuur vas te stel watter omgewingskragte 'n uitwerking op bemerkingsbestuurders het en die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel van sodanige bemerkingsbestuurders te bepaal;
- 1.3.2.4 Om empiries, deur middel van opnamenavorsing, te bepaal vir watter funksies 'n bemerkingsbestuurder in die praktyk verantwoordelik is; en

- 1.3.2.5 Om empiries te bepaal wat die generiese bevoegdheids is waarom 'n bemarkingsbestuurder moet beskik ten einde die funksies suksesvol te kan uitvoer.

1.4 BASIESE HIPOTESE

Dit is moontlik om 'n bevoegdheidsprofiel vir 'n bemarkingsbestuurder op grond van die funksies wat sodanige bemarkingsbestuurder moet verrig en die eindresultate wat bereik moet word, saam te stel.

1.5 NAVORSINGSMETODE

Die navorsing bestaan in ooreenstemming met die spesifieke doelstellings uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.5.1 LITERATUURSTUDIE

In die literatuurstudie val die klem op die volgende aspekte:

- ◆ Die definisies en aard van bevoegdheids en bevoegdheidsprofiel;
- ◆ Die ontwikkeling van bevoegdheidsprofiel; en
- ◆ Die bepaling van omgewingskragte wat 'n uitwerking het op 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder.

1.5.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

Die volgende aspekte ten opsigte van die empiriese ondersoek kan gemeld word:

1.5.2.1 NAVORSINGSONTWERP

Die navorsing kan geklassifiseer word as 'n opnameontwerp wat ook as beskrywende navorsing van kontekstuele belang bekend is (Huysamen, 1993, p. 108; Mouton & Marais, 1992, p. 53). 'n Bevoegdheidsprofiel vir 'n bemarkingsbestuurder word saamgestel uit data verwerf tydens 'n opname oor die funksies en bevoegdhede van die posbekleërs sowel as hulle lynbestuurders se siening oor hul funksies en bevoegdhede. Hierdie stelling word as ontwerp vir die navorsing gebruik.

1.5.2.2 ONDERSOEKGROEP

Die ondersoekgroep sal saamgestel word by 'n internasionaal mededingende motorvervaardigingsmaatskappy in Suid-Afrika wat onder druk van hervorming staan. 'n Proefpopulasie van twaalf bemarkingsbestuurders sal betrokke wees. Hierdie respondente sal ewekansig gekies word uit die populasie van bemarkingsbestuurders binne die maatskappy. Die groep sal uit beide bewese langdiens sowel as redelik onlangs aangestelde bemarkingsbestuurders in die maatskappy bestaan. Bemarkingsbestuurders afkomstig uit verskillende streke is ook betrokke. Die twaalf respondente kan as verteenwoordigend van al die bemarkingsbestuurders verbonde aan hierdie internasionaal mededingende motorvervaardigingsmaatskappy beskou word.

1.5.2.3 DATA-INSAMELINGSMETODES EN MEETINSTRUMENTE

Die empiriese navorsingsprosedure (soos beskryf deur Dubois, 1993, p. 24 en Spencer, McClelland, en Spencer, 1992, p. 7) wat gevolg word bestaan uit die volgende twee stappe:

Stap 1:

Die bepaling van die funksies wat deur 'n bemarkingsbestuurder verrig moet word.

Die navorsing word ondersteun deur 'n tegniek van 'n werkgroep wat hierdie navorsing voorafgegaan het. Die tegniek omarm die gebruik om idees te stimuleer en data vir vertolking in te samel. Hierdie werkgroep het van 'n nominale groeptegniek sowel as 'n spesifieke vraelys gebruik gemaak vir die identifisering van die funksies en die opstel van 'n posbeskrywing van 'n bemarkingsbestuurder. Die oordeel van die posbekteërs en hulle bestuurders was deurslaggewend.

Stap 2:

Die ontwikkeling van 'n bevoegdheidsprofiel waaraan 'n bemarkingsbestuurder moet voldoen.

Die "Identifying Criteria for Success" (ICS)-vraelys is bestem om die noodsaaklike aard en omvang van die bevoegdheidsdimensies vir 'n suksesvolle bemarkingsbestuurder te bepaal. Die ICS-vraelys is die produk van 20 jaar se navorsing waarby reeds meer as honderdduisend poste betrek is. Die ICS-vraelys word onder lisensie deur FSA Consulting bemark. Normaalweg word daar bloot na die ICS-vraelys verwys, terwyl dit eintlik die ICS-program behoort te lees aangesien die ICS-program gestandaardiseerde gedragsevaluering-vraelyste bevat waarin frekwensiegraderings gedoen word ten einde bevoegdheidsdimensies vir posfamilies te bepaal. Die bevoegdheidsdimensies word rekenaarmatig in 'n

bevoegdheidsdimensie-vraelys geskep. Met behulp van dié vraelys word 'n rangorde van belangrikheidsgraderings vir elke bevoegdheidsdimensie vir spesifieke posfamilies bepaal. Op grond van die bevestigde bevoegdheidsprofile sal die navorser 'n generiese bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder by hierdie motorvervaardigingsmaatskappy kan ontwikkel.

1.5.2.4 STATISTIESE VERWERKINGS

Die volgende statistiese verwerkings, met spesifieke verwysing na die bepaling van die bevoegdheidsdimensies, sal gedoen word:

- * Die berekening van gemiddeldes;
- * Die berekening van standaardafwykings; en
- * Die bepaling van 'n dimensierangorde.

Bogenoemde verwerkings is inherent deel van die ICS-program, en word geloods op grond van die response wat in die voorafgaande stappe verkry is.

1.6 HOOFSTUKVOORUITSKOUING

Die res van die hoofstukke van hierdie skripsie sien soos volg daar uit:

1.6.1 HOOFSTUK 2 (LITERATUURSTUDIE/TEORIE : BEVOEGDHEDE)

In Hoofstuk 2 word verslag gelewer oor die literatuurstudie wat onderneem is oor die definisie en aard van bevoegdheide en die verskillende benaderings tot die ontwikkeling van bevoegdheidsprofile van bemarkingsbestuurders.

1.6.2 HOOFSTUK 3 (LITERATUURSTUDIE/TEORIE: OMGEWINGSKRAGTE)

Daar word op die omgewingskragte wat 'n uitwerking op 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf het gefokus. Die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel word onder die loep geneem.

1.6.3 HOOFSTUK 4 (EMPIRIESE ONDERSOEK)

Hierdie hoofstuk bestaan uit 'n weergawe van die navorsingsmetode, ondersoekgroep, meetinstrumente, navorsingsprosedures en statistiese dataverwerking.

1.6.4 HOOFSTUK 5 (RESULTATE)

In hierdie hoofstuk word die resultate gerapporteer en bespreek.

1.6.5 HOOFSTUK 6 (GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS)

Gevolgtrekkings wat voortvloei uit die resultate van bogenoemde navorsing word kortliks bespreek. Aanbevelings ten opsigte van 'n bevoegdheidsprofiel vir 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf asook aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing, word voorgehou.

1.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is die probleemstelling en die algemene en spesifieke doelstellings omskryf en die basiese hipotese geformuleer. Hierna is die navorsingsmetode bespreek. Hoofstuk 1 word afgesluit met 'n hoofstukvooruitskouing.

Hoofstuk 2 word gewy aan die definisie en aard van bevoegdheid en die wyses waarop 'n bevoegdheidsprofiel saamgestel kan word.

HOOFSTUK 2

DIE DEFINISIE EN AARD VAN BEVOEGDHEDE EN HOE TE WERK GEGAAN WORD OM 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL SAAM TE STEL

Hoofstuk 2 word gewy aan die definisie en aard van bevoegdheide en die wyses waarop 'n bevoegdheidsprofiel saamgestel kan word.

2.1 AARD EN OMVANG VAN BEVOEGDHEDE

Voordat verskillende benaderings tot die samestelling van bevoegdheidsprofiel bespreek word, word kortliks na die begrip bevoegdheid gekyk. Daar bestaan onttellend baie omskrywings vir hierdie begrip. Mercer (1997) stel voor dat dit wetenskaplik raadsaam sal wees om eers vas te stel wat 'n bevoegdheid nie is nie. Hy beweer dat bevoegdheide nie psigologiese konstrakte is nie en dus nie 'n enkele gedragsaspek versinnebeeld nie. Mercer beweer dat 'n bevoegdheid eerder uit 'n versameling verbandhoudende en waarneembare gedragsaspekte bestaan.

Bellis (1995, p. 4) is van mening dat Suid-Afrikaners nie daarin sal slaag om die vaardigheidsvlakke van die massas te verbeter nie voordat daar nie insig in die term bevoegdheid verkry is nie. Hiermee saam gaan ook terme soos persoonlike sowel as openbare bevoegdheids- en uitkomsgebaseerde opleiding en ontwikkeling.

S. Perry (persoonlike kommunikasie, 20 Augustus 1999) definieer 'n bevoegdheid (competency) soos volg: " ... a cluster of related knowledge, attitudes and skills working together to produce outstanding performance in a given area of responsibility". Hiermee beklemtoon hy die belangrikheid van bevoeghede vir die suksesvolle uitvoering van die funksies van 'n spesifieke posvlak. Hierdie drie elemente is deurlopend in die ontwikkeling van optimale prestasie teenwoordig.

Alhoewel na prestasie in die konteks van bevoegdheid verwys word, moet daarteen gewaak word om nie die term bevoegdheid aan prestasie (binne die konteks van prestasiebestuur) gelyk te stel nie. Die term bevoegdheid is baie wyer as prestasie. Tydens die keuringsproses moet sekere belangrike en toepaslike gedragsvereistes vir prestasie in die pos voorspel kan word. Om hierdie beskeie maar onaanvegbare rede word daar ook tydens opleiding en ontwikkeling van personeel, klem op bevoegdheidsgebaseerde ontwikkeling gelê (competency based training).

Spencer en Spencer (1993, p. 5) hou die volgende beskouing voor: "Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalising across situations, and enduring for a reasonably long period of time. A characterised credential that makes no difference in performance is not a competency and should not be used to evaluate people."

F. van Graan (1991 – ongepubliseerde klasaantekeninge) definieer 'n bevoegdheid (soos wat dit uit 'n bevoegdheidsprofiel blyk) as die uitvoering van 'n aktiwiteit in 'n gegewe situasie om 'n vooropgestelde doel, doelstellings en doelwitte te bereik. Dit verwys na gedragsaktiwiteite wat 'n persoon moet openbaar om voortreflik te presteer. Vir die doel van hierdie navorsing word 'n bevoegdheidsprofiel omskryf as gedifferensieerde gedragsdimensies waaraan 'n posbekleër moet voldoen ten einde ongekwalifiseerde ondersteuning aan die visie en missie van die maatskappy te verleen.

Strebler en Bevan (1996, p. 2) ondersteun Fletcher (1991) in sy siening van 'n bevoegdheid as: "... the ability to perform activities within an occupation to a prescribed standard. Competence is a wide concept which embodies the ability to transfer skills and knowledge to new situations within the occupational area."

Aangesien daar uiteenlopende beskouings oor die begrip bevoegdheid bestaan, word twee variante van hierdie term kortliks onder die loep geneem.

2.2 PERSOONLIKHEIDS- EN PRESTASIEDEFINISIES VAN 'N BEVOEGDHEID

Alhoewel Meyer (1996, p. 33) soms as sekondêre bron aangedui word omdat die oorspronklike bron nie beskikbaar is nie, definieer navorsers 'n bevoegdheid vanuit óf 'n persoonlikheids- óf prestasieperspektief.

Vanuit die *persoonlikheidsperspektief* word persoonlikheidseienskappe as bevoegdhede gesien wat tot bepaalde persoonlike sowel as openbare gedrag aanleiding gee - dryfkrag, redenasievermoë, onbuigbaarheid en vasberadenheid. Boyatzis (1982, p. 21) voel baie sterk oor die stelling dat:

"A job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses. The existence and possession of these characteristics may or may not be known to the person. In this sense, the characteristics may be unconscious aspects of the person."

In hierdie geval word die individu deur interne faktore gemotiveer en nie deur eksterne omgewingsfaktore soos 'n vleierende soldy of 'n luukse kantoor, om sy bevoegdhede te ontwikkel en uit te leef nie. Eksterne omgewingsfaktore speel nie 'n rol nie.

Vanuit die *prestasieperspektief* word bevoegdhede ook deur spesifieke persoonlike sowel as openbare prestasievereistes bepaal. In hierdie konteks word 'n spesifieke werksituasie uitgelig en bepaalde bevoegdhede waaraan 'n voornemende werker moet voldoen, uitgestippel. Dubois (1993, p. 9) stel dit soos volg: "Job competence is the employee's capacity to meet or exceed a job's requirements by producing the job outputs at an expected level of quality within the constraints of the organisation's internal and external environment."

2.3 SAMEVATTENDE, WERKBARE DEFINISIE VAN 'N BEVOEGDHEID

In ooreenstemming met Perry se definisie van bevoegdhede, stel Meyer (1996, p. 34) dit soos volg: "Competency is the integration of knowledge, skill and value orientation, demonstrated to a defined standard in a specific context." Hiervolgens is daar lewensvatbaarheid vir 'n werkbare omgewing waarin beide die persoonlikheids- en prestasieperspektief gedifferensieer gesien kan word.

Meyer (1996, p. 34 - 36) motiveer sy ondersteuning deur die toepassing van die volgende kriteria:

Kennis ("knowledge") omvang alles wat die mens weet, sy denke, begrip, inligting, argumente, teorieë en dus alle konsepte wat binne die persoon se verstandelike en emosionele strukture gekonseptualiseer word.

Vaardigheid ("skill") verwys na 'n persoonlike vermoë om spesifieke gedrag aan die hand van spesifieke denke, tasbaar en meetbaar in die werksomgewing te konkretiseer. Dit sluit nie noodwendig net psigomotoriese aktiwiteite in nie. 'n Bemerkingsbestuurder sal noodwendig nie net oor goeie en sinvolle kommunikasievaardighede moet beskik vir die suksesvolle uitvoering van sy bemerkingsfunksies nie.

'n Positiewe geesteshouding ("attitude") is van kardinale prestasiebelang om swaarkry met lekkerkry klaar te kry.

2.4 DIE SAMESTELLING VAN 'N BEVOEGDHEIDPROFIEL

Die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder vereis 'n holistiese benadering en daarom moet beide die persoonlikheids- en prestasiedefinisies van 'n bevoegdheid in ag geneem word.

Eerstens moet die verskillende benaderings tot die samestelling van bevoegdheidsprofile in die kollig geplaas word;

Sistematiese aankleding van die metodiek vir die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel as kragtige bestuursinstrument moet onderneem word; en

Generiese bestuursbevoegdhede word uitgelig omdat 'n bemarkingsbestuurder met bestuursverantwoordelikhede bekleed is.

2.5 VERSKILLENDE BENADERINGS TOT DIE SAMESTELLING VAN BEVOEGDHEIDSPROFIELE

2.5.1 DIE MAATSKAPPYSPESIFIEKE BEVOEGDHEIDSRAAMWERK

Elke maatskappy beskik oor sy eie korporatiewekultuur, waardesisteme en strategieë. Dit is die fondament waarop bestuursmodelle en wenprofile gebou en vanwaar bestuursprestasies geloods word. So word ingekoop op spesifieke bevoegdheidsprofile wat met strategieë integreer en 'n korporatiewekultuur en -waardesisteem ontwikkel. Dit dien dan as basis vir indiensneming, loopbaanontwikkeling en sinergistiese prestasiebestuur.

Volgens Meyer (1996, p. 112) het 'n studiegroep wat in 1995 deur die Australiese regering op die been gebring is om bestuursuitdagings te identifiseer, bevind dat die volgende generiese bestuursbevoegdhede deur talle maatskappye as belangrik beskou word:

- * Leierskap;
- * Strategiese denke;
- * Besigheidsvernuf;
- * Handhawing van goeie kliënteverhoudinge;
- * Bestuur van mense;
- * Bemagtiging van mense ("empowerment");
- * Selfontwikkeling; en
- * Internasionale besigheidsvernuf.

2.5.2 DIE HOLMES EN JOYCE-BENADERING

Volgens Holmes en Joyce (1993, p. 44) behoort klem gelê te word op die volgende drie aspekte tydens die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel:

- * Die spesifieke rol wat vervul moet word;
- * Die taak wat verrig moet word; en
- * Die tipe individu wat hierdie taak moet verrig.

Holmes en Joyce beklemtoon die tegniese vereistes van 'n pos, die sosiale konteks waarbinne die bestuurder funksioneer en die persoonlikheideienskappe waaroor die bestuurder behoort te beskik.

2.5.3 DIE “AMERICAN ASSEMBLY OF COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS” (AACSB)-BENADERING

Hierdie benadering groepeer bevoegdhede in twee groepe:

- * 'n Inhoudkategorie; en
- * Vaardigheid- en persoonlikheideienskappe.

Die *inhoudkategorie* behels kennis van die volgende:

- * Besigheidstrategieë;
- * Menslike hulpbronontwikkeling en -organisasie;
- * Bestuur en inligtingstelsels;
- * Kwantitatiewe analise/navorsing/produksie en operasionele bestuur;
- * Rekeningkunde;
- * Finansies; en
- * Bemaking.

Die *vaardigheid- en persoonlikheideienskapkategorie* behels die volgende:

- * Objektiviteit;

- * Besluitneming;
- * Beplanning en organisering;
- * Leierskap;
- * Mondelinge kommunikasie;
- * Geskrewe kommunikasie;
- * Inligtingversameling en probleemanalise; en
- * Delegasie en beheer.

Volgens Brown (1993, p. 29) ondersteun hierdie benadering die siening dat bestuur sinergisties en multifunksioneel is. Bestuurders behoort toegerus te wees om verantwoordelikheid vir die rigtinggewing aan of orkestrering van verskillende soorte professionele persone te aanvaar.

2.5.4 DIE “AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION / McBER” (AMA)-BENADERING

Hierdie benadering definieer bestuursbevoegdhede as “ ... an underlying characteristic of a manager which, if used effectively, leads to effective managerial behavior” (Brown, 1993, p. 30).

Die volgende vyf bevoegdheidsgroeperings word deur die AMA geïdentifiseer:

- * Doelwit- en aksiebestuur;
- * Leierskap;

- * Menslikehulpbronbestuur;
- * Rigtinggewing aan ondergeskiktes (“directing sub-ordinates”); en
- * Interpersoonlike gedragsbevoegdheids- en/of -vaardighede.

Die navorser se beskeie mening is dat die gebruik van hierdie benadering problematies kan wees wanneer die verband tussen bestuursbevoegdheid en effektiewe prestasie uitgelig word. Dit kom uiters subjektief voor.

2.5.5 DIE GRONHAUG EN NORDBURG-BENADERING

Gronhaug en Nordburg (1992, p. 442) het die samestelling van bevoegdheidsprofile vanuit bevoegdheidstrategie benader en die volgende prosedure vasgestel:

- * Formuleer 'n bevoegdheidstrategie;
- * Bepaal bevoegdheidsvereistes wat in die toekoms aan bestuurslui gestel gaan word;
- * Evalueer huidige bevoegdheids- en/of -vaardighede;
- * Identifiseer die bevoegdheidsvereistes en prioritiseer die bevoegdheids-gapings;
- * Beplan opleidings- en ontwikkelingsmodelle om die bevoegdheids-gapings te vul;
- * Implementeer 'n bevoegdheidstrategie;
- * Implementeer 'n plan om gapings te vul; en
- * Moniteer en evalueer die toepassing van die bevoegdheidsprofiel.

2.5.6 DIE MEYER-BENADERING

Weens snelle politieke veranderinge en sosio-ekonomiese onsekerheid in Suid-Afrika (1999) bevraagteken talle direksies die vermoë van hul bestuurskorps om hul maatskappye effektief die volgende millennium in te lei (Meyer, 1996, p. 115).

Meyer (1996, p. 116) se benadering dien as breë riglyn om die maatskappye se huidige bestuursbevoegdheidsvlak te evalueer en om te verseker dat noodsaaklike bestuursbevoegdhede bekom word om aan die vereistes van die maatskappystrategie te voldoen. Meyer (1996, p. 117 - 123) onderskei die volgende stappe in hierdie proses:

* Begrip vir die besigheidsomgewing:

Onverdeelde aandag moet aan elemente waarmee 'n maatskappye gekonfronteer mag word, soos tegnologiese ontwikkeling, ekonomiese en sosiopolitieke aspekte, gewy word. Volgens Meyer (1997, p. 33) staan die doel en konteks van 'n sisteem sentraal in die ontwikkeling van daardie sisteem. Ten einde begrip te ontwikkel vir die bevoegdhede wat deur 'n bemarkingsbestuurder benodig word, is dit noodsaaklik om die besigheidsomgewing waarbinne sukses in die toekoms behaal moet word, te analiseer en te verstaan.

* Begrip vir maatskappyrealiteite:

'n Begrip van die kernwaardes en -bevoegdhede, korporatiewe maatskappykultuur en ondersteunende, verbandhoudende sisteme van die maatskappye, is noodsaaklik ten einde die inhoud van poste, rolle en uitsette van verskillende posisies te onderskei waaruit bevoegdhede geïdentifiseer word. Maatskappye wat operasionele bedryfsuitmuntendheid nastreef, sal byvoorbeeld

bevoegdhede wat koste-effektiwiteit, spanwerk en sistematiese probleemoplossing bevorder, beklemtoon. Maatskappye wat produkleierskap nastreef, sal daarenteen bevoegdhede soos risikoanalise, dryfkrag en innovasie vooropstel.

* Definiëring van leierskapsrolle en uitdagings:

'n Deeglike analise van 'n besigheidstrategie, strategiese kernkwessies, voortspruitende leierskapsrolle en uitdagings ten opsigte van interne menslike hulpbronne, sal afleidings en aannames aangaande rolle, uitsette en bevoegdhede van verskillende poste binne so 'n maatskappy vergemaklik.

* Definiëring van bevoegdheidsraamwerk en prioriteitsbepaling:

Elke maatskappy is uniek en daarom sal bevoegdheidsprofile van maatskappy tot maatskappy verskil. Wat belangrik is, is dat 'n logiese benadering gevolg moet word om bevoegdhede te identifiseer en 'n bevoegdheidsprofiel vir daardie pos saam te stel.

* Definiëring van bevoegdhede op elke vlak;

Dit is belangrik dat alle betrokkenes dieselfde begrip aan dieselfde bevoegdheid heg. Elke bevoegdheid moet noukeurig geformuleer word en daar moet treffend tussen kern- en strategiese bevoegdhede onderskei word. Kernbevoegdhede is daárdie bevoegdhede wat noodsaaklik is vir die verrigting van die kernfunksies van 'n spesifieke pos, terwyl strategiese bevoegdhede kernbelangrik in 'n ongunstige omgewing is.

Meyer se skerpsinnige uitsprake oor die proses wat in die samestelling van bevoegdheidsprofile gevolg behoort te word, laat goeie insig oor die werklike kap van die byl.

Ter wille van volledigheid, word kortliks gekyk na die stappe wat gevolg sou word om verdere navorsing te komplementeer en te ondersteun.

Evaluering van huidige posbekteërs:

Die standaardmaat van bestuur (wat reeds oor 'n bevoegdheidsprofiel beskik) word bereken om ontwikkelingsareas te identifiseer. Só 'n bevoegdheidsprofiel mag nie alleen vir werwing en keuring aangewend word nie, maar ook vir die bepaling van opleidingsbehoefte. Evalueringsmodelle wat oorweeg kan word is takseersentrums, psigometriele toetsing en prestasie-evaluering.

Ontwikkeling van leerkontrakte:

Die gaping tussen die posbekteër se *de facto* aanwesigheid ("current reality") en verwagte trefpunt ("desired destination") word vasgestel om sinvolle aksiestappe te formuleer. Die ideaal is die skepping van 'n leerleentheid om die bevoegdheidsgaping uit te wis en dit binne 'n spesifieke leerkontrak uiteen te sit. 'n Leerkontrak spesifiseer wat geleer moet word en hoe die leer sal plaasvind. Die kontrak maak ook voorsiening vir die verskaffing van terugvoering om leervordering te monitor.

Suid-Afrika ervaar tans 'n klemverskuiwing vanaf opleiding na meervoudige leer. Broad en Newstrom (1992, p. 59) maak melding van die belangrikheid van kernstrategieë om oordrag van opleiding te verseker. Hulle verwys na die oordragvennootskap tussen die bestuurder, opleiers en leerders wat gevestig moet word om uiteindelijke oordrag te verseker. Volgens Broad en Newstrom (1992, p. 59) is mentorskapvaardighede vir toesighouers van kardinale belang gedurende hierdie proses.

Herontplooiing/heraanwending/hervestiging van personeel/werknemers:

Wanneer dit uit die evaluering van 'n individu se bevoegdhede duidelik blyk dat die gaping tussen bestaande en verwagte bevoegdheidsvlakke onoorbrugbaar is, word interne of eksterne heraanwending van werknemers 'n redelike goeie alternatief. Interne heraanwending is voordelig omdat dit nuwe geleenthede binne die maatskappy aan 'n individu bied. Die nadeel is dat onderpresteerders elders in die maatskappy hervestig word en die probleem na 'n volgende situasie oorgedra word. Eksterne hervestiging is 'n baie pynlike proses en moet met groot sensitiwiteit bestuur word. Dit impliseer spoedige besluitneming en deurlopende eerlike kommunikasie.

Formalisering van die leerproses:

Die sluiting van leerkontrakte impliseer rolverdeling en aanspreeklikheid om ontwikkelingsaksies te implementeer. Alhoewel buite die bestek van hierdie navorsing, bepaal die formulering van hierdie fase die suksesverhaal van die totale ontwikkelingsproses. Beide die individu en die maatskappy is belangrike rolspelers - die ontwikkeling van die individu bly egter altyd 'n persoonlike sowel as openbare verantwoordelikheid.

SAMEVATTING

Die navorser se beskeie mening, dat 'n bevoegdheidsprofiel verwys na die bevoegdhede waaroor 'n individu moet beskik om suksesvol/optimaal in 'n pos te funksioneer, sluit aan by Rothmann (1995, p. 17) se beskrywing van posspesifikasies wat 'n uiteensetting voorhou oor die minimum vereistes waaraan 'n posbeker moet voldoen om 'n spesifieke pos suksesvol te kan beklee.

Die verskillende benaderings oor die samestelling van bevoegdheidsprofile verskaf waardevolle inligting vir hierdie navorsing sowel as toekomstige navorsers om as vertrekpunt te gebruik in die samestelling van bevoegdheidsprofile as meetinstrument in bestuurskunde.

2.6 SPESIFIEKE MODELLE VIR DIE SAMESTELLING VAN 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL

Vervolgens word verskillende modelle vir die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel kortliks bespreek. Aan die einde van die bespreking van 'n spesifieke model, word die redes vir die keuse van hierdie model om bevoegdhede te identifiseer, kortliks gemotiveer. Daaruit kan 'n navorser self bepaal watter model die mees toepaslike sal wees om 'n spesifieke situasie te komplementeer.

2.6.1 DIE POSBEVOEGDHEIDSEVALUERINGSMODEL ("Job Competence Assessment Method")

McClelland en Boyatzis het in 1980 bevind dat intelligensie (IK) nie die enigste voorspeller van uitmuntende prestasie/werksukses is nie. Dit sluit nou aan by Annie Coetzee (1998, p. 8) se uitspraak: "It is better to have a workforce that is emotionally competent to create better environments, find joy and satisfaction in their work, and then achieve - not only for themselves but for the company as a whole."

Sy wys daarop dat ander eienskappe soos selfbeeld en motivering ook 'n voorspeller van werksprestasie en -sukses is. Hierdie evalueringsmodel is 'n streng analitiese en empiriese proses wat bevoegdhede identifiseer om spesifieke take suksesvol te voltooi (Dubois, 1993, p. 72). Die posbevoegdheidsevalueringsmodel is nie van toepassing nie en word nie op die samestelling van bevoegdheidsprofile vir toekomstige poste gebruik nie. Hierdie model berus op die volgende twee aannames:

- * Die pos waarvoor 'n bevoegdheidsprofiel saamgestel word, bestaan reeds binne die maatskappy; en
- * Geselekteerde posbekteërs en -kenners is beskikbaar om te assisteer tydens die samestelling van so 'n bevoegdheidsprofiel.

Boyatzis (1982:41) en Zemke en Kramlinger (1982, p. 39) se navorsing het tot die gevolgtrekking gekom dat die identifisering van bevoegdheide, die implementering van drie stappe behels wat vervolgens bespreek word:

- * Stap 1:

Ontleed die taakkomponente of -elemente en die vereistes vir optimale taakprestasie.

'n Fokusgroep bestaande uit kundige persone wat verantwoordelikheid vir die identifisering en dokumentering van alle taakelemente van die onderskeie poste aanvaar, word saamgestel. Hierdie kundiges kan huidige en vorige posbekteërs en/of bestuurders wees wat voorheen hierdie funksies verrig het. Miskien kan kliënte ook betrek word - veral waar na bemarking gekyk word en die effek van 'n bemarkingsbestuurder op kliënte van kardinale belang is;

Die fokusgroep identifiseer eerstens wat die uitsette van die poste is - wat die werk behels waarvoor 'n posbekteër verantwoordelik behoort te wees;

Alle taakelemente, wat van belang is vir die suksesvolle/optimale uitvoering van die werksuitsette, word geïdentifiseer en beskryf;

'n Lys bestaande uit persoonlikheidseienskappe en gedragstekenmerke waarvoor 'n posbeker vir die optimale behaling van sukses in so 'n posisie moet beskik, word saamgestel. Hierdie lys, wat onder meer kennis, tegniese vaardighede en denkpattrone insluit, en wat as "voorspellers" aangewend kan word, word dan, volgens Dubois (1993:75), geprioritiseer.

* **Stap 2:**

Ontleed die eienskappe van toppresteerders en stel 'n bevoegdheidsprofiel saam.

Dubois (1993, p. 76) stel twee modelle voor waarvolgens bevoegdheids van toppresteerders geïdentifiseer en ontleed behoort te word. Vervolgens word die twee modelle kortliks bespreek:

Model Een:

Dié konsep bestaan uit noukeurige waarneming van interaksies tydens die daaglikse roetine van 'n posbeker en verteenwoordig data met betrekking tot die werksinhoud en die werksomgewing waarbinne die posbeker take uitvoer. Dit verskaf aan die waarnemer 'n breë raamwerk van die omstandighede waaronder só 'n posbeker werk. Die model is kosteintensief en lewer slegs beperkte (waarneembare) resultate.

Model Twee (Kritieke gedragsonderhoude):

Die meer ontwikkelende aspekte wat nie deur waarneming verskaf kan word nie, word deur hierdie tegniek geïdentifiseer en hanteer.

Dit is veral die "sagte" bevoegdheidsdeur wat deur hierdie tegniek bepaal word.

Slegs gespesialiseerde persone mag kritieke gedragsonderhoude voer. Die riglyne word vooraf met die betrokkenes bespreek sodat die doel van die onderhoud deur alle partye duidelik verstaan word. Die inligting uit die onderskeie onderhoude verkry, word stelselmatig ontleed om die positiewe en negatiewe aspekte van die betrokke pos te bepaal. In hierdie konsep maak die werknemer 'n venstertjie oop waardeur die onderhoudvoerder insig in die aksies, gedagtes, oortuigings, denkpatrone, motivering en gevoel kry wat andersins moeilik deur die waarnemingstegniek gepeil kan word.

Data uit Stap 1 en 2 gegenereer, dien as grondslag om 'n voorlopige bevoegdheidsprofiel saam te stel. Alternatiewe bevoegdheidslyste vir toppresterders sowel as gemiddelde presterders, word saamgestel. Die bevoegdheidsdeur wat op beide hierdie lyste geïdentifiseer word, is die minimum bevoegdheidsdeur wat vereis word vir die uitvoering van die werk. Die bevoegdheidsdeur wat slegs met toppresterders geassosieer word, is dié bevoegdheidsdeur wat toppresterders van die gemiddelde presterders onderskei. Die finale bevoegdheidsprofiel kan ook die taakuitsette en -aktiwiteite insluit of dit kan in 'n matriks wat die verband tussen die taakuitsette en die bevoegdheidsdeur aandui, ingepas word.

* Stap 3:

Bevestig die bevoegdheidsdeur

Validering van die bevoegdheidsprofiel sluit hierdie model af en fokus op die verhoogde kredietwaardigheid van die bevoegdheidsprofiel. Bevoegdheidsprofile wat aangewend word vir keuring, prestasiebestuur en vergoedingsbesluite, behoort oor 'n hoë vlak van geldigheid te beskik. Konsekwente, regverdigte en

gelyke behandeling van die werknemers betrokke, is van kardinale belang. Validering kan driedig gestalte vind:

- Die herhaling van die navorsingsproses; of
- Die gebruik van alternatiewe modelle om die bevoegdheide te bevestig; of
- Die gebruik van kennerspanele wat kundig is oor die pos.

* *Voordele* verbonde aan die posbevoegdheidevalueringmodel is dat dit:

- Op 'n wye verskeidenheid poste toegepas kan word;
- 'n Handige en bruikbare instrument is by poste waar prestasiedimensies en gedrag moeilik waarneembaar is;
- Kriteriumgebaseerd is, wat aktiwiteite van toppresteerders meet; en nie normgebaseerd, wat aktiwiteite van gemiddelde presteerders meet nie;
- Geïdentifiseerde bevoegdheide, gedrag spesifiek volgens die posvereistes stel;
- Emosionele aspekte van die werk identifiseer;
- Onmiddellik vir opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede aangewend kan word;
- Bemaking en implementering van menslike hulpbronintervensies en -programme ondersteun;
- As erkende tegniek onder werknemers en eksterne kliënte sonder voorbehoud aanvaar word. Die ander kant van die munt is verhoogde vertroue in die bevoegdheidsprofiel.

* *Nadele* verbonde aan die posbevoegdheidevalueringsmodel is:

- Dit is 'n kosteintensiewe onderneming vir 'n maatskappy wat onstabiel is of in 'n proses van herstrukturering verkeer;
- Gekwalifiseerde navorsers en onderhoudvoerders wat as fasiliteerders optree is nie altyd beskikbaar nie;
- Administratiewe ondersteuning bestaande uit die beskikbaarstelling van elektroniese toerusting om onderhoude op oudioband vas te lê, is nie altyd op standaard nie;
- Die kostekomponent word verhoog wanneer werknemers geografies verspreid is; en
- Die tegniek laat geen ruimte vir kortpaadjies nie.

* Die volgende redes dien as motivering vir die aanwending van hierdie model in die identifisering van spesifieke eienskappe vir 'n bevoegdheidsprofiel:

- Die pos waarvoor die bevoegdheidsprofiel ontwikkel moet word bestaan reeds;
- Geselekteerde posbekteërs is beskikbaar om behulpsaam te wees met die samestelling van die bevoegdheidsprofiel; en
- Die bevoegdheidsprofiel mag slegs vir bestaande poste binne die maatskappy saamgestel word.

2.6.2 DIE GEWYSIGDE POSBEVOEGDHEIDSEVALUERINGSMODEL ("Modified Job Competence Assessment Method")

Die gewysigde posbevoegdheidsevalueringsmodel verskil slegs in een opsig van die posbevoegdheidsevalueringsmodel - geen persoonlike onderhoude word met die top- en gemiddelde presteerders gevoer nie. Hulle word telefonies van die ondersoek in kennis gestel en elkeen ontvang skriftelike vrae oor die kritieke gedragsonderhoud waarop hulle skriftelik antwoorde moet verskaf.

Nadele behels onpersoonlike verhoudings en motiverings wat die verlies van belangrike data weens die gebrek aan waarneming beteken. Dit kan wel in 'n mate oorkom word deur die beskikbaarstelling van besonderhede van respondente vir latere telefoniese opvolggesprekke. Hierdie tegniek is baie nuttig tydens 'n ondersoek by 'n maatskappy waar werknemers geografies oor 'n wye gebied versprei is (Dubois, 1993, p. 85).

Die volgende redes dien as motivering vir die aanwending van hierdie model in die identifisering van spesifieke eienskappe vir 'n bevoegdheidsprofiel:

- * Tyd spandeer om die bevoegdheidsprofiel saam te stel word beperk;
- * Geselekteerde posbeksleers raak telefonies betrokke; en
- * Dieselfde redes soos in die geval van die gebruik van die posbevoegdheidsevalueringsmodel is ook relevant in die oorweging van die gewysigde posbevoegdheidsevalueringsmodel.

2.6.3 DIE GENERIESE MODEL ("Generic Model Method")

Volgens hierdie model moet die strategiese behoeftes van die maatskappy vooraf bepaal word. 'n Fokusgroep van kundiges word gebruik om voorlopige bevoegdheidsprofile in drie kategorieë saam te stel:

- * Bevoegdhede wat toppresterders van gemiddelde presterders onderskei;
- * Bevoegdhede wat deur toppresterders sowel as gemiddelde presterders gedemonstreer word; en
- * Tegnieuse bevoegdhede wat van beide groepe vereis word.

Hierdie groep is verantwoordelik vir die validering van die bevoegdhede van geïdentifiseerde toppresterders. Aan die hand van sterk motivering, is daar geleentheid om wysigings in die bevoegdheidsprofile aan te bring. Wanneer hierdie proses afgehandel is, finaliseer die fokusgroep die bevoegdheidsprofiel (Dubois, 1993, p. 86).

Sou verskille tussen die interne en 'n nagevorsde, generiese (kommersiële) bevoegdheidsprofiel uitgelig word wat:

- * Ooreenstem met 'n geïdentifiseerde profiel; of
- * Verskil van 'n bevoegdheidsprofiel wat reeds in die maatskappy bestaan;

moet wysigings met die grootste omsigtigheid aangebring word om nie die kredietwaardigheid of integriteit van die profiel wat uiteindelik deur die maatskappy aanvaar word, skade aan te doen nie (Dubois, 1993, p. 87).

Die volgende redes dien as motivering vir die aanwending van hierdie model in die identifisering van spesifieke eienskappe vir 'n bevoegdheidsprofiel:

- * 'n Bevoegdheidsprofiel bestaan reeds binne die maatskappy vir die spesifieke pos; en
- * Die maatskappy wil 'n nagevorsde bevoegdheidsprofiel, wat reeds bestaan, bekom.

2.6.4 AANGEPASTE GENERIESE MODEL ("Customized Generic Model Method")

Volgens Dubois (1993, p. 91) bestaan die toepassing van hierdie model (wat weinig verskil van die vorige model) uit die volgende stappe:

- * Goedkeuring en ondersteuning van die betrokke kliëntegroep en ontwikkeling van 'n projekplan;
- * Versameling en ontleding van alle toepaslike inligting met betrekking tot die pos;
- * Samestelling van 'n fokusgroep;
- * Ontwikkeling van 'n aanvanklike bevoegdheidsprofiel saam met die fokusgroep;
- * Toetsing van die aanvanklike bevoegdheidsprofiel binne die maatskappy en ontwikkeling van 'n finale bevoegdheidsprofiel;
- * Terugvoer oor die resultate aan die kliëntegroep; en
- * Implementering van die bevoegdheidsprofiel.

Die volgende redes dien as motivering vir die toepassing van hierdie model in die identifisering van spesifieke eienskappe vir 'n bevoegdheidsprofiel:

- * 'n Bestaande bevoegdheidsprofiel binne die maatskappy of wat ekstern buite die maatskappy bestaan moet vir die maatskappy aangepas word; en
- * Redes soos in die geval van die gebruik van die generiese model is ook relevant vir die oorweging van die aangepaste generiese model.

2.7 ANDER MODELLE

'n Verdere model wat benut kan word om 'n bevoegdheidsprofiel saam te stel is die buigsame posbevoegdheidsmodel ("Flexible Job Competence Model Method"). In hierdie navorsing gaan net kortliks daarna verwys word aangesien dit van toepassing is op poste wat nog nie bestaan nie. Hierdie tegniek word aangewend om bevoegdhede te identifiseer vir poste wat buite die maatskappykonteks bestaan. Volledigheidshalwe word kortliks na hierdie model verwys.

Die aanwending van die buigsame posbevoegdheidsmodel bestaan uit agt stappe:

- * Versameling en ontleding van alle toepaslike inligting rakende 'n pos;
- * Samestelling van 'n paneel wat uit senior leiers in die maatskappy, bestuurders en poskundige persone bestaan;
- * Ontwikkeling van huidige en toekomstige aannames aangaande so 'n pos;
- * Ontwikkeling van posuitsette en kwaliteitstandaarde;
- * Opstelling van 'n bevoegdheidsprofiel met gedragsaanduidings;
- * Identifisering van onderskeie rolle wat met posuitsette verband hou;
- * Samestelling van een of meer bevoegdheidsprofile; en
- * Finalisering en implementering van 'n bevoegdheidsprofiel.

Die volgende redes dien as motivering vir die aanwending van hierdie model in die identifisering van spesifieke eienskappe vir 'n bevoegdheidsprofiel:

- * Huidige sowel as toekomstige bevoegdheide, wat op die interne en eksterne dryfkragte wat op die maatskappy inwerk gebaseer is, moet geïdentifiseer word;
- * Posuitsette en kwaliteitstandaarde moet ontwikkel word; en
- * Gedragsaanduidings moet vir elke geïdentifiseerde bevoegdheid ontwikkel word.

Dubois (1993, p. 23) se strategiese sisteemmodel dien as voortreflike samevatting van verskillende modelle om bevoegdheidsprofile saam te stel. Wat baie belangrik is, is dat die gebruik van enige model 'n stap binne 'n groter proses is. Dit word duidelik uitgebeeld in die strategiese sisteemmodel van Dubois (vide Figuur 2.1 op die volgende bladsy).

Die aanwending van hierdie model bestaan uit 'n deeglike ondersoek van die eksterne omgewing wat geloods word voordat bevoegdheide geïdentifiseer word. Die doel hiervan is om vas te stel wat die verwagtinge en vereistes is wat van buite deur kliënte en potensiële kliënte aan die maatskappy gestel word. Verder moet die besigheidsplan met spesifieke maatskappy-doelwitte en die bepaling en evaluering van maatskappybehoefte vasgestel wees. Die identifisering en ontwikkeling van 'n bevoegdheidsprofiel word die eerste stap vir die beplanning en ontwikkeling van relevante curricula, die ontwerp, ontwikkeling en skep van leergeleenthede en toepaslike opvolg- of moniteringsaksies. Die strategiese sisteembenadering word nie in hierdie navorsing in meer detail bespreek nie.



FIGUUR 2.1: Strategiese Sisteemmodel (Dubois, 1993, p. 23)

2.8 **BESPREKING**

Die bepaling van bevoegdhede kan plaasvind deur een van die vyf modelle hierbo bespreek, of 'n kombinasie daarvan, toe te pas.

Redes vir die keuse van 'n spesifieke model om bevoegdhede te identifiseer volg aan die einde van elke bespreking. Daaruit kan 'n navorser met groot vertroue bepaal welke model die mees toepaslike sal wees in 'n spesifieke situasie.

Wanneer 'n maatskappy oor die vermoë beskik om 'n bemarkingsbestuurder aan te stel, kan die benadering wat met die prestasiedefinisie van 'n bevoegdheid ooreenkom, gevolg word. Hiervolgens sal 'n spesifieke werksituasie waar spesifieke prestasies bereik moet word, bepaal wat die bevoegdhede is waaroor 'n posbeker of potensiële posbeker behoort te beskik. In die geval van 'n bemarkingsbestuurder sal die relevante prestasievereistes en daarna die toepaslike bevoegdhede wat tot suksesvolle prestasie lei, geïdentifiseer word.

Die model wat toegepas word vir die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder bestaan uit 'n kombinasie van die eerste drie modelle wat bespreek is. Dit word om demografiese oorwegings gedoen om aan alle respondente geleentheid te gee om aan die navorsing deel te neem. Soos in die probleemstelling uiteengesit (vide 1.1), is die doel van hierdie navorsing daarop gerig om 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf saam te stel, aangesien dit tans nog nie bestaan nie.

2.9 HOOFSTUKSAMEVATTING

Hoofstuk 2 is gewy aan die definisie en aard van bevoegdheide en die wyses waarop 'n bevoegdheidsprofiel saamgestel kan word. Met hierdie bespreking is die eerste twee navorsingsvrae beantwoord en die eerste twee doelwitte bereik:

- * Om vanuit die literatuur te bepaal wat met bevoegdheide bedoel word; en
- * Om vanuit die literatuur te bepaal hoe te werk gegaan kan word om 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf saam te stel.

In Hoofstuk 3 word gefokus op die teenkrigte wat 'n uitwerking op 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf het en die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder.

HOOFSTUK 3

DIE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF EN DIE IMPLIKASIES DAARVAN VIR DIE BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN SÓ 'N BEMARKINGSBESTUURDER

Omgewingskragte wat 'n uitwerking het op 'n bemarkingsbestuurder ontwikkel primêr uit drie verskillende oorde, naamlik:

- * Internasionale omgewingskragte waarbinne Suid-Afrikaanse maatskappye funksioneer;
- * Nasionale omgewingskragte waarbinne Suid-Afrikaanse maatskappye funksioneer; en
- * Mikro-omgewingskragte in die motorvervaardigingsbedryf waarbinne 'n bemarkingsbestuurder werksaam is.

Bovermelde omgewingskragte word vervolgens bespreek en aan die einde van die bespreking word die implikasies van die kragte vir die maatskappy en vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder, onderskeidelik bespreek.

3.1 INTERNASIONALE OMGEWINGSGERIGTE KRAGTE WAARBINNE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPE FUNKSIONEER

3.1.1 INLEIDING

Suid-Afrikaanse maatskappye staan tans midde globale herstrukturering van internasionale markte. Met die totale aanslag op feitlik elke bedryfssektor, is dit noodsaaklik dat Suid-Afrikaanse maatskappye baie vinnig aanpas by die jongste internasionale tendense. Die lesse wat uit die ondervinding van internasionale markleiers geleer is, is vir Suid-Afrika van groot belang. Moonthede soos Japan, Korea en Taiwan het geleer om by ander lande te leen, te leer en daarop te improviseer. Omdat hulle kompeteerend tot mekaar gestaan het, het vele praktyke en tegnieke die lig gesien. Op hierdie wyse het heelwat goed gefundeerde oplossings soos personeelvermindering, strategiese beplanning en prosesherontwerp, ontstaan.

Mitrani et al. (1992, p. 13) beweer dat die omgewingskragte waarteen welvaart geskep word, verander het. Welvaart word nie meer net met die eksplorering van eksterne markte geassosieer nie, maar ook met die optimale benutting van interne intervensies. Mitrani et al. (1992, p. 14) stel dit soos volg: "Strategic intent and organizational architecture may provide a quantum jump in competitiveness and performance. However, it is people who take ownership of the strategy intent and who make architecture work."

C. Brand (persoonlike kommunikasie, 26 Maart 1999) sluit nou aan by bogenoemde aanhaling wanneer hy die volgende stellings tydens 'n bespreking van nuwe realiteite in die nuwe, internasionaal mededingende bestuursomgewing maak: "The needs of employees are challenged by competition, new technology and personal values. The employer is confronted with the aspirations of the employee and joint decision making." Die werkgewer behoort dus in die internasionaal mededingende mark indringende aandag te skenk aan die ontwikkeling van sy mense. Om reg te laat geskied, is dit volgens Brand (1999) van groot belang dat leiers met ekstensiewe vermoëns ingespan word om verandering te bestuur - binne die maatskappy en die nasionale sowel as die internasionale ekonomie. Brand (1999) maak ook 'n aanvullende stelling: "A management style should be developed

that takes into account cultural diversity and a unique management style should be developed so that enterprises can compete internationally."

Daar bestaan uiteenlopende kragte wat invloed op enige bestuurder in 'n Suid-Afrikaanse maatskappy wat strewe na 'n vlak van internasionale mededinging kan uitoefen. In hierdie deel van die navorsing word in die algemeen verwys na *bestuurders* wat spesifiek 'n bemarkingsbestuurder in 'n internasionaal mededingende maatskappy in die motorvervaardigingsbedryf, insluit.

Die kragte waarna verwys word sluit volgens Brand (1999) onder andere politieke, ekonomiese en tegnologiese kragte in. Beplanning moet voortdurend teen hierdie agtergrond geskied. Aanvullend is daar ook onmeetbare kragte soos kwaliteit, kliëntediens, buigsaamheid en weerstand teen verandering. Sukses sal in die toekoms gemeet kan word aan die maatskappy se aanpasbaarheid by hoofsaaklik ekonomiese verandering.

'n Bemarkingsbestuurder is dus ook onderhewig aan al hierdie internasionale omgewingskragte in die uitvoering van die funksies wat deur die bemarkingsdirektoraat optimaal verrig moet word. Al hierdie kragte moet in berekening gebring word tydens die samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel.

3.1.2 INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE

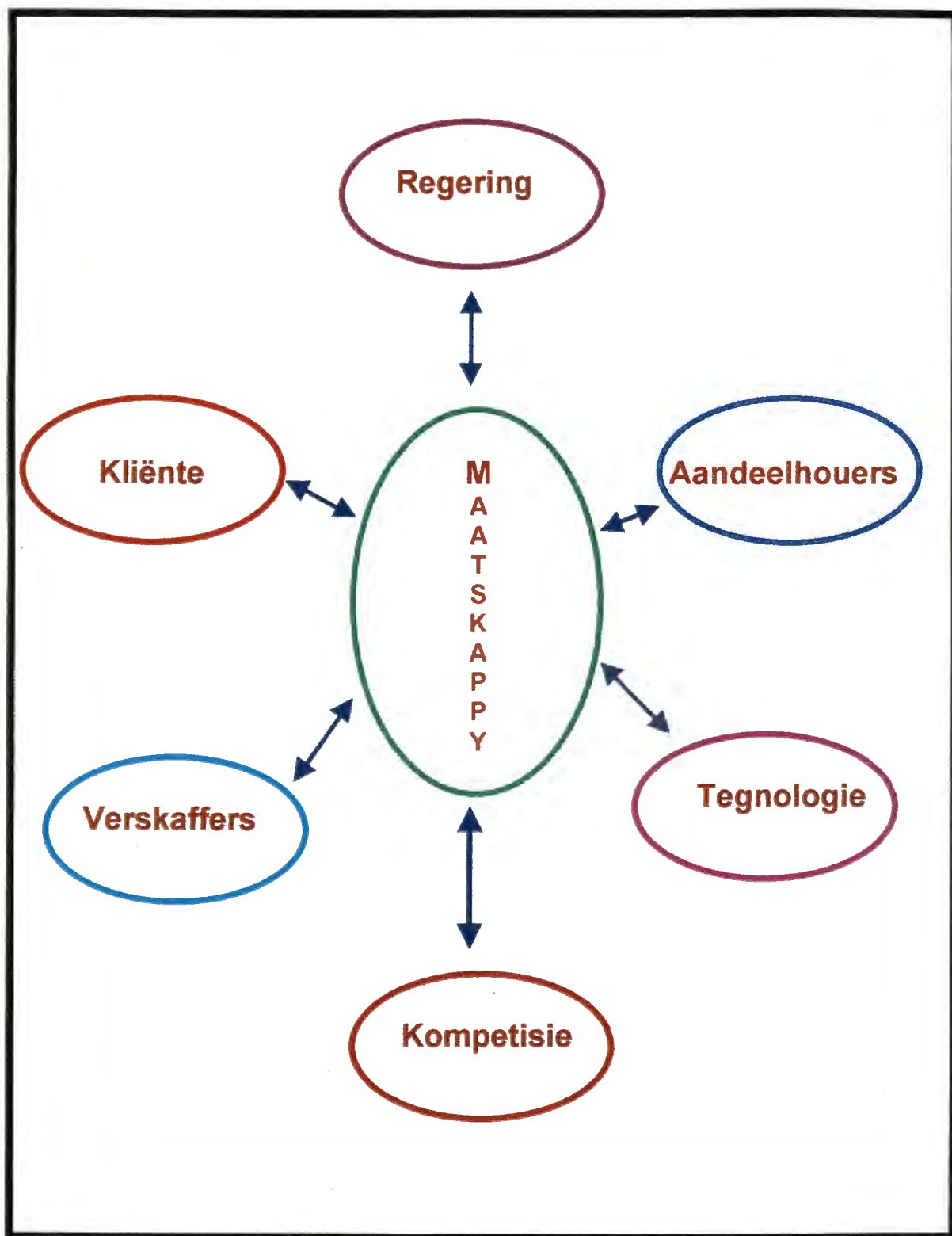
H. Nel (persoonlike kommunikasie, 26 Maart 1999) beweer dat maatskappye in Suid-Afrika tans onder groot druk verkeer om voortdurend mededingend te bly. Hy lê baie klem op "globalism" waarmee Iscor Mynbou reeds vër gevorder het. Maatskappye moet hulleself ekonomies deeglik evalueer en kyk waar hulle tans staan om hul visie vir die toekoms te formuleer. Hieruit kan 'n eindpunt ("benchmark") afgelei word waarna gestreef moet word asook watter bestuursintervensies geloods sal moet word om internasionaal mededingend te word en dan daardie vlak te handhaaf.

Maatskappye in Suid-Afrika word tans deur groot paradigmaskuiwe wat deur die internasionale mark daargestel word, beïnvloed. Laburn (1994, p. 4) wys op die volgende vier paradigmaskuiwe waaraan Suid-Afrikaanse maatskappye sedert 1990 blootgestel was en wat in berekening geneem moet word ten einde internasionaal mededingend te word:

- * Suid-Afrika is geleidelik besig om deel van die internasionale ekonomie te word;
- * Die inhoudelike van bestuurskunde is besig om internasionaal te verander;
- * Suid-Afrika is deurlopend in 'n veranderende sosio-politieke omgewing vasgevang; en
- * Menslike-ontwikkelingsbehoefte word aan ontluikende en veranderende aspirasies blootgestel.

Nel (1999) verwys na die outokratiese bestuurstyl wat voorheen deel was van die Suid-Afrikaanse bestuursomgewing. Aangesien Suid-Afrika in isolasie was, was die fokus op die hier-en-die-nou, en die bestuurstyl was 'n wen-verloormagsmotivering. Nel beweer dat gesonde kompetisie Suid-Afrikaanse maatskappye beslis sal help om "globalisation" te bereik. Charlton (1994, p. 7) beweer dat suksesse van Suid-Afrikaanse maatskappye van die toekoms sal afhang van politieke leiers se ontwikkeling van hul leierskapvaardighede en beslis ook alle leiers se vermoë om verandering te fasiliteer en te implementeer.

Vervolgens word Harvey en Brown (1992, p. 4) se model wat die eksterne kragte wat 'n uitwerking op maatskappye het, bespreek. (Sien die uitbeelding daarvan op die volgende bladsy.)



FIGUUR 3.1: Eksterne omgewingskragte wat 'n uitwerking op maatskappye het (Harvey & Brown, 1992, p. 4)

3.1.2.1 REGERING

Die vraag ná die 1994 verkiesing was of die huidige regering aan hulle beloftes sal kan voldoen en daarin sal slaag om verwagtinge en aspirasies in balans te hou. Dit vereis geweldig baie van bedryfsleiers wat in hierdie proses 'n belangrike rol speel in die uitvoering van hierdie interaksies. In 1999 het Suid-Afrika weereens in dieselfde posisie gestaan. Heelwat het intussen gebeur, maar steeds bestaan die onsekerheid oor regeringsuitsprake. Baie mense beweer dat die regering nie veel gedoen het om hulle uit hul benarde posisies te help nie. Ander is weer baie positief oor regeringsprestasie tot op datum.

Ondanks positiewe pogings deur bestuurspanne, het regstellende aksies nog nie baie gevorder nie. Beloftes wat voor die 1994 verkiesing gemaak is, het onrealistiese verwagtinge op laervlakke in sommige maatskappye geskep. Dit het ook 'n verswakking in dissipline tot gevolg gehad. Bestuurspanne wend nog steeds pogings aan om proaktief deur middel van regstellende aksieteikens op te tree - iets waarteen daar in sekere kringe groot weerstand bestaan.

Alhoewel hierdie aspekte in die meeste gevalle met groot omsigtigheid hanteer word, is dit 'n moeilike proses. Die regering besef dit en manifesteer hulle betrokkeheid in die verskaffing van geleenthede aan organisasies om optimaal te funksioneer. Deregulasie en 'n afname in regeringsinmenging in besigheidspraktyke sal egter by die meerderheid instansies verwelkom word.

3.1.2.2 AANDEELHOERS

Aandeelhouders plaas voortdurende druk op maatskappye om die maksimum opbrengs op hulle beleggings te ontvang. 'n Verdere implikasie is dat aandeelhouders op groter seggenskap in sleutelbesluite binne die maatskappe probeer aanspraak maak.

3.1.2.3 TEGNOLOGIE

Die voortdurende en snelveranderende tegnologiese ontwikkeling wat net eenvoudig nooit ophou nie, het 'n radikale invloed op werksisteme en prosesse wat ingrypende veranderinge tot gevolg het. Bestuur moet voortdurend proaktief ingestel wees om die veranderinge te antisipeer en bestuurstrategieë daarvolgens aan te pas. Tegnologie verbind organisasies, lande en individue met 'n muisklik met mekaar waar sake-transaksies binne oomblikke bevestig kan word. Volgens Brand (1999) word die wyses waarop mense werk voortdurend herdefinieer - teen dieselfde tempo as wat tegnologie ontwikkel.

3.1.2.4 KOMPETISIE/MEDEDINGING

Vandag bestaan daar nie meer so iets soos 'n ontoereikende produk of lae gehalte en/of kwaliteit nie. J. van Zyl het op 25 Maart 1999 die Bemerkingspersoneel van Toyota Suid-Afrika (TSB) toegesprek en onder andere gesê dat iets soos 'n lae kwaliteit motorvoertuig of ontoereikende diens nie bestaan nie aangesien die kompetisie altyd "iets beter" het. As 'n kliënt byvoorbeeld die behoefte aan 'n nuwe bakkie van 'n sekere fabrikaat het en daar is nie genoeg van hulle vervaardig nie, is dit baie maklik om by die volgende handelaar in te stap en 'n ander fabrikaat aan te koop. Wat eintlik hiermee gesê word, is dat elke maatskappy voortdurend waarde moet toevoeg wat produkte en dienste betref aangesien die verskeidenheid produkte en dienste gelewer, die kompetisievlak tussen maatskappye voortdurend verhoog. Die volgende aanhaling uit Wah (1998: 25) sluit baie nou aan by dit wat van Zyl (1999) te sê gehad het:

"You are a leader with a vision. By your grand design, employees are well suited to the company's culture and working hard to achieve its objectives. You seem to have predicted the right path to the future for the business. Then, all of a sudden, a competitor comes along and changes the market landscape like a lightning bolt. Now you not only have to deal with the current disaster, but also prepare for another time bomb lurking around the corner. What's wrong with your vision and your planning? Didn't you predict the future far enough in advance? Didn't you think strategically enough to avoid vulnerable situations like these?"

Visie is die middelpuntsoekende krag in enige onderneming en om hierdie rede 'n belangrike komponent vir evaluering in 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf.

G.P. Fourie (Bemarkingsbestuurder: Nissan SA, persoonlike kommunikasie, 28 April 1999) sluit ook hierby aan wanneer hy beweer dat bemarking tot op hede baie Amerikaansgeoriënteerd was maar dat dit nou vinnig verander. Bemarkingsbestuurders sal hierby moet aanpas. Sekere aspekte wat voorheen luukshede was wanneer potensiële kliënte navorsing gedoen het om 'n motor te koop, is vandag nie meer geldig nie. Hier word byvoorbeeld gekyk na lugsakke en vinnige spoedvermeerdering (1 - 100 km/h). Dit is nie meer 'n luuksheid nie en selfs kleiner motors voldoen vandag aan sulke behoeftes.

3.1.2.5 VERSKAFFERS

Tans bestaan daar meer internasionale verskaffers van byvoorbeeld masjinerie en toerusting as voorheen. Maatskappye moet voortdurend marknavorsing doen rakende toepaslike verskaffers sodat die produk en prestasievermoë van die betrokke maatskappy altyd van uitmuntende gehalte is.

3.1.2.6 KLIËNTE

Kliënte dwing maatskappye om die kwaliteit en waarde van produkte en dienste voortdurend te verbeter. Verandering by kliënte, hetsy demografies wat betref voorkeure of lewenstylverandering, moet voortdurend in aanmerking geneem word. Dit lewer 'n sterker inset ten opsigte van die kwaliteitstandaarde en gehalte van produkte en dienste. Handelaars in die motorvervaardigingsbedryf moet korrek opgelei en proaktief ingestel wees op alle kliëntebehoefte. Hulle moet oor mensvaardighede beskik om te bepaal waarop 'n spesifieke kliënt fokus sodat daar, sonder inspanning, 'n korrekte behoeftebepaling geformuleer kan word.

Suksesvolle maatskappye sal in die toekoms sekere aanpassing moet maak ten opsigte van kompetisie, potensiële kompetisie, tegnologiese verandering en kliënteveranderinge. Daardie veranderinge word deur Harvey en Brown (1992, p. 14) skematies uitgebeeld soos in Figuur 3.2 weergegee word.



FIGUUR 3.2: Elemente waarop maatskappye van die toekoms moet fokus (Harvey & Brown, 1992, p. 14)

Harvey en Brown (1992, p. 14) en Peters (1987, p. 29) beweer dat suksesvolle maatskappye ondanks die invloed van internasionale omgewingskragte, aan die volgende kenmerke sal moet voldoen:

- * Hoë gehalte kliëntediens;
- * Vinnige reaksietyd ten opsigte van innovering en verandering;
- * Produkte en dienste van hoë kwaliteit en gehalte;
- * Werknemersbetrokkenheid; en
- * Kleiner, outonome organisasie-eenhede.

3.1.3 IMPLIKASIES VAN INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE

Suid-Afrikaanse maatskappye wat streef na standhoudende internasionaalgerigte mededingendheid, staar baie groot uitdagings in die gesig wanneer gekyk word na die internasionale omgewingskragte wat 'n effek op hulle doelteffende funksionering het en in die toekoms gaan hê. Dit het duidelik na vore gekom in die bespreking tot dusver en uit Figuur 3.2. Maatskappye wat in die toekoms suksesvol wil groei en funksioneer, moet al hierdie aspekte voortdurend in gedagte hou, verandering antisipeer en proaktief toepaslike strategieë ontwikkel en uitvoer. Dus moet sulke maatskappye flink dink en optree betreffende besluitneming, spoed, reaksietyd en aanpasbaarheid.

Wat baie duidelik uit Nel (1999) se aanbieding blyk, is die feit dat hy op beide bedryf en personeel konsentreer. Aldus koppel hy besigheids- en kultuurstrategie met mekaar. Goleman (1998, p. 10) voel baie sterk oor hierdie saak wanneer hy praat oor emosionele intelligensie ("Emotional Intelligence"/"EQ") en die volgende stelling maak: "IQ and technical skills are important, but emotional intelligence is the *sine qua non* of leadership ... Effective leaders are alike in one crucial way: they all

have a high degree of emotional intelligence." Goleman bespreek in bogenoemde artikel die vyf komponente van emosionele intelligensie soos van toepassing in die werksituasie. In Tabel 3.1 word hierdie komponente genoem, gedefinieer en 'n kort aanhaling rakende elkeen (uit Goleman se artikel) aangestip.

TABEL 3.1 : Die vyf komponente van emosionele intelligensie by die werk (Goleman, 1998, p. 12)

	Definisie	Aanhaling
Self-awareness	The ability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others.	Self-aware job candidates will be frank in admitting to failure - and will often tell their tales with a smile.
Self-regulation	The ability to control or redirect disruptive impulses and moods ... the propensity to suspend judgment - to think before acting.	People who have mastered their emotions are able to roll with the changes. They don't panic.
Motivation	A passion to work for reasons that go beyond money or status .. a propensity to pursue goals with energy and persistence.	People who are in control of their feelings can tame their emotional impulses and redirect them in useful ways.
Empathy	The ability to understand the emotional makeup of other people ... skill in treating people according to their emotional reactions.	The very word empathy seems unbusinesslike, out of place amid the tough realities of the marketplace.
Social skill	Proficiency in managing relationships and building networks ... and ability to find common ground and build rapport.	Social skill is friendliness with a purpose: moving people in the direction you desire.

Tabel 3.1 is 'n opsomming van dit wat volgens Goleman vir enige persoon in enige situasie van belang is. In hierdie navorsing word dit gerieflikheidshalwe vir 'n leier wat na 'n vlak van internasionale mededinging streef, beklemtoon. Baie belangrik is dat werknemers nie meer net vir geld nie werk, maar ook vir persoonlike en openbare ontwikkeling. Vermeulen (1999, p. 24) sluit hierby aan met die volgende standpunt: "There is a growing demand from the individual in the company for self-managed development and career management." Dus word die ontwikkeling en groei van die individu en die strewe na die bereiking van die visie van die maatskappy gekombineer sodat beide partye groei en ontwikkel tot op 'n vlak waar internasionale mededinging die maatstaf word.

Wat Nel (1999) baie duidelik gestel het tydens sy aanbieding is die feit dat samewerking ("collaboration") die kern van hierdie veranderingsproses is. Dit sluit baie nou aan by Nadler et al. (1992, p. 2 - 8) wat gesê het dat aanpasbaarheid binne maatskappye wat internasionaal mededingend wil wees van kardinale belang is. Organisasies wie se sisteme, bestuursprosesse, loopbaanbeplanning, strategieë en strukture proaktief in orde geplaas is geniet 'n mededingende voordeel.

Nadler et al. (1992, p. 5 - 8) noem die volgende maatskappykenmerke waaraan 'n maatskappy in die toekoms sal moet voldoen om suksesvol te wees en te groei:

♦ Outonome werkspanne ("Self managed teams")

Projekspanne bestaan uit werknemers wat oor kennis en vaardighede beskik sodat hulle sinergisties 'n projek kan afhandel. Die samestelling van sulke spanne word deur van die aard van die projek bepaal. Die keuse van 'n projekteier word deur die sterkpunte van so 'n persoon bepaal. Nel (1999) verwys hierna as "organisation/leadership development". Projekspanne aanvaar volle verantwoordelikheid vir die opdrag wat hulle uitvoer - vanaf die inisiële- tot die evalueringsfase. Dit sluit onder meer beplanning, toesighouding, opleiding en resultate in.

◆ Hoë prestasie werksisteme ("High performance work systems")

Hierdie werksisteme behels meer as outonome werkspanne. Hier word tegniese- sowel as menslikehulpbronsisteme betrek om maatskappy-doelwitte te bereik. Dit sluit die tegniese- sowel as die sosiale werksisteme in en strek oor die hele maatskappy. Sisteme soos organisasiekultuur, loopbaanontwikkeling, werkvloei en vergoedingsisteme word hierby ingesluit. Nel (1999) praat hiervan as "creation of a performance culture".

◆ Alliansies

Senge (1994, p. 1) maak die volgende stelling: "In the long run, the only sustainable source of competitive advantage is your organization's ability to learn faster than its competition." Dit is 'n goeie beskrywing van dít wat alliansies in 'n maatskappy tot gevolg het - die ontwikkeling van 'n klimaat van leer in 'n maatskappy. Hier word eintlik verwys na 'n "learning organisation". Die vorming van alliansies binne maatskappye stel daardie maatskappye dus in staat om fokus op sekere gebiede te handhaaf waar 'n kompeterende voordeel verwag word. Maatskappykapasiteit word verhoog deurdat individue voortdurend leer en aan nuwe tegnologie en insigte blootgestel word. Hierdie nuwe insigte word met kollegas gedeel en sodoende versprei die nuwe kennis en insig, tot voordeel van die maatskappy.

◆ Satellietontwikkelings ("Spinouts")

Maatskappye van die toekoms kan van mekaar leer en daarom kan dit dalk in die toekoms gebeur dat hulle besef hulle hoef nie noodwendig onafhanklik van mekaar te funksioneer omdat hulle in kompetisie tot mekaar staan nie. Hulle kan dalk tot die besef kom dat dit beter is om interafhanklik (sinergiek) saam te werk deur netwerke te ontwikkel waarin hulle geleenthede wat uitdagings bied, saam te benut. Hierdie soort samewerking tussen onafhanklike maatskappye sal berus op

gemeenskaplike vertroue, waardes, mense, tegnologie, finansiële hulpbronne en bestuurstyle.

♦ Selfontwerpte maatskappye

Vroeër is genoem dat suksesvolle maatskappye in die toekoms oor 'n hoë vlak van aanpasbaarheid sal moet beskik om suksesvol te funksioneer en 'n groot kapasiteit te ontwikkel. Dus moet sulke maatskappye die veranderinge uit die eksterne omgewing proaktief antisipeer en planne in werking stel sodat die maatskappy aan die nuwe vereistes kan voldoen.

♦ Onduidelike grense ("fuzzy boundaries")

Soos reeds vroeër genoem, bestaan daar nie meer produkte van ontoereikende kwaliteit nie. Dit staan kliënte vry om enige mededinger vir 'n bepaalde diens te nader. Die voorspelling wat Nadler et al. (1992, p. 7) maak, is dat die duidelike afbakening tussen maatskappye onbelangrik gaan word. Dit sal volgens Nadler et al. (1992) positiewe interaksie tussen die maatskappye en die omgewing tot gevolg hê.

Nihtilä (1999, p. 21) sluit in die volgende aanhaling hierby aan wanneer hy die belangrikheid van gedeelde produkontwikkeling bespreek: "Development of high-technology products in today's global market is an expensive, complex process. So it is not surprising that many projects involve collaboration between companies, using information technology to share technical documents among managers and engineers ... Despite the abundance of information about the capabilities of partners and possible partners, trust is essential."

♦ Spanwerk

Dit is duidelik dat spanwerk 'n groot rol binne enige maatskappy wat na wêreldklasmededinging streef, speel. Vir bestuur beteken dit dat groot veranderinge

aangaande strukture en sisteme gemaak moet word. Groot eise word aan bestuur gestel as gekyk word na aspekte soos die diversiteit en onsekerhede wat bestuur moet word.

3.1.4 IMPLIKASIES VAN INTERNASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF

Uit die voorafgaande bespreking kom dit duidelik na vore dat internasionale omgewingskragte beslis besondere implikasies vir die bestuur van sulke maatskappye inhou. Hierdie implikasies is ook van toepassing op 'n bemarkingsbestuurder omdat hy deel vorm van die bestuursplan van daardie maatskappy. Bestuursvaardighede moet dus ook in aanmerking geneem word wanneer die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder saamgestel word.

Volgens Harvey en Brown (1992, p. 15) is die identifisering van die uitwerking van die internasionale omgewingskragte op bedryfsfunksies en die aanpassings wat gemaak sal moet word, 'n kritieke bevoegdheid waarvoor bestuur sal moet beskik. 'n Bemarkingsbestuurder word onder dieselfde kam geskeer wanneer van Zyl (1999) verwys na kompetisie wat altyd "iets beter" sal hê. 'n Suksesvolle bemarkingsbestuurder moet altyd oor 'n kompeterende voordeel beskik. Antisipasie van verandering in bemarkingsstrategieë van opposisie en proaktiewe denke en optrede is een van dié belangrikste aspekte waaraan 'n bemarkingsbestuurder sal moet aandag skenk en wat in 'n bevoegdheidsprofiel vervat behoort te wees.

Vanuit die bespreking tot dusver en uit die literatuur (Harvey en Brown, 1992, p. 15) kan duidelik gesien word dat die bevoegdheidsprofiel van 'n hedendaagse bemarkingsbestuurder onder andere die volgende bevoegdhede behoort te bevat:

- * Die vermoë om verandering te antisipeer en te bestuur; en
- * Die vermoë om hulpbronne te identifiseer en te ontwikkel met die doel om verandering te implementeer.

Namate die proses van herstrukturering vorder, moet Suid-Afrikaanse maatskappye wat na internasionale mededinging streef, besef dat waardes, eise, verwagtinge en rolle ook stelselmatig ontwikkel. Dit alles lei tot die verandering van bevoegdhede waarvoor posbekteërs moet beskik. Die implikasie is dat bestuur nuwe bevoegdhede moet ontwikkel deur ontwikkelingsareas vas te stel en uit te werk (McLagan & Nel, 1995, p. 14). McLagan en Nel voel dat daar sewe kern- en/of generiese bevoegdhede is waarvoor bestuurslui sowel as werkers behoort te beskik. Dit sal dan effektiewe funksionering in 'n veranderende, oop en deelnemende ondernemingskultuur skep. McLagan en Nel beveel sewe bevoegdhede aan:

- * Selfbestuur;
- * Besigheids- en industriële begrip:
- * Kennis van besigheidsfinansies en ekonomie;
- * Kritiese denke;
- * Geïntegreerde kommunikasievaardighede;
- * Vaardighede in gesamentlike leer; en
- * Buigsame besluitneming.

McLagan en Nel stel nie voor dat hierdie die enigste noodsaaklike bevoegdhede is waarvoor posbekteërs moet beskik vir suksesvolle funksionering nie. Elke pos het sy eie unieke spesifieke en/of tegniese bevoegdhede waarvoor 'n posbekteër of potensiële posbekteër behoort te beskik.

Uit 'n aanhaling van Wilson (1990, p. 11) kan duidelik gesien word dat hy baie sterk voel dat maatskappye hulle bemarkingsfilosofieë drasties by internasionale standaarde sal moet aanpas:

"To respond to these increasing global competitive pressures, demands a change in the way in which companies conceive their marketing philosophy. It is no longer sufficient to view marketing simply as the process that identifies and satisfies consumers at a profit as if each firm functioned in a vacuum insulated from competition. Today, the true nature of marketing is perhaps better defined as .. 'the strategic and profitable creation and maintenance of a need-satisfying difference competition ..'".

Tucker (1991, pp. 12 - 22) sluit baie nou hierby aan wanneer hy twee kernbevoegdhede, toekomsbestuurs- en selfgeldende bevoegdhede, beklemtoon waaroor bestuur van 'n suksesvolle maatskappy moet beskik.

Suksesvolle toekomsbestuur is die akkurate antisipering van verandering in die omgewingskragte en die sinergistiese benutting daarvan in die herstrukturering van die maatskappy. 'n Bemerkingsbestuurder kan 'n holistiese, breë raamwerk oor die kragte en bemarkingstrategieë van beide kompeteerders en veranderende kliëntbehoeftes ontwikkel. Hiervolgens word die maatskappy se bemarkingsfilosofie en -strategie uitgewerk. Omgewingskragte wat ingesluit kan word is onder andere sosiale, kulturele, ekonomiese, demografiese, wetlike, tegnologiese, lewenstyl- en markveranderinge. Voortdurende kontak met 'n breë kliëntebasis is dus van kardinale belang vir die suksesvolle funksionering van 'n maatskappy.

Die *selfgeldende gedrag* van 'n bestuurder kan in die uitbuiting van beide markte wat ondoeltreffend funksioneer sowel as die rolspelers wat met te veel selfvertroue bekleed is gebruik word. Die selfgeldende gedrag waarvan hier gepraat word, word veroorsaak deur kennis van gevorderde tegnologie sowel as insig in die veranderingskragte. Verder sluit dit ook mensekennis, verandering in werksproesse en uitmuntende kwaliteitsdiens in. Dit alles lei tot die populêre en gesogte siening dat dié maatskappy kliëntgerig is en oor 'n produk en diens van uitnemende gehalte en kwaliteit beskik wat aan al die behoeftes op deurlopende grondslag voldoen.

Tucker (1991, p. 217) beweer dat die volgende bestuursbevoegdhede vir internasionaal mededingende maatskappye baie belangrik is:

- * Voortdurende kontak met kliënte om hulle behoeftes te bepaal;
- * Antisipering van verandering deur 'n analitiese bestudering van besigheidstendense;
- * Vroegtydige en proaktiewe optrede; en
- * Hou internasionale maatskappyveranderinge dop en bring daardie veranderinge in die maatskappy betyds en proaktief aan.

Nel (1999) stel dit dat die jongste tendens onder bestuur, om werkers al hoe meer te bemagtig en te motiveer om kliënteskakeling af te skaal en self besluite rakende kernaangeleenthede te neem, 'n verdere ernstige implikasie vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bestuurder inhou. Die bestuurder bemagtig die werknemer al hoe meer om onafhanklik te funksioneer sodat hy by sy eie werk, wat van strategiese belang is, kan uitkom. 'n Voordeel hiervan is dat hoër werknemerbetrokkenheid lei tot die suksesvolle bereiking van besigheidsdoelwitte omdat die werknemer eienaarskap vir die prosesse, tegnologie, projekte, tegnieke en doelwitte aanvaar.

3.2 NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAARBINNE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE FUNKSIONEER

3.2.1 INLEIDING

Die politieke situasie in Suid-Afrika, ná die verkiesings van 1994 en 1999, plaas Suid-Afrikaanse maatskappye in 'n sensitiewe posisie. Vir oorlewing moet elke maatskappy streef na 'n vlak van internasionale mededinging, daar moet rekening gehou word met die ekonomiese transformasie wat voortdurend teenwoordig is, die waarde van die Rand fluktueer voortdurend en daar is baie geweld in die land. In die ontwerp van 'n motorvoertuig moet ook aandag geskenk word aan die veiligheid van

die bestuurder sowel as dié van die passasiers. 'n Bemerkingsbestuurder word uiteraard dus ook onder die invloed van hierdie kragte geplaas. Dit is belangrik om ook hierdie aspek in gedagte te hou wanneer 'n bemarkingstrategie geformuleer word.

Die nasionaalgerigte kragte waarbinne maatskappye funksioneer, het dus 'n direkte uitwerking op 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemerkingsbestuurder.

Gedurende die bespreking van die nasionale omgewingskragte wat 'n uitwerking op Suid-Afrikaanse maatskappye het, moet die internasionale omgewingskragte ook in gedagte gehou word aangesien dit alles ineen verweef is, ooreenstemmend en gelyktydig aktief teenwoordig is. Die ooreenstemmende verband tussen internasionale en nasionale omgewingskragte waarbinne Suid-Afrikaanse maatskappye moet funksioneer, mag nie uit die oog verloor word nie.

3.2.2 NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE WAT 'N UITWERKING HET OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE

Die Suid-Afrikaanse verbintenis tot die makro-ekonomiese groeistrategie, wat rigtinggewend was in die Suid-Afrikaanse regering se onderneming om rekening met internasionalisering en ekonomiese realiteite te hou, is positief in die buiteland ontvang. Hierdie gesindheid is 'n onaanvegbare aanduiding dat die internasionale omgewingskragte 'n inherente invloed op die nasionaalgerigte omgewingskragte sal hê.

Kwaliteitsverbetering van produkte en dienste in Suid-Afrikaanse maatskappye is van kardinale belang in die oorlewingstryd van 'n maatskappy. Carter (1994, p. 1) beweer dat TQM ("Total Quality Management") 'n doeltreffende werksisteem is wat alle werknemers betrek om produkte en dienste te lewer wat enersyds aan kliënte se verwagtinge voldoen of dit andersyds, oortref. Wat hier belangrik is, is dat die kliënt as 'n sleutelkomponent gesien word. Volgens Nu, Hollenbeck, Gerhart, en Wright (1997, p. 10) is die sukses van TQM onder andere afhanklik van die ontwikkeling van werknemersbevoegdheide soos innovasie, probleemoplossing, kreatiwiteit en risikoneming. Benecke (1995, p. 34) beklemtoon die feit dat dienskwaliteit en

kliëntetevredenheid 'n deurlopende tema moet wees in onder andere visie- en missiestellings, werksinhoud, maatskappystruktuur, keuring en behoud van werknemers en die ontwikkeling van bevoegdhede van werknemers en bestuurders.

Sosiopolitiese aspekte wat in ag geneem moet word is onder andere aspekte soos werkloosheid en geweld. Senekal (1998, p. 1) spreek sy kommer uit dat die nuwe Arbeidswetgewing en voorgestelde Mededingendheidswetgewing, juis die werkgewer se vermoë om mededingend te wees en werkgeleenthede te skep, bemoeilik. Die volgende sosiopolitiese aspekte word binne die Suid-Afrikaanse konteks deur Pennington, Boase, en Watson (1995, p. 31) uitgelig as van strategiese belang:

♦ Regstellende aksie

Volgens die Groenskrif (1996, p.10) is die diskriminerende praktyke van die verlede verweef in alle politiese en sosiale aspekte van die Suid-Afrikaanse samelewing. Daarom is besluit dat dit noodsaaklik is om programme te ontwerp wat werkergelykheid op maatskappye afdwing en werksgelykheid verseker. Die regering se besluit oor regstellende aksie word voorgehou as 'n gedeelde visie om aandag te skenk aan die ongebalanseerde demografiese samestelling van die arbeidsmag. Dit sal dan ook 'n algemene houdingsverandering bewerkstellig. Internasionaal word regstellende aksie erken as 'n manier om die foute van die verlede uit die weg te ruim.

Senekal (1998:1) sê dat Stef Naude van Nedlac beweer dat die regering groot strukture wil afbreek met die oog op swart bemagtiging en die Wet op Mededinging hiervoor wil aanwend. Kriteria vir hierdie proses van regstellende aksie is dat maatskappye die demografiese realiteite in Suid-Afrika moet weerspieël.

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat die Suid-Afrikaanse regering ernstig is oor enige vorm van diskriminasie met betrekking tot indiensneming, bevordering, opleiding en ontwikkeling, vergoeding en voordele. Volgens Pennington et al. (1995, p. 49) benodig Suid-Afrikaanse maatskappye regstellende aksie omdat die omgewing dit vereis.

♦ Opleidings- en ontwikkelingsingrepe

Die regering is ernstig in hul voorneme om opleiding en ontwikkeling vry van diskriminasie te maak. Die demografiese realiteite van Suid-Afrika moet ook hierin weerspieël word. Opleiding en ontwikkeling sluit onder andere ook leierskapsontwikkeling, basiese opvoeding, geletterdheidsopleiding en indiensopleiding in.

♦ Loopbaanbeplanning en prestasieverbetering

Alle werknemers moet gelyke regte ten opsigte van individuele loopbaanbeplanning en prestasieverbetering geniet. As gevolg van 'n geskiedenis van etniese diskriminasie Suid-Afrika, moet klem op die loopbaanbeplanning en prestasieverbetering van daardie benadeelde groepe gelê word.

♦ Sosiale verantwoordelikheid en vigs

Alle Suid-Afrikaanse maatskappye word indirek verantwoordelik gehou vir die maatskaplike en sosiale welstand van hul personeel in soverre die maatskappy iets aan die skepping van 'n verantwoordelike en verantwoordbare sosiale gedragskultuur en veilige sekskultuur kan doen. Daar mag onder geen omstandighede teen enige persoon gediskrimineer word nie - ook nie teen vigs pasiënte nie.

♦ Buigsame vergoeding- en winsdelingskemas

Dit is baie belangrik om, ondanks moeilike landswye ekonomiese situasies, buigsame vergoeding- en winsdelingskemas te ontwikkel en uit te voer. Daar word beweer dat dit werknemers motiveer om meer lojaal teenoor hul werkgever te wees.

Yadavalli (1998, p. 14) noem die volgende punte om aan te dui hoe belangrik dit is dat die sosiale wanbalans en deprivasie in die Suid-Afrikaanse konteks aandag behoort te ontvang:

- * Werkloosheid:
Meer as 33% van die ekonomiese aktiewe populasie in Suid-Afrika is werkloos;
- * Vigs:
Meer as 2,5 miljoen mense, meestal tussen 18 en 49 jaar oud, is besmet met hierdie siekte. Dit kan die persentasie werklooses mettertyd vermeerder;
- * Geskooldheid:
Meer as 60% van die populasie is funksioneel ongeskoold. Die implikasie hiervan is voor die hand liggend;
- * Verstedelike etniesepopulasie:
Die verstedeliking van etniesegroeperings neem geweldig toe en die implikasie hiervan is ook voor die hand liggend;
- * Armoede:
Meer as 17 miljoen mense lewe onder die broodlyn. Aangesien hierdie gesinne 'n groot aantal afhanklikes het, is dit ook voor die hand liggend dat 'n lae besparingstendens bestaan wat 'n groot las op die belastingbetaler plaas; en
- * Welvaartverspreidingsindeks:
Suid-Afrika is een van die lande met die laagste welvaartverspreidingsindekse ter wêreld.

Bogenoemde is 'n deel van die nasionale omgewingskragte waarbinne Suid-Afrikaanse maatskappye moet funksioneer om tot op 'n vlak van internasionale mededinging te ontwikkel.

Vervolgens word gekyk na navorsing gedoen deur Efrat (1996, p. 15), Ernst en Young (1995/1996, p. 6), Institute for a Democratic Alternative for South Africa (1995, p. 133), Manning (1995, p. 24), Meyer (1996, p. 14), Nel (1994, p. 10) en Visser (1994, p. 31). Hulle het vasgestel dat die volgende aspekte die belangrikste nasionaalgerigte kragte is waarmee Suid-Afrikaanse maatskappye moet kragte meet:

* Internasionalisering ("globalism"):

Soos reeds vroeër bespreek, het die buiteland in 1996 die Suid-Afrikaanse verbintenis tot die makro-ekonomiese groeistrategie, wat rigtinggewend was van die Suid-Afrikaanse regering se onderneming om rekening te hou met internasionalisering en daarmee ook die Suid-Afrikaanse ekonomiese realiteite, positief ontvang. Dit is 'n duidelike aanduiding dat die internasionale omgewingskragte 'n direkte invloed op die nasionale omgewingskragte sal hê.

* Mededinging:

Elke maatskappy moet voortdurend waarde tot produkte en dienste toevoeg aangesien die verskeidenheid produkte en dienste gelewer deur ander maatskappye die kompetisie tussen maatskappye voortdurend verhoog.

* Produktiwiteit:

Rolspelers moet produktiwiteitsgeoriënteerd wees, weet waarheen hulle streef en saam daaraan werk. Winsdeling kan eers geskied wanneer al die rolspelers saam werk om dieselfde doelstellings te bereik. Daar is nog sekere groepe wat emosionele eise stel en politieke salarisse afdwing. Hulle besef nog nie werklik waaroor dit gaan nie.

* Tegnologie:

Die voortdurende en snelveranderende tegnologiese toepassings is vroeër bespreek. Dit het 'n invloed op werksisteme en prosesse wat ingrypende veranderinge tot gevolg het. Bestuur moet

voortdurend proaktief ingestel wees om die veranderinge te antisipeer en bestuurstrategieë daarvolgens uitwerk. Werknemers het ook baie meer toegang tot maatskappyinligting. Hierdie toegang moet by die neem van alle bestuursbesluite in berekening gebring word.

* Klëntebehoefte en -voorkeure:

'n Kliëntebasis stel hoë eise aan maatskappye wat hoë gehalte dienste en produkte verskaf. Anderson en Narus (1998, p. 10 –15) stel dat dit belangrik is vir 'n maatskappy om te bepaal wat die waardes, behoeftes en voorkeure van kliënte is. Hulle sê verkoopslui wat kliënte ken en verstaan, kan hulle by navorsing impliseer. Anderson en Narus stel die belangrikheid hiervan soos volg: "Gauging and communicating - what your products and services are worth to customers has never been more important." (1998, p. 21.)

* Wetgewing:

Hierdie aspek is reeds bespreek.

* Samestelling van die werksmag:

Sekere veranderinge in die samestelling van die werksmag moet aangebring word sodat dit verteenwoordigend van die kliënte van so 'n maatskappy is.

* Vakbonde:

Vakbonde het hul ontstaan in maatskappye te danke aan die behoefte om werknemers te beskerm, veral mense vanuit groepe waarteen daar voorheen in Suid-Afrika gediskrimineer is. Hulle stel al hoe meer eise betreffende aanstellings, opleiding, ontwikkeling en bevorderings.

3.2.3 IMPLIKASIES VAN NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE

Die feit dat Suid-Afrikaanse maatskappye streef na 'n vlak van internasionale medededinging, beklemtoon 'n besliste invloed op die nasionale funksioneringsvlak. Matiwane (1999, p. 5) sê dat maatskappye nie werknemers moet oplei net ter wille van opleiding nie. Hy voel dat daar met die betrokke werknemers en hulle toesighouers gepraat moet word oor die opleiding sodat vasgestel kan word of die opleiding aan die persoon se ontwikkelingsbehoefte sowel as aan posvereistes sal voldoen.

Matiwane (1999, p. 5) voel dat maatskappye en vakbonde vennootskappe moet vorm sodat hulle vir die bereiking van dieselfde doel kan saamwerk. Matiwane (1999, p.5) stel dit soos volg: "A harmonious working environment is imperative and workers and unions should both be made aware of this. Everyone must be made aware of the fact that the marketplace is a tough arena and only the fittest will survive globally."

Matiwane (1999, p. 5) sluit aan by Saunders (soos aangehaal) wanneer hy sê dat beide partye moet streef na dieselfde doel en dat die *ons-teenoor-hulle-benadering* tussen bestuur en werknemers oorbrug moet word: "With regard to the gap between workers and management, it must be emphasised that people need to be paid what they deserve, but unions and workers should also be made aware that is not the only way of resolving conflict. They need to talk and realise that they will all benefit from a strong, healthy company and a secure relationship."

Vermeulen (1999, pp. 24 - 27) sluit aan by Matiwane se stelling oor werknemers wat toepalike opleiding moet ontvang wanneer hy op lerende organisasies (learning organisations) fokus. Vermeulen (1999, p. 25) haal Ray Stata van Analogue Devices soos volg aan: "The importance of learning can no longer be understated or put to one side. The rate at which organizations learn may become their only sustainable source of competitive advantage." Vermeulen (1999) sê dat bestuurders by hulself moet begin wanneer hulle na 'n "learning organisation" wil oorskakel. Hy beweer dat die bestuurder van die volgende millennium 'n spesiale persoon moet wees – 'n persoon wat as 'n aansporing vir korporatiewe effektiwiteit sal dien deurdat hy self 'n

effektiewe leerder sal wees. Verder sê Vermeulen ook dat só 'n maatskappy nie noodwendig met die totale opset moet begin nie, maar met selle wat later saamgevoeg kan word om 'n eenheid te vorm. Hy stel dit soos volg: "Develop smaller cells of learning activity and then link those cells together. The important part is to START!" (1999, p. 27.)

Suid-Afrikaanse maatskappye moet ook sterk konsentreer op regstellende aksie. Dit behels die regstelling van diskriminerende maatreëls wat teen agtergeblewenes in Suid-Afrika geneem is. Voorkeurbehandeling behoort aan hierdie groepe verleen te word om hulle uit hul toestand van "verwaarlosing" te lig. Volgens wetgewing en Munetsi (1999, p. 36) is die groepe wat hierdie voorkeur behandeling behoort te ontvang swartmense, Asiërs, kleurlinge, vrouens en gestremde persone.

Wanneer Munetsi (1999, p. 36) die term regstellende aksie toelig haal hy Barker (1992) in die volgende woorde aan: " ... the advancement of persons who have socially, economically or educationally been disadvantaged by past discriminatory law and practices, or the implementation of policies aimed at redressing social, economic or educational imbalances arising out of past discriminatory law and practices." Munetsi (1999) se uitspraak aangaande hierdie definisie is soos volg: "Affirmative action is a set of procedures aimed at a progressing (*sic*) Human Resources policy which maximises the potential of all employees and pro-actively addresses the disadvantages experienced by disadvantaged sections of the workplace in the past." (p. 36.) Hierdie proses moet, volgens hom, gebaseer wees op meriete en bevoegdhede.

Munetsi belig kortliks die doelstellings van regstellende aksie in sy artikel (1999, p. 36):

- * Om onderverteenwoordiging te minimaliseer en om onderbenutting van agtergeblewe ("disadvantaged") groepe reg te stel;
- * Om agtergeblewenes te bevoordeel deur middel van gekoördineerde voorkeurbehandeling;

- * Om gelyke werks- en loopbaangeleenthede vir almal daar te stel;
- * Om sosiale, opvoedkundige en ekonomiese balans te herstel;
- * Om die effek van die apartheidswetgewing en -beleide van die verlede te vervang met programme wat daarop gemik is om lewenskwaliteite soos behuising, (wat lewensomstandighede verbeter) te verhoog; en
- * Om lewenstandaarde deur middel van opleiding en ontwikkelingsgeleenthede te verhoog.

Noudat Suid-Afrikaanse maatskappye weet wat die doel met regstellende aksie is, behoort hulle ook te weet wat gedoen behoort te word om dit te bereik. Munetsi (1999) maak die volgende stelling: "If there is consensus that the success of this programme is its end, then stakeholders can shorten the process through commitment" (p. 36). Die aksiestappe wat hy voorstel om die doel van regstellende aksie te bereik, is soos volg:

- * Verkry 'n onderneming ("commitment") van die hoof uitvoerende amptenaar van die maatskappy;
- * Fokus op werknemersbevordering;
- * Stel interne teikens op - dit help om spesifieke doelwitte te bereik en die hoofdoel te visualiseer;
- * Bestuur prestasie – die wyse waarop prestasiegerigte bestuursisteme behoort te verander om hierdie teikengroepe se ontwikkeling en prestasies te erken en te bestuur;
- * Beplan werkwinkels waar die diversiteit van werknemers aandag ontvang met die doel om diversiteit as 'n bate te sien eerder om as 'n bron van konflik te dien;

- * Monitor personeelontwikkeling - dit is belangrik dat die korrekte groepe voordeel sal put uit regstellende strategieë en dat hulle die korrekte opleiding, voorligting en loopbaanontwikkeling sal ontvang. Die proses moet gemonitor word om die sirkel te voltooi na ander strategiese inisiatiewe in só 'n maatskappy;
- * Maak seker dat hierdie mense rolmodelle het wat kan dien as inspirasie en mentore;
- * Meet die effektiwiteit van die strategie;
- * Kommunikeer eerder om 'n verhouding van samewerking in stand te hou as een van konfrontasie;
- * Verseker dat die korrekte persone vir bevordering/rotering na korrekte poste en projekte evalueer word sodat die toepaslike opleiding en ontwikkeling van vaardighede en bevoegdhede, noodsaaklik vir loopbaanontwikkeling, toegepas kan word;
- * Verseker dat die werksomgewing ook die toepaslike ondersteuning vir voortdurende groei en ontwikkeling bied;
- * Begroot toepaslik - die opmerking wat Munetsi (1999) in hierdie verband maak is nogal gepas: "Half-baked programmes will not be good enough" (p. 37); en
- * Tree op 'n sosiaal verantwoordelike manier op - met skaars bronne tot die beskikking van Suid-Afrikaanse maatskappye, is dit noodsaaklik dat ingesien word dat dít wat 'n maatskappy investeer in menslikehulpbronontwikkeling later net tot die voordeel van só 'n maatskappy én die Suid-Afrikaanse samelewing sal lei.

Die volgende stap sal die implementering en evaluering van bogenoemde behels, maar dit word nie in hierdie navorsingstuk bespreek nie.

3.2.4 IMPLIKASIES VAN NASIONALE OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF

Die volgende aanhaling gee 'n kort samevatting van dít waarop die motorbedryf behoort te konsentreer en wat in gedagte gehou moet word wanneer 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder bespreek word: " 'n Positiewe benadering, deurdagte strategie, kragtige aksieplanne en doelgerigte toepassing word benodig om 'n wegspringplek vir 'n vooruitstrewende motorbedryf te skep" (Pretorius, 1997, p. 27).

Die Motormywerheidsontwikkelingsprogram (MNOP) wat in September 1995 van stapel gestuur is, was volgens Pretorius (1997) die sleutelfaktor wat die omwenteling na hervorming teweeg gebring het. Gepaardgaande hiermee, het die vermindering in invoertariewe nasionale mededinging in die motorvervaardigingsbedryf dramaties laat toeneem. 'n Verdere sterk uitvloeisel van die MNOP, en die gevolglike sterk mededinging, was die beter bekostigbaarheid van nuwe motors. Intreevlak motors se pryse het, as gevolg van hierdie ongekende prysoorlog, skerp gedaal. Van die grootste uitdagings wat plaaslike vervaardigers in die gesig staar, is volgens Pretorius die volgende:

- * Internasionale mededingendheid is uiters belangrik vir oorlewing;
- * Die daarstelling van 'n betekenisvolle uitvoerplan;
- * Die vorming en instandhouding van 'n konstruktiewe vennootskap met die vakbond NUMSA en eie werknemers; en
- * Belegging in die ontwikkeling van menslike hulpbronne en inspirerende hervormende leierskap op die fabrieksvloer.

Pretorius stel dit dat daar tereg gesê kan word dat die meerderheid nuwe rolspelers die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse mark en die vermoë van die bestaande vervaardigers om hul posisies te beskerm, onderskat het. Die nuweling in hierdie veld kan dalk die eerste slagoffers in hierdie bemarkingsoorlog in die

motorvervaardigingsbedryf wees. Hy reken dat slegs vervaardigers, invoerders, onderdeelvervaardigers en handelaars wat die werklikheid van internasionale mededinging kaalvuis aanpak en hul sake dienoooreenkomstig aanpas, sal oorleef. In die nuwe deursigtiger wêreld geld nuwe reëls en die kliënt moet die wenner wees.

Voertuigbekostigbaarheid behoort te verbeter namate invoertariëwe verlaag, uitvoer toeneem en plaaslike doeltreffendheid verbeter. 'n Bykomende bepalende faktor is die sukses van die regering met die implementering van sy makro-ekonomiese strategie. Pretorius (1997) stel dit soos volg: "Spelers in die motorbedryf wat vinnig en doeltreffend by hierdie nuwe omstandighede aanpas, sal hul aandeelhouers ryklik kan beloon." (p. 27.) Hierdie aanhaling is van kardinale belang wanneer 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder bespreek word.

Wat só 'n bemarkingsbestuurder volgens Pretorius (1998, p. 27) ook deeglik in ag moet neem, is 'n mark wat gekenmerk word deur verdere prysdeflasie in reële terme en uiters veeleisende kliënte. Weens die groot toename in die aantal fabrikate en modelle wat nou beskikbaar is, asook 'n oormaat voorraad nuwe voertuie en aggressiewe afslagbemarking, het motorhandelaars 'n voortgesette afname in hul winsgewendheid ervaar. 'n Bemarkingsbestuurder moet sy maatskappy help om deeglik by die nuwe oper wêreld van aggressiewe mededinging aan te pas. 'n Mate van senuweeagtigheid gedurende die verkiesingstyd asook 'n aantal ongunstige makroekonomiese neigings het die totale voertuigmark verklein. 'n Bemarkingsbestuurder moet in ag neem dat talle opwindende geleenthede na vore begin tree en dat vervaardigers en handelaars wat vinnig, gerig en proaktief optree, die toekomstige wenner sal wees.

3.3 MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF WAARBINNE 'N BEMARKINGSBE-STUURDER WERKSAAM IS

3.3.1 INLEIDING

Die internasionale sowel as die nasionale omgewingskragte wat reeds bespreek is hou direk en indirek verband met die mikro-omgewingskragte binne die motorvervaardigingsbedryf. Al hierdie kragte het 'n uitwerking op die funksionering van die maatskappye binne die motorvervaardigingsbedryf. Dit is dus voor die handliggend dat dit ook 'n uitwerking op die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in hierdie bedryf sal hê.

'n Belangrike komponent wat só 'n bemarkingsbestuurder in gedagte moet hou is kompetisie en die feit dat 'n bemarkingsfilosofie en -strategie altyd gefokus moet wees op proaktiewe waardetoevoeging. Wat dit moeilik maak is dat kliëntewaardes en -tevredenheid nie altyd meetbaar is nie. Marknavorsing kan sekere aanduidings bied, maar wanneer dit in die praktyk deur byvoorbeeld 'n nuwe model motor getoets word, is kliënte dalk nie werklik tevrede nie. In sulke gevalle ly so 'n maatskappy werklik skade aangesien die motor reeds vervaardig is. In só 'n geval word van die bemarker verwag om ook dáárdie motors te bemark sodat die maatskappy nie 'n verlies ly nie.

Anderson en Narus (1998, p. 10) belig die vermoë van bemarkingsbestuurders om kliëntverwagtinge en -behoefte te antisipeer, soos volg:

"How do you define value? Can you measure it? What are your products and services actually worth to customers? Remarkably, few suppliers in business markets are able to answer those questions. And yet the ability to pinpoint the value of a product or service for one's customer has never been more important. Customers - especially whose costs are driven by what they purchase - increasingly look to purchasing as a way to increase profits and therefore pressure suppliers to reduce prices. To persuade customers to focus on total costs rather than simply on acquisition price, a supplier must have an accurate understanding of what its customers value, and would value."

3.3.2 MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF WAT 'N UITWERKING OP SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE IN HIERDIE BEDRYF HET

Tydens die “Autovision Africa 98”-konferensie wat op 6 Augustus 1998 in Johannesburg plaasgevind het, het Werbeloff (1998) klem op die volgende aspekte in die motorindustrie geplaas:

- * Die effek van hoër opvoedkundige vlakke, meer gesofistikeerde tegnologie en toestande van ekonomiese depressie, op nasionale distribusie/verspreiding en verbruik van voertuie;
- * Die bevestiging van ernstige strukturele probleme in die produksie van komponente en voertuie;
- * Die belangrikheid van regeringsbeleid in die herstrukturering van produksielyne;
- * Dreigemente van industriële aksie en verminderde beskerming onder die “Motor Industry Development Programme” (MIDP); en
- * Veelvuldige geleenthede vir uitvoer na Afrika.

Die volgende sleutelpunte het gedurende hierdie konferensie na vore gekom:

- * Nuwe distribusie-, verspreidings- en verbruikersneigings word gemanifesteer;
- * Die verbruiker in Suid-Afrika is besig om al hoe beter ingelig, opgevoed en meer veeleisend (“demanding”) te word. Werbeloff

(1998, p.3) stel dit soos volg: "Approximately 58% of all local customers do not get their first choice vehicle in that features such as colour and trim are not ideal.";

- * In ooreenstemming met wêreldklasneigings wat buigbare produksie en "Just-in-time" (JIT)-diens betref, is dit wenslik dat hierdie buigbare tyd vanaf drie maande na drie dae verander;
- * Wêreldwyd is daar minder handelaars met groter afsetgebiede per handelaar;
- * Onderdele en dienste word gerasionaliseer;
- * Inligtingstechnologie domineer verkope in 'n groot mate aangesien verbruikers inligting deur die Internet inwin en in baie gevalle meer weet van produkte as wat die verkoops- en/of bemerkingspersoon weet;
- * Die swart verbruiker se koopkrag word steeds belangriker;
- * Belastingkonsessies vir motoraankopers word bedreig aangesien die Ontvanger van Inkomste beoog om teen die jaar 2001 alle voordele ("fringe benefits") af te skaf. Dit sal volgens Werbeloff (1998) ooreenstem met die stelsel wat tans in die Verenigde State van Amerika geld;
- * Nasionale markte is in toestand van depressie. Werbeloff (1998) voorspel dat, met die hoë rentekoers in gedagte, meer motors teruggeneem sal word omdat verbruikers nie hulle paaientbetalings sal kan bybring nie. Hy sê die volgende oor hierdie toestand van depressie waarin die motorindustrie hom bevind:

"Factors contributing to decreasing profits include proliferation of models in the local marketplace, unionisation, low volumes and a

heavy import bill. There is no relief in sight for Motor Industries Federation members. Key negative factors are the weak Rand, gross margins under pressure, a buying down trend, too many franchise dealers, dealer closures, manufacturers freezing the number of dealers and a flood of low-priced imported parts.” (Werbeloff. 1998, p. 5).

Pretorius (1999, p. 137) sluit baie nou hierby aan wanneer hy die volgende sê: “Yet the motor industry has had a terrible year ... last year was one of the worst years in a decade for the motor industry.” ;

- * Handels- en industriële beleide word krities omdat die Suid-Afrikaanse regering mik na ‘n rasionele beleid met lae tot gemiddelde eksterne tariewe, en die MIDP goedkoper voertuie tot gevolg gehad het. ‘n Voorbeeld hiervan is, volgens Werbeloff, intreevlakmotors wat 15 - 20% meer bekostigbaar geword het sedert die MIDP ‘n aanvang geneem het;
- * Die Suid-Afrikaanse regering oorweeg rasionalisasie voordat dit deur tariefverlagings afgedwing gaan word;
- * Uitvoeraanvraag word bedreig as gevolg van stakings en vermindering van MIDP-voordele/insentiewe;
- * Die kontrolering van nuwe en gebruikte motors wat ingevoer word, is redelik bevredigend, maar motormisdaad is steeds baie ernstig; en
- * Ekonomiese groei in Afrika skep geleenthede vir die uitvoer van nuwe motorvoertuie.

Barnes (1998, Desember, p. 5) som die al die omgewingsfaktore waarin die Suid-Afrikaanse motorindustrie homself bevind op. Sedert 1995 word geweldige

uitdagings aan die motorindustrie gestel. Baie Suid-Afrikaanse maatskappye voel onnodige druk vanaf verskeie fasette van die MIDP. Terwyl hierdie maatskappye onder druk verkeer om hulle internasionale mededingingsvlak te verbeter, word aanduidende verbeterings gemeet in terme van die beantwoording/bevrediging van markaanvraag en kliëntbehoeftes. Volgens vergelykende internasionale statistiek, het die Suid-Afrikaanse motorindustrie nog 'n paadjie om te loop. Interne prestasie-indikatore bevestig dat die industrie verbeter het, maar of hierdie verbeteringe voldoende is om huidige vlakke van prestasie in die toekoms vol te hou, is onder verdenking ("questionable"). Die vermoë van hierdie maatskappye om hulle kompeteerbaarheid te verbeter is afhanklik van beide 'n waardesisteem ("value chain") en maatskappyspesifieke sake ("firm-specific issues"). Dit is die belangrikste uitdaging wat die Suid-Afrikaanse motorindustrie tans in die oë staar.

3.3.3 IMPLIKASIES VAN MIKRO-OMGEWINGSKRAGTE VIR 'N BEVOEGD- HEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER

Mnr G.P. Fourie, 'n Bemarkingsbestuurder van Nissan Suid-Afrika (persoonlike kommunikasie, 28 April 1999), stel dit dat die transformasieproses en deregulering waaraan Suid-Afrikaanse maatskappye blootgestel is, steeds deur die motorindustrie geïgnoreer word. Dit is en bly van kardinale belang om hierdie proses ten volle deur te voer en af te handel.

Maatskappye in die motorindustrie wil steeds hulle eie identiteit behou alhoewel hulle ook internasionaal wil kompeteer. Dus wil dit voorkom asof hulle 'n identiteitskrisis beleef. Hierdie aspek het volgens Fourie (1999) 'n effek op die "globalism" van hierdie maatskappye en het dus internasionale sowel as "cross brand" implikasies.. 'n Verdere implikasie betreffende die konflik tussen "globalism" en "nationalism" is internasionale inmenging. Hier behoort daar 'n goue middeweg gevind te word waar motormaatskappye nasionale behoeftes ook kan bevredig.

'n Bemarkingsbestuurder se bevoegdheidsprofiel moet volgens Fourie (1999) sterk fokus op tegniese bevoegdheid. Só 'n persoon moet kennis hê van die produk wat hy bemark sodat die nodige vrae en antwoorde onmiddellik en bevredigend aan die kliënt oorgedra kan word. Dus is produkte rugvoer baie belangrik. Op 'n subtile

wyse moet 'n verskuiwing van fokus op produkpariteit na fokus op handelsmerking ("branding") bewerkstellig word.

Fourie (1999) stop nie by tegniese bevoegdheid nie. Dit is verder ook vir hom belangrik dat 'n bemarkingsbestuurder se bevoegdhede van só 'n aard moet wees dat hy nie net die tegniese sy nie, maar ook die mark verstaan. Dus behoort so 'n persoon die tegniese veld, die kliënte en die finansiële markte te verstaan. Aangesien bemarking iets ontasbaar is en berus op persepsies, behoort die bemarkingsbestuurder begrip te hê vir wie die produk wil koop en hoe om die eienskappe van 'n bepaalde motorvoertuig en die potensiële kliënt bymekaar te kan te bring sodat die kliënt tevrede wegy in 'n motor wat by hom pas en waarin hy veilig voel. Só 'n kliënt sal terugkom vir 'n volgende motor wanneer die tyd ryp is. 'n Suksesvolle bemarkingsbestuurder het begrip vir kliëntediens en weet hoe om die kliënt altyd "een voor te bly". Fourie (1999) sê dat die persoon wat 'n formule kan saamstel wat 'n bemarkingsbestuurder moet volg om altyd só te funksioneer, finansiël onafhanklik sal word. Daar moet voortdurend 'n strewe by die bemarkingsbestuurder wees om meer effektief te bemark en tegnieke en filosofieë te ontwikkel om altyd "een stap voor te bly" - een stap voor die kliënt en vêr voor kompetisie. 'n Bemarkingsbestuurder moet bemarking van motors dink, eet en slaap. Daar moet gefokus word op die kliënt, advertensies, die Internet, netwerkbemarking, verhoudingsbemarking, nuwe velde en nuwe vaardighede. Volgens Fourie kan die motorindustrie leer by finansiële instellings wat betref internasionale skakeling en inligtinguitruiling.

Fourie (1999) beweer verder dat die regering terdeë daarvan bewus is dat die motorindustrie die tweede grootste werkverskaffer is. Dus wil die regering hierdie industrie beskerm. Verder probeer die regering ook 'n progressiewe fiskale beleid handhaaf. Hier moet dus ook 'n goue middeweg gevolg word waar hierdie aspekte by mekaar kan uitkom sonder om te veel konflik te veroorsaak. Die regering wil dus nie die ondergang van die motorindustrie bewerkstellig nie, maar hulle kan ook nie die industrie oorbeskerm nie.

Volgens Fourie bestaan daar twee groepe/skole bemarkers. Die een is dié van die tradisionele bemarkers - die een met baie ervaring, maar min akademiese kwalifikasies. Hy maak staat op sy "gut feel" en intuïsie, en was tot dusvêr baie suksesvol. Hierdie "cowboy" beskik oor die ervaringskennis, maar weens

vermindering van werknemers, word die lading/druk op hierdie bemarkingsbestuurder heelwat hoër. Hy kry nie meer tyd om lekker te kuier saam met kliënte en só vas te stel wat hulle behoeftes is nie. Sy "gut feel" raak dus uit voeling met die werklikheid en hy beskik nie oor genoegsame teoretiese kennis as rugsteun nie. Die tweede groep/skool bemarkers is die jonger, hoër gekwalifiseerde persone wat 'n meer rasionele stap vir stap benadering volg. Hierdie groep is gewoonlik nie baie gewillig om by die eerste skool/groep te leer nie, maar tog duur die politieke, informele en formele gesag in die "ouer" generasie voort. 'n Kombinasie van dié twee "benaderings" kan tot sukses lei.

Wanneer 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder saamgestel word, moet al die faktore tot dusver bespreek in gedagte gehou word.

Wilson (1990, pp. 163 - 165) identifiseer sleutel karaktertrekke waaroor 'n suksesvolle bemarkingsdirekteur behoort te beskik. Vir die doel van hierdie navorsing, word daardie "karaktertrekke" vertaal in "bevoegdheide" en die "bemarkingsdirekteur" word die "bemarkingsbestuurder". Wilson (1990, p. 163) stel dan ook dat hierdie "marketing director" hom as middelvlak bemarkingsbestuurder sal sien. Gevolglik kan hulle vir alle praktiese doeleindes gelyk gestel word.

Die sleutelbevoegdheide wat Wilson (1990, pp. 163 - 165) identifiseer is die volgende:

- * 'n Bemarkingsbestuurder moet kennis hê van oorhoofse bemarkingsmetodes en -tegnieke. Dit impliseer die verstaan van die agt hoof taktiese areas van bemarking - bemarkingsnavorsing, produkontwikkeling, prysvasstelling, distribusie, openbare betrekkinge, advertering, verkoopspromosies en verkope. Dit is onrealisties om van die bemarkingsbestuurder te verwag om oor dieselfde vlak van bevoegdheid te beskik wat elkeen van hierdie teoretiese areas betref, maar hy moet beslis oor 'n deeglike kennis beskik van al hierdie aspekte. Die belangrikheid van hierdie aspekte verskil van industrie tot industrie. In die navorsingsprosedure wat in die volgende hoofstukke uiteengesit word, sal gepoog word om vas te stel watter van hierdie aspekte

die belangrikste is vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder. Één van die aspekte wat altyd in enige maatskappy belangrik is, is goeie kommunikasievaardighede. Elke bemarkingspersoon moet oor die vermoë beskik om persoonlik oordendend met sleutelverbruikers te kan kommunikeer;

- * 'n Bemarkingsbestuurder moet oor effektiewe bestuursvaardighede beskik en in staat wees om dinge deur ander mense te laat gebeur ("to get things done through other people"). Hy moet oor die vermoë, kennis en nodige opleiding beskik om effektiewe personeel te werf, te keur en op te lei. Wat verder (volgens Wilson, 1990), van groot belang is, is dat hierdie persoon ook oor die kapasiteit moet beskik om te beplan, organiseer en kontrole uit te oefen oor die bemarkingspersoneel en hulle aktiwiteite; en
- * 'n Bemarkingsbestuurder moet saam met die bemarkingshoof en direkteure oor strategiese beplanning kan besin. Hy moet dus ook op hoogte wees van die stand van die opposisie se bemarkingsstrategie, ensovoorts.

Die suksesvolle uitvoering van bogenoemde elemente vereis 'n kombinasie van kennis ("knowledge"), vermoë ("skill"), ondervinding ("experience") en houding ("attitude"). 'n Verdere element wat van belang kan wees, is die bevoegdheid om met syfers te kan werk.

Wilson (1990, p.164) stel dit dat tradisionele bemarkings meer op kwalitatiewe as kwantitatiewe dissipline gefokus was. Die hedendaagse beskikbaarheid van goedkoop en kragtige rekenaarverwerkings, bevestig 'n merkbare neiging in die rigting van meetbare kwantitatiewe benaderings. Wanneer syfers die gemenetaal word waarmee bedryfsaspekte en besigheidbestuur uiteindelik verwerk en uitgedruk word, word syfervaardigheid 'n sleutelbevoegdheid van 'n bemarkingsbestuurder.

Heel moontlik is die belangrikste bevoegdheid waaroor 'n bemarkingsbestuurder behoort te beskik, 'n goeie oordendende

kommunikasievaardigheid. Bemarkingsbestuurders moet voortdurend met interne sowel as eksterne kliënte en topbestuur van die maatskappy onderhandel. Wilson (1990, p. 165) stel dit baie goed in die volgende woorde: "As prime guardian of the marketing concept, he must help guide the organization to the fulfilment of its major purpose, satisfying consumer needs better than the competition and at a profit for his company and its shareholders."

Op 31 Mei 1999 het die navorser 'n persoonlike gesprek met die Besturende Direkteur van Toyota Suid-Afrika Bemarking (Dr Johan van Zyl) gevoer. Ter aansluiting by die vereistes wat hierbo aan 'n bemarkingsbestuurder gestel word, word opsommenderwys verwys na dít wat deur van Zyl as belangrik beskou word vir 'n bemarkingsbestuurder vir die volgende millennium. Van Zyl sê dat 'n bemarkingsbestuurder operasionele ontwikkeling nodig het. Die bemarkingsbestuurder van die toekoms moet onder andere oor die volgende ontwikkelde fakulteite en bevoegdhede beskik:

- * Inwinning en interpretasie van inligting;
- * Tegnieese kennis;
- * Menseverhoudings sowel as interpersoonlike vaardighede;
- * Produkkennis - nie deelname aan produkbesluite wat op seniorsbestuursvlak geneem word nie;
- * Kompetisiekennis; en
- * Antisipasie

Van Zyl sê dat die kurrikulum vir die opleiding van bemarkingsbestuurders hoofsaaklik praktiese intervensies moet bevat.

3.4 HOOFSTUKSAMEVATTING

Hoofstuk 3 is gewy aan omgewingskragte wat 'n uitwerking op 'n bemarkingsbestuurder het en die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel. Met hierdie bespreking is die derde en vierde navorsingsvrae beantwoord en die derde en vierde doelwitte bereik:

- * Om vanuit die literatuur vas te stel watter kragte 'n uitwerking op bemarkingsbestuurders het, en om die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurders te bepaal, en
- * Om vanuit die literatuur te bepaal vir watter funksies die bemarkingsbestuurder in die werksituasie verantwoordelik is.

In Hoofstuk 4 val die fokus op die empiriese ondersoek waarin die navorsingsontwerp, die ondersoekgroep, meetinstrumente, navorsingsprosedure en statistiese dataverwerking weergegee word.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

Hoofstuk 4 fokus op die doel van die empiriese ondersoek, die navorsingsontwerp, onderboekgroep, meetinstrumente, navorsingsprosedure en statistiese dataverwerking.

4.1 DOEL VAN EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doelwitte van die empiriese ondersoek is soos volg:

- 4.1.1 Om deur middel van opnamenavorsing, te bepaal vir watter funksies 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf in die praktyk verantwoordelik is.
- 4.1.2 Om die bevoegdhede waaroor só 'n bemarkingsbestuurder moet beskik om genoemde funksies suksesvol te verrig, te bepaal.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

Aangesien 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder saamgestel word op grond van 'n opname van die bestaande funksies en bevoegdhede van posbeksleërs, word die navorsingsontwerp geklassifiseer as opnamenavorsing wat ook as beskrywende navorsing van kontekstuele belang bekend is (Huysamen, 1993, p. 108; Mouton & Marais, 1992, p. 53).

4.3 ONDERSOEKGROEP

Die ondersoekgroep bestaan uit bemarkingsbestuurders van 'n spesifieke departement, naamlik Voertuigverkope van 'n maatskappy in die motorvervaardigingsbedryf. Die grootte van die ondersoekgroep is twaalf (12).

4.4 MEET- EN OPNAMETEGNIEKE

Om die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is te identifiseer, het 'n werkgroep die nominale groeptegniek gebruik om posbeskrywings vas te stel. Die voordele van hierdie tegniek is daarin geleë dat dit idees stimuleer, addisionele inligting versamel en dit bied aan respondente die geleentheid om 'n bydrae te lewer. Die tegniek kan met vrug gebruik word om individuele persepsies met betrekking tot huidige situasies, of beoogde veranderinge en intervensies, te bepaal.

Die "Identifying Criteria for Success" (ICS)-program se vraelys is aangewend om 'n bevoegdheidsprofiel saam te stel wat noodsaaklik is vir die suksesvolle uitvoering van die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is. Hierdie vraelys is 'n betroubare en geldige produk van DDI ("Development Dimensions International") wat op twintig jaar se navorsing en inligting van meer as seweduisend organisasies wêreldwyd gebaseer is, aanspraak maak.

FSA Contact bemark hierdie program in Suid-Afrika. Gevolglik is daar min besonderhede beskikbaar. Die volgende inligting kan is wel bekend: Hierdie program bevat gestandaardiseerde gedragsevalueringsvraelyste (aktiwiteite wat uitgevoer moet word om funksies suksesvol te verrig) waarin frekwensie- en belangrikheidsgraderings gedoen word ten einde bevoegdhede vir posfamilies te bepaal. Hierdie vraelyste word rekenaarmatig geskep en verwerk. Die bevoegdhede word vervolgens in 'n bevoegdheidsvraelys vervat wat weereens rekenaarmatig geskep en verwerk word. Met behulp van 'n tweede vraelys word 'n rangorde van belangrikheid vir elke bevoegdheid bepaal. Hierdie program stem ooreen met die stappe wat uitgevoer moet word tydens die uitvoering van 'n konvensionele posontleding.

Die ICS-program het ontstaan as 'n uitvloeisel van die takseersentrum ("assessment centre")-tegniek. Die takseersentrum-tegniek het ten doel om deelnemers te evalueer teen pos-spesifieke dimensies (bevoegdheide). Die deelnemers word aan simulatie-oefeninge blootgestel om hulle reaksies te evalueer ten opsigte van die bevoegdheide wat sukses in daardie pos onderlê. Daar bestaan verskeie studies wat die geldigheid van die takseersentrum-tegniek aandui. Voorbeelde hiervan (soos aangedui deur Byham, 1992, p. 4) is die studies van Thornton en Byham (1982) en Thornton en Vennote aan die Colorado Universiteit (1985). In die eersgenoemde studie het Thornton en Byham 29 studies wat die geldigheid van die takseersentrum-tegniek ondersoek het, hersien. Tydens dié studie is 220 geldigheidskoëffisiënte van 50 studies bepaal, deur middel van die meta-analise metode, en die geskatte geldigheid van die metode was 0,37. Verdere bewys dat die takseersentrum-tegniek as geldig aanvaar word is die aanvaarding daarvan deur die Amerikaanse Federale Hore, asook die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) van Amerika (Byham, 1992, p.5).

Die bevoegdheide wat die ICS-program gebruik is 'n direkte uitvloeisel van DDI se jarelange ondervinding en betrokkenheid by takseersentrums. Die geldigheid van dié bevoegdheide waarvan die ICS-program gebruik maak, word verder verhoog deur die kernaktiwiteite wat gekoppel word aan elke bevoegdheid. Die kernaktiwiteite is ontwikkel deur die afneem van gedragsgebaseerde onderhoude wat in hulle eie reg oor 'n baie hoë geldigheid beskik. In hierdie verband kan na 'n studie van Janz (1982, soos aangehaal in "Selection: The validity of Behaviorally Based Interviews-white paper", ongedateer, p. 1), waar 'n geldigheidsfoëffisiënt van 0,54 ($p < 0.001$) verkry is vir gedragsgebaseerde onderhoude, verwys word.

DDI het in 1970 ontstaan en verskaf 'n wye verskeidenheid programme en dienste om maatskappye by te staan met keuring en menslikehulpbronontwikkeling. Die areas wat deur DDI gedek word wat menslikehulpbronontwikkeling aanbetref, sluit onder andere personeelkeuring, -bevordering, -opleiding, -ontwikkeling, prestasiebestuur, en posevaluering en -analise in. DDI is betrokke by meer as seweduisend organisasies wêreldwyd. Dr. P. Hauenstein, wat 'n senior konsultant in die keuring en takseringsgroep van DDI is, het uitgebreide kennis en ondervinding

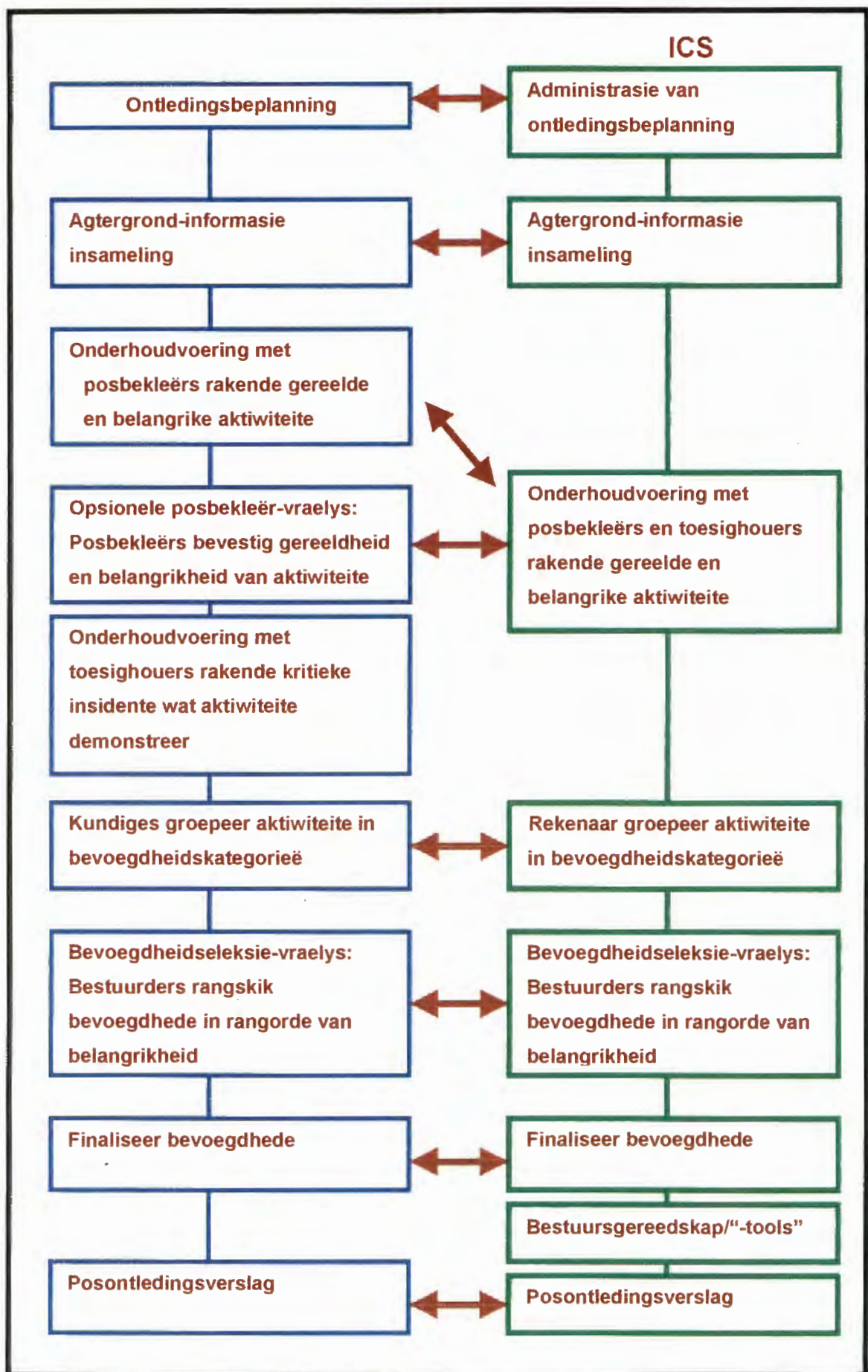
van posontleding en personeel-takseerstelsels. Hy ontwikkel en implementeer takseertegnologie. (Hauenstein & Byham, 1999).

Dr. W.C. Byham, president en mede-stigter van DDI, is 'n internasionaal erkende opvoeder, konsultant en opleier, en die outeur van meer as honderd artikels en boeke. Hy is voortdurend betrokke by maatskappye wat deur verandering ondergaan. Sy rol is die implementering van organisasie-ontwikkelingskonsepte, waarde-klarifikasie en prestasiebestuursprogramme (Hauenstein & Byham, 1999).

Die vraag, naamlik waar die ICS-program by al bogenoemde programme inpas, duik dan op. Aangesien al hierdie programme rondom posontleding sentreer, kan in Figuur 4.1 duidelik gesien word dat die ICS-program 'n integrale deel vorm van die hele posontledingsprogram (Hauenstein & Byham, 1999, p. 16). Gebaseer op die antwoorde van respondente en die rekenaarverwerkte inligting van FSA Contact, som die ICS-program die volgende aspekte op:

- 'n Lys van teiken-bevoegdhede ("target dimensions")
- 'n Aanbevole onderhoudplan rondom die geïdentifiseerde bevoegdhede
- Onderhoud-riglyne vir die persone wat by werwing en keuring betrokke is
- 'n Bevoegdheidsgebaseerde posbeskrywing
- 'n Bevoegdheidsgebaseerde prestasiebestuursvorm
- Statistiese rugsteun ("back-up")-inligting

Bogenoemde aspekte word nie in hierdie navorsing gebruik nie, maar ter wille van volledigheid en agtergrond rakende die ICS-program, word hierdie inligting verskaf.



FIGUUR 4.1: POSONTLEDINGSPROSES (Hauenstein & Byham, 1999, p. 16)

4.5 NAVORSINGSPROSEDURE

4.5.1 INLEIDING

Die volgende twee hoofstappe word tydens die navorsingsprosedure gevolg:

♦ Hoofstap 1:

Die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is, word bepaal.

♦ Hoofstap 2:

Die bevoegdheidsprofiel waaraan 'n bemarkingsbestuurder moet voldoen, word ontwikkel.

Agtergrondinligting rakende die posisie van 'n bemarkingsbestuurder is van belang om die empiriese ondersoek in die regte konteks te plaas.

'n Verskeidenheid interne sowel as eksterne veranderinge soos internasionalisering, produkverandering en –ontwikkeling, veranderende kliëntebasis (op grond van verskillende faktore) en politieke verandering, het 'n direkte invloed op die prestasiedomein van 'n bemarkingsbestuurder. Tydens 'n persoonlike gesprek met Dr Johan van Zyl (31 Mei 1999), is beklemtoon dat 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf in die toekoms oor baie meer en groter vermoëns sal moet beskik om kliënteverwagting te antisipeer en, om veral, die kompeterende voordeel van sy werkgewer te vergroot.

Respondente van hierdie navorsing verkeer onder druk om die strategiese doelwitte van die maatskappy te bereik. Die maatskappy staan midde 'n herstruktureringsproses en vereis dat sy werknemers, veral nou, deeglik oor hul funksies moet besin. Hierdie proses lig uiteraard ook die belangrikheid en ontwikkeling van bevoegdhede uit.

Na oorweging van al die moontlikhede is besluit om die navorsingsproses soos voorgestel deur Dubois (1993, p.24) en Spencer, McClelland, en Spencer (1992, p.7) te gebruik. Dit is 'n maklike en logiese proses wat waarde tot die identifisering van funksies en bevoegdhede voeg. Dit is belangrik dat die navorsing aan bepaalde vereistes behoort te voldoen. Dit behoort:

- ◆ Sistematies te wees.
- ◆ Toekomstige bevoegdheidsvereistes vir die maatskappy te antisipeer.
- ◆ Voortdurende maatskappy-veranderinge te antisipeer.
- ◆ Funksies aan die hand van doelbereiking te beklemtoon.
- ◆ Bevoegdhede vir doelbereiking te identifiseer.
- ◆ Buigsaam te wees.
- ◆ Die samestelling van individuele posbeskrywings as waardetoevoegend tot die navorsing te vergemaklik.
- ◆ 'n Konsepsuele raamwerk vir integrasie van menslikehulpbronsisteme te vorm.
- ◆ Geleentheid aan al die rolspelers bied om by die identifisering van funksies en bevoegdhede betrokke te wees.

4.6 EMPIRIESE NAVORSINGSPROSEDURE

Die identifisering van die meetbare aspekte van die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is (prosesstappe in Hoofstap 1), behels die volgende:

- ◆ Gebruik van vooraf-saamgestelde posbeskrywings van posbekteërs en gesprekvoering met senior bestuurders om die funksies deur opname-navorsing te bepaal. Die posbeskrywings is deur 'n werkgroep wat van die nominale groeptechnik gebruik maak, tot die beskikking van die navorser gestel.
- ◆ Die prosesstappe om Hoofstap 2 van die empiriese ondersoek te voltooi, naamlik die identifisering van bevoegdhede waarvoor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf moet beskik ten einde geïdentifiseerde funksies te verrig, het die volgende behels:
- ◆ Die ICS-vraelys identifiseer die bevoegdhede van 'n bemarkingsbestuurder. Die vraelys bestaan uit twee afdelings wat deur twaalf (12) posbekteërs voltooi word.
- ◆ Die *eerste afdeling* behandel die frekwensie van 'n spesifieke aktiwiteite ten einde 'n spesifieke funksie te vervul. Tweedens behandel dit die prioriteit van die belangrikheid van die uitvoering van sodanige funksie. Die volgende skale word benut om hierdie vraelys te voltooi:

* Frekwensieskaal:

- 0: Aktiwiteit word nie uitgevoer nie;
- 1: Aktiwiteit word een maal per kwartaal verrig;
- 2: Aktiwiteit word een maal per maand verrig;
- 3: Aktiwiteit word een maal per week verrig;
- 4: Aktiwiteit word een maal per dag verrig; en
- 5: Aktiwiteit word meer as een maal per dag verrig.

* Prioriteitskaal:

- 1: Aktiwiteit is *onnodig* vir suksesvolle uitvoering van al die funksies;
- 2: Aktiwiteit is *onbelangrik* vir suksesvolle uitvoering van al die funksies;
- 3: Aktiwiteit is *belangrik* vir suksesvolle uitvoering van al die funksies; en
- 4: Aktiwiteit is *noodsaaklik* vir suksesvolle uitvoering van al die funksies.

In Tabel 4.1 verskyn 'n voorbeeld van 'n vraeboog soos wat aan posbekteërs voorgelê word.

TABEL 4.1 : Voorbeeld van vraeboog wat aan posbekteërs voorgelê word.

Vraag	Frekwensie	Belangrikheid
Antisipeer verbruikersbehoefte (intern en ekstern) wanneer moontlik, en reageer vinnig en akkuraat daarop.	2	4
Vorbereiding van planne, spesifikasies, riglyne of vorderingverslae.	3	3
Bevrediging van verbruikersbehoefte deur verskaffing van aanvaarbare oplossings wat regverdig is en binne reëls en regulasies van prosedures val.	4	3

Die *tweede afdeling* van die ICS-vraelys handel oor prioriteitsbepaling of belangrikheidsgradering van die bevoegdheid vir die suksesvolle uitvoering van geïdentifiseerde funksies wat verrig moet word. Die verskillende funksies word deur middel van die vraelys in rangorde van belangrikheid geplaas. Die prioriteitskaal is aangewend om die belangrikheid van bevoegdheid te bepaal. Die rangorde van bevoegdheid is bepaal deur die laagste waarde (een) aan die belangrikste bevoegdheid toe te ken en die hoogste waarde aan die bevoegdheid wat die onbelangrikste vir die suksesvolle uitvoering van die funksies is. Dus is 'n waarde van 1 (een) toegeken aan die belangrikste bevoegdheid, en indien daar byvoorbeeld

25 (vyf-en-twintig) bevoegdhede op die vraelys ter sprake was, is 'n waarde van 25 (vyf-en-twintig) aan die onbelangrikste bevoegdheid toegeken.

Deur die aanwending van Hoofstap 2, is 'n generiese bevoegdheidsprofiel met bevoegdhede in rangorde van prioriteit/belangrikheid saamgestel vir al die bemakingsbestuurders in 'n bemakingsafdeling van voertuig-verkope.

4.7 STATISTIESE DATAVERWERKING

- ◆ Statistiese verwerkings, soos die berekening van gemiddeldes en standaardafwykings van die response word deur die ICS-program hanteer.
- ◆ Om 'n opsommende beeld van 'n reeks gegewens te gee, word dikwels sentrale waardes gebruik. Die rekenkundige gemiddelde ($\bar{x}$) word baie gebruik. Die gemiddelde van 33, 34, 35, 36, 37 en 38 is 35.5 (De Wet et al., 1981, p. 176).
- ◆ Die verspreidingswydte van die gegewens moet weergegee word om 'n goeie beeld van 'n reeks gegewens te kry. Die standaardafwyking(s) is die mees algemene verspreidingsmetode wat aangewend word. Die standaardafwyking is die hoeveelheid waarmee 'n individuele waarde van die gemiddelde van die gegewe verspreidings van gegewens verskil. In bogenoemde voorbeeld is die standaardafwyking van 38 dus $38 - 35.5 = 3.5$ (De Wet et al. 1981, p. 177).

In hierdie navorsing word voortdurend na beskrywende statistiek soos gemiddeldes ($\bar{x}$), standaardafwykings (s) en dimensionele rangordekorrelasies (r) verwys.

4.8 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsontwerp, die ondersoekgroep, meetinstrumente, navorsingsprosedure en statistiese dataverwerking uiteengesit. In Hoofstuk 5 word die empiriese navorsingsresultate gerapporteer en bespreek.

HOOFSTUK 5

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Hoofstuk 5 word gewy aan die vertolking en bespreking van die resultate van die empiriese ondersoek. Ten eerste word die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf verantwoordelik is uiteengesit. Daarna word 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder voorgelê. Wat die geïdentifiseerde bevoegdhede betref, is dit wel in rangorde van belangrikheid geplaas deur die aanwending van die tweede vraelys wat deur dieselfde resonante voltooi is.

5.1 DIE FUNKSIES WAARVOOR 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF VERANTWOORDELIK IS

Die bemarkingsbestuurder is die primêre spilpunt vir alle handelaarsaktiwiteite wat verband hou met verkoopgroei. Deur middel van konsultasie met handelaars (wat direk met potensiële kopers werk), moet die bemarkingsbestuurder die bereiking van teikenverkope verseker, en die marktaandeel sowel as die doelstellings vir sy spesifieke streek in stand hou. Doelgerigte leierskap en bestuur, goeie persoonlike administrasie en tydsbestuur en aansteeklike, dinamiese liggaamstaal, is belangrike en beduidende attribute wat 'n uitgehongerde kliëntebasis doelgerig instandhou.

Die voorafopgestelde posbeskrywing wat deur die werkgroep saamgestel is, word gebruik om die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is, te tabuleer (vide Tabel 5.1). Hierdie funksies sluit drie oorhoofse aspekte in, naamlik kennis, gedrag en doelstellings. Uit Tabel 5.1 blyk dit dat 'n bemarkingsbestuurder oor omvattende *kennis* moet beskik betreffende 'n wye verskeidenheid aspekte. Hierdie kennis sluit onder andere tegniese-, sisteem-, operasionele- en beleidskennis in. Wat so 'n bemarkingsbestuurder se *gedrag* betref, blyk dit ook uit

Tabel 5.1 dat hy verantwoordelik is vir baie gedragaspekte wat van kardinale belang is vir die suksesvolle volvoering van sy pos. Een voorbeeld hiervan is die handelaar se afhanklikheid van die bemarkingsbestuurder. Samevattend kan gesê word dat 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is daarvoor om die handelaars en hulle kliënte "gelukkig te hou" deur die korrekte optrede – wat betref menseverhoudinge, koördinering van handelaarsaktiwiteite, stelsel-instandhouding en beantwoording van tegniese vrae. Tabel 5.1 toon ook duidelik hoe belangrik so 'n bemarkingsbestuurder se *doelstellings* is waarvoor hy bogenoemde twee aspekte, naamlik kennis en gedrag moet aanwend. Hieruit is dit duidelik waarom vroeër aangedui is dat 'n bemarkingsbestuurder die spilpunt is waarom motorverkope draai. Hierdie persoon is verantwoordelik vir onder andere (en sy prestasie word daarvolgens bepaal) streeksverkope- en markaandeeldoelstellings, verbruikersverwagtinge, vlootverkoopdoelstellings en voorbereiding en indiening van professionele verslae.

Kortliks kom dit daarop neer dat die motorvervaardigingsbedryf die voertuie vervaardig, maar die verkoopsyfers bepaal die werklike sukses van die maatskappy. Die behaling van doelwitte ten opsigte van verkoopsyfers, waaraan die grootste sukses gemeet word, kan net geskied indien die standaard van bemarking wat voorgehou word deur die bemarkingsbestuurder internasionaal mededingend is.

TABEL 5.1: Die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf verantwoordelik is.

DIT WAT 'N BEMARKINGSBESTUURDER MOET -		
KEN (KENNIS)	DOEN (GEDRAG)	BEREIK (DOELSTELLINGS)
* Operasionele sisteme en prosesse van handelaars; * Sy verkoopafdeling se programme en operasionele elemente; * Voertuig-samestelling en -opsies; * Voertuig-bykomstighede en -opsies; * Die handelaar se finansiële state; * Die maatskappybeleid en standarde rakende handelaars; * Die maatskappy se verbruikersbesigtigingstelsel; * Verkoopopleidingsertifikaat, -struktuur en -vereistes; * Verkoopsumgewingsprogram ("Sales Society Programme"); * Doel en metodologie van verkoopsonwikkelingsprogram; en * Dialëktiek om effektiewe bemarkingsplanne op handelaarsvlak te ontwerp en te ontwikkel.	* Voer handelaar se verkoops- en ontwikkelingsprogram noukeurig uit; * Bestuur handelaarsverbruikers en retensie van verbruikers; * Doen aanbevelings wat betref bemarkingsaksies ter verbetering van verkope; * Koördineer handelaarsopleidingsaktiwiteite; * Monitor handelaar se verkoopsyfers en marktaandeelprestasië; * Moniteer mylpaaldoelstellings; * Analiseer handelaarvoorraad en demonstrasieprofiel; * Betrek handelaar by maatskappyaktiwiteite; * Skakel met motorhandelaars van gebruikte motors. * Doen gapingsanalise: Evalueer handelaarprestasië en identifiseer geleenthede vir verbetering; en * Hanteer verkoopopleiding ("Sales Focus Sessions").	* Streeksverkope- en markaaandoelstellings; * Doelstellings met betrekking tot verbruikersverwagtinge; * Streek se vlootverkoopdoelstellings; * Streek se bybehoreverkoopdoelstellings; * Streek se opleidingsdoelstellings; en * Voorbereiding en indiening van professionele verslae.

5.2 'N BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF

Vervolgens word 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder wat deur FSA Contact rekenaarmatig verwerk is, bespreek (vide Tabel 5.2). Die tabel bevat onder andere die rangorde van die bevoegdhede (soos uiteengesit in Hoofstuk 4.7) - die bevoegdheid waarvan die rangorde 1 is, is die belangrikste en dié een waarvan die rangorde 10 is, beskik oor retoriese waardes in hierdie groepering. Hier is tien bevoegdhede geïdentifiseer. Verder bevat die tabel ook die gemiddelde belangrikheidstelling en die standaardafwyking. Die gemiddelde belangrikheidstelling korreleer nie noodwendig met die rangorde nie. Die belangrikheid van die bevoegdhede is bepaal op grond van die toepassing van die belangrikheidskaal, soos in die geval van die bepaling van die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder verantwoordelik is.

TABEL 5.2: 'n Bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf.

Bevoegdheid	Rangorde	Gemiddelde belangrikheidstelling	Standaardafwyking
Vertrouensontwikkeling	1	4,75	0,46
Kommunikasievermoë	2	3,63	0,92
Onderhandelingsvaardigheid	3	4,00	0,76
Strategiese werksverhoudings	4	4,00	0,93
Inisiëring van aksies	5	4,14	0,69
Verkoops- en/of oorredingsvermoë	6	4,00	0,53
Verbetering van verbruikerslojaliteit	7	4,50	0,53
Beplanning en organisering	8	3,75	0,46
Formele aanbiedingsvermoë	9	3,38	0,74
Tegniese / professionele kennis en vaardighede	10	2,5	0,76

5.3 **BESPREKING**

Die definisies, sleutelaksies en spesifieke aktiwiteite wat met bogenoemde bevoegdhede verband hou, word in Bylae 1 uiteengesit.

Die bevoegdhede wat in Tabel 5.2 getabuleer is, word as belangrik beskou vir die suksesvolle uitvoering van bemarkingsbestuursfunksies. Die gemiddelde belangrikheidstelling wat aan bevoegdhede toegeken is, wissel vanaf die kleinste (2,5) vir tegniese / professionele kennis en vaardighede, tot by die grootste (4,75) vir vertrouensontwikkeling.

Die verskil tussen die kleinste en grootste standaardafwykings (0,46 en 0,93) is minder as 1 (klein). Hierdie syfer dui daarop dat die respondente eensgesind was oor die belangrikheid van die bevoegdhede vir die suksesvolle uitvoering van die funksies.

Uit Tabel 5.2 blyk dit dat vertrou, kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede, strategiese werksverhoudinge en inisiëring van aksie, wat rangorde betref, die vyf belangrikste komponente vir die benutting van bevoegdhede in die bevoegdheidprofiel vorm.

Die plasing van tegniese- en/of professionele kennis en vaardighede as bevoegdheid laaste op die rangordelys, word as kommerwekkend vertolk. J. van Zyl (1999) se stelling dat 'n bemarkingsbestuurder noodwendig ook sal moet fokus op produk-, tegniese-, kompetisiekennis en antisipasie, mag dalk beteken dat die respondente hierdie vaardigheid belangriker in 'n sekondêre groepering van bevoegdhede sal plaas. Alternatiewelik is die moontlikheid van 'n paradigmaskuif deur middel van 'n praktiese opleidingsintervensies nie uitgesluit nie.

Bogenoemde tendens word bevestig wanneer die gemiddelde belangrikheidstellings in die kollig geplaas word. In hierdie geval het vertrouensontwikkeling 4,75 verwerf en tegniese en/of professionele kennis en vaardighede 'n telling van 2,5. Dit is moontlik 'n aspek waaraan hierdie motorvervaardigingsmaatskappy aandag sal moet skenk.

5.4 HOOFSTUKSAMEVATTING

Hoofstuk 5 is gewy aan die vertolking en bespreking van die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf verantwoordelik is. 'n Bevoegdheidsprofiel vir hierdie pos wat deur die ICS-program saamgestel is, is ook onder die loep geneem. Hiermee is die vierde en vyfde navorsingsvrae beantwoord en die vierde en vyfde navorsingsdoelstellings bereik:

- * Om empiries te bepaal vir watter funksies die bemarkingsbestuurder in die praktyk verantwoordelik is; en
- * Om empiries te bepaal wat die bevoegdheid is waaroor die bemarkingsbestuurder moet beskik ten einde die funksies suksesvol te kan uitvoer.

Hoofstuk 6 word gewy aan die bespreking van die gevolgtrekkings wat voortvloei uit bogenoemde resultate. Verder word aanbevelings ten opsigte van 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf gemaak, asook aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk val die klem op die gevolgtrekkings wat uit die resultate van hierdie navorsing voortvloei. Aanbevelings ten opsigte van intervensies en instandhouding van 'n bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf word vervolgens voorgelê. Laastens word wenke vir verdere navorsing aan die hand gedoen.

6.1 INLEIDING

Die doel van hierdie navorsing (soos in Hoofstuk 1 uiteengesit) was om op grond van die resultate van beide die literatuur- en empiriese ondersoek, die volgende stellings moontlik te maak:

- 6.1.1 Om die inhoudelike van die konsep bevoegdheid te formuleer;
- 6.1.2 Om benaderings in die ontwikkeling en samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel te bepaal;
- 6.1.3 Om vas te stel watter omgewingskragte 'n uitwerking op bemarkingsbestuurders in die motorvervaardigingsbedryf het en wat die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder is; en
- 6.1.4 Om ondervermelde tas- en meetbare waardes vir professionele optrede te formuleer:

- 6.1.4.1 Die funksies waarvoor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf verantwoordelik is; en
- 6.1.4.2 Die bevoegdhede waaroor 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf moet beskik ten einde suksesvol te kan presteer.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

6.2.1 DOELWIT EEN

Die volgende *gevolgtrekkings* kan met betrekking tot die bepaling van die inhoudelike van die konsep bevoegdheid afgelei word:

- 6.2.1.1 Die verskeidenheid vertolkings rondom die konsep bevoegdheid verbreed die begrip. Dit laat ruimte vir 'n breë verskeidenheid temas vir toekomstige navorsing.
- 6.2.1.2 Die literatuur bevestig verskillende perspektiewe en benaderings soos die persoonlikheids-, prestasie- en eklektiese perspektiewe.

6.2.2 DOELWIT TWEE

Die volgende *gevolgtrekkings* kan ten opsigte van die bepaling van benaderings tot die ontwikkeling en samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel afgelei word:

- 6.2.2.1 Die verskille tussen persoonlikheids- en prestasieperspektiewe moet in ag geneem word met die ontwikkeling en samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel. Die prestasieperspektief vereis spesifieke bevoegd-hede en daarom bepaal die werksituasie die bevoegdhede waaroor 'n werknemer moet beskik om suksesvol te kan presteer. Hierdie funksies en toepaslike bevoegdhede word in die geval van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf geïdentifiseer.
- 6.2.2.2 Die ontwikkeling en samestelling van 'n bevoegdheidsprofiel moet as 'n proses binne 'n groter proses beskou moet word. Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat die identifisering van bevoegdhede voorafgegaan word deur 'n deeglike ondersoek van die eksterne omgewing en die vereistes wat dit aan die maatskappy stel. Hierdie benadering moet altyd in verhouding tot die strategiese besigheidsplan met spesifieke organisasiedoelstellings, en die bepaling en evaluering van maatskappybehoefte, metodes uitgevoer word.

6.2.3 DOELWIT DRIE

Die volgende *gevolgtrekkings* kan met betrekking tot die identifisering van omgewingskragte wat 'n uitwerking op bemarkingsbestuurders het en die implikasies daarvan vir die bevoegdheidsprofiel van 'n bemarkingsbestuurder, afgelei word:

- 6.2.3.1 Groot uitdagings word deur omgewingskragte aan die doeltreffende funksionering van maatskappye gestel en hulle het dus geen ander keuse as om verandering te antisipeer en te bestuur nie.
- 6.2.3.2 Die wyse waarop entiteite in maatskappye ontplooi en ingespan word, sal die toekomstige basis vir 'n kompeterende voordeel vorm. Werknemers gaan in die toekoms die aard van die kompeterende voordeel bepaal. Die

allesomvattende neiging om generiese tegnologie, besigheidsisteme en prosesse te volg, verleen aan werknemers die geleentheid om doeltreffendheid deur uitsette te bereik. Korrekte interpretasie hiervan beteken dat daardie bestuurspan baie aandag aan hul lojaliteit teenoor die werknemers sal moet bestee.

- 6.2.3.3 Die internasionale en nasionale omgewingskragte waarmee die motorvervaardigingsbedryf voortdurend rekening moet hou, is die verdiskontering van vakbondbedrywighede, loononderhandelinge, verbruikersverwagtinge, tegnologiese veranderinge, kompetisie, buitelandse inmenging, internasionalisering ("globalism"), regeringsbetrokkenheid, wetgewing en stygende produksiekoste.

6.2.4 DOELWIT VIER

Die volgende *gevolgtrekking* kan met betrekking tot die bepaling (deur middel van opname-navorsing) van die funksies waarvoor die bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf verantwoordelik is, afgelei word:

Die funksies van 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf word in Tabel 5.1 uiteengesit. 'n Bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf sal in die toekoms oor baie kennis en insig aangaande verbruikersbehoefte sowel as tegniese- en produkbesonderhede moet beskik.

6.2.5 DOELWIT VYF

Die volgende *gevolgtrekkings* kan met betrekking tot die bepaling van die bevoegdhede waarvoor 'n bemarkingsbestuurder moet beskik ten einde sy funksies suksesvol te kan uitvoer, afgelei word:

Uit die resultate van die navorsing blyk dit dat 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf oor ten minste tien bevoegdhede sal moet beskik om geïdentifiseerde funksies suksesvol te kan verrig:

- * **Vertrouensontwikkeling;**
- * **Verbetering van verbruikerslojaliteit;**
- * **Inisiëring van aksies;**
- * **Verkoops- en/of oorredingsvermoë;**
- * **Onderhandelingsvermoëns;**
- * **Strategiese werksverhoudings;**
- * **Beplanning en organisering;**
- * **Kommunikasievaardighede;**
- * **Formele aanbiedingsvaardighede; en**
- * **Tegniese en/of professionele kennis en vaardighede.**

6.3 AANBEVELINGS WAT BETREF DIE BEVOEGDHEIDSPROFIEL VAN 'N BEMARKINGSBESTUURDER IN DIE MOTORVERVAARDIGINGSBEDRYF

Op grond van die resultate van die navorsing is daar besliste aanbevelings wat aan die hand gedoen kan word.

- 6.3.1 Verdere navorsing oor die ontwikkeling, samestelling en instandhouding van 'n bevoegdheidsprofiel vir 'n bemarkingsbestuurder in die motorvervaardigingsbedryf, is 'n sterk aanbeveling wat in die toekoms onderneem kan word.
- 6.3.2 'n Algemene aanbeveling is om in die toekoms meer op veranderingskragte wat op 'n spesifieke tyd op die maatskappy inwerk, te fokus.
- 6.3.3 Die volgende spesifieke aanbevelings kan deur navorsers onder die loep geneem word:
 - 6.3.3.1 Die betrokke maatskappy waarbinne die empiriese ondersoek geloods was, maak van die "Key Performance Area" (KPA)-prestasiestruktuursprogram gebruik. Die aanbeveling is dat hierdie program korrek aangewend word om die doel, doelstellings en doelwitte asook posvereistes op 'n gereelde basis te hersien en te bevestig. Dit is belangrik dat hierdie intervensie altyd in konteks met die doelgerigte leierskap- en bestuursprogram en die strategiese besigheidsplan uitgevoer word.
 - 6.3.3.2 Omdat die ekonomiese en besigheidsomgewing voortdurend verander en kompetisie in die motorvervaardigingsbedryf intensief is, moet op praktiese intervensies met betrekking tot die opleiding van personeel en ontwikkeling van bevoegdhede gekonsentreer word.

- 6.3.3.3 'n Bemarkingsbestuurder moet die geleentheid gebied word om innoverend en kreatief te dink en op te tree.
- 6.3.3.4 Ten einde 'n bemarkingsbestuurder in staat te stel om sy funksies suksesvol uit te voer, moet die gereelde hersiening en/of insluiting van bevoegdhede soos wat die eksterne omgewing verander, deurlopend aangepas word.
- 6.3.3.5 Die KPA-prestasiebestuursprogram moet geïntegreer word met die bevoegdheidsprofiel. Dit sal ook as hulpmiddel met indiensneming, opleiding en ontwikkeling dien. Op hierdie wyse word behoeftes aan opleiding en ontwikkeling proaktief vasgestel.
- 6.3.3.6 Bemarkingsbestuurders kan gemotiveer word deur deurlopende aanmoediging en erkenning vir bevoegdheids- en/of vaardigheidsontwikkeling aan hulle te verleen. Hierdie bewusmakingsproses beklemtoon dié bevoegdhede wat noodsaaklik is en ontwikkel moet word ten einde noodsaaklike funksies suksesvol in belang van die maatskappy se visie en missie uit te voer.
- 6.3.3.7 Tydens die ontwikkeling van nuwe poste is dit belangrik dat gelyke oorweging aan die persoonlikheids- en prestasieperspektiewe van bevoegdhede gegee moet word.

6.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Die volgende bevoegdheidskomponente mag 'n deurdagte sintese vorm waarop verdere navorsing kan fikseer:

- 6.4.1 Navorsing moet deel van 'n groter proses vorm en deelnemers aan die proses moet deeglik daarvoor voorberei en daaroor ingelig word.
- 6.4.2 Elke deelnemer moet as 'n holistiese wese by die navorsing betrek word. Dit is belangrik dat alle persoonlikheidsaspekte tydens navorsing in berekening gebring word.
- 6.4.3 Werksetiek moenie buite rekening gelaat word wanneer 'n bevoegdheidsprofiel saamgestel word nie. Elke persoon beskik oor sy eie waardes. Terselfdertyd is die maatskappy se visie en missie ook op 'n waardesisteen geskoei. Die individu en maatskappy behoort die verskillende waardesisteme te kombineer om 'n korporatiewe etos te skep waarop prestasiebestuurstelsels en bevoegdheidsprofile gebaseer kan word.
- 6.4.4 Die belangrikheid van 'n bevoegdheid verander voortdurend soos dit duidelik in die rekenaarindustrie ervaar word. Die uitwerking van die vinnigveranderende ekonomiese, sosiale en besigheidsomgewings mag gevolglik nooit buite rekening gelaat word nie. Die konsep van bevoegdheidsiklusse kry nuwe betekenis wanneer individue en maatskappye proaktief en kompetender binne 'n vinnig- en voortdurend-veranderende omgewing suksesvol wil funksioneer.
- 6.4.5 Toekomstige strategiese bevoegdhede moet proaktief geïdentifiseer word. Dit kan 'n kompeterende voordeel in die toekoms besorg.
- 6.4.6 Hierdie navorsingstuk kan moontlik as 'n raamwerk vir toekomstige navorsing in hierdie veld dien.

6.5 SLOT

Die kompleksiteit van die Suid-Afrikaanse sosio-ekonomiese en politiese omgewing noodsaak maatskappye om nie net te oorleef nie, maar om suksesvol internasionaal mededingend te word en te bly. Daarom moet elke maatskappy sy bestuur en werknemers ontwikkel tot op 'n vlak van internasionale mededingendheid. Wanneer elke werknemer weet wat die visie en missie van die maatskappy is en weet waarheen hulle op pad is, kan hy 'n waardebeoordeling op sy bydrae in daardie maatskappy plaas. Dan gaan ongekwalfiseerde lojaliteite ontwikkel wat beide persoonlike sowel as openbare prestasie verhoog en na hoogtes van uitmuntendheid lei. Dit is dan wanneer die maatskappy waarde uit sy werkslui put!

Gevolgtrek is dit belangrik dat daar vir elke pos in die maatskappy wat internasionaal mededingend wil wees, 'n bevoegdheidsprofiel moet bestaan. Hierdie bevoegdheidsprofiel behoort voortdurend na gelang die omgewing verander aangepas te word. Aangesien meer as een omgewingskrag voortdurend 'n uitwerking op die besigheidsomgewing het, is dit van kardinale belang dat bevoegdheidsprofiel in stand gehou moet word.

BYLAE 1

BEVOEGDHEIDSDEFINISIËS, SLEUTELAKSIES EN POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

1. VERTROUENSONTWIKKELING

Om wisselwerking op só 'n manier uit te oefen dat ander vertrouwe in jou bedoelings asook dié van die organisasie sal hê.

1.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Opereer met integriteit:
Demonstreer eerlikheid; kom verpligtinge na; tree konsekwent op.
- ✓ Openbaar eie oortuigings:
Deel gedagtes, gevoelens en oortuigings sodat ander jou persoonlike vertrekpunt begryp;
- ✓ Bly oop vir idees:
Luister na ander en oorweeg hulle idees en opinies objektief, selfs al is dit teenstrydig met jou eie;
- ✓ Ondersteun ander:
Behandel mense met waardigheid, respek en regverdigheid. Gee krediet aan kollegas. Ondersteun dié idess van dié wat lof verdien, selfs onder teenstand of uitdaging.

1.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Kommunikeer die kwaliteite en beperkings van 'n produk/diens asook dié van die organisasie met akkuraatheid;
- ✓ Kom beloftes en verpligtinge na;
- ✓ Beoefen 'n oop deur beleid en luister na ander se kommentaar, voorstelle en klagtes;
- ✓ Neem deel in vertroulike besigheidsvergaderings of besprekings; en
- ✓ Behandel individue regverdig en gelykwaardig.

2. KOMMUNIKASIEVERMOË

Dra inligting en idees duidelik oor deur 'n verskeidenheid van media aan individue of groepe op 'n manier wat die gehoor aangryp en hulle help om die boodskap te verstaan en te onthou.

2.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Organiseer die kommunikasie:
Verduidelik doel en belangrikheid; beklemtoon hoofpunte; volg 'n logiese volgorde;
- ✓ Behou die gehoor se aandag:
Hou die gehoor betrokke deur die gebruik van tegnieke soos analogieë, illustrasies, liggaamstaal en stembuiging;

- ✓ Pas aan by die gehoor:
Dra die boodskap binne die gehoor se ervaringsraamwerk oor. Hou die agtergrond en verwagtings van die gehoor in gedagte. Gebruik benamings, voorbeelde en analogieë wat betekenisvol is vir die gehoor.
- ✓ Verseker begrip:
Versoek terugvoer van die gehoor; toets begrip; bied die boodskap op verskeie maniere aan om begrip te versterk;
- ✓ Volstaan by aanvaarde gebruike:
Gebruik sintaksis, pas, volume, voordrag, liggaamstaal en meganika wat toepaslik is op die media wat gebruik word; en
- ✓ Begryp kommunikasie van ander:
Gee aandag aan boodskappe van ander; interpreteer boodskappe korrek en reageer toepaslik daarop.

2.2 **POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE**

- ✓ Voer individuele gesprekke met mense indien werksprobleme bestaan;
- ✓ Vra duidelike vrae deur die gebruik van mondelinge en/of ander wyses van kommunikasie;
- ✓ Wees ontvanklik vir idees of voorstelle van ander;
- ✓ Kommunikeer uitvoerige idees bondig, óf mondelings óf deur ander wyses van kommunikasie;
- ✓ Kommunikeer effektief met individue uit multikulturele agtergronde;
- ✓ Kommunikeer idees duidelik en effektief in groepsverband;
- ✓ Kommunikeer inligting effektief per telefoon, videokonferensies of ander middele;
- ✓ Voltooi gestruktureerde vorms of verslae;
- ✓ Dra komplekse idees oor in 'n logiese volgorde wat ander kan verstaan;

- ✓ Dra komplekse idees oor op skrif op 'n vlak wat van toepassing is op die gehoor;
- ✓ Stel kort notas of aantekeninge op;
- ✓ Verduidelik komplekse idees op 'n vlak wat toepaslik is op die gehoor met die gebruik van idees/terminologie om begrip te verseker;
- ✓ Behou die gehoor se aandag;
- ✓ Hou duidelike, akkurate geskrewe dokumentasie (bv. briewe aan kliënte);
- ✓ Berei aantekeninge voor vir eweknieë, onmiddellike hoofde, spanlede en/of ander om inligting te voorsien of om leiding te gee;
- ✓ Berei projekbeplannings, spesifikasies, hoofpunte of vorderingsverslae voor;
- ✓ Berei geskrewe opsommings van uitslag van vergaderings of telefoongesprekke voor;
- ✓ Voorsien duidelike instruksies of inligting aan interne / eksterne kliënte óf mondelings óf deur ander wyses van kommunikasie;
- ✓ Voorsien duidelike instruksies of inligting aan eweknieë, spanlede of ander - óf mondelings óf deur ander wyses van kommunikasie;
- ✓ Benut toepaslike gebruike (bv. grammatika en sintaksis) tydens kommunikasie; en
- ✓ Gebruik toepaslike nie-verbale kommunikasie (oogkontak, gebare, houding, liggaamstaal) tydens kommunikasie.

3. ONDERHANDELINGSVAARDIGHEID

Om alternatiewe en posisies effektief te ondersoek om uitkomstes te verseker wat die ondersteuning en aanvaarding van alle betrokke partye geniet.

3.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Verduidelik die huidige situasie:
Ondersoek die behoeftes, besorgdhede en aanvanklike posisies van al die partye, insluitend jou eie;
- ✓ Identifiseer punte van ooreenkomste/verskille:
Bou gemeenskaplike terrein deur areas van ooreenstemming te beklemtoon; fokus onderhandelings deur areas van verskille te beklemtoon;
- ✓ Hou sake onder bespreking georiënteerd:
Beheer die interpersoonlike proses deur fokus op die taak te hou. Gee op 'n konstruktiewe wyse aandag aan emosies en konflik;
- ✓ Ontwikkel idees - ander en jou eie:
Raak betrokke by wedersydse probleembenadering en -oplossing deur die bespreking van alternatiewe posisies of benaderings wat openlik en regverdig geëvalueer word;
- ✓ Bou ondersteuning vir voorkeur-alternatiewe:
Bou waardes vir voorkeur-alternatiewe deur dit in verband te bring met die ander party se behoeftes; reageer op besware deur waardes te beklemtoon; lê probleme met ongewenste alternatiewe bloot; en
- ✓ Vergemaklik ooreenstemming:
Soek 'n wen-wen oplossing deur 'n gee-en-neem proses wat elke party se kernbehoefte herken.

3.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Raak betrokke by probleembenadering en -oplossing deur alternatiewe opsies aan te bied en dit openlik en regverdig te evalueer;
- ✓ Onderhandel bestelspesifikasies met verbruikers;
- ✓ Onderhandel skedules met verbruikers;
- ✓ Onderhandel terme, ooreenkomste en verstandhouding met ander betrokkenes (bv. kliënte, seniorbestuur, verkopers, afdelings, regulerende liggame, spesiale belangegroepe); en
- ✓ Onderhandel oor wat ontvang sal word in ruil vir dienste gelewer.

4. STRATEGIESE WERKVERHOUDINGS

Om saamwerkende verhoudings te ontwikkel en te gebruik om die bereiking van bedryfsdoelwitte te vergemaklik.

4.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Soek geleenthede:
Poog proaktief om effektiewe werkverhoudinge met ander te bou;
- ✓ Verduidelik die huidige situasie:
Ondersoek en verskaf inligting om situasies te verduidelik;
- ✓ Ontwikkel idees (jou eie en ander persone s'n):
Soek en brei uit op oorspronklike idees, versterk ander se idees en dra eie idees oor afwagende kwessies by;

- ✓ Maak persoonlike doelwitte van ondergeskikte belang:
Ken hoër prioriteit toe aan span- of organisasiedoelwitte as aan eie doelwitte;
- ✓ Fasiliteer proses sodat konsensus bereik word:
Fasiliteer proses waarin vennote betrokke is sodat daar kruisbestuiwing van idees kan plaasvind, en neem vennootskapgeoriënteerde besluite. Gebruik 'n breë platform om waardes van aksies te verduidelik; en
- ✓ Gebruik sleutelbeginsels:
Vestig goeie interpersoonlike verhoudings om mense te help om betrokke en ingesluit te voel by besprekings (versterk selfrespek, empatiseer, sluit in, neem deel, ondersteun).

4.2 POSSPESIFIEKE AKSIES

- ✓ Aanvaar versoeke vir bystand van eweknieë, spanlede en/of ander;
- ✓ Bekom inligting en verwerf vaardighede wat benodig word om 'n bydrae tot spandoelwitte te lewer;
- ✓ Gee aandag aan konflikte binne die groep/span sonder die hulp van die toesighouer/bestuurder/spanleier;
- ✓ Vra vir insette deur eweknieë, spanlede en/of ander;
- ✓ Bou en ontwikkel verhoudinge met ander om probleme te identifiseer, behoeftes te bepaal en probleme op te los;
- ✓ Kommunikeer veranderinge of probleme (bv. materiaaldefekte, produksiedoelwitte, nuwe inligting, aanpassings op toerusting ens.) aan eweknieë, spanlede en/of ander en werk op oplossings;
- ✓ Kommunikeer met eweknieë en ander om terugvoer op produk/dienskwessies uit te ruil en om probleme op te los;
- ✓ Onderhou en versterk die selfrespek en selfvertroue van eweknieë, spanlede en/of ander;
- ✓ Bring gereelde, persoonlike besoeke binne die gebied van verantwoordelikheid;

- ✓ Verskaf persoonlike en tegniese kundigheid wanneer dit benodig word om markdoelwitte te bereik;
- ✓ Ontvang terugvoer van eweknieë, spanlede en/of ander om die werk suksesvol uit te voer;
- ✓ Deel krediet vir goeie bedryfidees of -prestasies met eweknieë, spanlede en/of ander;
- ✓ Deel inligting en idees en lok idees en voorstelle by ander uit om gemeenskaplike doelwitte te bereik;
- ✓ Wys egte besorgdheid oor die behoeftes en begeertes van interne vennote;
- ✓ Ondersteun, bemoedig en wees gewillig om inligting, idees en voorstelle te deel om gemeenskaplike doelwitte te bereik;
- ✓ Lok terugvoer uit van ander oor herhalende probleme;
- ✓ Ondersteun groepsbesluite, al stem jy nie heeltemal saam nie;
- ✓ Werk in samewerking met eweknieë, spanlede en/of ander om verantwoordelikheid daar te stel (bv. stem saam oor skedules of rotasies); en
- ✓ Werk saam met ander om take, opdragte, ens. te verrig.

5. INISIËRING VAN AKSIES

Om proaktief te wees deur onmiddellike aksie te neem om mylpale te bereik en doelwitte te behaal - bo en behalwe wat vereis word.

5.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Om vinnig te reageer:
Neem onmiddellike aksie as jy gekonfronteer word met 'n probleem of as jy bewus gemaak word van 'n situasie;
- ✓ Neem onafhanklike aksie:

Implementeer nuwe idees of alternatiewe oplossings sonder om voorgesê te word; moenie wag vir ander om aksie te neem of om aksie te versoek nie; en

- ✓ Doen bo en behalwe:
Neem aksie wat bo en behalwe werksvereistes vereis word om mikpunte te bereik.

5.2 POSSPESIFIEKE AKSIES

- ✓ Versamel addisionele inligting wat nuttig kan wees met 'n verkoopsbesoek of 'n aanbieding;
- ✓ Identifiseer nuwe dinamiese maniere om verkoopsleidrade te genereer;
- ✓ Identifiseer maniere om 'n taak makliker of meer produktief te maak;
- ✓ Inisieer nuwe metodes om verbruikers ingelig te hou;
- ✓ Eksperimenteer met administratiewe prosedures en maak voorstelle oor hoe om hulle te verbeter;
- ✓ Stel maniere voor om die organisasie se verkoopsprosedures te verbeter sonder om gevra te word;
- ✓ Onderzoek nuwe maniere om jou werk effektief, voortreflik en ekonomies te doen; en
- ✓ Onderzoek nuwe maniere om jou eie werksomgewing of skedule te organiseer sonder om gevra te word.

6. VERKOOPS- EN/OF OORREDINGSVERMOË

Om toepaslike interpersoonlike style en kommunikasiemetodes te gebruik om aanvaarding van 'n produk, 'n perspektief oor 'n diens of idees van kliënte te verkry.

6.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ **Vrae en ondersoek:**
Versamel inligting om situasies, behoeftes en verlangde potensiële voordele te verstaan;
- ✓ **Vestig strategie:**
Ontwikkel benaderings wat die produk die beste posisioneer. Gebruik ondersteunende faktore om hindernisse te verklein of te oorwin, en gee aandag aan unieke behoeftes en voorkeure van sleutelbesluitnemers;
- ✓ **Bou rapport:**
Verwerf gunstige indrukke met moontlike en/of gevestigde kliënte deur wisselwerking wat effektiewe verhoudinge bou, uit te oefen;
- ✓ **Demonstreer bekwaamheid:**
Bied produkte, dienste of idees aan op 'n manier wat duidelik demonstreer hoe aan die behoeftes voldoen kan word en watter voordele dit inhou. Bou vertroue in hierdie produkte, dienste of idees; en
- ✓ **Verkry toewyding:**
Gebruik toepaslike tegnieke om ander te motiveer om aksie te neem of om ooreenstemming te verkry.

6.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Pas verkoopstegniek aan afhangend van die aard van die moontlikheid of verbruiker;
- ✓ Kies 'n toepaslike benadering om ooreenstemming te kry vir 'n idee of handelswyse;

- ✓ Verduidelik herhaaldelik behoeftes en prioriteite van moontlike verbruikers regdeur die verkoopsiklus;
- ✓ Demonstreer voordele van 'n idee of plan aan die organisasie;
- ✓ Openbaar buigbaarheid met hantering van persoonlike verskille van verbruikers;
- ✓ Bepaal verbruikers se behoeftes en belangstellings;
- ✓ Vestig geloofwaardigheid en /of positiewe vertrekpunte met moontlike verbruikers;
- ✓ Brei verkope van produkte en dienste uit met bestaande verbruikers;
- ✓ Beklemtoon voordele van produkte of dienste vir beide individue en die organisasie;
- ✓ Beïnvloed verbruikers skriftelik om verlangde aksies te neem;
- ✓ Beïnvloed verbruikers telefonies om verlangde aksies te neem;
- ✓ Oortuig verbruikers om produkte of dienste wat ontasbaar is (bv. inligtings- of konsultasiedienste), aan te koop;
- ✓ Bied dwingende argumente aan om standpunte te ondersteun;
- ✓ Bring voordele van idees of aanbevelings in verband met die behoeftes en belangstellings van individue;
- ✓ Reageer op besware;
- ✓ Ontdek die behoeftes en prioriteite van elke lid van die verbruiker se koopspan;
- ✓ Verstaan 'n verbruiker se koopmotief (ekonomies, tegnies, ens.);
- ✓ Gebruik toepaslike bronne om op 'n moontlike verkoopgeleentheid te reageer; en
- ✓ Gebruik effektiewe ondervragingstegnieke om verbruikers se behoeftes duidelik te verstaan.

7. VERSTERKING VAN VERBRUIKERSLOJALITEIT

Om verbruikers se behoeftes doeltreffend te bepaal; om produktiewe verbruikersverhoudinge te bou en om verantwoordelikheid vir verbruikers se tevredenheid en lojaliteit te aanvaar.

7.2 SLEUTELAKSIES

- ✓ Om sleutelbeginsels te gebruik:
Vestig goeie interpersoonlike verhoudinge deur mense te help om gewaardeer en betrokke tydens besprekings te voel (versterk selfrespek, empatiseer, sluit in, neem deel, ondersteun);
- ✓ Erken die persoon:
Groet verbruikers dadelik en hoflik; verleen verbruikers jou volle aandag;
- ✓ Verduidelik die huidige situasie:
Vra vrae om behoeftes te bepaal; luister aandagtig; verskaf toepaslike inligting; som op om begrip te verseker; en
- ✓ Voldoen aan of oorskry behoeftes:
Tree dadelik op in geroetineerde omstandighede. Besluit op 'n duidelike handelswyse in nie-geroetineerde omstandighede. Neem aksies bo en behalwe posvereistes om mikpunte te bereik.

7.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Verleen voorrang aan verbruikers se klagtes;
- ✓ Los interne/eksterne verbruikersprobleme op met die hulp van ander persone;
- ✓ Kom opvolgafsprake met verbruikers na;
- ✓ Luister aandagtig na verbruikers, om hulle toe te laat om hulle volle verhaal te vertel en met hulle probleem te empatiseer;
- ✓ Behou professionele vakkundigheid wanneer verbruikers uitdagend of veeleisend raak;

- ✓ Verkry interne/eksterne kliënteteterugvoer vir die vlak van dienste verskaf;
- ✓ Verskaf vinnige en deeglike diens vir interne/eksterne verbruikers se versoeke of probleme;
- ✓ Skakel verbruikers dadelik terug;
- ✓ Voldoen aan verbruikers se verwagtinge deur aanvaarbare oplossings te verskaf wat regverdig is en wat aan beleid en prosedures voldoen;
- ✓ Vat uitkomst van besprekings met verbruikers saam om te verseker dat die nodige aandag aan alle versoeke of probleme verleen is;
- ✓ Aanvaar verantwoordelikheid om interne/eksterne verbruikers se probleme (bv. diens, produk, kwaliteit, rekeninge, ens.) op te los; en
- ✓ Behandel alle verbruikersklagtes (selfs dié wat nie só belangrik klink nie) as belangrik.

8. BEPLANNING EN ORGANISERING

Vestig handelswyse vir jouself en ander om te verseker dat werk doeltreffend voltooi is.

8.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ **Prioritiseer:**
Identifiseer meer en minder kritieke aktiwiteite en werkopdragte; pas prioriteite aan wanneer nodig;
- ✓ **Bepaal take en hulpbronne:**
Bepaal projek/werksopdragvereistes deur dit in kleiner take op te deel; identifiseer toerusting, materiale en mense wat benodig word. Koördineer met interne en eksterne vennote;

- ✓ Skedules:
Ken toepaslike tyd toe om eie en ander se werk te voltooi, vermy skeduleringskonflikte, ontwikkel tydskedules en mylpale;
- ✓ Beïnvloed hulpbronne:
Trek voordeel uit beskikbare hulpbronne (indiwidue, prosesse, afdelings en gereedskap) om werk doeltreffend te voltooi; en
- ✓ Bly gefokus
Gebruik tyd doelgerig en voorkom dat irrelevante kwessies of afleidings inmeng in die afhandeling van werk.

8.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Pas skedule op grond van weeklikse prioriteite en diensreëlings aan;
- ✓ Koördineer eie tyd en prioriteite met die behoeftes van verbruikers en ander;
- ✓ Ontwikkel roosters vir mylpale en projekte;
- ✓ Ken en maak staat op "kundiges" in verskeie afdelings wat spesiale probleme kan oplos;
- ✓ Maak gebeurlikheidsplanne ingeval 'n afspraak gekanselleer word;
- ✓ Beplan vir geskeduleerde verkoopsbesoeke;
- ✓ Beplan eie werkskedule met min of geen toesig of leiding;
- ✓ Beplan om toepaslike verkoopsondersteuningsmateriaal (monsters ens.) beskikbaar te hê;
- ✓ Beplan gebruik van eie tyd om 'n verskeidenheid take te verrig;
- ✓ Berei materiaal voor vir projekte of aanbiedinge (insluitend take, hulpbronne en tydsbestuur);
- ✓ Prioritiseer tyd en finansiële (korporatiewe) hulpbronne;
- ✓ Skeduleer vergaderings met eweknieë, werknemers, interne/eksterne verbruikers of verkopers;
- ✓ Skeduleer eie werk sodat die belangrikste werk eerste gedoen word;
- ✓ Skeduleer werk met ander afdelings of areas;

- ✓ Gebruik 'n almanak of sakorganiseerder om vergaderings, werk ens. te skeduleer; en
- ✓ Gebruik verskeie hulpbronne om die nodige aandag aan verbruikersituasies te bestee.

9. FORMELE AANBIEDINGS

Om idees doeltreffend (insluitende nie-verbale kommunikasie en gebruik van visuele hulpmiddels) vir individue of groepe voor te berei en om aanbiedinge wat by die karaktereienskappe en behoeftes van die gehoor pas, voor te dra.

9.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Definieer die doel, doelstellings en doelwitte baie duidelik:
Vestig 'n mikpunt wat die behoeftes van die gehoor duidelik reflekteer;
- ✓ Volg 'n duidelike sistematiese patroon:
Bied kerngedagtes aan wat die mikpunt van die aanbieding ondersteun en dra feite, bewyse en besonderhede voor wat die kerngedagtes ondersteun, bied inligting in 'n logiese volgorde aan om begrip te vestig;
- ✓ Gebruik nie-verbale kommunikasie:
Gebruik konsekwente liggaamstaal (bv. oogkontak en gebare) wat verbale kommunikasie komplementeer en tot begrip bydra;
- ✓ Gebruik leerhulpbronne:

Gebruik audio- en visuelehulpbronne om die gehoor se inhoudsbegrip te versterk;

- ✓ Luister na en reageer op vrae en besware:
Betrek die gehoor deur vrae en terugvoer uit te lok; verduidelik wanneer nodig om die doelwitte van die sessie te bereik; en
- ✓ Som die aanbieding op:
Som die kerngedagtes op; maak 'n beroep op die gehoor om aksie of besluite wanneer toepaslik te neem.

9.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Lewer formele aanbiedings, waarin komplekse idees in 'n logiese volgorde verskyn;
- ✓ Lewer formele aanbiedings vir interne/eksterne verbruikers;
- ✓ Lewer formele aanbiedings om projekuitslae te deel;
- ✓ Lewer formele aanbiedings om nuwe produkte of dienste voor te stel, of om nuwe prosedures te verduidelik;
- ✓ Bied verkoopstegnieke vir individue of groepe aan; en
- ✓ Gebruik woordeskat wat toepaslik en verstaanbaar vir die gehoor is.

10. TEGNIESE / PROFESSIONELE KENNIS EN VAARDIGHEDE

Handhawing van kennis oor jongste en heersende ontwikkelings en tendense in 'n spesialisgerigte omgewing nadat 'n bevredigende en aanvaarde vlak van tegniese / professionele kennis en vaardighede in daardie omgewing reeds verwerf is.

10.1 SLEUTELAKSIES

- ✓ Begrip en insig ten opsigte van tegniese terminologie en ontwikkeling;
- ✓ Kennis oor die toepassing van tegniese vaardighede en prosedures;
- ✓ Kennis oor wanneer om tegniese vaardighede en prosedures toe te pas; en
- ✓ Vermoë om saamgestelde take op spesialisgebied uit te voer.

10.2 POSSPESIFIEKE AKTIWITEITE

- ✓ Handel saamgestelde take af sonder om leiding of voorskrifte te versoek;
- ✓ Hersien tegniese inligting ten einde op hoogte van ontwikkeling in spesialisgerigte gebied te bly;
- ✓ Bly bewus van alle heersende ontwikkelings en tendense in tegniese en/of professionele kennisvelde;
- ✓ Verstaan die tegnologiese taal van die werksomgewing; en
- ✓ Verwerf gevorderde vaardigheid op beide 'n persoonlike en hoofraamrekenaar.

BRONNELYS

Anderson, C., & Narus, A. (1998, November - December). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 21, 10-15.

Barnes, J. (1998, December). The competitiveness challenges facing the domestic automotive components industry. *Trade & Industry Monitor*, 8, 1-5.

Bellis, I. (1995, March). *The National Qualifications Framework and its implications for human resources management and business in general..* (Lesing gelewer tydens Menslikehulpbronseminaar), Pretoria.

Benecke, G. (1995). Customer emphasised HRD: A practical model. *Human Resource Management Yearbook*, 4 (4), 34-37.

Birkin, M. (1997, July). How to build an unlimited company in South Africa. *Management Today*, 13 (6), 20-23.

Boyatzis R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.

Broad, M.L., & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brown, R.B. (1993, June). Meta-competence: A recipe for reframing the competency debate. *Personnel Review*, 22 (6), 25 – 36.

Byham, W.C. (1992). *The assessment center method and methodology: New applications and technologies*. Pittsburg, PA: Development Dimensions International.

Charan, R. (1998, November). Managing through the chaos. *Fortune*, 23, 14.

Carter, C.C. (1994). *Human and the quality imperative*. New York: AMACOM.

Charlton, G.D. (1993). *Leadership: The human race* (2nd ed.). Kenwyn: Tustica Press.

Charlton, G.D. (1994, May, 4). Leadership - beyond 1994. *Human Resource Management*, 10 (4), 4-7.

Coetzee, A. (1998, May). Read your e-motional messages. *Career Success*, 8.

De Wet, J.J., Monteith, J.L., De K., Venter, P.A., & Steyn, H.S. (1981).

Navorsingsmetodes in die opvoedkunde. Durban: Butterworth.

Dubois, D.D. (1993). *Competency-based performance: A strategy for*

organizational change. New York: Hay/McBer Press.

Efrat, Z. (1996, August 18). SA firms still performing like yokels on world

stage. *Sunday Times*, p. 5.

Erasmus, B. (1993, September). Strategic human resource development:

Key to organisational success. *Human Resource Management*, 9 (8), 19-20.

Ernst & Young. (1995/1996). Strategic Trends. Johannesburg: Suid-Afrika.

Outeur.

Goleman, D. (1998, November-December). What makes a leader? *Harvard*

Business Review, 76 (6) 10-18.

Groenskrif. (1996) [vide South Africa (1996, July)].

Gronhaug, K., & Nordburg, O. (1992, December 4). Strategy and competence in firms. *European Management Journal* 10 (4), 442.

Harvey, D.F., & Brown, D.R. (1992). *An experiential approach to organization development* (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Hauenstein, P., & Byham, W.C. (1999) *Understanding job analysis – Monograph XI*. (Ongepubliseer).

Holmes, L., & Jôyce, P. (1993, June). Rescuing the useful concept of managerial competence: From outcomes back to process. *Personnel Review*, 22 (6), 37-52.

Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Halfway House : Southern Boekuitgewers.

Institute for a democratic alternative for South Africa (1995). *Making affirmative action work. A South African guide*. Cape Town; Creda Press.

Laburn, P. (1994, May). When the rules change. *Human Resource Management*, 10 (4), 7-10.

- Lessing, B., & Rossouw, J. (1990). Werkswinkel (gebaseer op die werk van McClagan) gehou oor "ASTD models for HRD Practice" tydens die IPB-Kongres (Ongepubliseerde aantekeninge).
- Loubser, R. (1997, July). International competition. We're on the move, but... *Management Today*, 13 (7), 14 - 16.
- Manning, T. (1995, September/ October). Fierce competition. *Productivity SA*, 21 (5), 24.
- Matiwane, M. (1999, January). Lighting candles is much better than fighting fires. *People Dynamics*, 17 (1), 5.
- McLagan, P.A., & Nel, C. (1995). *The age of participation. The new governance for the workplace and the world*. Randburg: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- McClelland, D.C., & Boyatzis, R.E. (1980, January). Opportunities for counsellors from the competency assessment movement. *The Personnel and Guidance Journal*, 58 (5), 368.
- Mercer, W. (1997). *Competency based pay*. Saskatoon, Canada: PGS International. (Ongepubliseer).

Meyer, T. (1996). *Creating competitiveness through competencies: Currency for the 21st century*. Pretoria: Sigma Press.

Meyer, T. (1997). *Competency based pay*. Saskatoon, Canada: PGS International. (Ongepubliseer).

Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1994). *Competency based human resource management*. London: Kogan Page.

Mouton, J., & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.

Munetsi, W. (1999, January). Affirmative action - a simplistic view. *People Dynamics*, 17 (1), 36-37.

Nadler, D.A., Gerstein, M.S., & Shaw, R.B. (1992). *Organizational architecture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nel, C. (1994, November/ Desember). Democracy at work. *People Dynamics*, 12 (12), 10.

Nihtilä, J. (1999, February 22). Sensitivities of shared product development. *Financial Times*, p. 21.

Nu, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, R.M. (1997). *Human resources management. Gaining a competitive advantage*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Pennington, S., Boase, N., & Watson, C. (1995). *Human resource strategy: 1995 and beyond: A research publication*. Rivonia: SPA Consultants.

Peters, T.J. (1987). *Thriving on chaos*. New York: The Free Press.

Piturro, M. (1999, March). What are you doing about the new global realities? *Management Review*, 88 (3), 16-21.

Pretorius, B. (1997, Januarie, 10). Opwinding lê voor: Motorbedryf 1997. *Finansies & Tegniek*, 49 (1), 27.

Pretorius, B. (1998, Januarie, 9). Bedryf gaan onder druk bly. *Finansies & Tegniek*, 50 (1), 27.

Pretorius, B. (1999). Worst is over for motor industry. *Finance Week. Top 200*, 137-139.

Retief, A. (1993, Oktober). HR paradigms: Response to late 20th century change. *Human Resource Management*, 17 (4), 4-5, 17.

Rothmann, S. (1995). *Personeelsielkunde*. Potchefstroom: PU vir ChO.

Saunders, E. (1998, February). Leadership the South African Way. *People Dynamics*, 16 (2), 31-33.

Selection: The validity of behaviorally based interviews – White paper.
Ongedateer. Pittsburg, PA: Development Dimensions International.

Senekal, A. (1998, 29 Maart). Uitlanders wil geld vat en loop oor wetgewing.
Sake-Rapport, p.1.

Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline - The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

South Africa. (1996, July). Green paper. Policy proposals for a new employment and occupational equity statute. The Government Gazette, 17303. Pretoria.

- Spencer, L.M., McClelland, D.C., & Spencer, S.M. (1992). *Competency assessment methods: History and state of the art*. New York: Hay/McBer Press.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stewart, T.A. (1999, March). A way to measure worldwide success. *Fortune*, 26, 15-17.
- Strebler, M. & Bevan, S. (1996). *Competence-based management training*. Falmer, Great Britain: Institute for Employment Studies.
- Tucker, R.B. (1991). *Managing the future*. New York: G.P. Putman & Sons.
- Ulrich, D. (1997). Transforming human resources: A strategic imperative. *Management Today*, 13 (3), 14 -18.
- Vermeulen, A. (1999, January). Are SA companies true learning organisations? *People Dynamics*, 17 (1), 24-27.
- Visser, J. (1994, May/June). Lessons from the East. *Productivity*, 2 (2), 29-31.

Wah, L. (1998, November). Welcome to the edge. *Management Review*, 89 (10), 25.

Werbeloff, A. (1998, August). *Motor industry trends in South Africa*. SG Frankel Pollak Securities (Pty) Ltd. Equity Research, 2-6.

Wilson, M. (1990). *The management of marketing* (2nd ed.). Aldershot, England: Gower.

Wilson, B. (1996). *How trainers can use total productive maintenance as a training technique to increase productivity: A Nampak Case Study*. (Seminaar: WCC Consultants).

Yadavalli, L. (1998, Jan./Feb). International competition. Where we stand. *Productivity SA*, 24 (1), 13 - 15.

Zemke, R., & Kramlinger, T. 1982. *Figuring things out - A trainer's guide to needs and task analysis*. London: Addison-Wesley.