

FUNKSIONELE ASPEKTE VAN
REORGANISASIE VAN
PERSONEEL IN 'N
SUID - AFRIKAANSE
FINANSIËLE INSTELLING

J A GROENEWALD B.Juris, H.B.A. (P.U. vir C.H.O.)

SKRIPSIE VOORGELÊ TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD MAGISTER BEDRYFSADMINISTRASIE
AAN DIE POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE
HOËR ONDERWYS

PROMOTER : DR. S W KRÜGEL

JOHANNESBURG, 1978.

I N H O U D S O P G A W E

	<u>Bladsy</u>
1. PROBLEEMSTELLING	1 - 5
2. ORGANISASIE GEDEFINIEER	6 - 26
3. DIE BESTAANDE STRUKTUUR	27 - 47
4. STRUKTUUR-TIPE : IDENTIFISERING	48 - 49
5. PERSONEELBESNOEIING	50 - 52
6. AANPASSING VAN BESTAANDE STRUKTUUR	53 - 56
7. VOORBEREIDING TOT REORGANISASIE	57 - 62
8. REORGANISASIE	63 - 72
9. TOEKOMSBEPLANNING	73 - 74
10. SUMMARY	1 - 6
11. BYLAE 1	i - iv
12. BYLAE 2	i - ii

opgedra ter gedagtenis aan
Ma Hester vir wie hierdie
dinge veel beteken het.

Ex. 18 : 25 Moses het bekwame manne uit die hele Israel gekies
 en hulle as hoofde oor die volk aangestel -
 owerstes oor duisend, owerstes oor honderd,
 owerstes oor vyftig en owerstes oor tien.

1. PROBLEEMSTELLING:

1.1 Die Veld van Onderzoek:

In die goudmyn- en steenkoolmynbedryf is 'n groot aantal myne en verwante bedrywe lede van die Kamer van Mynwese van Suid-Afrika. Werkgewers behorende tot hierdie groep het in die dertiger/veertiger jare oorgegaan tot die stigting van voorsienings- of voorsorgs - en pensioenfondse om werknemers in diens van die bedryf van pensioendienste te voorsien. Daardie fondse bestaan vandag as outonome instellings wat die grootste deel van die bedryf in die opsig bedien. Hulle word gesamentlik deur 'n sentrale administrasie geadministreer en is gesamentlik of afsonderlik in omvang van die grootste organisasies in die private pensioenfondsbeweging. Hierdie fondse is:

Die Witwatersrandse Goudmynwerknemersvoorsieningsfonds
(The Witwatersrand Gold Mines Employees Provident Fund*)

Die Mynbedryfsfonds vir Sterfvoordele (Mines Death
Benefit Fund*)

Die Mynamptenare Pensioenfonds (Mine Officials Pension
Fund*)

Die Mynwerknemers Pensioenfonds (Mine Employees Pension
Fund*).

Die Witwatersrandse Goudmynwerknemersvoorsieningsfonds word
vir doeleindes van personeelbestuur vir die werknemers van

/die

* geregistreerde naam ingevolge die Wet op Pensioene, 1956.

die vier fondse as werkgewer beskou.

Elk van die fondse word hieronder oorsigtelik bespreek met verwysing na statistiek soos in Deel A van Bylae I uiteengesit wat van belang is om die omvang van die fondse aan te dui. Statistiek word oor 'n tydperk van vyf jaar aangegeeten einde tendense in die fondse aan te toon.

1.1.1 Die Goudmynwerknemersvoorsieningsfonds

By die aftrede van 'n lid weens pensioenering, permanente arbeidsongeskiktheid of werkloosheid as gevolg van personeelbesnoeiing word deur hierdie fonds 'n eenmalige voordeel toegeken.

By die afsterwe van 'n lid wat nie die voordeel ontvang het nie, word 'n eenmalige som geld aan sy afhanklikes of in sekere omstandighede aan sy regsverkrygendes toegeken. Die voordeel word baseer op diensjare soos in die reëls omskryf en word volgens 'n formule in die reëls wat van tyd tot tyd gewysig word, bereken. Die wyse van betaling berus by die diskresie van die Raad van die fonds. Slegs werkgewers dra tot die fonds by.

1.1.2 Die Mynbedryfsfonds vir Sterfvoordele

By die afsterwe van 'n lid word 'n eenmalige voordeel aan sy afhanklikes en of genomineerdes of regsverkrygendes toegeken. Die voordeel is in alle gevalle dieselfde en die wyse van betaling berus by die diskresie van die Raad van die fonds. Slegs werkgewers dra tot die fonds by.

1.1.3 Die Mynamptenare Pensioenfonds

Amptenare in die bedryf is lede van die fonds. By hulle aftrede weens pensioenering, arbeidsongeskiktheid of

/werkloosheid

werkloosheid as gevolg van personeelbesnoeiing word lewens=
lange pensioene aan hulle toegeken gebaseer op bydraes
gemaak tot die fonds deur beide werkgewers en werknemers.

Ingeval van die afsterwe van 'n lid of gepensioeneerde word
'n voordeel (hetsy 'n pensioen of eenmalige voordeel) aan sy
of haar afhanklikes of regsverkrygendes toegeken. Toekenning
en die wyse van betaling van 'n voordeel berus by die diskresie
van die raad van die fonds binne bestek van die reëls van
die fonds.

1.1.4 Die Mynwerknemers Pensioenfonds

Die fonds verskil in opset slegs van die Mynamptenare
Pensioenfonds daarin dat voordele aan en ten opsigte van
daaglik-besoldigde werknemers toegeken word.

1.1.5 Opmerkings

Uit die gegewens (sien deel A, Bylae I) blyk dit dat die
fondse oor die afgelope vyf jaar gemiddeld die volgende
groei getoon het:

Ledetal	:	6,75%
Bates	:	49,81%
Bydraes	:	43,89%
Voordele jaarliks toegeken	:	1,99%
Beleggings	:	106%

Welke faktor van kardinale belang is, is moeilik te bepaal;
op elke gebied is daar egter duidelike groei waarneembaar.

Die volume werk bloot gemeet aan onderhoude en korrespondensie
toon nie 'n duidelike tendens nie. (Deel C - Bylae I).

Hierdie feit op sigself ontken nie die feit dat die fondse
positiewe groei toon nie, aangesien in gedagte gehou moet

/word

word dat oor die tydperk nuwe stelsels ingevoer is wat die noodsaaklikheid van die aantal onderhoude en briewe ingeperk het.

Uit die personeelstatistiek (Deel B - Bylae I) blyk dat 'n personeelvermindering van 32 oor die vyfjaar tydperk plaasgevind het - 'n vermindering van 18,60%.

1.2 Probleemkomponente- en Formulerings

Die volgende vrae vloei uit die statistiese gegewens voort:

1.2.1 Beskik die onderneming oor voldoende personeel om die huidige volume werk te hanteer?

Die vraag vereis 'n volledige ondersoek met betrekking tot pos-evaluering, posbeskrywings, indiensnamebeleid, ens. Daar moet egter uitgegaan word van die aanname dat uitvoerende bestuur personeeluitbreiding in die lig van die koste-aspek wil ontmoedig en slegs bereid sal wees om verdere oorweging daaraan te skenk, mits dit sou blyk dat meer effektiewe administrasie nie voldoende is om te verseker dat dit vermy kan word nie. Die volgende vraag ontstaan dan, nl.:

1.2.2 Vereis effektiewe administrasie 'n reorganisasie van personeel? Sou dit beteken dat die "drastiese" personeelvermindering reorganisasie noodsaaklik maak ten einde dit teen te werk? Indien dit nie noodsaaklik is nie, is dit wenslik ten einde te bepaal of die bestaande getal werknemers na reorganisasie die take aan hulle opgedra meer doelmatig kan volvoer? Sou dit die geval blyk te wees kan die vraag verder uitgebrei word tot:

/1.2.3.

1.2.3 Indien nodig, kan personeel steeds verder verminder word indien die struktuur aan reorganisasie onderwerp word? Het die onderneming met bestaande personeel en die omvang van die organisasie die absolute optimum bereik of is daar ruimte vir beter benutting van mannekrag? By 'n analise van hierdie vrae word tot die kernpunt gekom. Dit is:

1.2.4 Is reorganisasie 'n doeltreffende teenmaatreël vir personeelvermindering? Indien hierop bevestigend geantwoord kan word, kan dit in abnormale resessie tye tot verreikende gevolge lei? Dit is 'n ope vraag of enigsins bevestigend daarop geantwoord kan word mits dit sou beteken dat dit sonder kwalifikasie en onbegrensd gedoen moet word. Dit sou veel makliker wees om tot 'n kompromie te kom deur te verneem tot welke mate reorganisasie, of te wel herorganisasie, 'n antwoord op personeelvermindering is. So 'n verskuiwing in aksent is meer billik en impliseer 'n beter perspektief in die wetenskap wat sekerlik nie 'n reg of verkeerde oplossing vereis nie.

Reorganisasie as implement tot 'n verhoging in produksie kan veel wyer strek as bloot die reorganisasie van personeel. Vir die doeleindes van hierdie studie moet faktore soos tyd- en bewegingstudie; verbetering van prosedures; stelsels en prosesse in die uitvoering van take egter van reorganisasie van personeel as sulks geïsoleer word.

Indien hierdie faktore nie konstant en onveranderd gelaat word nie, sal die analise van die proses van

reorganisasie van personeel en 'n ondersoek daarna vertroebel word. Geen oorweging sal aan suiwer werkstudie aspekte geskenk word nie om te verseker dat resultate nie daardeur versteur word nie. Aan werkstudie aspekte sal slegs aandag gegee word waar dit in direkte verband met die personeelfunksie as sodanig staan. As voorbeeld kan onderskeid getref word tussen die geval waar:

- A. Vier verskillende briewe geskryf moet word om dieselfde inligting aan een persoon oor te dra, verminder is tot twee; en
- B. Die briewe deur verskillende persone dikteer, getik, gekontroleer en geteken moet word en die funksies toegewys word aan slegs twee persone.

In geval A is die problematiek dié van die werkstudie en in B hou dit verband met die studie van reorganisasie van personeel as sodanig.

2. ORGANISASIE GEDEFINIEER

Onder die term "organiseer" verwys verklarende woordeboeke na begrippe soos "vorm in 'n organiese geheel" of die "gee van 'n ordelike struktuur". Daarin is gedeeltelik 'n begrip van die menslike aktiwiteit te vind, maar enige taalkundige weergawe van dié begrip in geheel skiet ver te kort. Die handeling of aktiwiteit organisasie, en die begrip organisasie as kollektiewe beskrywing, strek oor die hele spektrum van die personeelwetenskap met inbegrip van die uitgangspunte aan die hand van verskillende bestuursteorieë. Hierdie feit blyk duidelik uit die vakliteratuur; feitlik sonder uitsondering gee skrywers 'n aanduiding van hulle

beskouing slegs nadat elk van die bestuursteorieë deur hulle deurdink is. Selfs onder die jongste en modernste skrywers word organisasie nie tot 'n bestuursbloudruk gereduseer nie.

ERNEST DALE : MANAGEMENT - THEORY AND PRACTICE² onderskei so tussen die populêre literatuur en die bestuursliteratuur wanneer hy daarop wys dat: "In management literature, on the other hand, the term is commonly used only in cases where two or more people are working together for a common end. In that same literature, however, we find 'organization' used in two somewhat different senses: to designate a process and to describe the results of that process". Aan die hand van hierdie onderskeiding moet nou na die verskillende standpunte van skrywers op dié gebied gekyk word. 'n Diepte analise van die verskillende uitgangspunte val ver buite die bestek van hierdie opstel maar geen ernstige ondersoek kan aangepak word sonder 'n kritiese navorsing in die literatuur nie.

2.1 Organisasie Teorieë en Definisie

By 'n ontleding van die teorieë kan onderskei word tussen die sg. klassieke teorieë van die wetenskaplike bestuurskool en die nuwere teorieë gebaseer op gedrags-, besluitnemings- en biologiese- of matematiese benaderings.

JAMES G MARCH en HERBERT A SIMON : ORGANIZATIONS³ gee 'n samevatting van die verskillende sienings: "The theorists of organization have focussed their attention on the particular partial aspects of the human organism that seem to them particularly significant for their purposes. Thus, the model of the employee as instrument is prominent in the

writings of the scientific management movement. In the last several decades the second model emphasizing attitudes and motivations, has gained the greater prominence in research in bureaucracy, human relations, leadership and supervision, and power phenomena. The third model emphasizing the rational and intellectual aspects of organization behaviour has been less extensively used than the other two, but is represented particularly by the work of economists and others on the planning process and by the work of psychologists on organizational communication and problem solving".

2.1.1 Die Klassieke Teorieë : Wetenskaplike Bestuurskool

ROGERS : ORGANIZATIONAL THEORY⁴ wys daarop dat dit aanvaar word dat hierdie denkrigting begin by FREDERICK WINSLOW TAYLOR na aanleiding van sy navorsing as ingenieur by Midvale Steel Company. Taylor word gevolg deur HENRY L GRANTT, FRANK B GILLBERTH, MORRIS L COOKE, HARRINGTON EMERSON en andere.

ROGERS sien die ontwikkeling van die gedagterigting soos volg:

1. 'n Reeks demonstrasies van die wetenskaplike metode van benadering tot verskeie aspekte van bestuur en die vervanging van die tradisionele met die wetenskaplike.
2. Die uitbreiding van die toepassing van tegnieke en beginsels van produksie en organisasie na ander funksionele fases van die onderneming en bestuur.

3. Die toenemende erkenning van die belangrikheid van die fisiologiese, sielkundige en organisatoriese invloed op effektiwiteit.
4. Die uitbreiding van die tegnieke en beginsels na nie-vervaardigingsbedrywe (bv. Staatsadministrasie).
5. Die toepassing van tegnieke en beginsels op bedrywe as geheel, in teenstelling met onderdele daarvan sowel as op individuele werker-bestuurder verhoudings.

MARCH en SIMON⁵ sê met verwysing na TAYLOR: "Taylor and his associates studied primarily the use of men as adjuncts to machines in the performance of routine productive tasks." TAYLOR gee die voorskrifte nl.

1. Maak gebruik van tyd- en bewegingstudies om by die een beste manier vir die verrigting van 'n taak uit te kom.
2. Voorsien die werker met aansporing om die taak op die beste manier en teen 'n goeie tempo te volvoer; en
3. Gebruik gespesialiseerde deskundiges ten einde die verskillende omstandighede van die werker se taak soos metodes, masjienspoed, ens., te bepaal.

Eksponente van die Bestuurskoolteorie beklemtoon:-

1. Kapasiteit: met verwysing na die maksimum produksiekoers wat die menslike organisasie kan handhaaf;
2. Spoed: hoe vinnig werkers met verskillende grade van bekwaamhede met verskillende grade van toewyding 'n besondere taak kan verrig;
3. Duursaamheid: wat primêr met spiervermoeidheid verband hou; en

4. Koste: tyd en bewegingstudies is begaan oor twee koste eenhede - tyd en geld.

DALE⁶ wys daarop dat "observance of the classical principles produces an organization that is essentially a bureaucracy".

Skrywers soos MERTON, SELZNICK en GOULDNER, vind in die burokrasie toepassing vir die voortgesette gebruik van die sg. masjienmodel. MAX WEBER⁷ is waarskynlik die eerste gedragswetenskaplike wat hom met die proses van organisasie bemoei het en hy sien die burokrasie as:

1. 'n Verdeling van gereelde aktiwiteite op 'n bepaalde wyse as amptelike pligte.
2. Die rangskikking van 'n hiërargie van take met die gesag van elke taakhouer om bevele te gee behoorlik omskryf.
3. Die voorbereiding en opstel van geskrewe dokumente ("the files").

Die resultaat van so 'n proses is dan die "organisasie" d.w.s die mense in diens en die netwerk van verhoudinge tussen hulle. Volgens WEBER is die burokrasie dan ook die mees effektiewe vorm van organisasie aangesien elkeen weet wat van hom verwag word; oor die vaardighede beskik om dit te doen en onpersoonlike reëls het om hom te lei. Interessant is dit om daarop te let dat ROGERS meen dat WEBER verder gaan as die masjien model maar in die algemeen die burokrasie sien as 'n aanpassingsinstrument vir die gebruik van gespesialiseerde vaardighede sonder om besondere

aandag te skenk aan die karakter van die menslike organisme. Aan die ander kant is DALE se vernaamste kritiek gebaseer op die gebruik van die masjien model in die burokrasie. Wat die karaktertrekke van die tradisionele burokrasie betref, som CHILD⁸ dit soos volg op: "Bureaucratic structures are characterized by an advanced degree of specialization between jobs and departments, by a reliance on formal procedures and paperwork, and by extended managerial hierarchies with clearly marked status distinctions".

WEBER se burokrasie bestaan uit die volgende karakteristieke:

1. Beperkte gebiede van bevelvoering en verantwoordelikhede verbonde aan elke pos in die organisasie.
2. 'n Hiërargale gesagstruktuur met beheer en verantwoordelikheid gekonsentreer by die bo-punt van die hiërargie.
3. 'n Sentrale stelsel van lêers wat die aktiwiteite van die organisasie omskryf.
4. 'n Hoë graad van spesialisasie gebaseer op deskundige opleiding.
5. Aktiwiteit vereis die volle werkskapasiteit van die lid, d.i. voltydse personeel en die werk as loopbaan.
6. Besliste prosedurele reëls vir rasionele koördinasie van aktiwiteit.
7. Onpersoonlikheid van verhoudings tussen lede van die organisasie.
8. Indiensname van werknemers op die basis van vermoë en tegniese kennis.

9. Duidelike skeiding tussen die private en openbare lewens en posisie van lede.
10. Bevordering volgens senioriteit.

By 'n kritiese evaluering van die burokrasie is dit billik om te verwys na die siening van 'n hele aantal skrywers wat meen dat WEBER nie 'n model wou skep nie, maar eerder die tipiese eienskappe van 'n bepaalde soort onderneming identifiseer.

'n Belangrike punt van kritiek teen die wetenskaplike bestuurskoolsiening van organisasie is die gebrek aan empiriese staving. So meen ROGERS⁹ "such a perfectly rational - efficient organization is not possible as it conflicts with the known laws of nature, that is, with recent research. These findings suggest that the more accentuated certain characteristics are, the more inefficient the organization becomes".

Daarbenewens wys skrywers soos ROGERS, DALE en SIMON daarop dat die burokrasie nie ruimte laat vir onvoorsiene resultate wat a.g.v. die besondere aard van die mens verkry kan word nie. Die formele organisasie moet rekening hou met die informele organisasie wat in 'n onderneming ontstaan. Werknemers in die informele groepsverband het sekere verwagtinge wat 'n bepaalde invloed op die formele organisasie sal uitoefen. CHILD¹⁰ konstateer: "Managements need to spend time ascertaining the expectations of different groups among their employees if they want to have a reliable idea of which arrangements will secure the

willing commitment of those employees. The basic point is that the employees of an organization constitute a major contingency in the design of structure".

'n Duidelike menseverhoudings-standpunt wat nie kan toelaat dat die mens of werknemer tot 'n blote produksie-element genegeer word nie.

In dieselfde gees verklaar ROGERS¹¹ "Administrative efficiency is not solved by ignoring social interactions. The correct procedure is to create conditions where social interactions lead to practices that lend themselves to the achievement of organizational objectives. Management should realize that informal structures are a given property of any organization. The question is how to create situations that result in informal structures that are beneficial rather than detrimental to the organization".

Die siening van die burokrasie kan veel te make hê met kritiek teen dié vorm van organisasie. Daarom is dit nodig om kennis te neem van die beskouing van skrywers soos PETER M BLAU: "THE DYNAMICS OF BUREAUCRACIES"¹² wat die burokrasie sien as 'n dinamiese proses. "Bureaucracies are not static structures even though they may appear to be so on the organization chart. Rapid change can come through unofficial adjustments to emerging needs; bureaucratic conditions can be conducive to change rather than resistant to change".

MARCH en SIMON¹³ dui aan dat die sg. Administratiewe bestuursteorie uit die burokrasie ontwikkel het. Die onderskeid blyk uit die siening van die tradisionele opvatting aan die eenkant: "To organize efficiently is to define the physiological capacity of the human organism and to program activities to make full use of that capacity"; en die administratiewe bestuursteoretici aan die anderkant: "The administrative management theorists tended to carry their analysis, at least at the level of wisdom and insight beyond the boundaries set by their formal models".¹⁴

Die administratiewe bestuurskool sien volgens MARCH en SIMON¹⁵ die taak van organisasie soos volg:- "The general problem to which the formal theory addresses itself is the following: Given a general purpose for an organization, we can identify the unit tasks necessary to achieve that purpose. These tasks will normally include basic productive activities, service activities, co-ordinative activities, supervisory activities, etc. The problem is to group these tasks into individual jobs, to group the jobs into administrative units, to group the units into larger units and finally to establish the top level departments - and to make these groupings in such a way as to minimize the total cost of carrying out all activities".

Hieruit blyk dit dat aanhangers van hierdie teorie die werknemer sien as die instrument wat die taak wat

opgedra is moet volvoer. Verder word personeel as gegewe beskou en nie as veranderlik nie.

2.1.2 Die Nuwer Teorieë

In breë trekke kan die nuwer teorieë in drie kategorieë ingedeel word nl. die gedragsbenadering, besluitnemingsbenadering en biologiese of matematiese benadering. Aangesien daar egter soveel ooreenstemming tussen die verskillende gedagterigtings is, sal gepoog word om sekere aspekte van ooreenkoms uit te lig. Met betrekking tot die ooreenstemming wys DALE daarop dat SIMON, 'n voorstaander van die besluitnemingskool, sy teorie gedeeltelik gebou het op dié van CHESTER I BARNARD wat op sy beurt die gedragsbenadering onderskryf het.

Een gemeenskaplike faktor is die erkenning van die feit dat die organisasie saamgestel word uit mense en dat daar 'n groot aantal veranderlikes in 'n organisasie opgesluit is. Die ekonomiese mens benadering, wat die mens as produksie faktor gesien het, het hierdie aspek ignoreer. Erkenning word nou verleen aan die lot van die werknemer. So definieer BARNARD organisasie as 'n sisteem van samewerking wat onmiddellik impliseer dat die psigologiese en sosiale faktore wat die samewerking beïnvloed belangrik is.

Die aksent op die mens word deur DALE saamgevat wanneer hy daarop wys dat mense nie deel is van 'n masjien nie. "How they respond is affected by the extent to which they accept the goals of the organization, the way in

/which

which they interpret the instructions, and their relations with others in the organization".

PAUL E TORGERSON : A CONCEPT OF ORGANIZATION, beklemtoon dit met die volgende stelling:- "An organization requires participants that are not only able but are also willing to participate in the co-operative venture". Die bereidwilligheid word deur BARNARD as een van die elemente van organisasie beskou. Die verkryging van samewerking van die werknemer vereis in die eerste plek 'n identifikasie met die onderneming aan die kant van die werknemer, gekoppel aan die quid pro quo wat dit vir die werknemer inhou. MARCH en SIMON¹⁸ verwys na 'n sg. ewewig "Equilibrium reflects the organization's success in arranging payments to its participants adequate to motivate their continued participation".

Insgelyks praat TORGERSON¹⁹ van die solvensie van 'n onderneming "The organization must be successful in arranging payments to the participant in order to ensure their continued support.

The organization will remain 'solvent' only as long as it can successfully co-ordinate the contributions of the participants and then generate adequate inducements".

Die gevolg van die ewewig-situasie m.b.t. die motivering van die werknemer as 'n komponent in die organisasie is duidelik. Indien verandering sou intree wat die balans in gevaar stel, sal 'n teenreaksie van die kant van die werknemer begin word om dit te herstel.

Die organisasie kan nie ontkom aan die definisie van 'n groep nie. By die groepsvorming, hetsy formeel of informeel, word identifikasie bygebring. Die organisasie groep beskik oor 'n eie aard wat dit vir die individu moontlik maak om met die organisasie te identifiseer. ELLIOTT JAKUES²⁰ in sy bekende werk "THE CHANGING CULTURE OF A FACTORY", verwys na die organisasie en "its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm".

Die belangrikheid van die mens in die organisasie word deur ROGERS²¹ op die volgende wyse verklaar:- "The average man spends nearly a third of his waking hours on the job. If that job is not satisfying he may suffer frustration with results that are costly both to himself and his employer. An unhappy employee carries his unhappiness to his family and the community. Low morale leads to inefficiency, slowdowns, and discontent. In short, everyone loses. The desire for satisfaction causes social needs to be among the most powerful and compelling 'on-the-job' motivations." Dit verklaar ook die sukses van die menseverhoudingbenadering. ELTON MAYO het dit by herhaling bewys. ROETHLISBERGER²² verwys hierna: "after all management's experts had gone into a work department to improve its productivity and had succeeded in raising

it only zero to two per cent, he had gone in and listened to and talked with the workers, and productivity had increased 20 to 40 per cent".

Ook die bekende Hawthorne eksperimente by die Western Electric Company dui duidelik daarop dat daar faktore is wat produktiwiteit beïnvloed wat nie klaarblyklik met produktiwiteit verband hou nie.

2.2 Formulering:

Die klassieke- en die sg. nuwe teorieë is uiterste standpunte by die beskouing van organisasie. ROGERS wys daarop dat die teorieë geen opposisie verdra nie. 'n Organisasie is of outokraties of demokraties - daar bestaan geen middeweg nie.

Met die ontwikkeling van die sake-onderneming moes dit egter noodwendig gebeur dat 'n middeweg gevind word. ROGERS verwys daarna as die bestuurswetenskap. Hy haal in dié verband vir SCOTT aan wat in "ORGANIZATION CONCEPTS" die bestuurswetenskap omskryf as die "ultimate extension of scientific management made possible by progress in the natural and behavioural science and a social commitment to the values of a sensible culture".

Vir die hedendaagse bestuurder en administrateur is dit noodsaaklik om kennis te neem van strominge en gedagterigtings. Hierdie kennisname sal aan hom 'n mate van insig gee in sy eie organisasie, maar hy sal steeds ver verwyderd staan van 'n bloudruk in die organisering van personeel. Vir hierdie rede is dit moontlik wenslik om krities na die volgende omskrywings van organisasie te kyk, terwyl in gedagte gehou word dat elk van die skrywers deur 'n bepaalde

gedagerigting beïnvloed is:-

ROLF E ROGERS²³

"The purpose of organizing to a large extent, is contingent on some combination of the following factors:-

Assumptions concerning the nature of man, the unit of analyses (that is, the institutional, individual, and organizational levels), and the starting point of organization".

N MOUZELIS²⁴

Die organisasie is die resultaat van 'n vorm van sosiale groepering op 'n bepaalde manier ter bereiking van 'n bepaalde doel.

TALCOTT PARSONS²⁵

Organisasie is een van die elemente van produksie. Organisering is 'n toevoer in die organisasie. In die makro-verband is dit veral van betekenis op die langtermyn en hou verband met strukturele veranderings in die organisasie. In die mikro-sin is dit 'n essensiële faktor in alle organisatoriese funksionering, veral m.b.t. die stigtings stadia van 'n organisasie.

SIMON

Die ontstaan van 'n organisasie is 'n reaksie op die beperking van die menslike vermoë in verhouding tot die grootte en kompleksiteit van die moderne tegnologie en samelewing. Dit is 'n proses om ingewikkelde probleme te vereenvoudig deur dit in afsonderlike eenhede af te breek sodat die afsonderlike dele deur organisatoriese eenhede hanteer kan word.

CHESTER I BARNARD²⁶

"A (unit) organization is a system of (continuously and) consciously co-ordinated activities of two or more persons."

L URWICK²⁷

Die organisasie is slegs die ontwerp van die proses - na analogie van die ontwerp van 'n motor. "Determining what activities are necessary to any purpose (or 'plan') and arranging them in groups which may be assigned to individuals." URWICK sien verdere prosesse geleë in bevelvoering en koördinasie en verwys na die indeling wat FAYOL in dié verband volg.

Met betrekking tot sy definisie erken hy dat dit die ideaal verteenwoordig. Hy verwys daarna as 'n "drawing office job". Hy erken dat die organisasie oor beskikbare mensemateriaal beskik wat hy ten beste moet gebruik. Dit beteken dat die werk soms by die man aangepas moet word aangesien die organisasie nie altyd oor die regte man vir die bepaalde werk beskik nie. Daar kan egter 'n model daargestel word en persoonlike beperkings behoort vir doeleindes van die model geïgnoreer te word.

Met die organisasie moet begin word met die ontwerp of plan en nie met die verskeidenheid van persoonlikhede wat daarby betrokke mag wees nie. In dié verband spreek hy hom soos volg uit:-

('n Gebrek aan behoorlike ontwerp) "is wasteful because unless jobs are clearly put together along lines of functional specialization it is impossible to train new men to succeed to positions as the incumbents are promoted, resign or retire"²⁸.

Hy beklemtoon weereens struktuur met die volgende stelling:-

"Emphasis has been laid on this question of thinking consciously and technically about organization, of laying out structure first and not thinking about individuals till structure has been determined, because it is still rare to find any general acceptance of this principle"²⁹.

URWICK meen dat die belangrikheid van strukturele organisasie te vind is in die wenslikheid van kontinuïteit in 'n onderneming.

HENRI FAYOL

In sy werk "GENERAL AND INDUSTRIAL ORGANIZATION" verkeer

FAYOL:- "If we could eliminate the human factor, it would be easy enough to build up an organization But we cannot build up an effective organization simply by dividing men into groups and giving them functions; we must know how to adapt the organization to the requirements of the case, and how to find the necessary men and put each in the place where he can be of most service."

JOHN CHILD³⁰

CHILD gee die volgende aan as komponente van die organisasie struktuur:-

1. Die toekenning van take en verantwoordelikheid aan individue waarby 'n diskresie met betrekking tot die gebruik van bronne en metodes van werk ingesluit word. Die omvang van spesialisasie en taak-definisie het hier op betrekking.
2. Die aanwysing van formele verslagdoenings-verhoudings, waarmee die aantal vlakke in die hierargie en die spanwydte van bestuurders en toesighouers se beheer

bepaal word.

3. Die groepering van individue in afdelings of departemente, die groepering van departemente in groter eenhede en die totale groepering van eenhede in die organisasie.
4. Die delegering van gesag tesame met prosedures wat verband hou met die evaluering en beheer van diskresie.
5. Die ontwerp van stelsels vir die daarstel van doeltreffende kommunikasie, integrasie van take en deelname in die besluitnemingsproses.
6. Voorsiening vir stelsels vir doeltreffendheids-evaluering en beloning wat sal lei tot motivering van werkers.

Hy wys daarop dat die samestelling van 'n struktuur nie bloot tegnies georiënteerd is nie. Dit is ook polities - "If the members of an organization value its present culture and way of doing things, then the preservation of these features will enter into the range of objectives of organization". (Dit word beklemtoon dat die oogmerke van 'n onderneming oorweging moet geniet by die ontwerp van 'n organisasie-struktuur.)

CHILD is daarvan oortuig dat daar nie 'n model is wat in die algemeen vir elke onderneming die beste is nie. Daarbenewens moet die belangrikheid van struktuur nie oorbeklemtoon word nie - "structure, however well designed, can only be expected to make a limited, though nonetheless significant contribution to an organization's effectiveness".

ERNEST DALE

Organisasie is 'n proses wat die afbreek van werk in individuele take en die koördinasie van die werk van

/werknemers

werknemers behels. Dit is "a social system in which each person is a variable who reacts to his associates and is in himself the cause of reactions of others. These interactions are, of course, influenced both by the way in which duties are divided and the authority structure and by the personalities and attitudes of the members of the organization"³¹.

Die organisasie word gevorm ten einde mense in staat te stel om saam te werk vir 'n gemeenskaplike doel. In die proses van organisering word die werk wat nodig is ter bereiking van die doel in segmente verdeel wat dan take vir individue daar stel. Die eindresultaat is dan die "organisasie", 'n sisteem waarin mense op verskillende wyses op mekaar inwerk.

EDWIN B FLIPPO³²

FLIPPO gee die volgende definisie:-

"Organizations are systems of relating resources that will enable accomplishment of specified ends or goals. They are social and technological devices made up of people and physical factors. With the aid of technological implementation, these people execute functions, or tasks, that lend to the accomplishment of rationally determined objectives. Organizations are processing units which transform certain inputs from the environment into specified outputs desired by society;".

Die resultaat van die organisasie-proses is volgens FLIPPO die skepping van die organisasie-struktuur. Hierdie struktuur vorm dan die raamwerk vir die formele interaksies wat daar gestel is.

2.3 'n Kritiese Evaluasie

Dit wil voorkom asof die verdeling in kampe van die tradisionele- en menseverhoudingskool by meeste skrywers 'n bedekte verskansing is tussen die konflik tussen werkgever en werknemer. Dat die struktuur van organisasie en die beskouings oor organisasie op die verhouding tussen dié twee partye 'n invloed uitoefen is nie te betwyfel nie. Die probleem met organisering is dus daarin geleë dat dit aangewend moet word ten einde vir sover moontlik aan beide werkgever en werknemer se verwagtinge te voldoen. Dit beteken egter nie dat daar nou ten alle koste 'n versoening gevind moet word tussen die wetenskaplike bestuurskool en die menseverhoudingskool se opvatting nie. As dit gedoen word kan die resultaat in twee halfgebakte beleidstrominge in een organisasie ontaard. As daar gesoek word na 'n kompromie moet van die korrekte uitgangspunt afgeskop word wat vir my geleë is in die kontrak tussen werkgever en werknemer.

Nou moet dadelik betoog word dat die sukses van die onderneming se organisasie in die eerste plek moet berus op goeie personeelverhoudinge. Waar die werkgever gebruik maak van 'n burokrasie gebaseer op die wetenskaplike bestuurskoolteorie en die werknemer as 'n produksiefaktor beskou moet hy ruimte laat vir die benadering dat sy personeel 'n besondere produksiefaktor is. Soos die rekenaar of die masjien het die mens sy eie komplekse aard wat 'n sekere behandeling vereis. Indien die mens onder sekere omstandighede met behulp van 'n sekere leierskapstyl die beste lewer en vir homself die meeste tevredenheid daaruit haal is aan die

/vereistes

vereistes van die kontrak voldoen.

Daar is verwys na 'n kompromie tussen twee uiterstes - wat nodig is vir balans. As aanvaar word dat die wetenskaplike bestuurskool organisasie werkgewer-georiënteerd is moet die werkgewer groter klem laat val op mense-verhoudinge om vir dié wanbalans te vergoed. Waar die organisasie aan die anderkant meer oorleun tot die sy van mense-verhoudinge sal die werkgewer voorsorg moet tref om toe te sien dat die werknemer se belange nie oorbeklemtoon moet word nie. Die werknemer se lojaliteit is belangrik, daar word van hom vereis om diens te lewer in ruil vir tevredenheid. Sy belange is in geen opsig belangriker as die van sy werkgewer nie. As hy dit op 'n skaal plaas behoort daar ewewig te wees. Indien onewewig te wyte is aan die werknemer se gebrek om te presteer moet hy verwag dat sy werkgewer stappe sal neem om dit reg te stel. Sou die werkgewer in gebreke bly om te lewer wat van hom verwag word, kan hy eweneens verwag dat 'n afname in produksie of 'n verlies aan personeel of algemene ontevredenheid daarop sal volg. Equilibrium in die organisasie is wanneer beide die werkgewer en werknemer se verwagtinge 'n optimum punt bereik. Die struktuur van die organisasie is een van die instrumente in die proses na ewewig. Dit behoort in belang van beide die werkgewer en werknemer vir dié doel aangewend te word.

Wanneer dit nou gaan om re-organisasie, moet dié proses met dieselfde beginsel te make nê. Dit mag wees dat 'n bestaande organisasie-struktuur nie die ideale raamwerk is vir 'n bepaalde onderneming nie. Die administrateur sal hom dan voor die keuse moet stel:

/Moet

Moet ek ingrypend re-organiseer ten einde by die ideale organisasie-model uit te kom of

Moet ek skaaf aan die bestaande struktuur om dit nader aan so 'n model te bring.

Uit die oogpunt van die werkgewer mag 'n volledige organisasie vir die onderneming 'n oplossing wees. Maar dit mag ook wees dat die menslike weerstand teen verandering die hele doel sal verydel, indien werknemers nie teen optimum sal produseer by 'n volledige re-organisasie nie, moet dit by enige bedryfsleier 'n faktor wees wat swaar sal inweeg.

Wat is die rol van bestuur hierin - volgens TORGERSON³³:-

"The role of the Manager has been shown to be in the maintenance of the organization. He is co-ordinator of co-operative effort. He must perform the three functions of communication, securing the services of participants and formulating purpose.

His success can be seen in the success of the organization and the measures of organizational success are the measures of effectiveness and efficiency".

Hierby is bestuur ook die bepaler van behoeftes by werkgewer en werknemer, die koördineerder daarvan, die evalueerder en kanaliseerder van verwagtinge aan die hand van die kontrakte ten einde te verseker dat beide partye daartoe presteer soos van hulle verwag word. Sy sukses en die sukses van die onderneming sal gemeet word aan die mate waarin hy daarin geslaag het.

3. DIE BESTAANDE STRUKTUUR

Sedert die stigting van die onderskeie fondse het by wyse van evolusie 'n personeelstruktuur ontstaan wat van tyd tot tyd aangepas is om by veranderde omstandighede aan te pas en om voorsiening te maak vir groei en 'n toename in die volume werk.

Die bestaande struktuur is dus histories verantwoordbaar. Afdelings het aangegroei tot volwaardige departemente.

Alhoewel die volume werk toegeneem het en take meer gesofistikeerd uitgevoer word het die primêre doelwitte van die onderneming onveranderd gebly. Die primêre taak van die fondse is om pensioen- en sterftevoordele aan die lede van die fondse en hulle naasbestandes te voorsien.

Ten einde dit te kan doen in 'n mededingende mark is die sekondêre doel van die fondse om gelde op so 'n manier aan te wend en te investeer dat voortgegaan kan word om aan die primêre doel te kan voldoen. Daar kan dus geen sprake wees van blote ontvangste aan die een kant en blote betalings aan die anderkant nie. Daarom is dit nodig om 'n geheelbeeld van die personeelstruktuur en die personeelfunksies te verkry.

Elk van die vier fondse het 'n uitvoerende Raad wat met uitvoerende gesag bekleed is. Na analogie van 'n maatskappy kan die Rade gesien word as Direksies wat verantwoording verskuldig is en aangewys word deur die aandeelhouders (lede). Die Rade word dan ook saamgestel uit verteenwoordigers van die werkgewers aan die een kant en verteenwoordigers van die werknemers aan die anderkant. Die Rade beskik oor absolute gesag met betrekking tot opstel, wysiging en

/toepassing

toepassing van die reëls van die fondse wat dan die basis vorm van feitlik elke handeling wat met betrekking tot die fondse verrig word. Hierdie bevoegdheid word beskerm deur wetgewing en word aan die hand van wetgewing deur die Registrateur van Pensioene gekontroleer. Die sogenaamde administrasie van die fonds is die verantwoordelikheid van die hoofbestuurder van die fonds wat op sy beurt weer verantwoording verskuldig is aan die Rade van die fondse.

Dit is hier veral van belang om daarop te let dat die Hoofbestuurder as hoof-uitvoerende amptenaar inderdaad oor geen eie uitvoerende magte beskik nie. Alle uitvoerende magte waaroor hy mag beskik word ingevolge die Reëls van die fondse deur die Rade aan hom toegeken. Die Hoofbestuurder word bygestaan deur twee assistente (beleggings en administrasie) waarvan een elk verantwoordelik is vir die primêre en sekondêre funksies van die fondse soos hierbo uiteengesit. Duidelike gesagslyne word nie uitdruklik gedefinieer nie, waarskynlik as gevolg van die feit dat tradisioneel van sekere persone verwag word om aan bepaalde ander persone verslag te doen. Dit is daarom veel makliker om by die afsonderlike eenhede te begin en dan na die groter geheel te werk. Die samestelling, funksies en organisasiekaart van afsonderlike departemente sal dus eers van naderby beskou word waarna 'n geheelbeeld van die organisasie-struktuur meer sin sal uitmaak.

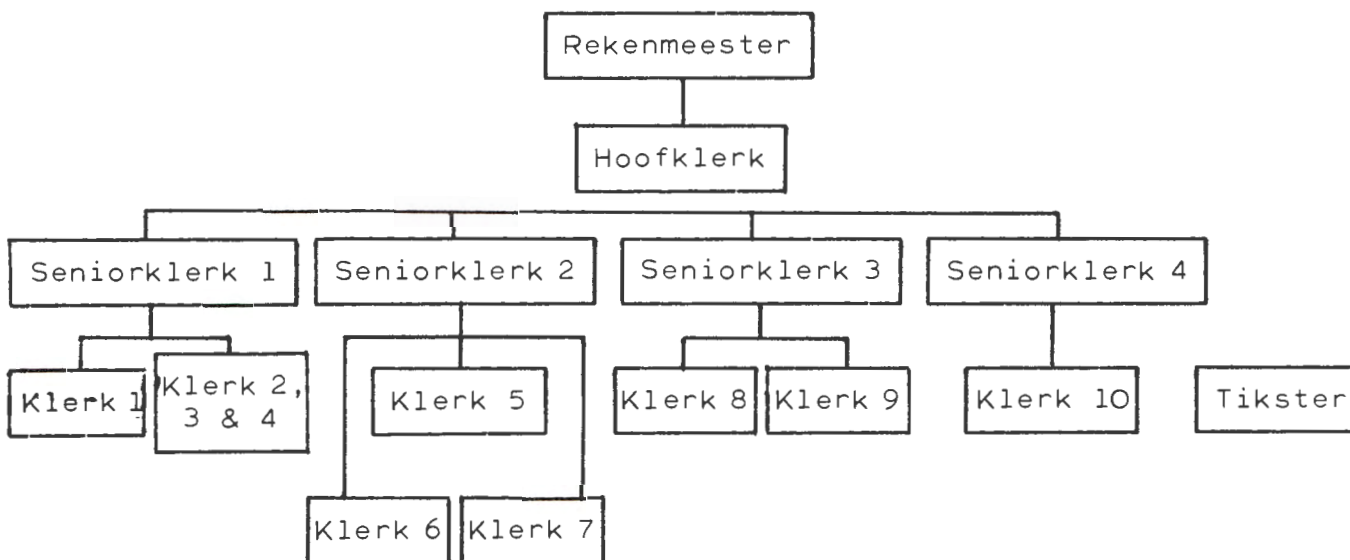
Die volgende departemente word aangetref:-

- 3.1 Rekeningedepartement
- 3.2 Onderhoudsdepartement
- 3.3 Aktuariëledepartement
- 3.4 Sekretariëledepartement

- 3.5 Eise-departement
 - 3.5.1 Pensioeneringsafdeling (departement)
 - 3.5.2 Sterftevoordeelafdeling (departement)
- 3.6 Dataverwerkingsdepartement
- 3.7 Organisasie en Metode-departement
- 3.8 Beleggingsdepartement
- 3.9 Bestuur.

3.1 Rekening Departement

3.1.1 Organisasie-kaart



3.1.2 Funksies en Taakverdeling

Die Hoofklerk beskik oor departementshoofstatus. Hy doen verslag aan die Rekenmeester en oefen toesig uit oor vier senior klerke. Benewens die toesighoudende funksie is hy verantwoordelik vir die opstel van finansiële state van die fondse en vir die hou van grootboeke.

Seniorklerk 1: Toesighoudende funksie oor klerke 1 tot 4 en doen verslag aan die hoofklerk. Pligte behels ook beheer oor toerusting en meubel aankope sowel as instandhouding, en 'n volledige kennis van die pligte en funksies van die hoofklerk en klerk 1.

/By

By afwesigheid van enigeen van die twee vorm die pligte van daardie poshouers deel van sy werk.

Seniorklerk 2: Toesighoudende funksie oor klerke 5, 6 en 7. Bykomende pligte is die beheer en instandhouding van 'n geoutomatiseerde register van gelde wat tot krediet van lede en persone wat vir 'n terugbetaling van bydraes kwalifiseer staan; beperkte korrespondensiepligte met betrekking tot onverhandelde tjeks en beheer van invoer-data vir die rekenaar vir sover dit bydraes of 'n terugbetaling daarvan aangaan.

Seniorklerk 3: Beheer oor klerke 8 en 9 en nasien van inligting oor bydraes met betrekking tot eise.

Seniorklerk 4: Salarisklerk met toesig oor 'n assistente (Klerk 10). Pligte behels alle aangeleenthede met betrekking tot vergoeding insluitende administrasie van statutêre voorskrifte.

Klerk 1: Kasboeke en korttermyn-belegging van gelde.

Klerke 2 & 3: Skryfbehoeftes en versending van posstukke.

Klerk 4: Bode.

Klerk 5: Hou van registers van bydraes ontvang.

Klerk 6: Bankrekonsiliasie.

Klerk 7: Beheer en toesig oor opgawes deur werkgewers ingedien.

Klerk 8 & 9: Die verskaf van inligting aangaande bydraes vir die berekening van eise - intern.

Klerk 10: Assisteer die salarisklerk.

Tikster: Algemene tikwerk vir departement anders as korrespondensie wat namens die rekeningedepartement deur ander departemente gedoen word.

3.1.3 Samevatting van Funksies:

Primêre Funksies: Ontvangs van bydraes van werkgewers namens lede.

Sekondêre Funksies: (1) Beheer van gelde en kontantposisie ten einde te verseker dat oor voldoende kontant beskik word om te voorsien in die koste van administrasie.

(2) Om bedrae aan die beleggingsdepartement beskikbaar te stel vir belegging.

(3) Belegging van gelde op korttermyn of op aanvraag waar onmiddellike aanwending van sulke gelde nie noodsaaklik is nie.

(4) Die hou van boeke en rekeninge en die opstel van finansiële state.

(5) Salarisse en vergoeding van personeel.

(6) Aankope en instandhouding van toerusting, skryfbehoeftes, ens.

3.1.4 Skakeling met ander Departemente:

1. Beleggingsdepartement: Die beleggingsdepartement lê begrotings of vooruitskattings voor waarin op 'n maand tot maand basis 'n aanduiding gegee word van die bedrae benodig vir belegging.

2. Aktuariëledepartement skakel met die rekeninge departement om te bepaal of statistiek m.b.t. lede en werkgewers ooreenstem met die bedrae inbetaal deur sekere werkgewers namens sekere lede.

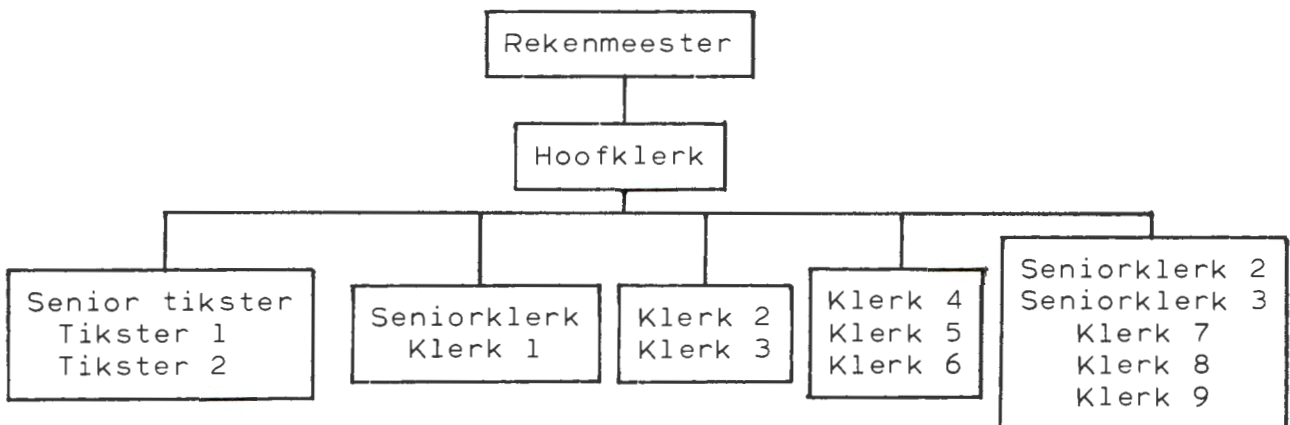
3. Sekretariëledepartement moet met hierdie departement skakel vir die verkryging van inligting vir

die prosesering van terugbetaling van bydraes en die maak van beramings van voordele wat in die toekoms aan lede toegeken mag word.

4. Eisedepartement: Skakeling is nodig vir die verkryging van syfers vir die berekening van voordele.
5. Dataverwerkingsdepartement: Skakeling vind plaas vir die invoer van inligting vir outomatisering van rekords.
6. Bestuur: Die Rekenmeester doen verslag aan bestuur.

3.2 Onderhoudsdepartement:

3.2.1 Organisasie-kaart



3.2.2 Funksies en taakverdeling:

Die Rekenmeester oefen beheer uit oor die departement en sien alle korrespondensie met betrekking tot betalings na. Verleen bystand aan personeel met die oplossing van probleme.

Hoofklerk: Departementele korrespondensie. Toesig en bystand aan personeel.

Senior Tikster: Toesig oor tikkantoor. Tik van algemene korrespondensie.

/Tiksters

Tiksters 1 & 2: Algemene tikwerk.

Seniorklerk 1: In beheer van kasboeke van pensioen- en paalementbetalingsrekeninge. Vra alle rekenaars= verslae met betrekking tot departement aan. Hou toesig oor belastingsafdeling.

Klerk 1: Assistent vir Seniorklerk 1.

Klerke 2 & 3: Belastingaftrekkings, aanwysings en alle belastingaangeleenthede wat verband hou met betalings aan gepensioeneerdes en begunstigdes van al die fondse.

Klerke 4, 5 & 6: Beheer en toesig van adresse, ver= andering van adresse en lewensertifikate.

Seniorklerke 2 & 3: In beheer van afdeling korre= spondensie, spesiale betalings, telefoniese navrae oor betalings en dokumentasie vir die rekenaar.

Klerk 7: Vervanging van verlore tjeks en toesig oor aftrekkings.

Klerk 8: Versending van massa posstukke, telefoon= navrae, sien die werk van Klerk 7 na.

Klerk 9: Belas met ontvangs en terugstuur van lêers na en van die Sekretariëledepartement.

3.2.3 Samevatting van funksies:

Betaling van maandelikse paalemente aan begunstigdes en maandelikse pensioene aan gepensioeneerdes.

Terugbetaling van opgelope bydraes aan gewese lede van die fondse. Betaling van bedrae op versoek van begun= stigdes in opdrag van die Rade. Korrespondensie in verband met betalings, uitreiking van belastingdoku= mente, beheer en onderhoud van 'n stel boeke t.o.v voordele wat namens begunstigdes op belegging gehou

word, betalings, ens.

3.2.4 Skakeling met ander departemente:

Aktuariëledepartement: Vir die staking en hervatting van pensioene t.o.v. gepensioeneerdes wat tot die diens van myne terugkeer.

Sekretariëledepartement: Vir die maak van buitenge-wone betalings aan begunstigdes.

Eise-departement: t.o.v. toekenning van nuwe voordele.

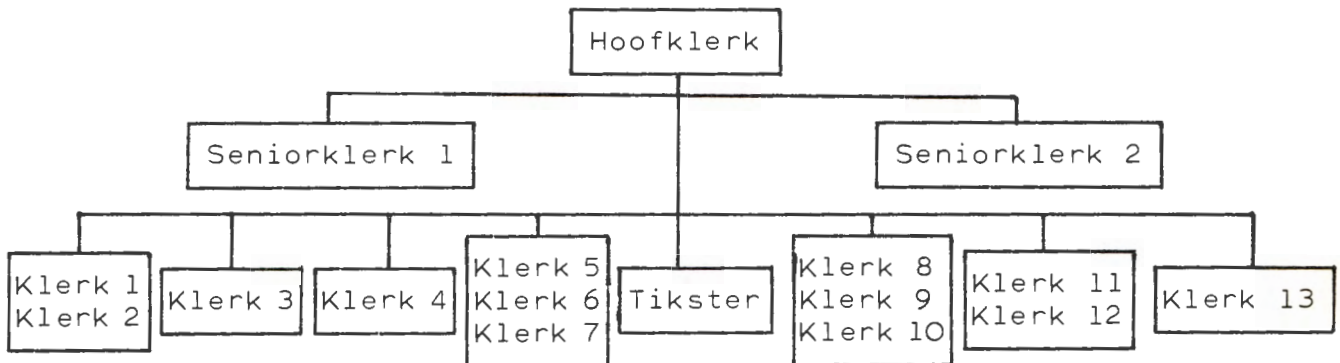
Datadepartement: Vir die onderhoud van geoutomatiseerde programme wat verband hou met betalings.

Rekeningedepartement: Vir die finansiering van betalings.

Bestuur: Vir die uitvoer van opdragte van die Rade en algemene administrasie.

3.3 Aktuariëledepartement

3.3.1 Organisasie-kaart



3.3.2 Funksies en Taakverdeling:

Die hoofklerk staan aan die hoof van die departement met beheer en toesig oor twee seniorklerke, dertien klerke en een tikster.

Die twee seniorklerke verrig die meer senior take veral m.b.t. skakeling met ander departemente in samewerking met die hoofklerk. Geen verdeling van toesig tussen

/die

die twee seniorklerke bestaan nie. Beheer en toesig geskied op 'n informele basis en tradisioneel is een van die twee klerke die meer seniorbeampte wat bv. in afwesigheid van die hoofklerk ageer.

Klerke 1 en 2 staan in beheer van inligting aangaande gepensioeneerdes en ander gevalle waar eise vir voordele teen die fondse ingedien is. Dit behels die verwerking van inligting die aantekening daarvan en die hou van rekords m.b.t. sodanige lede of gepensioeneerdes.

Klerk 3: Die versorging van statistiese inligting oor lede vir die datadepartement vorm die skakel tussen hand en rekenaarstelsels.

Klerk 4: Gemoeid met die hou van rekords van sg. niebydraende werkgewers en lede in diens van sulke werkgewers.

Klerke 5, 6 en 7: Die invoer van statistiek in die rekenaar en hantering van navrae oor geoutomatiseerde rekords.

Tikster: Algemene tikwerk maar verrig grootliks klerikale diens van algemene aard.

Klerke 8, 9 en 10: Ongeoutomatiseerde statistiek.

Klerke 11 en 12 voorsien inligting op aanvraag aan ander departemente. Die inligting word verkry van klerke 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10 en die seniorklerke en hoofklerk.

Klerk 13 is 'n aflosklerk uit die organisasie en metode-departement wat opleiding in die departement ondergaan.

3.3.3 Samevatting van Funksies:

Primêre Funksies: Die hou en samestelling van statistiek van lede en gepensioeneerdes en die verskaffing van daardie inligting aan ander departemente en aan gemagtigde buite-ondernemings soos bv. die fondse se konsulerende aktuarisse, vakbonde, kamer van mynwese, Registrateur van pensioenfondse, ens.

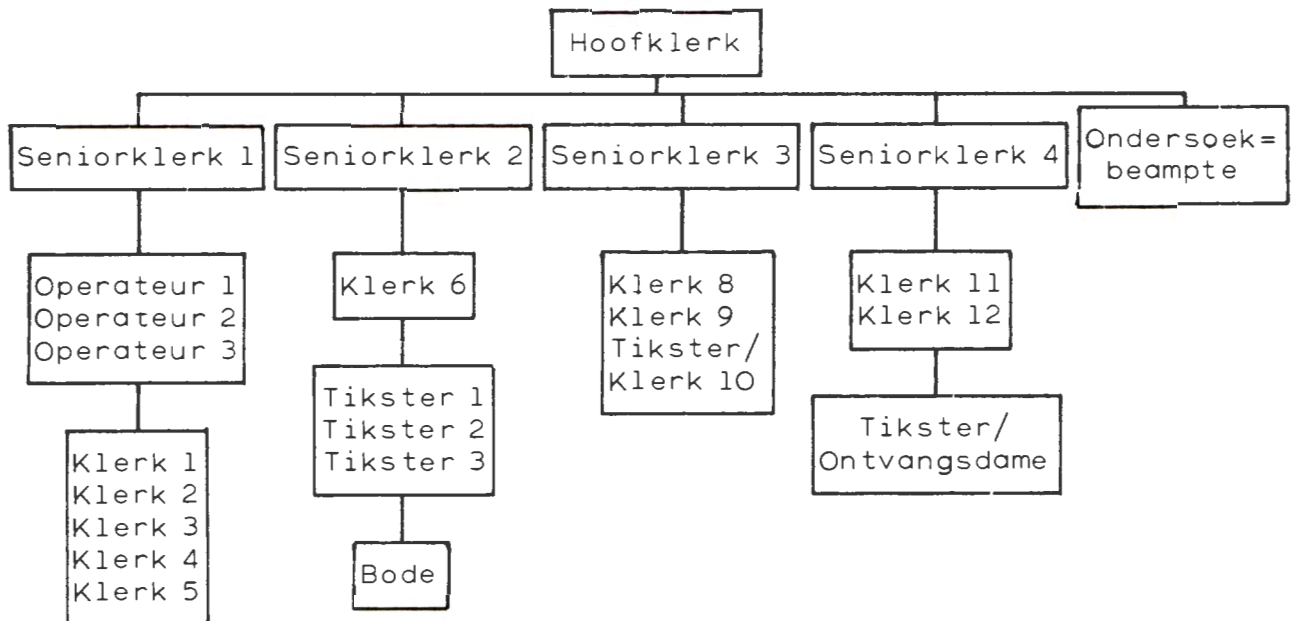
Sekondêre Funksies: Bystand met die gebruik van statistiese gegewens deur ander departemente soos bv. die samestelling van jaarverslae, die verskaffing van inligting wat verband hou met lede-rekords; die berekening van die pensioenouderdom van lede. (In dié verband kan gemeld word dat die pensioenouderdom vir manlike lede van die Mynamptenare Pensioenfonds gebaseer word op o.a. ondergrondse diens.) Die klassifikasie van lede volgens beroep en fonds en die bepaling van verskillende klasse van diens, lidmaatskap van die fondse, ens.

3.3.4 Skakeling met ander Departemente:

Skakeling met alle departemente met die uitsondering van die beleggingsdepartement is noodsaaklik aangesien statistiek verband hou met feitlik alle funksies van die fondse.

3.4 Sekretariëledepartement:

3.4.1 Organisasie-kaart:



3.4.2 Funksies en Taakverdeling:

Bestuur word verteenwoordig in die departement deur 'n Sekretaris (Admin). Die hoofklerk doen aan hom verslag en die beheer en administrasie van die departement is 'n spanpoging van beide die Sekretaris en hoofklerk. Die grootste gedeelte van korrespondensie word deur die departement hanteer. 'n Verdeling daarvan en die hantering van navrae geskied volgens 'n moelikhedsgraad en sekere navrae word tradisioneel deur sekere persone hanteer.

Seniorklerk 1 staan in beheer van die masjienoperateurs en 5 liaseerklerke. Die beheer, vloei en liasering van lêers en die drukkery is sy verantwoordelikheid. Daarbenewens kan hy by afwesigheid van klerke 8, 9 of 12 hulle funksies verrig wanneer sy toesighoudende funksies deur die hoofklerk oorneem word.

Seniorklerk 2 is die verantwoordelike beampte in die sentrale kassierafdeling van die fondse en as sodanig in beheer van die deponering van alle gelde en verhandelbare dokumente. Hy word bygestaan deur 'n klerk.

Seniorklerk 3 is in beheer van die klerke belas met toonbank en telefoonnavrae. Hy verrig ook die pligte van 'n korrespondensieklerk en oefen beperkte beheer uit oor tiksters 1, 2 en 3. Neem waar in die plek van die hoofklerk ten tye van laasgenoemde se afwesigheid.

Seniorklerk 4: Klerke 11 en 12 doen aan hom verslag en in afwesigheid van klerke 6, 8, 9 or 11 neem hy daardie persone se dienste oor.

Ondersoekbeampte: Hy ontvang sy opdragte vir ondersoeke na die persoonlike omstandighede van lede, gepensioeneerdes of begunstigdes van die Rade van die fondse of van bestuur. Welsyns en bystandsdienste aan lede, gepensioeneerdes of begunstigdes word ook tot beperkte mate deur hom gelewer.

Operateurs 1, 2 en 3: Behartig interne drukwerk met behulp van drie drukperse onder toesig van Seniorklerk 1.

Klerke 1 tot 5 is in beheer van rekordkamer waarin ongeveer 250 000 lêers van lede en gepensioeneerdes gehou word. Lêers word uitgeplaas na departemente afhangende van welke stappe nodig is. Alle korrespondensie word ook hier gekanaliseer.

Klerk 6 assisteer Seniorklerk 2.

Tiksters 1, 2 en 3 doen die tikwerk vir die hele departement hetsy vormbriewe of gedikteerde korrespondensie.

/Klerke 8,

Klerke 8, 9 en 10 lewer toonbankdiens, beantwoord telefoonnavrae en verrig algemene pligte wat daarmee verband hou.

Klerke 11 en 12 is belas met die berekening van beramings van voordele wat in die toekoms aan lede toegeken kan word, toonbankdiens en die prosessering van eise vir terugbetaling van bydraes by verstryking van lidmaatskap.

Die Tikster/Ontvangsdame doen diens by die geneeshere van die fondse.

3.4.3 Samevatting van Funksies:

Primêre Funksie: Dienslewering aan lede of ander belanghebbendes by wyse van verskaffing van inligting.

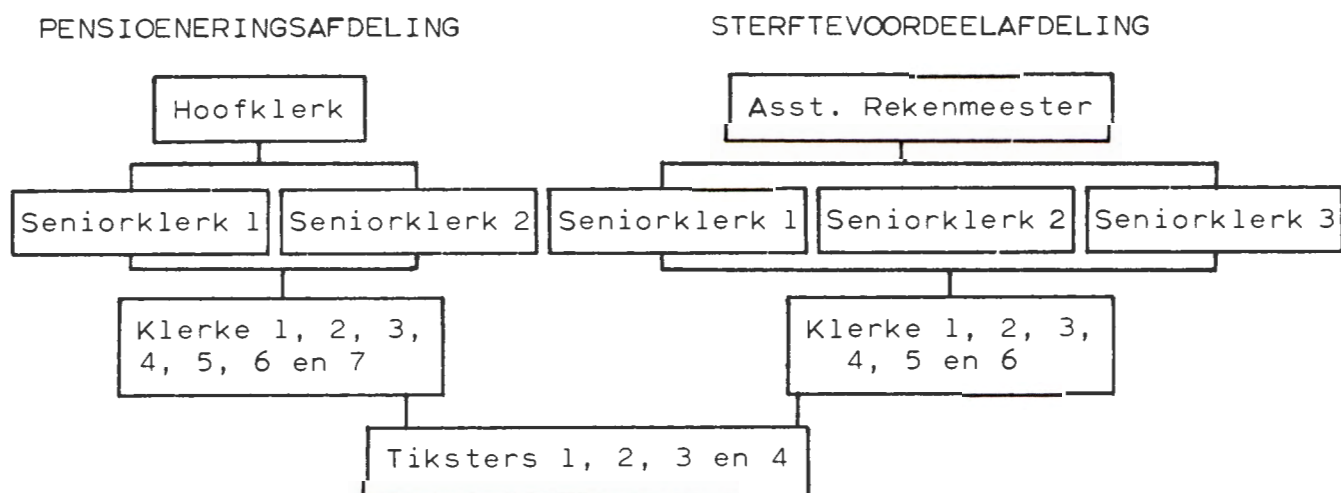
Sekondêre Funksie: Dienslewering aan ander departemente bv. korrespondensie, drukwerk, ens.

3.4.4 Skakeling met ander Departemente:

Skakel met alle ander departemente uit hoofde van die verskeidenheid van take wat deur die departement verrig word.

3.5 Eise-departement:

3.5.1 Organisasie-kaart:



3.5.2 Funksies en Taakverdeling:

Beide die hoofklerk en die assistent rekenmeester het departementshoofstatus. Die Pensioeneringsafdeling is gemoeid met die berekening en prosessering van eise by aftrede en die Sterftevoordeelafdeling by afsterwe. Dit is dan ook die funksie van die departement.

Die assistent rekenmeester se titel is aan hom toegeken toe hy voorheen in 'n meer rekenkundige departement werksaam was.

Aangesien al die seniorklerke en klerke in beide afdelings gemoeid is met die prosessering van eise is 'n posbeskrywing per individu onnodig. Dit dien egter gemeld te word dat duidelike gesagslyne nie afgebaken is nie. Hiermee word bedoel dat sekere klerke in 'n bepaalde afdeling nie aan bepaalde senior-klerke in daardie afdeling rapporteer nie.

Beide afdelings deel 'n gesamentlike tiksterskantoor, sekere tiksters is op informele basis aan elk van die afdelings toegesê. Tikster 1 hou toesig oor die kantoor van tiksters.

3.5.3 Skakeling met ander Departemente:

Rekeninge- en Aktuariëledepartemente:

Eise word gebaseer op diens en bydraes. Hierdie departemente voorsien die Eise-departement van dié inligting.

Sekretariëledepartement: Navrae word na hierdie departement verwys vir aandag.

Onderhoudsdepartement ontvang betalingsopdragte van

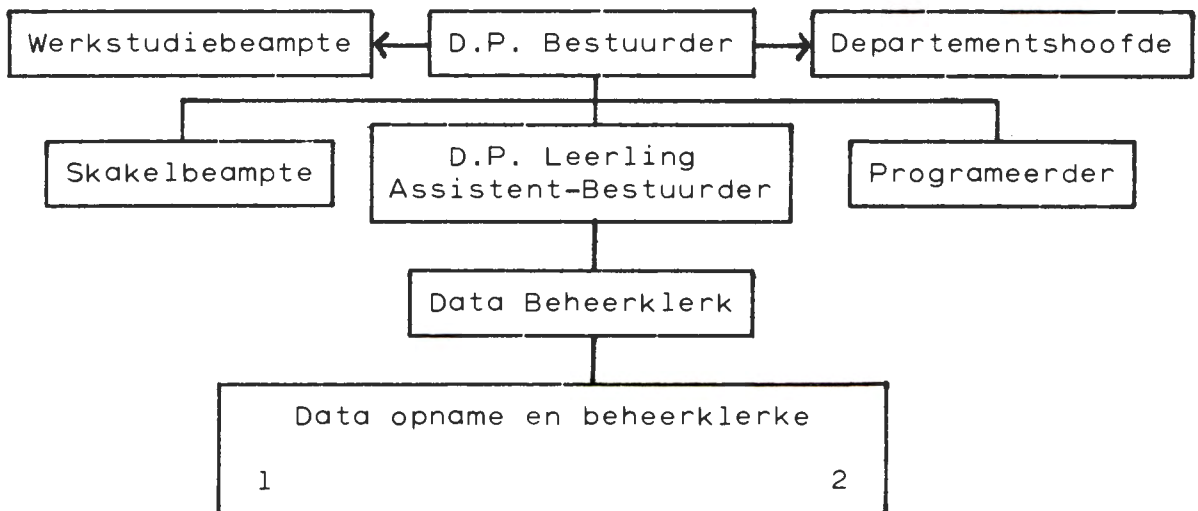
/die

die Eise-departement via o.a. die rekenaar na afhandeling van nuwe eise.

Bestuur: Eise word via Bestuur aan die Rade voorgelê vir bekragtiging.

3.6 Dataverwerkingsdepartement:

3.6.1 Organisasie-kaart:



3.6.2 Funksies en Taakverdeling:

D.P. Bestuurder: Sisteem-ondersoeke en stelsel analise. Ontwerp en onderhoud van stelsels. Programering en programspekifikasies.

Aanvanklike implementering van stelsels in samewerking met die skakelbeampte.

Leerling-Assistent D.P. Bestuurder: Hierdie pos moet tans gevul word en die bekleër sal die Departementbestuurder bystaan in sy pligte.

Skakelbeampte: (Voorheen Hoofklerk) met departementshoofstatus. Dien as skakel met ander departemente op alle vlakke teenoor die D.P. Bestuurder wat skakel met Departementshoofde en die O & M Beampte. Sy pligte behels die ouditering van stelsels, opleiding

van personeel in alle departemente in die gebruik van geoutomatiseerde stelsels en hulpverlening aan die D.P. Bestuurder met spesiale projekte.

Programeerder: Skryf van rekenaarprogramme en onderhoud van stelsels.

Data beheerklerk: Beheer van prosessering van data en voorbereiding daarvan.

Data opname beheerklerke 1 en 2 staan die data beheerklerk in haar pligte by.

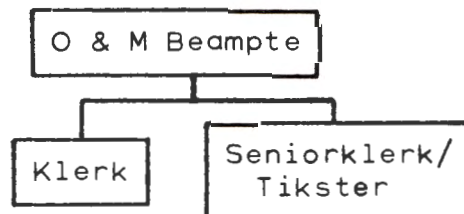
Die funksie van die departement is die outomatisering van stelsels en prosesse en die instandhouding daarvan.

3.6.3 Skakeling met ander Departement:

Uit die aard van die saak is daar skakeling met alle departemente maar in besonder met die Organisasie en Metode-departement vir die bepaling van die toepassingsgebied van die rekenaar.

3.7 Organisasie en Metode-departement:

3.7.1 Organisasie-kaart:



3.7.2 Funksies en taakverdeling:

Die O & M Beamppte is 'n senioramptenaar met 'n grondige kennis van die fondse en baie jare ondervinding. Hy is slegs aan Bestuur verantwoording verskuldig. Sy pligte behels die verbetering van stelsels en prosedures, werkstudie, skakeling tussen departemente en al die ander gewone pligte wat normaalweg deel vorm

van organisasie en metode-studie.

Senior Klerk/Tikster: Dié beamppte tree op as Sekretaresse vir die O & M Beamppte en tik alle verslae en aanbevelings. 'n Belangrike deel van haar werk bestaan uit Afrikaanse korrespondensie wat sy vir die hoofklerk en senior korrespondensie-klerk van die Sekretariëledepartement verrig. Sy is dus inderwaarheid ook 'n Afrikaanse korrespondensie-klerk vir die Sekretariëledepartement.

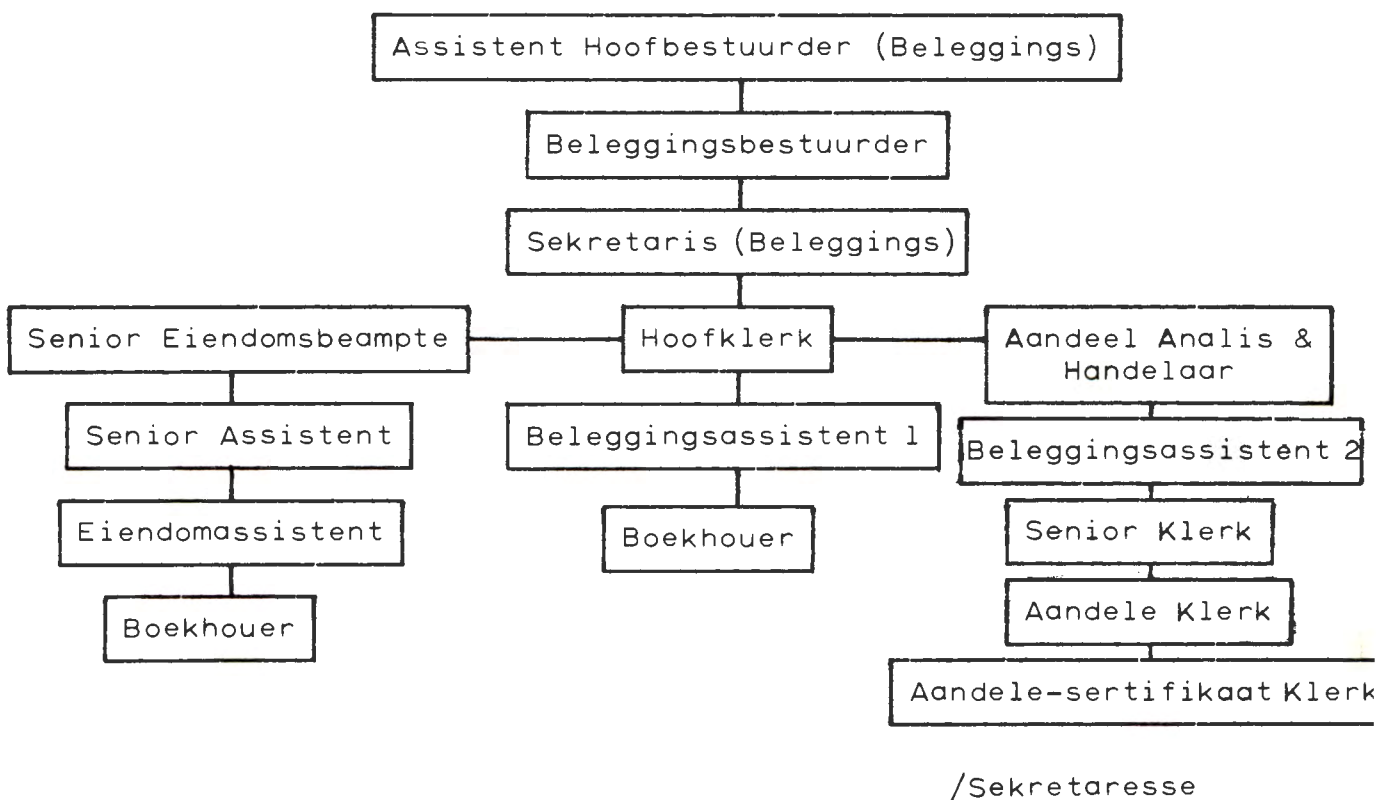
Klerk: Sal uiteindelik 'n deel van die O & M Beamppte se pligte oorneem maar doen tans ondervinding op in verskillende departemente.

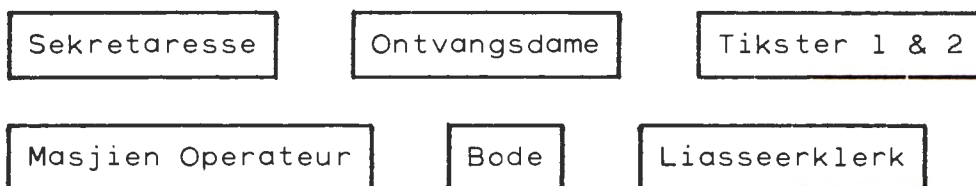
3.7.3 Skakeling met ander Departemente:

Die O & M Beamppte skakel met alle departemente maar in besonder met die Dataverwerkingsdepartement en Bestuur.

3.8 Beleggingsdepartement:

3.8.1 Organisasie-kaart:





3.8.2 Funksies en taakbeskrywing:

Assistent-Hoofbestuurder(Beleggings): Maak deel uit van bestuur wat beleggings aan betref. Voer onderhoude met applikante wat beleggings werf, bv. aksepbanke, verkopers van eiendomme, ens. Eiendomme maak deel uit van besondere verantwoordelikhede. Korrespondensie m.b.t. beleggingsaangeleenthede.

Beleggingsbestuurder: Onderhoude. Hou toesig oor aandele-aankope en beleggingsanalise. Assisteer met eiendomme.

Sekretaris (Beleggings): Onderhoude met leners uit openbare sektor. Hou toesig oor administrasie van die departement.

Hoofklerk: Maandelikse begrotings, betalings en ontvangste van bv. dividende.

Senior Eiendomsbeampte: Skakeling met opsigters en huurders. Verhuring van eiendomme.

Aandeel Analis en Handelaar: Koop en verkoop van aandele. Analise van verslae, ens.

Senior Assistent: Staans Eiendomsbeampte by m.b.t. administrasie.

Eiendomsassistent: Staans Eiendomsbeampte by m.b.t. onderhoud en Senior Assistent m.b.t. administrasie.

Beleggingsassistent 1: Beleggings openbare sektor.

Beleggingsassistent 2: Aandele - beleggings.

Alle ander persone op die organisasie-kaart aangedui verrig roetine take voortvloeiende uit beleggings in eiendom, staats- en semi-staatseffekte en aandele.

Die funksies van die departement is soos die naam aandui, die investering van fondse en die administrasie daarvan.

3.8.3 Skakeling met ander Departemente

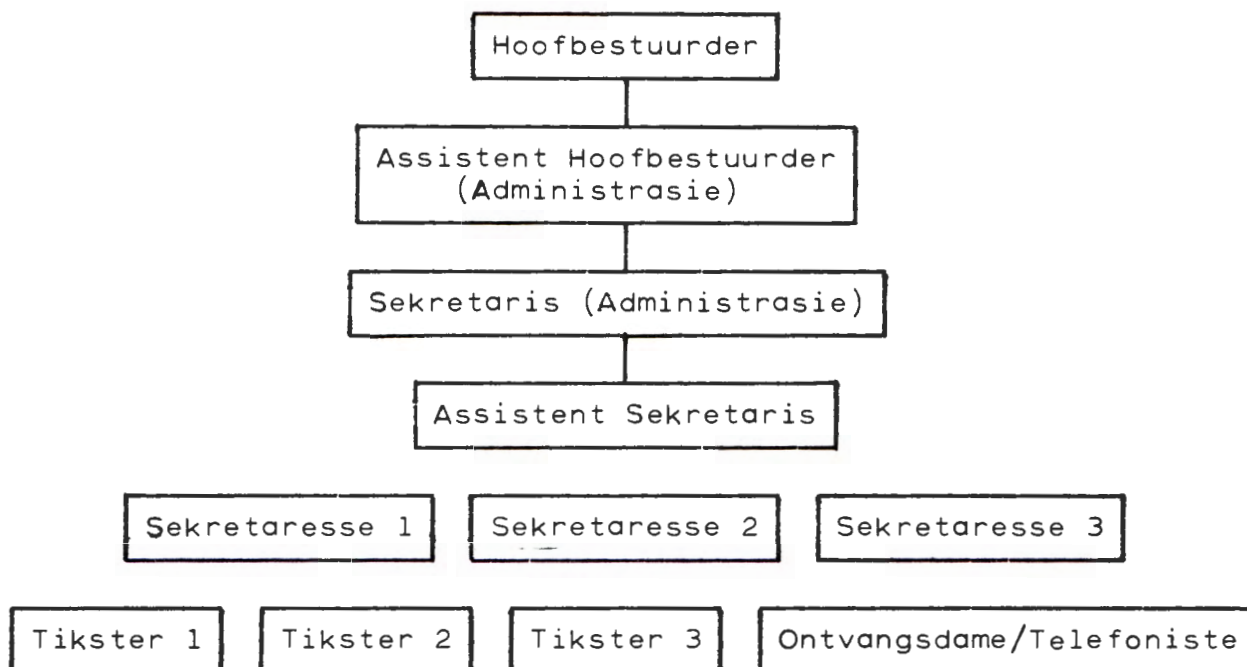
Bestuur; wat as skakel dien met 'n beleggingskomitee van die Rade.

Rekeninge: Vir die investering van gelde op aanvraag en die bepaling van likiditeit en fondse beskikbaar vir belegging.

Sekretariëledepartement: Met die sentrale kassier.

3.9 Bestuur:

3.9.1 Organisasie-kaart:



Die Hoofbestuurder se pligte en funksies as hoof uitvoerende beamppte het nie verdere toeligting nodig nie.

/Die Assistent

Die Assistent Hoofbestuurder vorm die skakel tussen die administratiewe personeel van die fondse en die Hoofbestuurder met die uitsondering van die Beleggingsdepartement. Vervul ook die funksie van persoonbestuurder. Ageer in plek van die Hoofbestuurder in sy afwesigheid.

Sekretaris (Administrasie) vorm die skakel tussen die Sekretariëledepartement en Bestuur. Voer van korrespondensie, onderhoude en telefoonnavrae. Adviseer ander departemente oor toepassing van reëls van die fondse en Raads- en Bestuursbesluite. Memoranda aan Rade en Bestuur. Skakel tussen lede en Rade.

Assistent Sekretaris: Komitee-werk. Staan Sekretaris (Admin) en Bestuur by. Memoranda en skakeling tussen lede en Rade. Korrespondensie en telefoonnavrae.

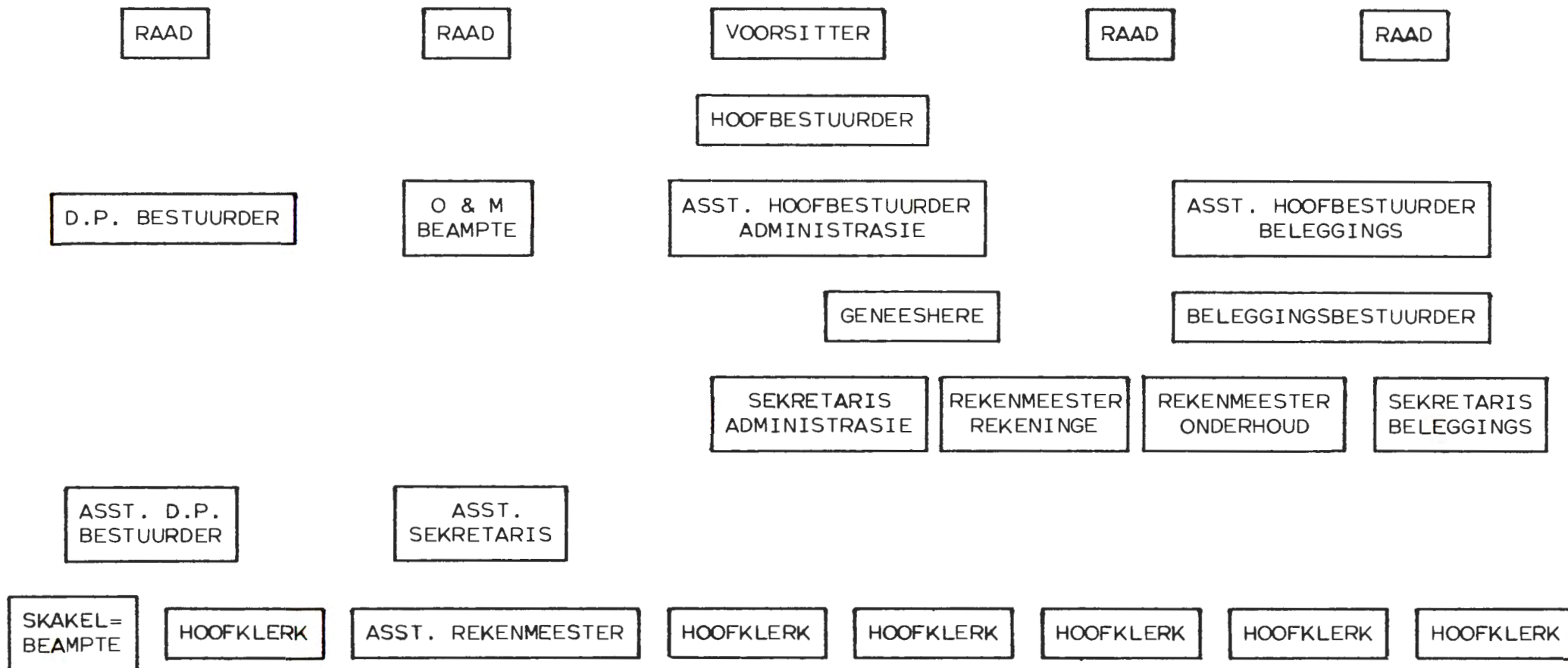
Sekretaresse 1, 2 en 3 en Tiksters 1, 2 en 3 is verantwoordelik vir die tik van korrespondensie, agendas, notules, ens.

Die departement verrig bestuursfunksies in samewerking en konsultasie met die O & M Beampte, Data-Bestuurders, Rekenmeesters en ander Departementshoofde. Skakeling met ander departement is derhalwe 'n natuurlike uitvloeisel.

3.10 Organisasie as Geheel:

Ten slotte kan die onderskeie departemente volgens posbekleërs in 'n organisasie-kaart van die hele onderneming geïntegreer word.

3.10.1 Organisasie-kaart : Onderneming as Geheel:



4. STRUKTUUR-TIPE : IDENTIFISERING

Getoets aan die omskrywing van 'n burokrasie deur MAX WEBER en CHILD voldoen hierdie organisasie aan feitlik al die vereistes wat deur hulle daarvoor gestel word.

Die volgende eienskappe eie aan die burokrasie word hier aangeref:-

1. 'n Verdeling van gereelde aktiwiteite op 'n bepaalde wyse.
2. Spesialisasie tussen take en departemente.
3. 'n Afhanklikheid van formele prosedures.
4. Beperkte gebiede van bevelvoering en verantwoordelikhede verbonde aan elke pos.
5. 'n Hiërargale gesagstruktuur (tot beperkte mate) met beheer en verantwoordelikheid gekonsentreer by die bo-punt van die hiërargie.
6. Besliste prosedurele reëls vir koördinasie van aktiwiteit.

Die organisasie beskik nie oor die volgende kwaliteite nie:-

1. 'n Behoorlike omskrywing van die gesag van elke taakhouer om bevele te gee.
2. Geskrewe dokumente wat prosesse omskryf.
3. Die vereiste van volle werkskapasiteit van werknemers.
4. Onpersoonlikheid van verhoudinge tussen lede van die organisasie.
5. Bevordering volgens senioriteit.

In die lig van al hierdie faktore kan egter kwalik tot 'n ander gevolgtrekking gekom word as om te bevind dat die organisasie in wese en oorsprong burokraties is. Dit is moeilik in te sien dat dit behoorlik sal funksioneer sonder sommige burokratiese karaktertrekke vanweë die formele aard van die organisasie. Dit geld m.i. tewens ten opsigte van

elke finansiële instelling van hierdie aard. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die afwesigheid van handelsaktiwiteite wat informaliteit vereis soos bv. bemarking en verkope. 'n Pensioenfonds wat suiwer aan lede diens lewer is nie bemarkingsgeoriënteerd nie.

Dit is te betwyfel of daar in die geskiedenis van die organisasie formeel oorweging geskenk is aan die struktuur van die onderneming.

Dit wil voorkom asof dit met tyd deur evolusie in 'n bepaalde struktuur ingegroei het. Afdelings het ontwikkel in volwaardige departemente - sekere funksies is van sekere afdelings geskei soos dit na gelang van omstandighede nodig word.

5. PERSONEELBESNOEIING:

5.1 Personeelgroei:

Die fondse het 'n lang en indrukwekkende rekord vir lae administrasiekoste en effektiewe bestuur. Dit wil egter voorkom asof in die vroeë sewentiger-jare in toenemende mate 'n toename in personeel-getalle in 'n hele aantal departemente was. Effektiewe dienslewering was van primêre belang met alle ander aangeleenthede sekondêr. Dit is ook gedurende daardie tydperk wat ernstige oorweging geskenk is aan outomatisering en dit is allerweë gehoop dat outomatisering die toenemende groei in personeel sou stuit. Die volgende faktore het egter elk op sy eie manier aanleiding gegee dat drasties in die situasie ingegryp is.

5.2 Bestuur:

Verteenwoordiging op die Rade geskied volgens demokratiese prosesse hetsy direk of indirek. Daar is 'n groot mate van kontinuïteit met 'n redelike stabiliteit van beleidsrigtings. Gedurende die afgelope aantal jare was daar egter as gevolg van uittrede en afsterwe 'n groot aantal skommelings op die Rade. Dit kan aangevoer word dat benaderings tot die administrasie van die fondse verander het in die opsig dat meer belangstelling op bestuursvlak getoon is. Hiermee saam het 'n nuwe hoofbestuurder, (uit die Asst. Hoofbestuurderspos bevorder) die bestuursleiding oorgeneem het bygestaan deur nuwe bekleërs van 'n aantal ander bestuursposte. Daar is krities na die personeel-getalle gekyk.

5.3 Koste-bewustheid:

Dit is algemene kennis dat daar vanaf 1973 'n algemene insinking in die hele ekonomie plaasgevind het. Onder andere is die stryd teen inflasie aangeknoop en verhoogde produktiwiteit en koste-besparing was die woorde van die dag. Die pensioenfondsbeweging het in dié tyd as langtermynbeleggers 'n bloeitydperk beleef danksy hoë rentekoerse. Die pensioen- en voorsorgfondse in die mynbedryf het goed vergelyk met ander soortelike instellings in die Suid-Afrikaanse pensioenfondsbeweging. Die mynbedryf het egter ander probleme ondervind - 'n lae goudprys en verhoogde produksiekoste. Dit het aanleiding gegee tot 'n koste-bewustheid wat tot die Fondse deurgewerk het as gevolg van die verbintenisse met die bedryf. Koste van administrasie van die fondse waarvan salarisse 'n groot deel gevorm het is onder die soeklig geplaas.

5.4 Automatisasie:

Die ingebruikneming van 'n geïntegreerde rekenaarstelsel het sonder twyfel die grootste aandeel gehad in die vermindering van personeel. Dit word algemeen aanvaar dat automatisasie roetine take van werknemers kan oorneem, prosesse kan verbeter en in die algemeen daartoe kan lei dat minder personeel dieselfde volume werk kan hanteer. Met dit in gedagte is daar besluit dat geen werknemer afgedank sal word nie maar dat vakatures wat sou ontstaan waar moontlik nie gevul sal word nie. Omdat automatisasie 'n langtermynproses is en daar gevrees is dat 'n stadium bereik sal word waar 'n groot oorskot van

/personeel

personeel 'n probleem sal skeep is die beleid streng toegepas. Die sg.oorgangsperiode (wat steeds nog nie agter die rug is nie) gaan as gevolg van die toepassing van dié beleid gebuk onder wat populêr as 'n personeeltekort beskou word.

6. AANPASSING VAN BESTAANDE STRUKTUUR:

6.1 Invloed van veranderings:

Tot op hede het die rekenaar 'n groot aantal funksies uit die hande van bestaande personeel geneem. Dit het tot gevolg gehad dat in dié departemente waar outomatisasie 'n groter beheerveld verkry het 'n groter oorskot van personeel ontstaan het. Personeelvermindering het egter nie slegs daar plaasgevind nie maar ook in daardie departemente waar nog glad nie begin is met outomatisasie nie. Ten einde hierdie wanbalans te herstel is personeel van departement tot departement oorgeplaas ten einde te probeer bepaal of geskikte alternatiewe plasings nie gemaak kan word nie. Dit het daartoe gelei dat in 'n hele aantal gevalle dit gelei het tot blote tydelike verplasings. Hierdie skommelings het veral op laer vlak plaasgevind en die moreel op daardie vlak is beïnvloed deur 'n gees van onsekerheid wat selfs tot op middelbestuursvlak deurgewerk het.

Andersins is personeel soos opgeleide boekhoumasjiens-operateurs in klerikale en ander soortgelyke poste geplaas aangesien hulle gespesialiseerde take ten volle geoutomatiseerd is. Baie van hierdie personeel het goed aangepas gemotiveer deur jarelange lojaliteit aan die onderneming.

Dit was onmoontlik om te bepaal hoe lank dit sou neem voordat sekere stelsels geoutomatiseerd deur die rekenaar oorgeneem sou kon word. Hierdie verdere faktor van onsekerheid het niks tot stabiliteit bygedra nie en dit het dit situasie net meer vloeibaar gemaak.

/Vir

Vir die meerderheid van personeel wat nie oombliklik deur outomatisasie geraak word nie is die Dataverwerkings= departement 'n geslote afdeling waar 'n heel nuwe vreemde taal gepraat is. Nuwe begrippe is geskep en die gewone klerk het moeite ondervind om 'n intelligente begrip te toon in die Babelse verwarring met ewe vreemde prosesse. Outomatisasie is agter geslote deure gedoen en het net by tye uitgekom om 'n nuwe prooi te vind.

In hierdie omstandighede het die Organisasie en Metode Beampte 'n reuse taak op sy skouers geneem en probeer om waar moontlik op persoonlike vlak die waaroms en daaroms aan personeel op laer vlakke oor te dra en aan hulle te verduidelik waarom al die veranderings geregverdig is.

Op middelbestuursvlak is daar op gereelde basis vergader waar die vordering wat met outomatisasie gemaak is en die probleme wat daarmee verband hou deeglik bespreek is. Op maandelikse departementshoofde-vergaderings is daar onder= ling verslag gedoen.

Die houdings wat onder middelbestuur en andere teenoor outomatisasie ingeneem is, was egter verteenwoordigend van die probleme wat universeel in die verband aangetref word.

6.2 Invloed van outomatisasie:

Die moontlike gebruike van die elektroniese rekenaar met bybehore is feitlik onbeperk. Die toepassingsveld strek van die uitvoering van roetine take tot by die verwerking van inligting vir die besluitnemingsproses vir topbestuur.

Aangesien elektroniese dataverwerking die aanstelling van gekwalifiseerde personeel vereis word gevind dat 'n

bestaande hierargie sodanig verander moet word om plek in te ruim op 'n senior vlak vir databestuur. Integrasie van 'n Dataverwerkingsdepartement is problematies. Die gebruik van 'n rekenaar word allerweë bevraagteken en dit neem 'n geruime tyd voordat dit deur die onderneming opgeneem is, Datapersoneel aan die anderkant beskik nie altyd oor die aanvanklike kennis van die onderneming om outomatisasie sinvol te laat geskied nie.

Dit wil voorkom asof outomatisasie die grootste probleme op middelbestuursvlak oplewer. Daardie sektor sien in outomatisering 'n gevaar in vir hulle posisie in die onderneming. Empiriese navorsing het egter bewys dat min werklike bestuursposte in praktyk as gevolg van outomatisasie aan besnoeiing onderworpe is. Dit gaan egter nie bloot om besnoeiing nie - outomatisasie kan meebring dat 'n vermindering in personeel in sekere departemente teweeggebring word. Die bestuurder se departement word dan verklein en hy sien dit as 'n verlaging in status. Bestuurders wat hierdie houding inneem kan hulle samewerking in die proses van outomatisasie weerhou. Daar word dan gevind dat hulle hiper-krities is en voortdurend vergelykings tref tussen die "ou" en "nuwe" stelsels. Om hierdie probleme te oorkom moet middelbestuur daarop gewys word dat die rekenaar gebruik kan word om sy posisie te versterk. Outomatisasie neem die meer roetine take oor wat meer tyd laat aan die bestuurder vir beter besluitneming.

Wat die laer vlakke betref is reeds gewys op die onsekerheid wat onder personeel heers. Dit is grotendeels te

wy te aan die gebrek aan kommunikasie wat hieronder breedvoeriger bespreek sal word. Dit dien egter hier gemeld te word dat elkeen wat deur outomatisasie geraak word daaromtrent ingelig moet word. Die outomatisasie is 'n hulpmiddel wat deur die werknemer in sy gegewe situasie hanteer moet word ten behoeve van die onderneming.

Antagonisme teenoor outomatisasie is deel van die mens se natuurlike weerstand teen verandering en dit kan by wyse van konsultasie oorbrug word. Daar kan egter weinig sprake wees van konsultasie met oningeligte personeel en personeel sal oningelig bly as kommunikasie nie prioriteit geniet nie.

7. VOORBEREIDING TOT REORGANISASIE:

7.1 Kommunikasie:

Die proses van kommunikasie is 'n fundamentele begrip en van allergrootste belang vir die funksie van integrasie van belange. Dit is nie moontlik om belange te integreer as daar nie kommunikasie is om te bepaal wat die belange werklik is nie. Kommunikasie is die handeling waardeur andere ooreed word om 'n bepaalde idee op dieselfde wyse te interpreteer as die spreker of skrywer.

Kommunikasie hou ook verband met organisasie struktuur. Skrywers soos BAVELAS³⁴ het by wyse van ondersoek gevind dat die struktuering van kommunikasie-vloei gelei het tot groter doeltreffendheid by tradisionele bestuurders. Aan die anderkant wys die minder tradisionele skool daarop dat by 'n minder formele kommunikasie struktuur 'n groter wisseling van gedagtes is wat aanleiding gee tot idees en voorstelle waaruit almal kan baat. PFIFFNER en SHERWOOD³⁵ stel voor dat formele kanale tussen organisatoriese vlakke opgestel moet word en dat die vloei van inligting op dieselfde vlak meer vry behoort te wys.

Hoe dit ookal sy bestuur moet oor kommunikasie-kanale beskik om die werknemer te bereik en die werknemer moet terselfdertyd kanale tot sy beskikking hê om bestuur te bereik. Die tradisionele gesagstruktuur het verskeie nadelige elemente wat goeie kommunikasie benadeel. Een van hierdie elemente is die sg. filter-proses of sensor-proses waar die boodskap wetend of onwetend verander word. Om dit te oorkom kan 'n inligtingskonsultant of beampste aangewys word wat deur bestuur en alle werknemers bereik

kan word. Die normale bemanning van die bestuursposte in die hierargie het dikwels 'n gebrek aan tyd en bekwaamheid om die kommunikasie-funksie bevredigend te vervul. Dit kan voorkom word deur in die alternatiewe by wyse van opleiding bestuurders te oriënteer om bekwaamhede in die proses te ontwikkel. Wat dan nodig is, is om benaderings te verander sodat bestuurders meer ontvanklik is. Dit is veel moeiliker om dit te doen as om 'n ontvanklike persoon vir dié doel aan te wys. In praktyk gebeur dit dat personeel so 'n persoon in die organisasie vind wat hulle kan vertrou - andersyds besef bestuur dat die informele spreekbuis ook vir hulle tot nut kan wees. Kommunikasie-opleiding van toesighouers het egter altyd waarde.

Afgesien van individuele kommunikasie kan die belangrikheid van groep-kommunikasie nie onderskat word nie. Tradisioneel word die vergadering hiervoor gebruik by die nie-skriftelike kommunikasie-prosesse. Daar moet egter onderskei word tussen formele en informele vergaderings of samesprekings. Elk het sy plek en tyd.

In die praktiese situasie van die onderhawige onderneming moet nou gekonstateer word dat elke werknemer die reg het om behoorlik ingelig te wees. Die volledigheid van die inligting gaan afhang van die bepaalde werknemer. Daar is hierbo aangedui hoedat die O & M Beampte vir sover dit vir hom moontlik was inligting aan werknemers oorgedra het. Op dieselfde wyse is 'n Skakelbeampte vir die dataverwerkingsdepartement aangewys om inligting te verstrek wat verband hou met outomatisasie en hoe persone

as skakels dien tussen die Rade en personeel om toe te sien dat besluite korrek geïnterpreteer word.

Wanneer dit nou by reorganisasie kom moet personeel eweneens ingelig word aangaande hulle uiteindelijke bestemming in die onderneming. Omdat reorganisasie samenwerking veronderstel en nie oornag gedoen kan word nie kan bestuur begin met middelbestuur deur middel van direkte kontak en by wyse van konsultasie op 'n model besluit waarop gebou moet word. Middelbestuur kan daarna op dieselfde vlak onderling die implementering daarvan bespreek. As derde en laaste stap moet middelbestuur of toesighouers na hulle personeel in hulle departemente teruggaan en individueel en op groepsbasis alle toekomstige veranderings bespreek en hulle personeel motiveer om gereed te maak vir die aanpassing. Groot sorg moet gedra word dat kanale op en af bestaan vir die oordra van en wisseling van gedagtes. Die verlies aan tyd sal voor vergoed word deur die uiteindelijke samewerking van elke lid van die personeel van die onderneming. Verandering, en reorganisasie is verandering, word nie afgedwing nie. Enige poging daartoe sal lei tot protes in elke moontlike vorm en sal vernietigend inwerk op moraal.

Skriftelike kommunikasie mag nie uitgesluit word nie. Dit is noodsaaklik om te verseker dat die korrekte boodskappe deurgevoer word en behoort aanvullend tot mondelinge kommunikasie aangewend te word.

Daar is verwys na die aanwysing van 'n bepaalde persoon om toe te sien dat kommunikasie wedersyds geskied. Dit

word steeds bepleit - so 'n persoon behoort verteenwoordigend te wees van beide partye en hy moet toesien dat die boodskap wat deurgestuur moet word na 'n bepaalde adres nie deur tussengangers gewysig word om hulle te pas nie. So 'n persoon behoort ook in samewerking met bestuur 'n inligtingsprogram te ontwerp en uit te voer. Hy sal dan inderdaad as koördineerder van inligtingstrategie optree. Daar moet bepaal word tot welke mate skriftelike berigte en samesprekings gevoer moet word met die uiteindelijke doel die samewerking van personeel op alle vlakke vir die operasie reorganisasie. Deelname en identifisering met die operasie sal samewerking en daarmee sukses van die onderneming verseker.

7.2 Onderzoek na plasing van personeel:

Die onderneming beskik tans oor 'n bestaande personeelsterkte wat in 'n veelheid van poste geplaas is vir die uitvoering van bepaalde funksies. By reorganisasie moet nou aanvaar word dat die funksies uiteindelik onveranderd daaruit sal sien. Die eindresultaat in teorie dui dan op 'n onveranderde personeelsterkte en onveranderde take in 'n gewysigde struktuur.

'n Blote strukturele verandering sonder enige verskuiwing van personeel is in praktyk egter nie moontlik nie. Sou dit moontlik wees sou dit die organiseerder in so 'n mate beperk dat 'n strukturele reorganisasie nie die moeite werd is nie.

As daar nou tot die gevolgtrekking gekom moet word daar personeel onderhewig sal wees aan skommeling moet 'n kwantitatiewe en kwalitatiewe opname van personeel

gemaak word ten einde te bepaal welke personeel geskik is om take anders as dié wat hulle tans verrig uit te voer. So 'n ondersoek sal terselfdertyd ook enige wanplasings uitwys wat in alle ondernemings aangetref kan word.

Die ondersoek na geskiktheid van personeel vir verskillende poste veronderstel dat 'n pos-analise dit sal voorafgaan. Dit behels 'n studie van die ontwerp van elke pos en die take en verantwoordelikhede daaraan verbonde met die menslike kwaliteite waarna dit vra. Dit behoort verder te gaan as 'n blote posbeskrywing en dit sal daarom posspesifikasies en die daarstelling van posstandaarde insluit.

Vir die analise van poste word aan die hand gedoen dat gebruik gemaak word van vraelyste, waarneming en onderhoud. Die pos-analise op sigself behoort swakpunte in die organisasie uit te wys en kan gelykertyd aangewend word as 'n personeel audit.

By die maak van 'n opname na personeel kan by die laer vlakke begin word en na die hoër vlakke beweeg word met 'n afsonderlike kategorie vir gespesialiseerde personeel. Aan die hand hiervan kan die volgende ontleding gedoen word vir die organisasie as geheel:

7.2.1 Kwantitatiewe gegewens (Syfers soos op 31.12.1977)

Bodes	: 3
Tiksters	: 24
Klerke en operateurs	: 75
Senior Klerke	: 17
Hoofklerke	: 7
Ander Senior amptenare	: 14.

7.2.2 Kwalitatiewe gegewens

'n Kwalitatiewe ondersoek is 'n ontleding van die kwantitatiewe syfers afgebreek in kwaliteite, karaktertrekke, bekwaamhede, ens. By 'n ontleding van die vermoëns van bv. die bodes kan gekyk word na skolastiese opleiding, huidige klerikale pligte wat moontlik uitgebrei kan word en ondervinding in rigtings anders as die afleweringsdiens. By die tiksters moet onderskei word tussen verskillende kategorieë van tiksters soos bv. snelskrif en shorthand, diktafoon, kopieertik of 'n kombinasie van meer of albei. Privaatsekretaresses behoort nie van die ondersoek uitgesluit te word nie want sou besluit word dat hulle dienste as sodanig nie geregverdig is nie kan hulle of van hulle bv. in toesighoudende hoedanigheid oor ander aangestel word of kan daar verdere pligte tot hulle bestaande pligte gevoeg word.

In geval van alle ander personeel kan gekyk word na moontlike uitbreiding van pligte, verandering van pligte, uitbreiding van gesag, ens. aan die hand van faktore soos opleiding, ondervinding, bekwaamhede, persoonlikheid of temperament, ens.

8. REORGANISASIE:

8.1 Beskouing:

In dié onderneming soos in feitlik alle ander wat hoofsaaklik gemoeid is met administrasie bestaan daar 'n voortdurende fluktuasie van volume van werk. 'n Reëlmagtige stabiliteit ontbreek in alle vertakkinge want anders as in 'n vervaardigingsbedryf kan hier nie sprake wees van die vervaardiging en verkoop van 'n bepaalde aantal eenhede nie. Vooruitskattings het ook geen of weinig sin aangesien daar altyd onbeheerbare faktore is. Personeelbesnoeiing op enige bepaalde goud- of steenkoolmyn kan bv. meebring dat die aantal eise vir pensioeneringsvoordele in 'n bepaalde maand verdubbel. Eweneens kan 'n verbetering van toestande in die bedryf soos 'n verhoogde goudprys tot gevolg hê dat daar 'n toenemende toetrede tot die goud- of steenkoolbedryf is. Sterftes is uit die aard van die saak onbeheerbaar, so ook 'n verandering in bv. rentekoerse of aandeelpryse. Afgesien van onbeheerbare faktore is daar ook beheerbare faktore wat nogtans tot 'n toe- of afname in die volume werk kan lei. 'n Voorbeeld hiervan is bv. die verhoging in pensioene - daar kan voor die tyd bepaal word dat sekere departemente meer werk vir 'n bepaalde tyd sal moet hanteer. Hierby kan 'n kombinasie van beheerbare en onbeheerbare faktore ook na vore kom. Enige verhoging in pensioene kan aanleiding gee tot 'n toename in navrae waarvan die omvang nie voor die tyd bepaalbaar is nie.

Wat as gevolg van die fluktuasie van die volume werk in praktyk gebeur is dat bepaalde vertakkinge by tye onder

intense druk is terwyl ander vertakkinge terselfdertyd 'n afname in die volume van werk ondervind. Dit is 'n onhoudbare toedrag van sake en daar moet tot die gevolgtrekking gekom word dat die tipe onderneming vra na personeel wat die wydste moontlike kennis van alle vertakkinge het en wanneer nodig te enige tyd op aanvraag te enige plek gebruik kan word.

Dit is onrealisties om te verwag dat so 'n toedrag van sake in sy totaliteit moontlik is. Die hoedanighede van 'n man van twaalf ambagte en dertien ongelukke is aan almal bekend en dit is nie waarvoor hier gesoek moet word nie.

Daar is myns insiens twee alternatiewe of 'n kombinasie daarvan moontlik. 'n Tikster tik. Dié bekwaamheid hoef nie beperk te word tot een bepaalde departement of afdeling nie. Dit hoef ook nie net op die bepaalde tipe tikwerk wat in daardie departement gedoen word toepassing te vind nie. So bestaan daar vereistes wat aan die verrigting van take gestel word wat in een of meer afdeling dieselfde is, bv. die vermoë om syfers te kan hanteer, die publiek te kan tewoord staan, briewe skryf, inligting akkuraat te kan aanteken, ens. Hierdie gebiede moet identifiseer word en die beskikbare personeel wat in daardie gebiede diens kan lewer moet op register daarvoor geplaas word. In die alternatief kan 'n taakmag van persone wat 'n grondige kennis van alle vertakkinge het in die lewe geroep word. Die ideaal sou wees dat so 'n taakmag oor die hele onderneming versprei moet wees en dan wanneer nodig as 'n eenheid opgeroep te word om in 'n bepaalde afdeling diens te doen.

Die koördinasie van enigeen van die twee alternatiewe of 'n kombinasie daarvan is 'n bestuursfunksie.

8.2 Desentralisasie:

By die oorweging van enigeen van die twee alternatiewe waarna hierbo verwys is moet in die eerste plek aanvaar word dat die bestaan van kompartemente wat duidelik begrens is die sukses van so 'n poging nadelig sal beïnvloed. As eerste vereiste moet dus begin word met die afbreek daarvan.

8.2.1 'n Beperking van spesialisasie:

'n Hoë graad van spesialisering word tans in die onderneming aangetref. Dit is ook die geval op die laer echelons waar 'n gespesialiseerde kennis nie nodig is nie en waar dit nie nodig is dat slegs bepaalde persone bepaalde funksies moet verrig nie. Daardie poste wat 'n hoë mate van tegniese kennis vereis kan dadelik hier uitgesluit word. Hier word slegs verwys na die sg. roetine-take wat by wyse van herhaling mettertied die uitsluitlike eiendom van 'n bepaalde persoon word. Daar is diegene wat dié funksies met 'n groot mate van jaloesie beskerm omdat dit aan hom 'n gevoel van sekuriteit en belangrikheid verleen. Ander is begerig om hulle visie te verbreed en van die verveling wat herhaling bring, weg te breek. Die eerste kategorie is waarskynlik tot daardie denking rigting gekondisioneer en behoort in belang van beide die onderneming en werknemer tot ander insigte gebring te word. In baie gevalle sal waarskynlik

gevind word dat diesulkes sub-standaard is wat 'n gebrek het aan selfvertroue om vreemde gebiede te betree. Ook daarvoor moet ruimte gelaat word.

8.2.2 Departementalisasie:

Die sogenaamde spesialisasie het egter ook 'n ander ongelukkige nasleep en dit is die sogenaamde eksklusiwiteit wat sekere vertakings met verloop van tyd verkry. Dit gee aanleiding tot onnodige departementalisasie selfs binne departemente en afdelings. Groepe persone is bereid om slegs sekere groepe funksies te verrig aangesien alle ander kategorieë van werk buite bestek van die perke van ondersoek van daardie afdeling val. Hierdie eienskap is eie aan die negatiewe burokrasie wat so geneig is om buitestaanders oneindig te frusteer. Om dié probleem te oorkom moet begin word by die toesighouers of middelbestuur aangesien die leiers in die onderneming se houding die van hulle ondergeskiktes sal bepaal.

8.2.3 Motivering van middelbestuur:

Daar word vryalgemeen gevind dat middelbestuurders hulle departemente vooropstel bo die belange van die onderneming as geheel. Hulle bevind hulle in 'n mededingende posisie met ander departementshoofde en departemente waar mededinging geen plek het nie. Hier moet onderskei word tussen lojaliteit en mededinging. 'n Lojaliteit teenoor 'n departement of selfs afdeling is nie onvanpas nie. Dit bring mee dat daar 'n gevoel van identiteit en 'n gesonde

spangees heers. Die lojaliteit teenoor die departement is egter sekondêr tot die teenoor die onderneming as geheel.

Middelbestuurders se houding in dié verband is die gevolg van 'n gevoel van heerskappy op 'n bepaalde gebied aan die een kant en 'n vrees dat die departement geskaad sal word tot nadeel van sy eie posisie binne die onderneming aan die anderkant.

Om 'n nuwe bedeling aan middelbestuur te verkoop is problematies. Deur 'n proses van konsultasie sal egter gou bepaal kan word in hoe 'n mate vooroordele 'n rol speel en sal die goeie bestuurders van die swakkeres geskei kan word. Dit behoort nie vir 'n bekwame bestuurder nodig te wees om hardnekkig aan 'n beperkte gesagsgebied vas te klou om sy posisie te bevestig nie.

Middelbestuur kan slegs deur topbestuur gemotiveer word. Topbestuur moet eerlik wees in hulle optrede teenoor bestuurders op laer vlakke en duidelik aantoon wat van hulle verwag word en wat daardie bestuurders uiteindelik in ruil vir hulle samewerking van die onderneming kan verwag. Dit beteken nie dat troosprijs uitgedeel of belowe moet word nie - indien 'n verlaging in status sal volg sal dit nie help om persone te probeer oortuig dat dit nie die geval sal wees nie. Dit moet egter probeer verhoed word en sal waarskynlik nie nodig wees nie.

8.2.4 Vermindering van departemente:

In lynmet die uitgangspunt dat veelsydigheid van personeel belangrik is ten einde tydelike personeel tekorte te bowe te kom is die standpunt dat daar weggedoen moet word met die onnodige begrensing van personeel funksies.

Op verskeie gebied kom oorvleueling voor. Uit onderhoude wat met hoofde van departemente gevoer is het duidelik geblyk dat sekere funksies ewe goed deur ander departemente verrig kan word. Aan die hand daarvan en na waarneming en 'n studie van die verskillende vertakkinge sal in die volgende paragraaf gepoog word om 'n grondplan vir reorganisasie daar te stel.

8.3 Voorgestelde struktuurverandering:

By 'n analise van die funksies van die onderskeie departemente soos hierbo aangetoon blyk dit dat onderskei kan word tussen twee basiese kategorieë nl. die verwerking van inligting en die hantering van gelde.

Die Rekeninge- en Beleggingsdepartemente is beide gemoeid met die hantering van gelde en die Aktuariële-, Sekretariële- en Dataverwerkingsdepartement met inligting. Voeg 'n verdere kategorie by nl. die betaling en toekenning van voordele in twee verdere departemente nl. Eise- en Onderhoudsdepartemente kan ook bygebring word. Die restant is dan Bestuur en die O & M Departement.

As 'n struktuur aan die hand van 'n verdeling van funksies geskep moet word blyk die ideale toedrag van sake 'n

/samevoeging

samevoeging van die volgende bestaande departemente te wees:-

Rekeninge- en Beleggingsdepartemente;
Aktuariële- en Sekretariëledepartemente;
Eise- en Onderhoudsdepartemente;
Dataverwerking- en O & M Departemente.

Die laaste kategorie word saamgevoeg vanweë die noue verbintenis tussen die twee departemente met betrekking tot outomatisasie.

Daar kan nou gevra word of so 'n samevoeging wat inderdaad tot 'n vermindering in departemente lei enige werklike voordele vanuit 'n personeelloospunt inhou. Daar moet bevestigend op geantwoord word.

In die eerste plek kan persone in die meeste gevalle nou binne die herskepte departement vir die eerste keer sien hoedat hulle besondere take logies tot 'n sinvolle einde of resultaat deurgevoer word. Dit sal wegdoen met die uitvoer van daardie take in die isolasie van 'n kompartement. By bv. die verwerking van inligting sal dit nie bloot paraat gedoen word nie maar sal daar besef word vir welke doel die inligting benodig word. Die monterbaan situasie word hiermee uitgeskakel tot voordeel van die werknemer. Vanuit die oogpunt van die werkgewer kan onderlinge uitruiling van personeel in die departemente meer vryelik geskied sonder dat dit deur vroeëre departementeling gekortwiek word.

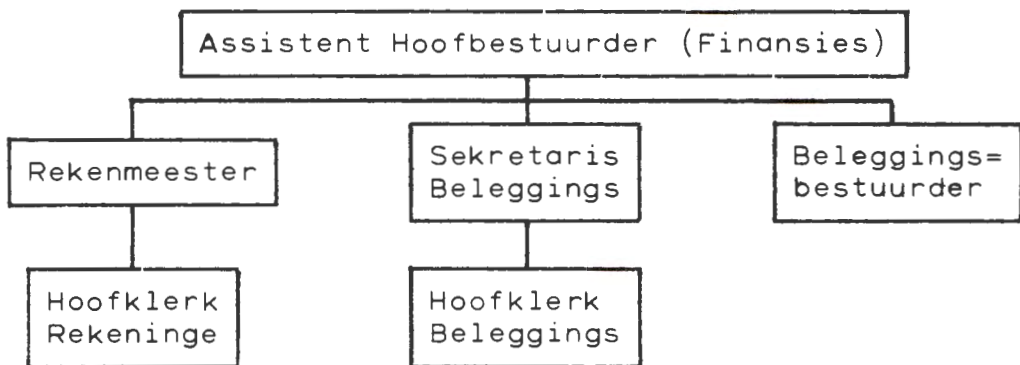
Die grootste probleem met so 'n reorganisasie sal waarskynlik kom by die herstruktuering van die gesagstruktuur. Departementshoofde sal dit waarskynlik sien as 'n verlaging in status van departementshoofde na afdelingshoofde. Daar

/sal

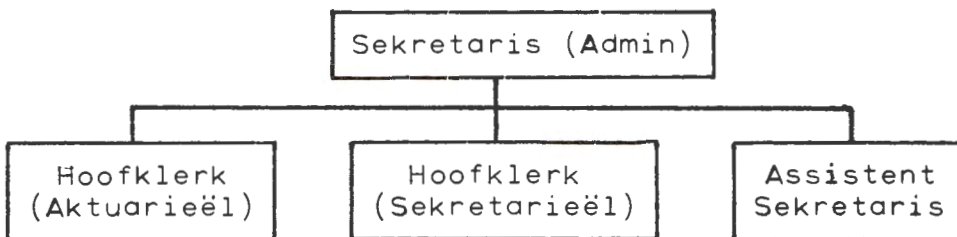
sal ook van hulle verwag word om voortaan aan persone verslag te doen waar hulle vroeër outonome gesag gehad het of aan andere verantwoording gedoen het. Uit onderhoude wat in dié verband gevoer is was die mening gelug dat indien hulle steeds oor dieselfde persone sal moet toesig hou die beoogde verandering eintlik geen verandering is nie.

Dit is miskien op hierdie stadium wenslik om na die beoogde grondplan te verwys wat soos volg daar sal uitsien:-

Afdeling Finansies (voorheen Rekeninge en Beleggings)



Afdeling Administrasie (voorheen Aktuarieël en Sekretarieël)

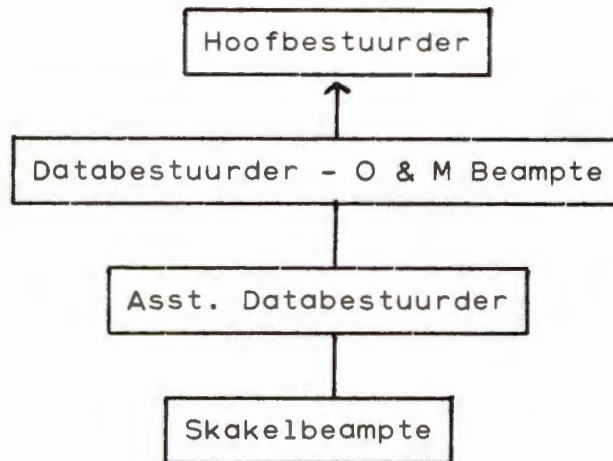


Afdeling Eise (voorheen Eise en Onderhoud)

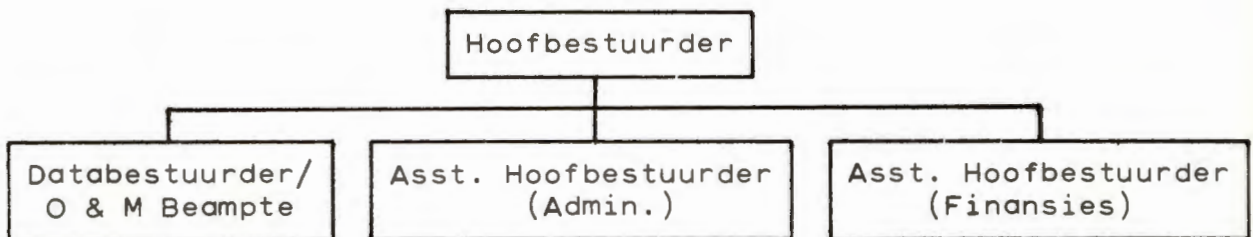


/Afdeling

Afdeling Dataverwerking en O & M



Bestuur



Uit hierdie organisasie-kaarte blyk dit duidelik dat spanwydte van beheer meer eweredig versprei is en op die onderpunte gekonsentreer is om aan die hoër vlakke meer tyd en geleentheid te bied om hulle aandag aan die bestuur van die onderneming te wy. Aan die anderkant is daar ook nie 'n verlenging van die gesagslyn nie.

Om terug te keer tot die uitruil van personeel oftewel die groter benutting van bestaande personeelkragte moet nou aangetoon word dat persone aan die hoof van elke afdeling die personeelfunksie en daarmee saam die plasing van personeel hetsy tydelik of permanent moet waarneem. Die afdelingshoof het nou 'n groter aantal personeel waaruit hy kan trek vir die uitvoering van take. Sou daar

in enige sektor 'n onverwagte toename van werk wees kan personeel uit 'n ander sektor in dieselfde afdeling getrek word om aldaar hulp te verleen.

Die fisiese plasing van personeel in die betrokke gebou waarin die onderneming gehuisves word is ook van belang, maar slegs op sekondêre vlak. Die ideaal sou wees om elke afdeling op een vloer te huisves. Indien dit egter nie moontlik is nie kan die afdelingshoof egter steeds sy strategie koördineer. Hierdie probleem val meer op die gebied van die werkstudie.

Benewens die herrangskikking van personeel soos hierbo uiteengesit word aanbeveel dat die Organisasie- en Metode Beampte in oorleg met bestuur 'n spesiale taakmag saamstel. Lede van die taakmag moet indien moontlik oor alle afdelings versprei word waar hulle so geplaas is dat hulle te enige tyd deur die O & M Beampte as 'n span opgeroep kan word om in enige afdeling vir 'n tydperk op tydelike basis diens te doen. Die onttrekking van die spesiale span oor kort periodes behoort dus nie enige afdeling in verleentheid te plaas nie en dit sal van waarde wees vir die hantering van buitengewone onvoorsiene toenames in die volume werk in enige bepaalde afdeling.

9. TOEKOMSBEPLANNING:

9.1 Keuring van nuwe personeel:

Die aanstelling van personeel is tans die funksie van die Assistent Hoofbestuurder (Administrasie) in oorleg met die Hoofbestuurder. Daar is geen beswaar in te sien deur daardie funksie steeds as deel van sy pligte te behou nie. Wat egter bepleit moet word is 'n hoë mate van samewerking en konsultasie met afdelingshoofde in die verband.

Wat die toekomstige keuring van personeel aan betref moet onmiddellik besef word dat 'n klemverskuiwing met betrekking tot die tipe personeel nodig is. Die aksent val op veelsydigheid teenoor die vroeëre vereiste van gespesialiseerde kennis. As hier na veelsydigheid verwys word, word veelsydigheid in 'n bepaalde rigting bedoel. Daar word nie gevra na 'n tikster wat goed is met berekenings en 'n kennis het van elektroniese rekenaars nie, maar na 'n tikster wat beskik oor snelskrif, diktafoon en kopieër tikondervinding. Sulke personeel sal op die korttermyn "duurder" wees maar personeel is 'n belegging en goedkoop is hier ook duurkoop, veral waar getalle beperk moet word.

9.2 Opleiding:

Indien dit van personeel verwag gaan word om vrylik binne 'n bepaalde afdeling te kan beweeg van pos tot pos moet hulle vir dié taak toegerus word. Die belangrikheid van opleiding in die praktiese situasie kan nie hier oorbe-klemtoon word nie. Dit word aan die hand gedoen dat elke departementshoof in 'n afdeling die taak van opleiding van

/personeel

personeel in sy sektor opgedra word onder koördinasie van die afdelingshoof. Aangesien nie een van die twee amptenare waarskynlik deskundiges op die gebied van opleiding is nie mag dit lonend wees om professionele hulp in te roep vir die koördinasie van opleidingsprogramme.

9.3 Skakeling met Bestuur:

Die spanwydte van beheer by Bestuur is onder die nuwe bedeling aansienlik ingekort. Dit bied aan Bestuur die geleentheid tot nouer skakeling met die nuwe vlak van middelbestuur en die geleentheid behoort ten beste benut te word.

Dit behoort ook makliker te wees om kommunikasie te kanaliseer en 'n groter aantal boodskappe kan deur personeel absorbeer word. Konsultasie op elke vlak sal veral in die beginstadium belangriker wees as ooit vantevore en behoort deur topbestuur behoorlik gekoördineer te word. Ook middelbestuur behoort nou te vind dat hulle meer tyd tot hulle beskikking het om aandag te gee aan die bestuursaspekte van hulle poste waarvan konsultasie 'n belangrike element is.

REORGANISATION OF STAFF : A SUMMARY

1. DEFINING THE PROBLEM:

1.1 Scope of study:

A fairly large section of the gold- and coal mining industry is served by two pension funds, a provident fund and a death benefit fund.

This financial institution which is administered through a central office provides for benefits to be paid to its members, pensioners and beneficiaries on superannuation, permanent incapacitation, retrenchment and death.

It is noted from statistical information furnished in the annual reports of the funds that membership, assets, contributions, awards and investments showed an increase over the past five years whereas the staff complement was reduced by 18,60%.

1.2 Formulating the problem:

The growth of the funds on the one hand and the reduction in the number of staff on the other give rise to the following questions:-

1.2.1 Is the organization adequately staffed?

1.2.2 Does effective administration call for a reorganization of staff in order to counteract the reduction?

1.2.3 Could the staff complement be even further reduced in the event of a reorganization?

1.2.4 Is reorganization an effective measure against a reduction in staff?

In this respect it is felt that one should compromise by investigating the extent to which reorganization could assist in overcoming the problems connected with a reduction in staff.

For the purpose of this study a distinction is made between organization and methods and the reorganization of staff.

The latter does not concern itself with systems and the improvement of procedures.

2. DEFINITION OF ORGANIZATION:

ERNEST DALE² in his definition of organization distinguishes between organization as a designation of a process and as the description of the results of that process.

2.1 Organization theories:

The undermentioned theories require an evaluation:-

2.1.1 The Classical Theories : Scientific Management:

MARCH and SIMON⁵ point out that TAYLOR and other supporters of this theory use as a point of departure "the use of men as adjuncts to machines".

The classical theorists emphasize the importance of output, speed, reliability and cost in preference to human relations. Bureaucracy provides the framework for the accommodation of the classical principles.

MAX WEBER⁷ who could be regarded as one of the biggest exponents on bureaucracy lists the following essentials for this type of organization:-

1. Division of routine tasks.
2. Establishment of a hierarchy.
3. Documentation.

Specialization forms an important element in the bureaucratic organization. So does impersonal relationships, limited authority and the employment of people on the basis of merit.

ROGERS⁹ highlights the basic weakness of the theory by pointing out that it lacks practical application and that it does not provide for unplanned for eventualities. The theory ignores the importance of people as a contingency in the design of organizational structure and as a consequence the creation of informal structures in an organization.

ROGERS is perhaps a little too severe in his criticism and PETER M BLAU¹² probably has a more balanced view. He refers to the dynamic qualities of bureaucracies which implies an adaptability which is at variance with the view that one deals with a rigid unelastic structure.

MARCH and SIMON are of the opinion that this theory probably gave rise to the creation of the so-called Administrative Management Theory. The Administrative Management theory places the emphasis on the grouping of activities and the co-ordination thereof with a view to reducing costs.

2.1.2 The New Theories

These theories can be broadly grouped into the following categories:-

- Human relations school of thought;
- Decision-making school of thought;
- Biological school of thought.

The employee is a variable. He is not only an element in production but is of a complex sociological and psychological nature which brings an influence to bear on the organization.

These theories call for a balance between the interests of the employer and employee.

2.2 Formulating a point of view:

Any administrator should take cognisance of the various principles inherent in the different theories. Both the structure and relationships within the structure are of importance to an organization.

It is suggested that the contract between employer and employee and the balance that should exist between the requirements of the two parties to the contract be given recognition, in order to ensure that the expectations of both are met.

3. EVALUATION OF THE ORGANIZATION:

An analysis and evaluation of the organization which is used as a model for the study, is a prerequisite for an investigation of the properties of reorganization.

This requires job description, job evaluation and analysis and a historical overview.

Such an investigation should pinpoint problem areas within the organization.

4. PREPARING FOR REORGANIZATION:

In considering a reorganization of staff with a view to improving organizational structure, due consideration should

/be

be given to the following aspects:

1. Communication;
2. Placement of staff;
3. Staff audit.

5. REORGANIZATION:

Following an investigation it was established that the volume of work in the organization showed fluctuating tendencies. A large degree of interdependence existed amongst departments which gives rise to doubts as to the necessity for the advanced degree of specialization which exists within departments. It is quite conceivable that certain departments could experience a slack period whilst others would be inundated with work. As a result of the specialization in departments and the departmentalization of the organization as a whole interchangeability of staff is limited.

Reorganization should therefore as a matter of priority give preference to reducing the number of departments and any specialized compartments that may exist within departments. This move in itself should allow managers greater freedom in allocating duties to staff and should enable them to cope better with an increase of work in any particular section.

An organization of this nature structured on this basis gives ample scope for management ability as supervisors would be less restricted.

It would also reduce the span of control which would improve communication, control and co-ordination.

In addition to the proposed reorganization it is also recommended that a task force of qualified staff be established which could when necessary provide relief staff to departments.

6. PLANNING FOR THE FUTURE:

In the recruitment and training of staff the emphasis must show a shift from specialized knowledge to administrative ability in general. Staff should be trained in all aspects throughout the organization and greater importance should be attached to versatality.

BYLAE I:

DEEL A¹:

DIE GOUDMYNWERKNEMERSVOORSIENINGSFONDS:

	<u>Jaarlikse Ledetal</u>	<u>Jaarlikse Bydraes</u>	<u>Jaarlikse Beleggings</u>	<u>Bates</u>	<u>Aantal voordele jaarliks toegeken</u>
31.12.73	60 828	R1.331.793	R2.621.616	R43.202.343	1640
31.12.74	61 634	R1.351.908	R1.677.998	R43.368.929	1632
31.12.75	61 525	R1.368.674	R3.715.742	R44.304.607	1580
31.12.76	62 532	R1.408.311	R2.743.184	R44.920.659	1660
31.12.77	64 016	R1.451.572	R4.126.623	R45.428.242	1728

DIE MYNBEDRYFSFONDS VIR STERFVOORDELE:

	<u>Jaarlikse Ledetal</u>	<u>Jaarlikse Bydraes</u>	<u>Jaarlikse Beleggings</u>	<u>Bates</u>	<u>Aantal voordele jaarliks toegeken</u>
31.12.73	45 458	R469.186	R 850.724	R 955.304	582
31.12.74	46 253	R477.330	R 986.355	R1.109.173	620
31.12.75	46 082	R479.757	R1.101.382	R1.281.276	565
31.12.76	47 368	R487.616	R1.305.094	R1.453.451	620
31.12.77	48 451	R491.758	R1.476.755	R1.647.506	609

DIE MYNAMPTENARE PENSIOENFONDS:

31. 12.	<u>Jaarlikse Ledetal & getal ge= pensioen= eerdes</u>	<u>Jaarlikse Bydraes</u>	<u>Jaarlikse Beleggings</u>	<u>Bates</u>	<u>Voordeel toegeken geduren= de jaar</u>	<u>Getal pensioene in betaling</u>
1973	32 813	R21.057.610	R18.151.948	R258.038.600	2578	6032
1974	34 185	R25.902.793	R19.458.507	R292.520.793	2388	6335
1975	35 051	R31.519.089	R28.494.380	R333.819.858	2398	6633
1976	35 802	R36.850.447	R38.162.732	R384.683.707	2622	7006
1977	36 982	R40.147.630	R48.352.434	R442.102.470	2624	7379

BYLAE I:

DIE MYNWERKNEMERS PENSIOENFONDS:

31. 12.	Jaarlikse Ledetal & getal ge= pensioen= eertes	Jaarlikse Bydraes	Jaarlikse Beleggings	Bates	Voordeel toegeken geduren= de jaar	Getal pensioen in betaling
1973	50 863	R13.385.408	R26.629.480	R198.342.291	3961	9233
1974	50 733	R16.106.753	R24.456.241	R221.461.546	3796	9472
1975	50 340	R18.257.376	R36.719.498	R248.021.128	3842	9735
1976	51 139	R20.597.330	R37.139.607	R277.395.732	3754	9996
1977	52 129	R22.904.541	R45.639.089	R311.790.772	3810	10266

NOTA 1: Werknemers in die bedryf kan lede van een of meer fondse wees.

NOTA 2: Van ongeveer 250.000 mense, lewend of dood, word volledige rekords gehou.

DEEL B:

PERSONEELSAMESTELLING : 31.12.1973 - 31.12.1977

31.12.1973

1 Hoofbestuurder; 2 Assistent Hoofbestuurders; 1 Beleggings=
bestuurder; 3 Sekretarisse; 1 Assistent Sekretaris; 1 Hoof=
rekenmeester; 1 Rekenmeester; 2 Geneeshere; 7 Hoofklerke;
1 Onderzoekbeampte (welsyn); 1 Eiendomsbeampte; 58 Mansklerke;
22 Tiksters; en 71 Masjienoperateurs en vroulike klerke.

TOTAAL : 172

31.12.1974

1 Hoofbestuurder; 2 Assistent Hoofbestuurders; 1 Beleggings=
bestuurder; 1 Databestuurder (komper); 2 Sekretarisse;
1 Assistent Sekretaris; 1 Hoofrekenmeester; 2 Rekenmeesters;
1 Organisasie en Metode Beampte; 2 Geneeshere; 8 Hoofklerke;

/1 Onderzoekbeampte

1 Onderzoekbeampete; 1 Eiendomsbeampete; 51 Mansklerke;
17 Tiksters; en 68 vroulike Klerke en Operateurs.

TOTAAL : 160

31.12.1975

1 Hoofbestuurder; 2 Assistent Hoofbestuurders; 1 Beleggings=
bestuurder; 1 Databestuurder; 2 Sekretarisse; 1 Assistent
Sekretaris; 2 Rekenmeesters; 1 Assistent Rekenmeester;
1 Organisatie en Methode Beampete; 2 Geneeshere; 7 Hoofklerke;
1 Onderzoekbeampete; 53 Mansklerke; 17 Tiksters; en 59 vroulike
Klerke en Operateurs.

TOTAAL : 151

31.12.1976

1 Hoofbestuurder; 2 Assistent Hoofbestuurders; 1 Beleggings=
bestuurder; 1 Databestuurder; 2 Sekretarisse; 1 Assistent
Sekretaris; 2 Rekenmeesters; 1 Assistent Rekenmeester;
1 Organisatie en Methode Beampete; 2 Geneeshere; 7 Hoofklerke;
1 Onderzoekbeampete; 1 Programeerder; 49 Mansklerke;
22 Tiksters en 51 vroulike Klerke en Operateurs.

TOTAAL : 145

31.12.1977

1 Hoofbestuurder; 2 Assistent Hoofbestuurders; 1 Beleggings=
bestuurder; 1 Databestuurder; 2 Sekretarisse; 1 Assistent
Sekretaris; 2 Rekenmeesters; 1 Assistent Rekenmeester;
1 Organisatie en Methode Beampete; 2 Geneeshere; 7 Hoofklerke;
1 Onderzoekbeampete; 1 Programeerder; 47 Mansklerke;
24 Tiksters; en 48 vroulike Klerke en Operateurs.

TOTAAL : 140

BYLAE I:

DEEL C:

VOLUME WERK:

	<u>Aantal onderhoude</u>	<u>Aantal briewe ontvang</u>
31.12.1973	9511 - 38 per dag	92819 - 371 per dag
31.12.1974	8293 - 33 per dag	103034 - 412 per dag
31.12.1975	8586 - 34 per dag	102538 - 407 per dag
31.12.1976	7964 - 31 per dag	93848 - 369 per dag
31.12.1977	7487 - 30 per dag	95622 - 381 per dag.

NOTA: Hierdie gegewens het slegs betrekking op die toekenning van voordele.

/ BYLAE 2:

BYLAE 2:

1. GEPUBLISEERDE JAARVERSLAE : 1973/1977.
2. ERNEST DALE: MANAGEMENT : THEORY AND PRACTICE - Second Edition : McGaw-Hill Book Company, 1969 - P.178.
3. JAMES G MARCH and HERBERT A SIMON: ORGANIZATIONS : John Wiley & Sons Inc., 1966 - P.7.
4. ROLF E ROGERS: ORGANIZATIONAL THEORY : Allyn and Bacon Inc. 1975.
5. IBID - P.13.
6. IBID - P.195.
7. MAX WEBER: ESSAYS IN SOCIOLOGY - Oxford University Press 1958 - P. 196 e.u.
8. JOHN CHILD: ORGANIZATIONS - A GUIDE TO PROBLEMS AND PRACTICE - Harper and Row Publishers 1977 - P.12.
9. IBID: P.6.
10. IBID: P.165.
11. IBID: P.15.
12. PETER M BLAN: THE DYNAMICS OF BUREAUCRACY - A Study of Inter-personal Relations in Two Governmental Agencies, Second Edition - University of Chicago Press 1963 - P.264.
13. IBID: P.47.
14. IBID: P.22.
15. IBID: P.22.
16. IBID: P.180.
17. PAUL E TORGERSON: A CONCEPT OF ORGANIZATION, American Book - Van Nostrand Reinhold 1969 - P.45.
18. IBID: P.83.
19. IBID: P.89.
20. ELLIOTT JAQUES: THE CHANGING CULTURE OF A FACTORY - Tavistock Publications, Limited 1965 - P.251.
21. IBID: P.33.
22. F J ROETHLISBERGER: THE MOTIVATION, PRODUCTIVITY and SATISFACTION OF WORKERS, Harvard University Press 1958 - P.10.

23. IBID: P.47.
24. N MOUZELIS: ORGANIZATION AND BUREAUCRACY - Aldine 1967.
25. FALCOTT PARSONS: THE SOCIOLOGY OF ORGANIZATIONS - The Free Press 1970.
26. CHESTER I BARNARD: THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE - Cambridge Harvard University Press 1938 - P.73.
27. L URWICK: THE ELEMENTS OF ADMINISTRATION - Sir Isaac Pitman and Sons Limited - Second Edition 1969 - P.36.
28. IBID: P.38.
29. IBID: P.39.
30. IBID: P.10 e.v.
31. IBID: P.180.
32. EDWIN B FLIPPO: PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT - Third Edition - McGraw-Hill Book Company, 1971 - P.35 e.v.
33. IBID: P.151.
34. ALEX BAVELAS: COMMUNICATION PATTERNS IN TASK-ORIENTATED GROUPS - Journal of Acoustical Society of America, 1950 Vol. 22.
35. JOHN M PFIFFNER and FRANK P SHERWOOD: ADMINISTRATIVE ORGANIZATION, Englewood Cliffs, N J Prentice-Hall Inc. 1960.