

**PERSONEELBESTUUR AS TOEPASSINGSGBIED VAN DIE  
BEDRYFSIELKUNDE MET VERWYSING NA DIE IMPLIKASIES WAT DIT  
INHOU VIR DIE ARBEIDSITUASIE IN SUID-AFRIKA**

**W S DE VILLIERS**

**UNIVERSITEIT VAN STELIENBOSCH**

*SUMMARY*

*Industrial Psychology is a relatively young discipline. In recent years, however, it has been characterised by accelerated development and today covers various areas of application. The most rapid progress in this respect was perhaps experienced in the field of personnel management. Personnel management can be defined as the planning, organising, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organisational goals. In the past some personnel departments rendered merely screening services which included little more than preliminary interviews of applicants, wage and salary administration and other routine administrative work. Personnel management has, however, undergone drastic changes in which the trend has been clearly towards broader and more important assignments. From narrowly prescribed chores, its responsibilities have grown wider and deeper. The personnel manager of the modern organisation is undisputably a participant in top management, where he provides leadership in developing policies and programmes for manpower management.*

Die produksiemiddele wat in die algemene ekonomiese stelsel aangewend word om goedere en dienste te produseer is kapitaal, grondstof en arbeid. Van hierdie drie produksiemiddele is arbeid seer sekerlik die belangrikste, maar terselfdertyd is dit ook die mees komplekse produksiemiddel daar ons hier met mense materiaal te doen het.

Die sielkunde, en meer spesifiek die bedryfsielkunde, is vir ons hier van nut. Die sielkunde is naamlik 'n studie van menslike gedrag en die bedryfsielkunde is 'n studie van menslike gedrag in die bedryf. Die kennis op hierdie wyse verkry, stel ons in staat om die produksiemiddel mannekrag meer doeltreffend aan te wend.

## *GESKIEDKUNDIGE ONTWIKKELING*

Waarskynlik die eerste boek wat geskryf is oor die vakgebied bedryfsielkunde is "The Psychology of Industrial Efficiency" deur Hugo Münsterberg. Hierdie boek is in 1913 in die V.S.A. uitgegee.

In die vroegste tye was daar egter ook al werke wat toon dat daar 'n belangstelling in die werker as mens was, bv.: "Mindere's Sicknes and other Minere's Diseases" (Paracelsus, 1567); "Diseases of Tradesmen" (Ramazzini, 1633-1714). Die industriële sielkunde het moontlik selfs in die 16de eeu tot sy reg gekom in 'n boek deur John Huarte, "The Tryal of Wits". Hierdie boek het die klem egter meer laat val op beroepsvoorligting.

Veral gedurende die Eerste Wêreldoorlog het die klassifikasie en plasing van personeel aandag gekry. Die werk is na die oorlog voortgesit. In Brittanje is die "Industrial Fatigue Research Board" gedurende die oorlog (1918) gestig om probleme van vermoeidheid, werksure en werksomgewing te ondersoek.

In die V.S.A. is die Army Alpha en Army Beta toetse ontwerp (1917). In Duitsland is daar in dieselfde tydperk pogings aangewend om op 'n meer doeltreffende wyse voertuigbestuurders vir die Leër te selekteer. Ondernemings soos Carl Zeiss en Krupp het toe reeds begin met die daarstelling van sogenaamde sielkundige laboratoria vir die meer wetenskaplike keuring van werkers.

Voor die Tweede Wêreldoorlog was bedryfsielkunde as vakgebied swak ontwikkel in Suid-Afrika, waarskynlik weens die hoofsaaklik landboukundige aktiwiteite en baie klein ondernemings in daardie tydperk. Volop (hoewel miskien ongeskikte) arbeid was beskikbaar.

Gedurende die oorlog moes aansoekers (veral loodse) gekeur word voor opleiding en hiervoor is 'n eenheid opgebou wat navorsing en keuring vir die Lugmag gedoen het.

Na die oorlog, in April 1946, is 'n nuwe buro vir Personeelnavorsing in die lewe geroep, wat twee jaar later 'n volwaardige navorsingsinstituut (die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing) van die W.N.N.R. geword het. Aanvanklik is praktiese toepassing van personeelbeginsels vir maatskappye en organisasies gedoen, maar die klem het al meer verskuif na basiese navorsing en opleiding van nywerheidswerknemers om self die beginsels toe te pas. Die navorsing spreit tans ook al wyer om alle aspekte van personeel te dek en nie slegs keuring nie.

Saam met die toenemende industrialisasie in Suid-Afrika het die besef ook geleidelik in die bedryf posgevat dat mense materiaal meer doeltreffend gebruik kan word. Geleidelik het groot maatskappye personeelbestuur-, opleidings- en navorsings-departemente gestig. Professionele verenigings soos die Instituut vir Personeelbestuur (Suider-Afrika) en die Nasionale Ontwikkelings- en Bestuurstigting het na beskeie beginstadia al meer aktief geword; universiteite het departemente van beryfsielkunde gestig; verskeie konsultasiefirmas is in die lewe geroep.

Hoewel Suid-Afrika op sekere wetenskapsterreine agter ander lande is, geniet die vak bedryfsielkunde al meer aandag. Suid-Afrika het 'n heterogene bevolking en hier lê 'n groot arbeidsveld vir die bedryfsielkunde, naamlik die keuring, opleiding en ontwikkeling van die Bantoe en Kleurling, tesame met navorsing oor alle aspekte van die bedryfsgedrag van hierdie volke. Hieroor en oor die verhoudinge tussen die werkers van die verskillende volksgroepe is nog min gedoen. Daar is ongelukkig ook nog baie groot organisasies wat nie "glo" in personeelwerk as 'n formele aspek van hulle funksionering nie.

In stede van dieper in te gaan op die geskiedkundige ontwikkeling, kan ons die vernaamste fases in die ontwikkelingsproses probeer identifiseer. Hierdie fases verteenwoordig die verskillende benaderings tot die benutting van die produksiemiddel arbeid.

a) Die fase rondom die tyd van die Industriële Revolusie (voor 1900).

Nie so lank gelede nie is arbeid nog deur industriële bestuur beskou as 'n produksiekoste, soos enige ander koste, en alles moes gedoen word om dit so laag as moontlik te hou. Daar was geen of baie min formele opleiding. Daar was geen mediese hulpskemas nie, pensioen- en aftreeskemas het so te sê nie bestaan nie. Wat indiensneming betref, was daar die praktyk van "hiring at the gate". Werkers is links en regs gehuur en weer ontslaan. Vakunies het geen bestaansreg gehad nie en die werker moes tevrede wees met sy lot van lang ure, lae lone en haglike werksomstandighede.

(b) Die volgende fase in die ontwikkeling van die bedryfsielkunde is ingelui deur die "wetenskaplike bestuur"-idee van F.W. Taylor (1890-1920). Hierdie beweging het die sistematiesing van bestuurspraktyke ten doel gehad. Baie klem is gelê op standarde en kontroles. Hierdie nuwe denkrigting het ook saamgehang met die begin van die era van massaproduksie.

Die idees van Taylor het egter baie kritiek uitgelok. Daar is aangetoon dat hy die sosiale aspekte van 'n werker se werk en die satisfaksie wat die werk vir hom moet gee, nie raakgesien het nie. Sy teorieë het die werker nie erken as 'n unieke persoonlikheid nie. Die klem was te veel op dissipline en kontrole en te min op moreel. Daar is geen aandag gegee aan die komplekse sosiale netwerk waarin die individu (werker) hom bevind nie. Wat Taylor en sy kollegas veral nie raakgesien het nie, was die verhouding van die werker tot die werksgroep waarvan hy deel is. Hierdie aspek sou moes wag totdat latere pioniers kon aantoon watter komplekse invloed hierdie interpersoonlike verhoudinge op industriële produktiwiteit en moreel kan hê.

Afgesien van die felle kritiek teen Taylor, moet daar tog erkenning aan verleen word dat hy verantwoordelik was vir die ontstaan van tyd- en bewegingstudies en van individuele aansporingskemas en produksiestandaarde wat vandag nog gebruik word.

(c) Die sogenaamde "humanistiese" benadering (1920-1940).

Dit was eers teen ongeveer 1920 dat die humanistiese beweging stadigaan momentum begin kry het. In hierdie fase (spesifiek sedert 1927) was die uitstaande gebeure die Hawthorne Studies van Elton Mayo en sy kollegas. Uit hierdie studie het die eerste bewys van 'n positiewe verband tussen produktiwiteit en werknemer-deelname in besluite wat hulle en hul werk raak, geblyk. Mayo en latere navorsers het tot die gevolgtrekking gekom dat die fabriek (organisasie) 'n sosiale sisteem in en van itself is en dat informele groepe in die werksituasie 'n belangrike rol speel in die industriële situasie.

Die werker is nou nie meer as bloot 'n produksiefaktor beskou nie. Hy is erken as 'n menslike wese met behoeftes, drange en gevoelens wat 'n groot invloed op sy produktiwiteit uitoefen.

(d) Die menslike verhoudinge benadering. (1940-1960)

Hierdie benadering tot die benutting van arbeid is deur 'n groot gedeelte van die industrie beskou as dié benadering om produktiwiteit te verhoog. Die klem wat gelê is op goeie menslike verhoudinge was die gevolg van idees wat tydens vorige ontwikkelingsfases by werkgewers posgevat het en ook as gevolg van die toenemende mag van die vakbondwese. Dit het teen die einde van hierdie fase egter duidelik begin word dat hoewel menslike verhoudingstegnieke wel die algemene peil van werksatisfaksie kan verhoog en selfs beter emosionele aanpassing onder werknemers kan bewerkstellig, dit nie noodwendig 'n bydrae

lewer tot hoër produktiwiteit nie. Navorsing het in 'n toenemende mate begin aantoon dat die lank aanvaarde veronderstelling van 'n hoë positiewe korrelasie tussen werker-satisfaksie en werkverrigting basies foutief was (Miner en Miner, 1973).

(e) Die periode van herwaarding (1960-1970).

Met 'n steeds toenemende proses van industrialisasie en 'n gepaardgaande arbeidstekort in baie gevalle, het daar 'n herwaarding van die benadering tot die produksiemiddel arbeid plaasgevind. Hierdie herwaarding het resulteer in die sogenaamde sisteembenadering, wat van die standpunt uitgaan dat ons met drie interafhanklike onderdele te make het, naamlik die *individu*, die *groep* en die *organisasie*. Ons taak is om elk van hierdie drie eenhede so doeltreffend moontlik te ontwikkel sodat op hierdie wyse, 'n bydrae tot die doelbereiking van die onderneming gelewer kan word.

Vandag het die vakgebied bedryfsielkunde 'n hele aantal belangrike vertakkinge en toepassingsgebiede, byvoorbeeld psigometrika, loopbaanbeplanning en -ontwikkeling, ergonomika, menslike verhoudinge en verbruikersielkunde. In die praktyk het hierdie gebiede egter een doelwit in gemeen en dit is die doeltreffende benutting van mannekrag wat in ons huidige industriële opset beteken dat personeel doeltreffend bestuur moet word. Dit is dan op hierdie “doeltreffende personeelbestuur” as 'n praktiese aspek van die bedryfsielkunde, waarop die soeklig gewerp word.

*Definisie:* Hoewel verskillende definisies bestaan en moontlik is, is die volgende definisie van Flippo (1971) gepas: Personeelbestuur is die beplanning, organisasie, rigtinggewing en kontrole van die voorsiening, ontwikkeling, kompensasie, integrasie en instandhouding van personeel om sodoende 'n bydrae tot organisasiedoelbereiking te lewer.

Dit is nie moontlik om binne die bestek van 'n paar paragrawe reg te laat geskied aan die omvang en implikasie van hierdie definisie nie. Om 'n aanduiding te gee van die taak van personeelbestuur, kan ons egter let op die vernaamste aktiwiteite waarna verwys word:

### *Personeelvoorsiening*

Die eerste operatiewe funksie van personeelbestuur is die voorsiening van die nodige mannekrag. In die moderne onderneming beteken dit egter nie slegs die rekrutering, keuring en induksie van werknemers nie. In doeltreffende personeelvoorsiening moet die klem vandag val op wetenskaplike mannekragbeplanning. Die mannekragbehoefte van 'n

onderneming moet op korttermyn sowel as langtermyn vooruitgeskat word en om hierdie vooruitskattings so akkuraat moontlik te doen, impliseer dat alle veranderlike faktore in berekening gebring sal word. Trouens, mannekragbeplanning beteken die voorsiening van die regte hoeveelheid en gehalte personeel op die regte tyd en regte plek in die onderneming sodat hulle so ekonomies moontlik benut kan word (Yoder, 1970).

Dit spreek vanself dat die onderneming se personeelvoorsieningsprogramme voortdurend geëvalueer moet word. Slegs op hierdie wyse sal antwoorde verkry kan word op vrae soos of die mees doeltreffende rekruteringstegnieke gebruik is, of die keuringsmetodes doeltreffend is en of alle faktore in ag geneem is by die vooruitskatting van mannekrag-behoeftes.

### *Personeelontwikkeling*

Nadat personeel verkry is, moet hulle opgelei word tot 'n aanvaarbare peil van vaardigheid en bekwaamheid. Personeelontwikkeling behels nie slegs opleiding in tegniese vaardighede nie, maar ook die identifisering en ontwikkeling van bestuurspotensiaal. Die gebruik van wetenskaplike programme soos moderne beoordelingstelsels (bv. die Takseersentrum (Byham en Thornton, 1970), moderne opleidings- en ontwikkelingsmetodes (bv. leierskapsoriëntasie), stel 'n uitdaging aan personeelbestuur. Net soos by rekrutering en keuring is dit ook noodsaaklik om van tyd tot tyd te evalueer en te bepaal of daar wel iets bereik is met genoemde programme, bv. is probleme uitgeskakel? Het produktiwiteit gestyg? Is daar sprake van meer doeltreffende bestuur?

Met inagneming van die huidige industriële situasie van vinnige tegnologiese ontwikkeling en steeds groter wordende ondernemings, het die opleiding en ontwikkeling van werknemers 'n spesialisasierigting geword. Opleiding- en ontwikkelingsbehoeftes word normaalweg weerspieël deur 'n verskeidenheid personeel- en organisatoriese probleme. Dit is die doel met die personeelfunksie om hierdie behoeftes te identifiseer en om opleiding en ontwikkelingsprogramme vir werkers, voormanne, toesighouers, en bestuursamptenare te ontwikkel, te implementeer en te evalueer. Op 'n breër front vind ons dat die bedryfsielkundige of personeelamptenaar ook 'n belangrike rol te vervul het by omvattende organisasieontwikkelingsprogramme. Die dae is dus verby dat hierdie tipe van opleiding en ontwikkeling aan die lynamptenaar self oorgelaat kan word.

### *Die vergoeding van personeel*

Dit is die taak van die personeeldepartement om finansiële vergoedingsprogramme daar te stel wat 'n billike en regverdigte vergoeding vir alle werknemersgroepe in die hand werk en wat terselfdertyd 'n bydrae kan lewer tot hoër produktiwiteit in die onderneming. Die finansiële vergoeding van personeel val uiteen in drie kategorieë, naamlik: (a) basiese loon of salaris (b) aansporingsvergoeding en (c) byvoordele. Eersgenoemde twee tipes staan normaalweg bekend as die direkte vergoeding van werknemers en laasgenoemde as indirekte vergoeding. Wat basiese lone en salarisse betref, moet die personeeldepartement dus gebruik maak van tegnieke soos posontleding, posevaluasie, tydstudie, merietebeoordeling en loon- en salarisopnames. Slegs deur hierdie basiese prosesse in te span, kan 'n gesonde grondslag gelê word vir doeltreffende loon- en salarisprogramme. Wanneer 'n onderneming finansiële aansporingstelsels gebruik, is dit noodsaaklik dat hy hom deeglik sal vergewis van die problematiek daaraan verbonde. In die praktyk word gevind dat finansiële aansporingstelsels dikwels nie aan hul doel van aansporing tot beter werkverrigting bantwoord nie. Die redes hiervoor is meestal een of meer van die volgende: (a) Die stelsel slaag nie daarin om 'n verband tussen vergoeding en prestasie te bewerkstellig nie (b) die werker se "ander" behoeftes word nie bevredig nie, en (c) finansiële aansporingstelsels word gebruik as substituuat vir doeltreffende bestuurspraktyke (Jackson, 1974).

Wat indirekte vergoeding of byvoordele betref, het ons met die situasie te kampe dat sedert die ontstaan daarvan in 1886 dit ontwikkel en akkumuleer het totdat dit vandag geen geringe gedeelte van die arbeidskoste uitmaak nie (De Klerk, 1967). In posgraad 1 (Peromnes opname) byvoorbeeld is die byvoordele uitgedruk as 'n persentasie van die basiese vergoeding, 26 % (Boshoff, 1972). Wat belangrik is, is dat die personeelsielkundige moet poog om d.m.v. 'n kritiese analise 'n optimumkombinasie van byvoordele daar te stel - 'n kombinasie wat gebaseer is op die behoeftes van al die werknemersgroepe en met inagneming van heersende inkomstebelastingpraktyke en -prosedures.

Die daarstel van 'n doeltreffende finansiële vergoedingsprogram is geen geringe taak nie, te meer omdat daar soveel aanverwante probleme soosbyvoorbeeld inflasie, voortdurende druk om hoër vergoeding en die probleem van gelyke vergoeding vir gelyke werk is. Ten opsigte van laasgenoemde probleem het daar in die laaste twee tot drie jaar aansienlike verbetering ingetree. Tog is die probleme nog nie uitgestryk nie.

Op die gebied van finansiële vergoeding is daar dus geweldige uitdagings vir personeelbestuur. Nie slegs is finansiële vergoeding van werknemers in baie gevalle 'n onderneming se grootste koste-item nie; dit maak ook tans 67 % van Suid-Afrika se volksinkome uit. Daar is baie probleme wat nie met een towerwoord reggestel kan word nie, maar wat die noukeurige studie van deskundiges verg. Nie alleen moet die personeelsielkundige 'n deeglike studie maak van vergoedingsprobleme nie, hy moet ook bereid wees om nuwe idees soos byvoorbeeld die "buffet"-, "kafeteria"- of "supermark"-stelsel van vergoeding te implementeer (Dunn & Rachel, 1971 & Jackson, 1974).

### *Integrasie van personeel*

Om die doelstellings van die individu en dié van die onderneming doeltreffend met mekaar te integreer, is geen eenvoudige taak nie. Probleemareas wat hier na vore kom is die doeltreffende motivering van ons werksmag, doeltreffende kommunikasie en ook doeltreffende skakeling en onderhandeling met die vakbond.

In die geval van motivering is 'n kennis van ons werksmag se basiese motiveringskragte van besondere belang.

Hoewel menslike gedrag 'n wye en gekompliseerde onderwerp, saamgestel uit verskillende veranderlikes is, kan dit op 'n eenvoudige wyse beskryf word as die totale respons van die individu op verskeie motiverende kragte, m.a.w. ons openbaar gedrag omdat ons reageer op kragte wat ons aanspoor (motiveer) tot een of ander vorm van aksie. Motiverende kragte lei dus tot een of ander vorm van gedrag en gedrag word gerig op die bereiking van een of ander doel.

Ons benadering tot werksmotivering in die onderneming moet dus berus op 'n grondige kennis van die komplekse reeks behoeftes wat die individu motiveer tot gedrag. Die praktiese implementering van die motiveringsteorieë van Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, Argyris e.a. is 'n studiegebied op sigself. Dit is egter eers wanneer ons hierdie diepere insig het in menslike gedrag en wat dit motiveer, dat ons sukses kan behaal op die gebied van werksmotivering, en dit is dan veral hier waar die personeeldepartement waardevolle leiding kan voorsien.

Kommunikasie word dikwels beskou as die lewensbloed van enige organisasie. Tog vind ons in baie ondernemings dat probleme ontstaan juis as gevolg van ondoelmatige kommunikasie. Die personeelfunksie het dan ook ten doel om gesonde kommunikasie-

beginsels tuis te bring en op hierdie wyse die algemene fungering en bestuur van die onderneming vlot te laat verloop.

Kollektiewe bedinging word tans beskou as 'n aanvaarbare manier vir die oplos van industriële konflik en daar die personeelfunksie gemoeid is met die doeltreffende benutting van die onderneming se mannekrag, het hy in dié opsig ook 'n besondere taak.

### *Instandhouding van personeel*

Wat die instandhouding van personeel betref kom spesifieke probleemareas na vore: arbeidsomset, werksafwesigheid, veiligheid en gesondheid van werknemers om maar 'n paar te noem. Dit is die taak van die personeeldepartement om ondersoek te doen na die determinante van hierdie genoemde probleme en met korrigerende maatreëls en programme na vore te kom (Heyns, 1973).

## *DIE POSISIE VAN DIE PERSONEELDEPARTEMENT IN DIE MODERNE ORGANISASIE OPSET*

Waar die vroegste "personeeldepartemente" hul hoofsaaklik bemoei het met aktiwiteite soos rekrutering en keuring van werkers, loon- en salarisadministrasie en ander roetine en administratiewe take, het daar in die afgelope aantal jare drastiese veranderinge na vore gekom. Die personeeldepartement het tans heelwat meer komplekse take van 'n bestuurs- en uitvoerende aard. Die senior personeelamptenaar is dan ook tans deel van die topbestuur van die onderneming waar hy leiding gee in die ontwikkel van beleid en programme vir doeltreffende mannekragbenutting. "From narrowly prescribed beginnings, responsibilities have grown wider and deeper. Departments have moved from the bottom and periphery of management to the top and center" (Yoder, 1970, p.13).

Vroeër was die personeeldepartement dikwels te tegniek-georiënteerd en het dit al te dikwels 'n suiwer staf of raadgevende posisie in die organisasiestruktuur beklee. Die neiging in die moderne onderneming is dat die personeeldepartement 'n kombinasie lyn/staf funksie is - in wese dus 'n bestuursfunksie net soos enige ander bestuursfunksie in die onderneming - "The clear trend is to bring the head of the department into the top management or executive group and to expect him to understand and appreciate a typical line-management viewpoint. At the same time, assignments to the department emphasize broader problems, with a total management system perspective. Responsibilities for preliminary screening, recruiting and

even collective bargaining have been displaced in terms of emphases by newer responsibilities for management development programs, manpower planning for the future, organizational planning and personnel research" (Yoder, 1970, p.15).

Dit blyk dus dat die organisasie van die personeeldepartement in die moderne onderneming voorsiening moet maak vir:

- (a) 'n personeelbestuurder of direkteur wat deel sal uitmaak van die topbestuur van die onderneming. Hy sal dan betrokke wees by beplanning, besluitneming en beleidsvorming en op so 'n wyse 'n bydrae lewer dat die personeelfunksie doeltreffend met ander bestuursfunksies gekoördineer word.
  
- (b) 'n Operasionele afdeling wat noodsaaklike dienste aan die res van die onderneming sal lewer, byvoorbeeld m.b.t. rekrutering, keuring, opleiding en vergoeding van werknemers, die administreer van mediese en welsynsdienste en die hou van rekords. Doeltreffende besluitneming hang baie af van die kwantiteit en kwaliteit van informasie wat ons tot ons beskikking het. Dieselfde beginsel geld in die geval van 'n onderneming se mannekrag. Dit is noodsaaklik dat die personeeldatastelsel (d.i. informasie omtrent seleksieratios, besonderhede omtrent elke werknemer, merieteverslae, opleidingskoste, lone, salarisse, arbeidsomsetkoerse, werksafwesigheidskoerse, ens.) toereikend sal wees as moderne "personeelbestuursgereedskap". Trouens, daar bestaan geen rede waarom 'n onderneming opgesaam moet wees met 'n personeelinligtingsstelsel wat onvoldoende is nie.
  
- (c) 'n Personeelnavorsingsafdeling wanneer die grootte van die onderneming dit regverdig. Hierdie afdeling sal veral aandag gee aan die kritiese ondersoek van probleemareas in die benutting van die onderneming se mannekrag. Sodoende kan inligting ingesamel, verwerk en interpreteer word wat sal lei tot nuwe personeelprogramme. Dit is ook noodsaaklik dat hierdie programme onderwerp sal word aan evaluering ten einde die doeltreffendheid daarvan te bepaal.

## DIE ROL VAN PERSONEELBESTUUR IN DIE ARBEIDSITUASIE IN SUID-AFRIKA

### Arbeidsprobleme

Die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika sien tans soos volg daar uit:

TABEL 1

#### HUDIGE BEVOLKINGSAMESTELLING VAN SUID AFRIKA

Rassegroep	Bevolling 1972	% Ekonomies aktief		Groei- koers
		Manlik	Vroulik	
Blankes	3,9 in	56,1	19,5	2,1
Kleurlinge	2,1 m	45,0	21,0	3,4
Asiate	0,6 m	47,1	7,3	2,4
Bantoes	16,2 m	51,0	14,6	2,6
	<hr/> 22,8 m			

Die vooruitgeskatte totale bevolking vir 1980 is 29 miljoen en vir die jaar 2000, 50 miljoen. In hierdie periode sal die swart bevolking vanaf 70 % na 75 % van die totaal vermeerder en die blanke bevolking sal afneem van 18 % na 13 % van die totaal (Sadie, 1974).

Wanneer ons van die standpunt uitgaan dat die Republiek van Suid-Afrika, ten einde werkloosheid te verhoed en stabiliteit in die hand te werk, 'n groeikoers van 5 ½ % per jaar oor die volgende 25 jaar sal moet handhaaf, dan ontstaan die vraag of die land se menslike hulpbronne vinnig genoeg ontwikkel word.

Hier het ons eerstens te kampe met 'n kwantitatiewe probleem. Die Department van Arbeid het in 1970 reeds 'n tekort van 70 000 manlike en vroulike werknemers (blank en kleurling) aangetoon. In 'n latere opname bevind die Gefedereerde Kamer van Nywerhede 'n beraamde tekort van 101 000 vir alle rasse (Wyndham, 1974).

Volgens dr. C.H. Wyndham, Direkteur van die Laboratorium vir Geesteswetenskappe Kamer van Mynwese behoort die ekonomiese groep in Suid-Afrika in 1980 te staan te kom op 10,4 miljoen. Hiervan sal 1,7 miljoen blank wees. (D.i. uit 'n totale bevolking van 29 miljoen). Ses-en-dertig persent van die ekonomies aktiewe groep (dit wil sê 3,75 miljoen) behoort "geskoold" te wees en hiervan behoort 670 000 (dit wil sê 6,5 %) in professionele, tegniese, bestuurs- en administratiewe kategorieë te wees. Volgens Wyndham is die probleem dat al sou elkeen van die 1,7 miljoen ekonomies aktiewe blankes geskoold wees, dan beteken dit dat

2 miljoen geskoolde werkers van die Kleurling en Bantoe sektore afkomstig sal moet wees. Tans bevind ongeveer 19 % van die blanke groep hulle in professionele, tegniese en bestuursposte, vergeleke met sleg 2 % in die geval van die nie-blanke groepe .

Dit wil derhalwe voorkom asof ons nie slegs te kampe het met 'n kwantitatiewe probleem in ons arbeidsmag nie, maar veral met 'n kwalitatiewe probleem. Trouens, vanweë die ekonomiese knelpunte wat ons in die laaste twee jaar in Suid-Afrika ondervind en vanweë die lae groeiakoers in reële terme (die verwagte groeiakoers vir 1976 is  $\pm 1$  %) vind ons tans dat daar heelwat minder "druk" op arbeid in kwantitatiewe terme is. Die "vraag" na arbeid het hoeveelheidsgewys aansienlik afgeneem.

Die heersende en vooruitgeskatte tekorte is veral in die geval van geskoolde, professionele, tegniese en verwante poste. Die arbeidsmag soos dit tans gestruktureer is, sal gevolglik nie 'n groeiakoers van  $5 \frac{1}{2}$  % kan verseker tensy drastiese stappe gedoen word om 'n hoër kwaliteit arbeidsmag daar te stel en die arbeidsmag beter te benut nie. Die bruto nasionale produk van Suid-Afrika was in 1970 byvoorbeeld ongeveer die helfte van dié van Australië en 'n kwart van dié van Kanada. Australië het 'n kleiner bevolking as Suid-Afrika, terwyl dié van Kanada ongeveer dieselfde is.

#### *Wat kan gedoen word?*

Daar bestaan geen kitsresep waarvolgens arbeidsprobleme in Suid-Afrika uit die weg geruim kan word nie. Die alternatiewe wat bestaan moet egter deeglik ondersoek word.

Dit spreek vanself dat een moontlike alternatief sou wees om groei verder te beperk, d.w.s. 'n kunsmatige besnoeiing van die vraag na arbeid te bewerkstellig. Hierdie behoort as 'n laaste toevlug gesien te word. In 'n land met 'n groot onderontwikkelde bevolking, kan grootskaalse werkloosheid vir spesifieke groepe mannekrag veroorsaak word (Vorster, 1971).

'n Tweede rigting wat ingeslaan sou kon word, is om eenvoudig die toevoer (aanbod) van geskoolde arbeid te verhoog. Talle moontlikhede skyn in hierdie opsig van toepassing te wees.

(a) Verhoogde immigrasie. Hierdie is 'n besonder waardevolle bron van addisionele mannekrag. Die immigrasiewins per jaar is tans in die omgewing van 30 000. Hiervan is ongeveer 40 % mense wat ekonomies aktief is (Rapporte, Departement van Immigrasie).

(b) Die beter benutting van die vrou as arbeidsbron. Die ekonomies aktiewe bevolking in Suid-Afrika bestaan uit 73,5 % mans en 26,5 % vroue. Laasgenoemde syfer is aansienlik hoër vir sekere lande, bv. 33 % in sommige Wes-Europese lande en tot 48 % in lande soos Japan en Rusland (Mickleburgh, 1973).

(c) Benewens die vrou as arbeidsbron, kan ook oorweging geskenk word aan die beter aanwending van die gestremde, asook die ouer werker in die industrie. Sommige versekeringsmaatskappye en kettingwinkelorganisasies gebruik reeds hierdie tipe arbeid op 'n deelydse basis en alle getuies dui daarop dat heelwat sukses behaal word. Alhoewel dit miskien nog ietwat vroeg is om met honderd persent sekerheid te sê, wil dit ook voorkom asof die gebruik van die skiktyd ("flexitime") stelsel 'n besondere handige manier is om hierdie arbeidsbronne te benut.

(d) Die verwydering van beperkende wetgewing. Wetlike beperking op die vrye beweging van arbeid tussen die vier hoof rasse-groepe is al vir geruime tyd een van die hewigste debatspunte en die hele Suid-Afrikaanse arbeidskwessie. Sekere denkgangers wil selfs te kenne gee dat die wegdoen met beperkende wetgewing alle mannekragprobleme sal oplos. Hoewel aanpassings in die langtermyn noodsaaklik is en ook reeds gedoen word, moet ons egter besef dat die proses om nywerheids- of -fistikasie te verwerf nie oombliklik is nie, beide in die verwerwing van vaardigheid en in die ontwikkeling van die gewenste verhoudings tot werk, waardes en motiewe. Hierdie proses is egter besig om te versnel en daar bestaan ook geen navorsingsbewys dat byvoorbeeld die Bantoe-arbeidsmag nie kan of onwillig is om nuwerheidsvaardighede te verwerf nie. Verskeie ondernemings wat in die jongste tyd daadwerklike aandag gegee het aan die beter opleiding en benutting van hul nie-blanke werkersgroepe het tot die gevolgtrekking gekom dat wanneer daar aan die nie-blanke dieselfde opleiding, opvoeding en geleentheid voorsien word, hy net so 'n goeie werksprestasie kan lewer as die blanke (Mann, 1974).

Wat beperkende wetgewing betref wil dit dus voorkom asof daar 'n behoefte is aan 'n optimale tempo van verandering - 'n tempo wat nie te snel sal wees om sodoende onstabieleit te veroorsaak nie, maar wat ook nie te stadig sal wees en op sy beurt frustrasie by groot gedeeltes van ons arbeidsmag sal skep nie. By geleentheid van 'n onlangse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur is die opmerking gemaak dat die swart werker eers moet leer loop voordat hy kan hardloop. Mnr. Wilby Baqwa, Nywerheidsverhoudinge amptenaar

van Roberts Construction het hierop geantwoord dat dit wel waar is, maar het bygevoeg: "We are not prepared to walk and walk and walk and never get the chance of running".

Wat hierdie optimale tempo van verandering betref, het die bedryfsielkundige 'n vername funksie te vervul. Mnr. D.J.M. Vorster, Direkteur van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing het by geleentheid die volgende stelling gemaak: "Daar behoort geen groter enkele bron van deskundige leiding vir die owerhede en werkgewers te wees dan die personeelbestuursprofessie nie, maar dit verg 'n hoë vlak van professionele bevoegdheid en integriteit op 'n baie komplekse gebied van die bedryfsielkunde, sosiologie en antropologie"(Vorster, 1971).

Hoewel die reeds genoemde moontlikhede om Suid-Afrika se arbeidsprobleme te verlig beslis nie sonder verdienste is nie en hoewel die bedryfsielkundige wat dit betref 'n besondere taak het, is daar nog 'n derde dimensie in die analise van ons arbeidsituasie waar daar selfs nog groter eise aan hom gestel sal word. Wanneer ons naamlik dink in terme van beter benutting van die beskikbare produksiemiddele, veral die produksiemiddel arbeid, is die probleem dat daar so 'n groot verskeidenheid faktore is wat die werker se werkverrigting en produktiwiteit beïnvloed (Sutermeister, 1969).

Om die produktiwiteit van mannekrag in 'n onderneming te verhoog, is geen geringe taak nie en die situasie in SuidAfrika sien daar ook nie besonder rooskleurig uit nie.

Uit 'n analise van onderstaande twee tabelle, blyk dit dat oor die afgelope aantal jare daar hoër loonsverhogings gegee is as wat geregverdig kon word deur 'n ooreenstemmende verhoging in die reële produksie per werker.

TABEL 2

JAARLIKSE TOENAMES IN EKONOMIESE INDEKSE 1963-1971  
(BASIS 1963 ALLE SYFERS IS PERSENTASIE) (BOSNOFF, 1972)

Periode	Produk- tiwiteit	Per Capita Per- soonlike Inkome		Groeikoers van B.B.P.	Inflasie- koers
		Absoluut	Reëel		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1963-64	4,5	5,1	2,5	6,7	2,6
1964-65	4,5	9,4	5,2	6,6	4,0
1965-66	2,5	8,4	4,5	4,7	3,6
1966-67	7,8	10,7	7,0	7,3	3,4
1967-68	1,7	3,8	1,8	4,0	2,1
1968-69	4,1	5,6	2,4	6,8	3,2
1969-70	2,5	8,8	4,4	4,8	4,0
1970-71	1,4	10,1	4,2	3,7	5,7

TABEL 3

Toenames in Lome en Arbeidsproduktiwiteit in die Suid-Afrikaanse Ekonomie (Landbousektor uitgesluit) 1963-1974

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Indiensomaling aantal werkers	2 800,0	2 929,7	3,082,9	3 240,1	3 309,1	3 404,0	3 548,4	3 715,1	3 827,1	3 837,9	3 960,1	4 097,2
10001 verandering		+4,6	+5,2	+5,1	+2,1	+2,9	+4,2	+4,7	+3,0	+0,3	+3,2	+2,3
Reële bruto binnelandse pryse.	5 460	5 995	6 380	6 661	7 011	7 425	7 952	8 394	8 675	8 895	9 305	9 997
R'miljoen % verandering		+9,8	+6,6	+4,3	+5,3	+5,9	+7,1	+5,6	+3,3	+2,5	+5,6	+6,6
Gemiddelde reële produktie per werker 1963 pryse (Arbeidsproduktiwiteit)	1 950	2 046	2 072	2 056	2 119	2 181	2 241	2 259	2 267	2 318	2 372	2 464
Indeks	100,0	104,9	106,3	105,4	108,7	111,8	114,9	115,8	116,3	118,9	121,6	126,4
% verandering		+4,9	+1,3	-0,8	+3,1	+2,9	+2,8	+0,8	+0,4	+2,2	+2,3	+3,9
Gemiddelde loon alle rasse	860,5	932,8	980,6	1 042,6	1 101,5	1 180,5	1 215,7	1 331,6	1 466,8	1 588,3	1 768,8	2 034,9
Indeks	100,0	108,4	114,0	121,2	128,0	137,2	141,3	154,8	170,5	184,6	205,6	236,5
% Verandering		+8,4	+5,1	+6,3	+5,6	+7,2	+3,0	+9,5	+10,2	+8,3	+11,4	+15,0
Verbruikers prysindeks	100,0	102,6	106,7	110,6	114,4	116,7	120,5	125,4	132,5	141,1	154,6	172,6
Indeks		+2,6	+4,0	+3,7	+3,4	+2,0	+3,3	+4,1	+5,7	+6,5	+9,6	+11,0

(Gous, 1975)

Daar is gevolglik, wat die Suid-Afrikaanse opset betref, 'n paar faktore wat daadwerklike aandag vereis.

(a) Meganisasie en outomatisasie. Wanneer daar op groter skaal gemeganiseer en geoutomatiseer word, bring dit mee dat die onderneming met minder mannekrag sy doel kan bereik. Dit spreek egter vanself dat so 'n stap groot kapitale investering vereis.

Te veel ondernemings gaan egter nog van die standpunt uit dat voldoende sogenaamde "goedkoop arbeid" beskikbaar is .

(b) Organisasie-ontwikkeling. Meer doeltreffende organisasiestrukture en sisteme hou groot belofte in vir sover dit die meer doeltreffende benutting van mannekrag aangaan. Dit is noodsaaklik dat die organisasie sal tred hou, nie net met tegnologiese vooruitgang nie, maar ook met nuwere bestuurspraktyke- en beginsels, praktyke en beginsels wat die onderneming in staat sal stel om meer doeltreffend te funksioneer en probleme uit te stryk. Slegs deur middel van wetenskaplike personeelbestuur (wat insluit doeltreffende voorsiening, ontwikkeling, vergoeding, integrasie en instandhouding van alle groepe werknemers) kan ons hoop om 'n hoër produktiwiteit van mannekrag te bewerkstellig. Dit is ongelukkig so dat te veel arbeidsprobleme nog teruggevoer kan word tot ondoelmatige bestuurspraktyke as oorsaak.

(c) Doeltreffende motivering van die onderneming se werksmag om sodoende 'n bydrae te lewer tot 'n eventuele hoër produktiwiteit. 'n Oppervlakkige kennis van werksmotivering sal nie veel vermag nie. 'n Diepere insig in menslike motivering en die implementeer van programme ten einde uitvoering daaraan te gee, is waaraan die onderneming van vandag 'n behoefte het. In die jongste tyd is byvoorbeeld al heelwat sukses behaal met die implementeer van "werkverryking" as 'n manier om innerlike selfmotivering by werkers tuis te bring (Fourie 1973, Staegeman 1973).

(d) Opleiding en ontwikkeling van mannekrag. Ons het reeds gesien dat ons veral te doen het met 'n kwalitatiewe arbeidsprobleem. Deur meer en meer doeltreffende opleiding en ontwikkeling van ons werksmag, bereik ons werkers 'n hoër peil van vaardigheid en bekwaamheid en kan hulle 'n beter bydrae lewer tot die produktiwiteit van die land.

Alle industriële opleiding vereis sekere vlakke van akademiese opleiding as grondslag. Tabel 4 toon dat die blanke manlike werksmag opgelei is tot vlakke vergelykbaar met

andergeïndustrialiseerde bevolgings, maar dit wil voorkom asof daar reserwes van potensieële industriële produktiwiteit onder die nie-blanke groepe is indien hulle beter opgelei word.

TABEL 4

GESKOOLDHEID BEHAAL (AS PERSENTASIE VAN  
EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING) (VORSTER, 1971)

	Minder as		Std. X	Graad
	Std.VI	Std.X		
<i>Blank</i>	%	%	%	%
M	7	59	27	6
V	3	64	28	4
<i>Kleurling</i>				
M	72	24	2	-
V	72	25	2	-
<i>Bantoe</i>				
M	92	7	1	-
V	86	12	1	-

Suid-Afrika spandeer 4.6 % van sy middele aan onderwys. Dit is minder as lande soos byvoorbeeld Kanada (9.6 %), Japan (5.7 %) en V.S.A. (6,4 %) (Vorster, 1971). Wat opleiding en ontwikkeling van werknemers betref, kan daar egter nie verwag word dat die owerheid alles op hom moet neem nie. Die individuele ondernemer het ook 'n plig om daadwerklike aandag aan die verhoging van die kwaliteit van sy mannekrag te gee.

(e) Arbeidsverhoudinge: Doeltreffende arbeidsverhoudinge word van al hoe groter belang in die Suid-Afrikaanse arbeidsituasie. Die feit dat ons 'n toestand van relatiewe "nywerheidsvrede" het, beteken nie noodwendig dat daar geen probleme is nie. In sommige kringe word die uitdaging van swart/wit arbeidsverhoudinge as van die vernaamste en mees dringende probleme waarmee ons in Suid-Afrika te doen het, beskou. Doeltreffende arbeidsverhoudinge omvat komplekse administratiewe, tegniese en menslike probleme wat opgelos moet word in 'n vinnig veranderende sosiale omgewing. Die bestaande masjinerie om arbeidsverhoudinge te reël (veral die werk- en skakelkomiteestelsel van die jongste wysiging van die Wet op Bantoe-arbeid) word deur baie groepe as ontoereikend beskou. Aan die ander kant het 'n hele aantal ondernemings wat hulle daarop toegelê het om hul Bantoe-arbeidsmag op te lei, in die werk- en skakelkomitee prosedure reeds aansienlike sukses behaal op die gebied van gesonde arbeidsverhoudinge (Osrin, 1974). Of dit egter gaan oor aanpassings wat gemaak sal word om 'n ander stelsel van verteenwoordiging en bedinging vir

die bantoe-arbeidsmag daar te stel en of dit gaan om die bes moontlike fungering onder die huidige raamwerk, die feit bly staan dat die bedryfsielkundige vanweë sy kennis, nie net vir die onderneming nie, maar vir die nywerheidswese as geheel van besondere nut is.

Die oplossing van mannekragprobleme gaan van deurslaggewende belang wees vir die voorspoed en welsyn van die Republiek in die volgende paar jaar. Vir hierdie oplossings sal geput moet word uit die kennis, nie slegs van die ekonomiese wetenskappe nie, maar veral ook van die gedragswetenskappe. Die bedryfsielkunde behoort in staat te wees tot 'n baie belangrike bydrae, aangesien 'n toepassing van die beginsels van bedryfsielkunde en dus ook van personeelbestuur, nie net die individuele onderneming nie, maar die industrie in geheel in staat stel om die produksiemiddel mannekrag meer doeltreffend aan te wend.

### *DIE VEREISTES WAT GESTEL WORD AAN DIE BEDRYFSIELKUNDIGE IN DIE MODERNE ORGANISASIE*

As ons onself die vraag afvra, naamlik watter vereistes gestel word aan die bedryfsielkundige en veral die personeelbestuur van die moderne onderneming (en ook die onderneming van die volgende dekade), dan moet ons eers kyk na wat die afgelope paar jaar plaasgevind het. In hierdie verband onderskei Gouws (1970) o.a. die volgende neigings:

- (a) Personeelbestuur het vinnig ontwikkel in die rigting van vakkundige volwassenheid, met groter bekwaamheid in fundamentele dissiplines en skakesofistikasie, 'n duiderliker beeld van professionele identiteit, en 'n groeiende besef van individuele sowel as gesamentlike vakkundige en bestuursverantwoordelikheid.
- (b) Daar is besef dat 'n ernstige tekort aan opgeleide mannekrag die ekonomiese ontwikkeling gaan kortwiek. Hierdie besef het gelei tot 'n herwaardering van die Suid-Afrikaanse arbeidsituasie en dit op sy beurt het aanleiding gegee tot groter klem op beter benutting van beskikbare mannekrag deur opleiding en tot 'n groter aanwending van nie-blanke werkers in toesighoudende en operateurshoedanighede.
- (c) Deels as gevolg van die toenemende vakkundige bekwaamheid en verantwoordelikheid, deels as gevolg van die skaarsheid van opgeleide personeel, het die "personeel"-standpunt aansienlik veld gewen onder topleiding. Verskeie personeelbestuurders is in algemene bestuursposisies aangestel - enkeles selfs as hoofde van ondernemings.

- (d) Die belang van bestuurs- en organisasieontwikkeling het duidelik begin blyk. 'n Groot verskeidenheid van bestuurs- en organisasieontwikkelingstegnieke het egter die afgelope aantal jare die lig gesien. Daar bestaan tans 'n groot behoefte by ondernemings aan leiding in hierdie verband. Die vraag is naamlik "wanneer" om "wat" te doen .
- (e) Die personeelsamestelling van baie firmas het betekenisvol verander. Die eerste fase van rekenaartoepassing, naamlik die meganisering van roetinerwerk, is met sukses voltooi en het tot 'n aansienlike vermindering van personeel in die laer range gelei. Daarteenoor was daar 'n aanmerklike toename in die aantal en verskeidenheid van spesialiste in die onderneming en het die gemiddelde opleidingspeil van personeel geleidelik toegeneem.
- (f) Die toename in die reële inkome van die meeste groepe werknemers het tesame met die arbeidstekort, 'n hoë mobiliteit van arbeid teweeggebring.
- (g) Die behoefte aan wetenskaplike mannekragbeplanning in ondernemings het duidelik op die voorgrond getree.
- (h) Die toenemende tempo waarteen die Bantoe-arbeidsmag ontwikkel het, het meegebring dat die kwessie van swart/wit arbeidsverhoudinge opnuut onder die soeklig gekom het.

Mnr. W. Grobler, hoof-sekretaris van die Konfederasie van Arbeid het hom onlangs soos volg oor laasgenoemde aangeleentheid uitgelaat:

"Vroeër of later gaan die besef deurdring dat die swart werker sterk ingegrawe is in die stedelike handel en nywerheid en dat hy hier is om te bly. By hierdie besef sal die kwessie van verteenwoordiging van die swart werker baie belangrik word... Ek beweer nie vir een oomblik dat die konsep van swart tuislande in die niet sal verdwyn nie. Die Regering is onteenseglik aan die tuislandbeleid verbind, maar 'n formule sal gevind moet word vir die stedelike swarte en my oordeel is dat die stedelike swarte nie tevrede gaan wees met werk- en skakelkomitees nie" (Grobler, 1974).

Wanneer ons op hierdie wyse "voorraad neem" en vooruit probeer kyk, dan ontstaan die vraag ook watter neigings of ontwikkelings wat 'n invloed gaan uitoefen op die personeelbestuurspraktyk, kan ons te wagte wees. Dit is met 'n redelike mate van sekerheid dat die volgende ontwikkelings geïdentifiseer kan word:

- (a) Steeds groter wordende ondernemings wat meer eise aan die bestuurder en dus ook aan die personeelbestuurder gaan stel.

- (b) Toenemende tegnologiese ontwikkeling.
- (c) 'n Sterk bevolkingstoename, veral wat betref die onder-ontwikkelde gedeeltes van ons bevolking.
- (d) Ten spyte van bogenoemde toename, is die verwagting dat ons vir geruime tyd nog te doen sal hê met 'n arbeidstekort in die geval van professionele, tegniese, bestuurs- en ver-wante poste.
- (e) 'n Toename in die invloed van vakbonde.
- (f) Veranderinge wat in die mens self setel - bv. die verandering in mense se waardes. Die jeug van vandag en môre (en dit is vandag en môre se werker) heg nie meer soveel waarde aan tradisionele gesagstrukture nie, hy heg nie meer soveel waarde aan sekuriteit in sy werk nie. Wat egter wel van besondere belang is, is dat die moderne werknemer groter intrinsieke motivering en bevrediging uit sy werk self wil put.

Met inagneming van die taak van personeelbestuur (soos in voorafgaande gedeeltes uiteengesit) en met inagneming van die bogenoemde verwagte ontwikkelings is die vraag nou: Watter vereistes moet gestel word aan die personeelbestuurder van vandag en môre?

- (a) Hy sal beter gekwalifiseerd moet wees. Verkieslik sal hy 'n deeglike handelsagtergrond moet hê, maar terselfdertyd sal hy, omdat hy met die produksiemiddel arbeid te doen het, ook 'n groter kennis van die aard en toepassing van die gedragswetenskappe moet hê.
- (b) Hy sal met 'n nuwe tipe bestuurder moet saamwerk – 'n persoon wat self hoog gekwalifiseerd sal wees en wie se stelling en verantwoordelikheid wyd sal strek.
- (c) Die personeelbestuurder sal ook al hoe meer ingetrek word by die algemene bestuur van die onderneming.
- (d) Hy sal 'n groter vaardigheid moet hê op die gebied van organisasie-ontleding en die ontwikkeling van toepaslike organisasiestrukture. Die algemene bestuurder sal verwag om deur die personeelbestuurder op hierdie gebied van leiding voorsien te word.
- (e) Die personeelbestuurder sal oor grater metingsvaardigheid moet beskik, m.a.w. hy sal die kennis moet hê om moeilik meetbare verskynsels te meet (bv. moreel, werksnemers-prestasie). Vir die "personeelman" is die vermoë om statistiese ontleding van gegewens te doen, van besondere belang. Dit spreek vanself dat die personeelbestuurder ook sal moet weet hoe hy die rekenaar kan inspan om sy taak te vergemaklik.
- (f) Die personeelbestuurder sal in sy benadering baie meer koste-georiënteerd moet wees as in die verlede. Personeelbestuur is nie 'n "luuksheid" wat 'n onderneming aanskaf om

miskien by te dra tot sy prestige nie. Personeelbestuur is 'n bestuursfunksie net soos enige ander bestuursfunksie. In hierdie geval gaan dit om die doeltreffende aanwending van die onderneming se mannekrag en hieroor moet die personeelbestuurder kan rekenskap gee.

(g) Omdat die toekoms al hoe meer onvoorspelbaar word en die onderneming deur soveel eksterne faktore (wetgewing, politiek, ekonomiese toestande, ens.) beïnvloed word, is dit noodsaaklik dat die personeelbestuurder nie net op korttermyn vooruit sal beplan nie, maar ook wat die onderneming se mannekrag betref, langtermyn vooruitskattings sal kan doen.

### *SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING*

Die bedryfsielkunde en spesifiek die personeelbestuur het die taak om die produksiemiddel mannekrag doeltreffend te benut sodat 'n bydrae gelewer word tot die doelbereiking van die onderneming. Ons het ook gesien dat professionele personeelbestuur 'n vername rol speel in die arbeid- en ekonomiese situasie van die land as geheel. Met hierdie uitgangspunt kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- (a) Mannekrag moet as ons kosbaarste hulpbron gesien word.
- (b) As mannekrag dan as ons kosbaarste hulpbron beskou word, moet dit as sodanig bestuur word.
- (c) Personeelbestuur moet dus gesien word as 'n spesialisasierigting met duidelike oogmerke in die onderneming.
- (d) Doeltreffende formele opleiding van personeelbestuurders is van die allergrootste belang.

### *OPSOMMING*

*Wetenskaplike personeelbestuur kan gedefinieer word as die beplanning, organisasie, rigtinggewing en kontrole van die voorsiening, ontwikkeling, vergoeding, integrasie en instandhouding van personeel om sodoende 'n bydrae tot organisasiedoelbereiking te lewer. Waar die vroegste "personeeldepartemente" hul hoofsaaklik bemoei het met aktiwiteite soos rekrutering en keuring van werkers, loon- en salarisadministrasie en ander roetine en administratiewe take, het daar in die laaste aantal jare drastiese veranderinge na vore gekom. Die personeeldepartement het tans heelwat meer komplekse take van 'n bestuurs- en uitvoerende aard. Die senior*

*personeelamptenaar is dan ook tans deel van die topbestuur van die onderneming waar hy leiding gee in die ontwikkeling van beleid en programme vir doeltreffende mannekragbenutting.*

## REFERENCES

- Boshoff, A.B. *The South African Pay Scene*. Referaat gelewer by die konferensie van die Suid-Afrikaanse Instituut vir Personeelbestuur, Oos-Londen, 1972.
- Byham, W.C.; Thornton, G.C. Assessment Centers: A new aid in management selection. *Studies in Personnel Psychology*, 1970, 2(2).
- Dunn, J.D.; Rachel, F.M. *Wage and Salary Administration*. N.York: McGraw-Hill, 1971.
- De Klerk, P.B. 'n Ondersoek na die Instelling en Invloed van Byvoordele op Werkersgroepe. M.Cornm.-verhandeling, U.S. Maart 1967.
- Dept. van Immigrasie. Rapporte vir Perodes 1 Julie 1968 - 30 Junie 1972, Staatsdrukker, Pretoria.
- Flippo, E.B. *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Fourie, L. *The Supervision of White Workers on the Shop Floor*. Referaat gelewer tydens die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Johannesburg, Julie 1973.
- Gows, D.J. *Die Personeelbestuurder in die Sewentigerjare*. Referaat gelewer tydens die dertiende landswye konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Kaapstad, Junie 1970.
- Grobler, W. *Vakbondontwikkeling in Suid-Afrika*. Referaat gelewer tydens seniorbestuur- en beplanningskursus. Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch, Augustus 1974.
- Heyns, G.J. 'n Ondersoek na Arbeidsomset onder Klerklike Personeel in 'n Tersiêre Onderneming. M.Comm.-verhandeling, U.P.E., 1973.
- Instituut vir Personeelbestuur (S.A.) Nuusbrief, Augustus 1974.
- Jackson, D.A. *Die Raakvlak - Prioriteite en Planne in die Lig Van die Konferensie*. Referaat gelewer tydens die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur, Johannesburg, Julie 1974.
- Lawler, E.E. The mythology of management compensation. *Personnel Management*, Februarie 1972.
- Mann, T.G. *Die Raakvlak by die Kopermyne - 'n Gevallestudie oor Rasseverhoudinge*. Referaat gelewer by die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Johannesburg, Julie 1974.
- Mickleburgh, V. Equal pay for? *Personnel Management*, Junie 1972.
- Miner, J. B. & Miner M.G. *Personnel and Industrial Relations - A Managerial Approach*. N.Y.: MacMillan, 1973.
- Osrin, N. *Hoe om Effektiewe Dialoog te Ontwikkel*. Referaat gelewer tydens jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Johannesburg, Julie 1974.
- Sadie, J.I. *Economic, Population and Educational Patterns and Trends in Southern Africa*. Referaat gelewer tydens die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Johannesburg, Julie 1974.
- Salary/Wage Survey 1974 Western Cape. Institute of Personnel Management (Southern Africa), Western Province Branch.
- Staegeman, V. *Supervision of White Workers on the Shop Floor - in Retail*. Referaat gelewer tydens die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Julie 1973.

- Sutermeister, R.A. *People and Productivity*. N.York: McGraw-Hill, 1969.
- Vorster, D.J.M. *Die Rol van Personeelbestuur in die Lig van die Arbeidsituasie in Suid-Afrika*. Toespraak gelewer by die inwydingsvergadering van die Noord-Transvaalse tak van die S.A.I.P.B., 1971.
- Wyndham, C. *Future Manpower Needs - Their Immediate Implications for the Employer*. Referaat gelewer tydens die jaarlikse konferensie van die Instituut vir Personeelbestuur (S.A.), Johannesburg, Julie 1974.
- Yoder, D. *Personnel Management and Industrial Relations*. N.York: Prentice-Hall, 1970.
-