

**DIE STAND VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR  
BINNE GESELEKTEERDE PLAASLIKE OWERHEDE IN  
DIE WES-KAAP: 'n OPNAME**

**FRANCOIS PHILIPPUS GOOSEN**



Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die  
graad van Magister in Lettere en Wysbegeerte aan die Universiteit  
van Stellenbosch

**STUDIELEIER: DR. H.D. VOS**

**Desember 2004**

“O diepte van die rykdom en wysheid  
En kennis van God!  
Hoe ondeurgrondelik is sy oordele,  
Hoe onnaspeurlik sy weë!  
‘Wie ken die bedoeling  
van die Here?  
Wie gee Hom raad?  
Wie bewys Hom ‘n guns,  
Sodat Hy verplig is om iets  
terug te doen?’  
Uit Hom en deur Hom en tot Hom  
is alle dinge.”  
(Romeine 12: 33-36)

## VERKLARING

Ek, die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

Handtekening : .....

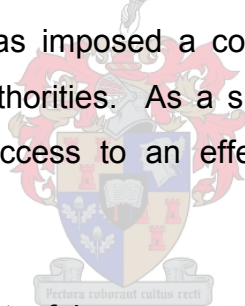
Datum : Augustus 2004



## **ABSTRACT**

# **DIE STAND VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE GESELEKTEERDE PLAASLIKE OWERHEDE IN DIE WES-KAAP: 'n OPNAME**

Local authorities have, as is the case with any other organisation, a set of unique circumstances with which to comply. The arrival of the “new” South Africa, bringing with it, the first fully democratic municipal elections on 5 December 2000, as well as the implementation of the Act on Local Government: The Municipal Systems, Act 32 of 2000, has imposed a considerable burden on the human resource field within local authorities. As a support mechanism, it is important that any organisation has access to an effective and fully equipped human resource section.



The history and development of human resource management, has over the years followed various approaches (both classical and contemporary), but particularly in South Africa, human resource management has been influenced by political ideologies (apartheid and democracy with all the various pieces of legislation) which have influenced the thinking. Through the various types of functions, human resource management was responsible for the establishment of a service relationship between the employer (as a dynamic system) and the employee (as a variable and dynamic being with unique characteristics), within an environment which places further demands and responsibilities, in order to establish an optimal fit to the advantage of the shareholders, and which can be managed and regulated. For this reason the human resource management section should possess the necessary skilled capacity in order to adapt to the

demands of the day (including legal aspects) and through service delivery support the strategy of the organisation. The effect which change has on human resource management should not be discounted, and consequently necessitates a repositioning of human resource management in terms of positioning within the organisation, its activities (functions) and service delivery (effectiveness and efficiency) in order to make a contribution to the success of the organisation.

Although effectivity has been researched and analysed for some time by researchers, the analysis thereof within local government still remains relevant. The relevancy thereof has been propelled by the promulgation of the Act on Local Government: The Municipal Systems, Act 32 of 2000, wherein requirements are laid down for human resource management within local government. The attainment of these requirements contributes to the realisation of the organisational goals, strategies and expectations.

The question can be asked whether human resource management satisfies the current and acknowledged theoretical prescription whereby human resource management should be managed and whether human resource management satisfies the principles of the Act of Local Government: Municipal Systems Act. It is against this background that this study articulates as its purpose a survey into the state of human resource management within local government. Due to the extensive nature of the research, only certain variables could be included within the research, and for that reason the research has been limited to councillors, management and human resource management sections from a number of municipalities within the South Cape and Overberg regions.

The results of the study indicate that differences do exist with regard to the state and effectiveness of human resource management within local government and the way in which the requirements of the Act on Local Government: Municipal Systems Act, No 32 of 2000, are complied with. Hereby it is implied that the human resource management sections have become removed from the theoretical models whereupon it has been built and that it should reposition itself

should it wish to remain a roleplayer within local authorities. In this regard several proposals have been generated as possible solutions to the problem.

In conclusion it should be mentioned that the study has made a contribution to the analysis of human resource management sections within local authorities, especially with regard to the functions which it serves, the effectiveness with which it has been delivered and the way it complies with legislation.



## **OPSOMMING**

# **DIE STAND VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE GESELEKTEERDE PLAASLIKE OWERHEDE IN DIE WES-KAAP: 'n OPNAME**

Plaaslike owerhede het, net soos enige ander organisasie, unieke omstandighede waaraan voldoen moet word. So het die koms van die “nuwe” Suid-Afrika, die eerste ten volle demokratiese munisipale verkiesing wat op 5 Desember 2000 gehou is en die inwerkingtreding van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, besondere eise aan die menslike hulpbronbestuursafdeling binne plaaslike owerhede gestel. As ondersteuningsmeganisme is dit belangrik dat 'n organisasie toegang het tot 'n effektiewe en ten volle toegeruste menslike hulpbronbestuursafdeling.

Die geskiedenis en ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur het oor die jare heen verskeie benaderings (klassiek en kontemporêr) gevolg, maar veral in Suid-Afrika was menslike hulpbronbestuur ook aan politieke ideologieë (apartheid en demokrasie met sy talle nuwe tipe wetgewings), wat daardeur hulle denkwyses beïnvloed het, uitgelewer. Deur middel van sy verskeie tipe funksies was menslike hulpbronbestuur verantwoordelik vir die daarstelling van 'n diensverhouding tussen die werkgewer (as dinamiese sisteem) en die werknemer (as veranderlike en dinamiese wese met unieke eienskappe) ten einde optimale passing, tot voordeel van die aandeelhouers, te bestuur en te reguleer. Die diensverhouding geskied binne 'n omgewing wat verdere eise en verantwoordelikheid stel. Daarom moet die menslike hulpbronbestuursafdeling oor die nodige kundige vermoëns beskik ten einde te kan aanpas by die eise van die dag (wat wetlike aspekte insluit) en deur middel van dienslewering die

strategie van die organisasie ondersteun. Die effek wat verandering het op menslike hulpbronbestuur kan nie misken word nie, gevolglik noodsaak dit 'n herposisionering van die menslike hulpbronbestuursafdeling binne 'n organisasie, sy aktiwiteite (funksies) en dienslewering (doeltreffendheid en effektiwiteit) ten einde 'n bydrae te lewer tot die sukses van die organisasie.

Alhoewel effektiwiteit al vir 'n geruime tyd deur navorsers ondersoek en ontleed is, bly die ontleding daarvan binne plaaslike owerhede steeds relevant. Die relevansie het stukrag gekry met die afkondiging van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, deur vereistes daar te stel waaraan menslike hulpbronbestuur moet voldoen. Die bereiking van hierdie vereistes dra by tot die verwesenliking van die organisasie se doelwitte, strategie en verwagtinge.

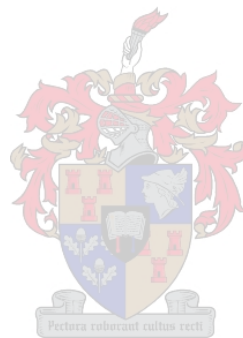
Die vraag kan egter gevra word of menslike hulpbronbestuur wel voldoen aan die huidige en erkende teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word en of menslike hulpbronbestuur die beginsels van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels navolg. Dit is teen hierdie agtergrond dat die studie dit juis ten doel het om 'n opname oor die stand van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te loods. Vanweë die omvangrykheid van die navorsing kon slegs sekere veranderlikes in die navorsing ingesluit word, daarom is die navorsing beperk tot raadslede, bestuurslede en menslike hulpbronbestuursafdelings van enkele munisipaliteite in die Suid-Kaap- en Overberg streek.

Die resultate van die studie dui daarop dat 'n verskil wel bestaan ten opsigte van die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede en die wyse waarop aan die vereistes van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, voldoen word. Hiermee word geïmpliseer dat die menslike hulpbronbestuursafdeling verwyderd geraak het van die teoretiese modelle waarop dit gebou is en gevolglik hulself moet herposisioneer indien hulle steeds as rolspeler binne plaaslike owerhede gesien wil word. In



hierdie verband is bepaalde voorstelle gegeneer as potensiële oplossing vir die probleme.

Ten slotte kan dit vermeld word dat die studie 'n bydrae gelewer het tot die analisering van menslike hulpbronbestuursafdelings binne plaaslike owerhede veral ten opsigte van die funksies wat dit verrig, die effektiwiteit waarmee dit uitgevoer word en die wyse waarop aan wetgewing voldoen word.



# DANKBETUIGINGS

Hiermee wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor almal wat op een of ander wyse betrokke was by hierdie werkstuk en wat 'n waardevolle bydrae gelewer het in die voltooiing daarvan. Die volgende word egter by name genoem vir hulle besondere bydrae:

- My Skepper wat my krag, genade, insig en verstand gegee het om my doel te verwesenlik.
- My studieleier, Dr Vos, vir sy waardevolle bystand en bekwame leiding.
- My ouers, wat 'n groot rol gespeel het deur my lewe, vir hulle liefde en ondersteuning.
- My skoonma vir haar belangstelling.
- Edon Distriksmunisipaliteit vir finansiële bystand.
- Elke proefpersoon van die onderskeie deelnemende plaaslike owerhede.

In gedagtenis aan my skoonpa, Christie Boshoff, en Doktor Gert Swart vir hul voortdurende besorgdheid en besielende aanmoediging.

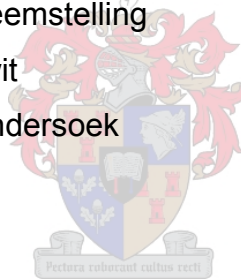
'n Spesiale woord van dank aan my eggenote Sandra en dogters, Selmari en Andra, vir hulle liefde, fisiese, maar ook emosionele ondersteuning.

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

### HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	Inleiding	1
1.2	Agtergrond	1
1.3	Moderne menslike hulpbronbestuur	8
1.4	Navorsingsprobleem	12
1.4.1	Algemene probleemstelling	12
1.4.2	Spesifieke probleemstelling	15
1.5	Navorsingsdoelwit	15
1.6	Profiel van die ondersoek	16
1.7	Samevatting	17



### HOOFSTUK 2: DIE STAND VAN MENSLIKE HULPBRON- BESTUUR: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF

2.1	Inleiding	18
2.2	Historiese perspektiewe op die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur	19
2.2.1	Internasionaal-historiese konteks	19
2.2.2	Suid-Afrikaans-historiese konteks	24
2.2.2.1	Pre-industriële fase	24
2.2.2.2	Industriële fase	25
2.2.2.3	Die Apartheidsfase	27
2.2.2.4	Demokrasiefase	28

2.3	Menslike hulpbronbestuur as 'n intervensieproses	29
2.3.1	Die werknemer as 'n veranderlike en dinamiese wese	32
2.3.1.1	Fisiese eienskappe	32
2.3.1.2	Ekonomies-maatskaplike verskille	32
2.3.1.3	Ouderdomsverskille	34
2.3.1.4	Diversiteit	35
2.3.1.5	Geslagsverskille	35
2.3.1.6	HIV/vigs	36
2.3.1.7	Perseptuele verskille	38
2.3.1.8	Verskille in vermoëns	39
2.3.1.9	Persoonlikhede	40
2.3.2	Die werkgewer as 'n dinamiese organisasiesisteem	43
2.3.2.1	Strategiese doelwitte	44
2.3.2.2	Organisasiestruktuur	45
2.3.2.3	Tegnologie	46
2.3.2.4	Formele en informele groepe	48
2.3.2.5	Kommunikasie	49
2.3.2.6	Veranderingsbestuur	51
2.3.2.7	Besluitneming	55
2.3.2.8	Organisasiepolitiek en -mag	56
2.3.2.9	Organisasiekultuur	59
2.3.3	Spektrum van menslike hulpbronbestuursfunksies	60
2.3.3.1	Funksies van menslike hulpbronbestuur	60
2.3.3.2	Toekomstige rol van menslike hulpbronbestuur	71
2.4	Samevatting	75



**HOOFSTUK 3: DIE EFFEKTIWITEIT VAN MENSLIKE  
HULPBRONBESTUUR: 'N TEORETIESE  
PERSPEKTIEF**

3.1	Inleiding	77
3.2	Die sukses van menslike hulpbronbestuur	80
3.2.1	Bydraende faktore tot die bereiking van sukses	81
3.2.2	Die verwesenliking van sukses	84
3.3	Passing tussen menslike hulpbronbestuurstrategie en organisasie strategie: 'n ondersteunende stelsel	86
3.3.1	Konsep van passing	90
3.3.2	Konsep van tipologieë van passing	95
3.3.3	Samevatting	98
3.4	Menslike hulpbronbestuursevaluasie	99
3.4.1	Konsepte vir menslike hulpbronbestuursevaluering	100
3.4.1.1	Menslike hulpbronbestuursevalueringmodel	103
3.4.1.2	Samevatting	105
3.4.2	Benaderings tot menslike hulpbronbestuursevaluering	106
3.4.2.1	Aandeelhoudersbenadering	107
3.4.2.2	Analitiese benadering	107
3.4.2.3	Kwalitatiewe en kwantitatiewe meting	108
3.4.2.4	Bedryfsverwante maatstaf	108
3.4.2.5	Uitkoms en proses kriteria	109
3.4.2.6	Sistematiese evalueringbenadering	112
3.4.3	Samevatting	112
3.5	Toepassingsveld	112
3.6	Samevatting	117

## **HOOFSTUK 4: NAVORSINGSTRATEGIE EN PROSEDURES**

4.1	Inleiding	120
4.2	Navorsingsdoelwit en navorsingsprobleem	120
4.2.1	Navorsingsdoelwit	120
4.2.2	Navorsingsprobleem	121
4.2.2.1	Algemene probleemstelling	121
4.2.2.2	Spesifieke probleemstelling	122
4.3	Hipotesestelling	122
4.3.1	Stand en effektiwiteit	123
4.3.2	Wetgewing	123
4.4	Populasie	124
4.5	Meetinstrumente	126
4.5.1	Metode van ondersoek	129
4.5.2	Navorsingreaksie op vraelys	130
4.6	Data	132
4.7	Samevatting	132



## **HOOFSTUK 5: DATAONTLEDING EN RESULTATE**

5.1	Inleiding	134
5.2	Resultate	134
5.2.1	Demografiese inligting	135
5.2.2	Stand en effektiwiteit	146
5.2.2.1	Stand	146
5.2.2.2	Effektiwiteit	151
5.2.3	Wetgewing	156
5.3	Samevatting	160

## **HOOFSTUK 6:           BESPREKING VAN RESULTATE**

6.1	Inleiding	161
6.2	Bespreking van resultate	161
6.2.1	Demografiese eienskappe van die respondente	162
6.2.2	Stand en effektiwiteit	164
6.2.2.1	Stand	164
6.2.2.2	Effektiwiteit	167
6.2.2.3	Samevatting	170
6.2.3	Wetgewing	172
6.2.3.1	Samevatting	174
6.3	Generering van voorstelle vanuit 'n organisatoriese perspektief	176
6.4	Samevatting	180

## **HOOFSTUK 7:           GEVOLGTREKING EN AANBEVELINGS**

7.1	Inleiding	181
7.2	Waarde van die navorsing	184
7.3	Voorstelle vir verdere navorsing	185

<b>VERWYSINGS</b>	<b>188</b>
-------------------	------------

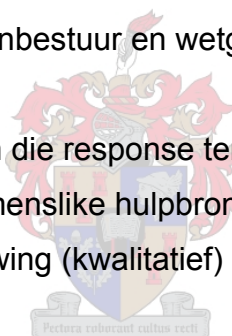
## LYS VAN TABELLE

Tabel 1	Die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur	21
Tabel 2	Status van die witvrou	36
Tabel 3	Menslike hulpbronbestuurseienskappe: vennootskapsrolle en verantwoordelikhede tydens 'n beplande organisasie verandering	52
Tabel 4	Die spektrum van menslike hulpbronbestuur	61
Tabel 5	Personeel/menslike hulpbron aktiwiteite	63
Tabel 6	Menslike hulpbronbestuursaktiwiteite	66
Tabel 7	Tipiese psigologiese kontrak volgens Miles en Snow (1984) se tipologie van organisasies	89
Tabel 8	Matriks vir effektiwiteitskriteria	110
Tabel 9	Responskoers van deelnemende munisipaliteite	131
Tabel 10	Ouderdomsverspreiding	135
Tabel 11	Geslag	136
Tabel 12	Rasgroepering	137



Tabel 13	Huistaal	138
Tabel 14	Kwalifikasies	140
Tabel 15	Posgroepering	141
Tabel 16	Diensjare	142
Tabel 17	Menslike hulpbronbestuur kwalifikasie	143
Tabel 18	Menslike hulpbronbestuur kwalifikasie (2)	144
Tabel 19	Toepaslike kwalifikasie in menslike hulpbronbestuur	144
Tabel 20	Ander menslike hulpbronbestuur kwalifikasie	145
Tabel 21	Ander menslike hulpbronbestuur kwalifikasie (2)	145
Tabel 22	Stand van menslike hulpbronbestuur: response	147
Tabel 23	Response in terme van die skaalwaardes	147
Tabel 24	Stand van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response	149
Tabel 25	Stand van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response	150
Tabel 26	Effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur: response	151
Tabel 27	Response in terme van kwalitatiewe waardes	152

Tabel 28	Effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response	154
Tabel 29	Effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response	155
Tabel 30	Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response	156
Tabel 31	Response in terme van kwalitatiewe waardes	157
Tabel 32	Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response	158
Tabel 33	Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response	158
Tabel 34	Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response	159
Tabel 35	Uiteensetting van die response ten opsigte van die toepassing van menslike hulpbronbestuursfunksie ingevolge wetgewing (kwalitatief)	160



## LYS VAN FIGURE

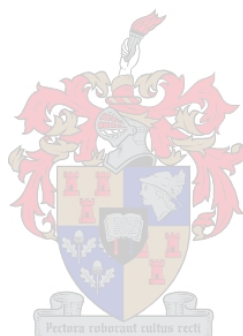
Figuur 1	Menslike hulpbronbestuur as intervensieproses	31
Figuur 2	Spesifieke operasionele doelwitte	65
Figuur 3	Menslike hulpbronbestuur se rol in die vestiging van 'n kompeterende organisasie	73
Figuur 4	Die komponente van produktiwiteit	83
Figuur 5	Die voordele van strategiese menslike hulpbronbestuur	87
Figuur 6	Implementering van effektiewe menslike hulpbronbestuur	91
Figuur 7	Verskillende perspektiewe omlyn deur strukturele segmentasie van navorsing	92
Figuur 8	Tipologieë van passing in strategiese menslike hulpbronbestuur	96
Figuur 9	Model van menslike hulpbronbestuur se effektiwiteit	104
Figuur 10	Aangepaste geïntegreerde model vir menslike hulpbronbestuur	114
Figuur 11	Ouderdomsgroep in jare	136
Figuur 12	Geslag	137
Figuur 13	Rasgroepering	138

Figuur 14	Huistaal	139
Figuur 15	Hoogste opvoedkundige kwalifikasie	140
Figuur 16	Posgroepering	141
Figuur 17	Totale aantal jare diens in plaaslike owerhede	142
Figuur 18	'n Itemontleding van vraag 1 tot 3 ten opsigte van strategiese bestuur	148
Figuur 19	'n Itemontleding van vraag 1 tot 3 ten opsigte van strategiese bestuur	153



## LYS VAN BYLAES

Bylae A	Dekbrief en meetinstrument	198
Bylae B	Verwerkte data	199



# HOOFSTUK 1

## INLEIDING

### 1.1 INLEIDING

Die regstelling van die ongelykhede van die verlede, het 'n belangrike besprekingspunt in plaaslike owerhede geword. Alhoewel die rade van plaaslike owerhede elk 'n eie strategie daargestel het om die proses van hantering en regstelling te verhaas, bly die aanspreek daarvan steeds problematies. Wat egter waar blyk te wees, is dat die Provinsiale Administrasie: Wes-Kaap met die opstel van die Groenskrif oor die voorbereiding van die Departement van Ekonomiese ontwikkeling, Landbou en Toerisme van die Provinsie vir die 21ste eeu, besef het dat die toekoms veel anders as die verlede moet wees (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000).

Plaaslike owerhede het, net soos enige ander organisasie, unieke eienskappe, waardes, kultuur en omstandighede wat op die amptenare 'n invloed uitoefen en daarom is dit wenslik om te fokus op die agtergrond van die probleem binne plaaslike owerhede.

### 1.2 AGTERGROND

Plaaslike owerhede vorm die derde vlak van regering in die Suid-Afrikaanse politieke konteks. Die plaaslike regeringsfeer bestaan uit verskillende munisipaliteite wat vir die hele grondgebied van Suid-Afrika ingestel is en het, in terme die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, die reg om self plaaslike regeringsaangeleenthede van sy gemeenskap te bestuur (Republiek van Suid-Afrika, 1996).

Artikel 2 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, beskryf 'n munisipaliteit soos volg:

- (a) is 'n staatsorgaan binne die plaaslike regeringsfeer wat wetgewende en uitvoerende gesag uitoefen binne 'n gebied wat, ingevolge die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Afbakening, 1998, bepaal is;
- (b) bestaan uit –
  - (i) die politieke strukture en administrasie van die munisipaliteit; en
  - (ii) die gemeenskap van die munisipaliteit;
- (c) funksioneer binne sy gebied ooreenkomstig die politieke, statutêre en ander verhoudings tussen sy politieke strukture, politieke ampsbekleërs en administrasie van sy gemeenskap; en
- (d) het 'n afsonderlike regspersoonlikheid wat aanspreeklikheid van sy gemeenskap vir die handeling van die munisipaliteit uitsluit.

'n Organisasoriese struktuur van 'n plaaslike owerheid bestaan in sy eenvoudigste vorm uit 'n raad, waarop raadslede dien, en amptenare. Die raadslede word tydens plaaslike owerheidsverkiezings tot die amp verkies of benoem en verteenwoordig die inwoners van sy kiesafdeling volgens die politieke party waarvoor hulle gestaan het. Die termyn van die munisipale raad is ingevolge artikel 159 van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (RSA, 1996) hoogstens vier jaar, soos deur die nasionale wetgewing bepaal.

“Die bevoegdheid om wette aan te neem (wat ook behels die goedkeuring van die begroting), is in die munisipale raad gesetel” (Steytler, De Visser & Mettler, 2001, p. 3) en dié bevoegdheid mag nie na enige ander liggaam, komitee of amptenaar oorgedra word nie. Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika verleen aan plaaslike owerhede die reg om verordeninge wat aan hom verleen is, asook deur die nasionale of provinsiale regering aan hom opgedra is, aan te neem (Steytler et al., 2001). In die geval waar die plaaslike owerheid nie die mag het om oor aspekte in sy gebied te besluit nie, word die aspek verwys na die hoër regeringsvlak wat daarvoor wel kan besluit (Craythorne, 1993).

Die regeerfunksies berus derhalwe by die raad van die betrokke plaaslike owerheid en kan as die werkgewer beskou word.

Die “personeel” van die munisipaliteit “die werknemers van die munisipaliteit” insluitende die munisipale bestuurder, wat as administratiewe hoof in terme van artikel 55, Wet 32 van 2000 (RSA, 2000, p. 17), optree, vorm die administratiewe komponent en is verantwoordelik vir die uitvoering van die besluite van die raad.

Plaaslike owerhede was tydens die vorige politieke bestel meer gefokus op die lewering van dienste aan die gemeenskap as op die ontwikkeling van kennis en vaardighede van die werknemers van die raad.

Die koms van die “nuwe” Suid-Afrika, waartydens die ooreenkoms oor gelyke indiensnemingspraktyk en regstellende aksie in plaaslike owerhede van krag geword het, verdeel plaaslike owerhede in twee duidelike tydperodes; vóór 1994 en daarna. Die oorgang van die een bestel na die ander het veroorsaak dat sommige plaaslike owerhede die sprong as te groot en te radikaal ervaar het en derhalwe die geleentheid eerder as ‘n bedreiging ervaar.

Voor 1994 kon plaaslike owerhede met reg beskou word as werkgewers waar veral blanke mans ‘n arbeidsheenkome kon vind. Waar ander rasse en vroue, as gevolg van politieke sieninge, ‘n minderwaardige rol binne plaaslike owerhede vervul het, het die blanke man die geleentheid gekry om met die weinige kompetisie vanuit ander ras/geslagsgroepe ‘n geborgenheidsposisie op te bou wat tot sy vinnige opgang binne die rangstrukture kon lei. Hierdie ongebalanseerdheid kan duidelik bespeur word in die samestelling van die werkerskorps in die topposisies, waar veral vroue en anderskleuriges se afwesigheid duidelik blyk.

Menslike hulpbronsbestuurstrategieë was op daardie stadium tot ‘n groot mate gerig op die lewering van dienste en derhalwe was aanstelling en ontwikkeling van personeel hoofsaaklik gegrond op die verwerwing van tegniese kennis ten einde funksies te verrig en nie soseer op die ontwikkeling van personeel met die



oog op loopbaangroei binne die poste nie. As gevolg hiervan was die aanstelling van kandidate vanuit ander groepe as die blanke man, weens politieke faktore en relatiewe swakke skolastiese agtergrond, tot die laer range beperk. Weinige aandag is aan diesulkes verleen met betrekking tot persoonlike loopbaangroei en ontwikkeling.

Met die koms van die “nuwe” Suid-Afrika moes plaaslike owerhede nie net verandering in die demografiese samestelling aanbring nie, maar ‘n totale nuwe kultuur van werkswyses, strategieë en beredenerings openbaar - iets waarop baie owerhede klaarblyklik nie voorbereid was nie.

Die ondertekening van die nasionale dokument rakende Regstellende Aksie in 1994, en die implementering van plaaslike ooreenkomste tussen rade en vakbonde, het meegebring dat owerhede nie meer kon wegstroom van die aanstelling en opleiding van diversiteitskandidate vir hoër poste nie. Elke owerheid was genoodsaak om numeriese doelwitte daar te stel en aanstellings, wat in die verlede uitsluitlik as ‘n bestuursaangeleentheid beskou was, in oorlegpleging met onder meer die Regstellende Aksie Komitee, waar vakbonde sitting het, te doen. Hierdie totale verandering in strategie en werkswyse was vir sommige owerhede sekerlik onaanvaarbaar en nie maklik om te verwerk nie.

Die “verpligte” aanstelling van ander rasse en geslagte as wit en manlik, het by sommige owerhede tot die ontstaan van skeptisisme gelei. Die skeptisisme was veral teenoor die vaardighede en bevoegdhede van die ander groepe, wat dikwels as van nul en gener waarde beskou is. Derhalwe, is sulke tipe aanstellings gesien as net ‘n vertoonvenster en nie op grond van vermoëns of vaardighede nie. Die enigste bewese oplossing teen argumente van die aard, blyk die opleiding van personeel te wees. Flamholtz (in Visser, 1993) is van mening dat in Suid-Afrika die klem al hoe meer op menslike kapitaal – kennis, vaardighede en ondervinding van mense – eerder as fisiese kapitaal, val.

Plaaslike owerhede was in ‘n bevoorregte posisie deurdat alle opleiding vanaf ‘n sentrale instansie, naamlik die Sentrum vir Plaaslike Owerheidsopleiding, kon

geskied. Die sentrum het oor gestandaardiseerde opleidingsmateriaal en vakkundige personeel beskik wat in alle behoeftes van plaaslike owerhede kon voorsien. Die voortbestaan van die sentrum het weens finansiële redes, gebrek aan visie vanuit die sentrum self en wetgewing, soos die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, onder skoot gekom. Die finale nekslag vir die sentrum het in 1998 aangebreek met die landswye ontbinding van die Sentrum vir Plaaslike Owerheidsopleiding en die uitplasing/uitfasering van kundigheid. Die gevolg van die afskaffing van die sentrum was dat owerhede óf duur en intensiewe opleidingsprogramme self van stapel moes stuur, óf kundigheid moes inkoop met die ontwikkeling en aanbieding van programme, of waar finansiële beperkinge voorkom, die opleiding agterweë laat. Hierdeur is verdere stremming geplaas op aanstellings as geheel en die lewering van effektiewe diens aan die gemeenskap.

Wetgewing, soos die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998 (RSA, 1998a), en die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, Wet 97 van 1998 (RSA, 1998b), bring mee dat rade wel hul verantwoordelikheid betreffende opleiding en ontwikkeling van werknemers moet nakom. Die Wet op Gelyke Indiensneming dwing werkgewers om jaarliks verslae aan die Departement van Arbeid te verskaf, waarin hul vordering na gelykheid in die werksplek uiteengesit word. Swaar strawwe/boetes kan opgelê word waar werkgewers nie voldoen aan dit wat die Wet vereis nie. Personeelomset in veral plattelandse owerhede blyk egter relatief laag te wees en bring mee dat beweging na hoër poste stadig geskied en vooruitgang relatief beperk is - 'n struikelblok derhalwe vir enige vooruitgang. Dit op sigself bring mee dat plaaslike owerhede op hul eie nie aan al die vereistes van die Wet kan voldoen nie.

Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling het ten doel om die vaardighede van die werknemers te verbeter deur onder meer hul lewenskwaliteit en produktiwiteit in die werksplek aan te spreek. Die werkgewers word op hul beurt aangemoedig om 'n omgewing te skep waar aktiewe leer kan plaasvind. Om al die aspekte van die Wet ten uitvoering te bring, is opleidingsheffings ingestel, asook liggame waardeur opleiding gekoördineer word en kontrole oor opleidingsprogramme uitgeoefen word. Dit dui op die erns waarmee die regering opleiding aanspreek

en plaas nuwe uitdagende verantwoordelikheid op die skouers van alle owerhede wat nie misken kan word nie.

Soos enige ander sektor, kan plaaslike owerhede nie verandering vryspring nie. Die eerste ten volle demokratiese munisipale verkiesing wat op 5 Desember 2000 gehou is, het die begin van 'n nuwe tydperk in plaaslike owerhede ingelei. Nie alleenlik het die verandering amalgamasie van rade meegebring nie, maar verseker dat plaaslike regerings hul regmatige plek as derde regeringsfeer kon inneem (Steytler et al., 2001). In die geval van die Wes-Kaap is van die distriksrade en munisipaliteite afgeskaf en by ander rade gevoeg om so 'n groter distriksmunisipaliteit of munisipaliteit te vorm. Die grense van die munisipaliteite is selfs nie meer net tot dorpsgrense beperk nie. Die verdwyning van vorige munisipale grense en die herindeling in 'n nuwe en groter munisipale gebied, bring nie net onsekerhede in terme van werkvoortsetting mee nie, maar ook die relevantheid van bestaande strukture en die skepping van nuwes. Met die ontstaan van die "nuwe" rade word kundigheid die wagwoord en professionaliteit die sleutel tot sukses. Om te vorder vanaf 'n stelsel of sisteem waar agterstande nog deel was, na 'n stelsel of sisteem waar kundigheid oorheers, verg deeglike voorbereiding en visie. Hiervoor het die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, Wet 32 van 2000, voorsiening gemaak (RSA, 2000).

Een van die oogmerke met dié Wet was om 'n eenvoudige en bemagtigende raamwerk daar te stel vir prosesse soos beplanning, prestasiebestuur, hulpbronnemobilisering en organisatoriese verandering. Waar menslike hulpbronnemobilisering dikwels in die verlede as die laaisone van onsuksesvolle werknemers en 'n verlengstuk van administrasie beskou is, beweeg dit tans na sy regmatige erkenning as die spil waarom 'n organisasie draai (Visser, 1993). Hierdie verandering moes die ontwikkeling van plaaslike regering onderskraag. Vir die eerste keer in plaaslike regering se geskiedenis is die rekenpligtige persoon se dienskontrak onderhewig aan prestasie-meting en 'n vaste dienstermyn.

Artikel 67 en 68 van Wet 32 van 2000 (RSA, 2000) maak voorsiening vir menslike hulpbronontwikkeling en kapasiteitsbou. 'n Munisipale bestuurder het ingevolge die wetgewing die mag om onder meer 'n diensstaat vir die munisipaliteit goed te keur en posbeskrywing vir elke pos op die diensstaat te voorsien.

Artikel 23 van Wet 32 van 2000 (RSA, 2000) bepaal verder dat 'n munisipaliteit ontwikkelingsgerigte beplanning moet onderneem ten einde te voldoen aan die vereistes van die Grondwet. Hierdie geïntegreerde ontwikkelingsbeplanning is die dryfveer agter die bestaan van 'n munisipaliteit.

'n Ander verandering wat soos 'n swaard bo die kop van plaaslike owerhede hang, is privatisering van dienste. In die verlede was vakbonde, weens die werksverliese wat dit inhou, heftig daarteen gekant, maar die feit dat die regering dit self ondersteun, is 'n vingerwysing dat rade nie meer agter dalende diensstandaarde, wat dalk die oorsaak van lae produktiwiteit of gebrek aan kundigheid onder die ou stelsel kon wees, kan skuil nie. Die lewering van hoë standaarde aan die hele gemeenskap is derhalwe nie meer onderhandelbaar nie.

Die bereiking van hierdie hoë standaarde vanuit eie geledere, is slegs moontlik deur die ontwikkeling van die interne menslike hulpbronnepotensiaal, iets wat deur die toenemende druk vanaf vakbonde 'n al hoe groter realiteit word. Die bekombaarheid van kundige en gespesialiseerde arbeid, uitgesonder dié van buite, word bepaal deur wetgewing. Hiervolgens moet die demografiese samestelling van die interne werkerskorps dié van die ekonomiese aktiewe bevolking reflekteer. Volgens Sono (in Nel, Gerber, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono & Werner, 2001, p. 186) gee die stelling van Hancke Scheepers van Coopers en Leybrand die beginsels van regstellende aksie mee: "Ons doelwit is om te sorg dat ons menslike hulpbronne die bevolking van Suid-Afrika weerspieël."

Uit voorafgaande is dit duidelik dat baie besondere eise aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerheid gestel word. Eise wat eerstens daartoe gelei het dat rade wat nie oor 'n menslike hulpbronbestuursafdeling

beskik het nie, bykomende kundigheid teen hoë kostes moes aankoop en onder meer van konsultante gebruik moes maak. Andersyds het 'n groter werkslas en verpligtinge, waarvoor rade dikwels nie van bewus was of begrip voor getoon het, vir die bestaande menslike hulpbronbestuursafdeling, probleme veroorsaak.

Die hiërargie van instellings en funksionariesse van 'n plaaslike owerhede bestaan dus uit wetgewende ampsbekleërs, naamlik die raad, uitvoerende ampsbekleërs, die komitees van die raad en administratiewe bekleërs, die amptenare. Cloete (1993, p. 229) dui aan dat amptenare dele van sy werkstyd bestee aan “konseptuele en opdraggewende dimensie van die generiese administratiewe funksies; die bestuursdimensie van die generiese administratiewe funksies; die lynfunksies; die hulpfunksies en die instrumentele funksies.” Hoe hoër die pos in die hiërargie van poste, hoe meer tyd word spandeer aan die “konseptuele en opdraggewende” dele van die genoemde funksies (Cloete, 1993, p. 229). In die lig hiervan wil dit voorkom asof die struktuur van plaaslike owerhede as uiters kompleks beskryf kan word. Verdere gekompliseerdheid word veroorsaak deur die unieke werkswyses van die verskillende departemente in die onderskeie rade.

In die lig hiervan verg die voortsetting van 'n menslike hulpbronsstelsel deeglike beplanning en kundigheid. 'n Multivlakbenadering, wat geïntegreer moet word met die totale menslike hulpbronbestuursplan, sal as uitgangspunt moet dien. Hierdie benadering sal voorts op deeglike bestuursinligting, en op grondige navorsing, gebaseer moet word.

### **1.3 MODERNE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

Die politieke vryheid wat die koms van die “nuwe” Suid-Afrika meegebring het, het egter verskeie uitdagings op die veld van menslike hulpbronbestuur geplaas. Die grootste hiervan, volgens Carrell, Grobler, Elbert, Marx, Hatfield en Van der Schyf (2000), is die skepping van rykdom en werksgeleenthede. Die regering van die Wes-Kaap het met die uitreiking van die Groenskrif ter voorbereiding van die Wes-Kaap vir die 21ste eeu besef dat globalisering kompetisie meebring en

dat 'n toename in kennis die wapen is waarmee 'n land ekonomiese groei kan bewerkstellig (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000). Binne plaaslike owerhede word hierdie sienswyses gedeel en daarom is rade ingestel op die skepping van rykdom deur selfbemaagtiging en werkskepping.

Ten einde te verseker dat Suid-Afrika, en hierby ingesluit elke departement, afdeling of seksie in enige organisasie, voldoen aan die nodige vereistes om 'n wêreldleier te word, is 'n kultuurverandering noodsaaklik. Die verandering is slegs moontlik deur die gebruikmaking van die bevolking van die land of werknemers van die organisasie. Die wyse om bogenoemde te bewerkstellig is effektiewe menslike hulpbronbestuur.

Verandering is meestal vir die werknemers van 'n organisasie traumaties en onnatuurlik. Die gevolg is dat wanneer gepraat word van "verander die organisasie", die konsep van "verander die mense" ontstaan (Hunt & Buzan, 1999, p. 165) en wat derhalwe lei tot 'n weerstand en weersin teen verandering. Jackson en Schuler (2000, p. 37) beskryf dit as 'n "losmaak van die verlede ten einde vir die toekoms voorsiening te maak." Hulle is verder van mening dat organisasies gedurig moet verander en aanpas by die kompeterende omgewing.



Om suksesvolle verandering te weeg te bring, is dit belangrik dat die rigting van verandering daargestel word, dat die regte atmosfeer vir verandering geskep word en dat bestuur self begrip openbaar vir die proses van verandering (Hunt & Buzan, 1999). Dit wil derhalwe voorkom asof die bestuur van verandering te make het met die hantering van die werknemers wat daarteen is en die gebruikmaking van die werknemers wat daarvoor is as veranderingsagente. Hersey en Blanchard (1993) sluit daarby aan deur aan te dui dat die identifisering van effektiewe veranderingsagente juis berus op die feit dat hulle hul strategieë kan aanpas ten einde te voldoen aan die eise van die unieke omgewing.

Volgens Bateman en Zeithaml (1993) het menslike hulpbronbestuur oor die dekades heen geweldige veranderinge ondergaan. Gedurende die 1970's was die rol van menslike hulpbronbestuur om organisasies uit howe te hou en te

voldoen aan die talle wette wat die werksplekke geregeer het. Tydens die 1980's het samesmeltings en oornames wat met afskaling gepaard gegaan het, daartoe gelei dat menslike hulpbronbestuur aandag moes skenk aan werknemerkostes. Die 1990's was gekenmerk deur globalisering en 'n kompeterende werksmag. Carrell et al. (2000) maak die stelling dat tradisionele organisasies in die 20ste eeu iets van die verlede gaan raak. Die nuwe waardes wat gaan ontstaan sluit, volgens Carrell et al. (2000), spanwerk, wêreldmarkte en 'n kliëntgedrewe fokus, in. Organisasies wat vaskleef aan bestaande organisasiestrukture en verandering ignoreer sal derhalwe sy kompeterende voordeel bo sy mededingers verloor.

Menslike hulpbronbestuur het soortgelyke veranderinge ondergaan. Waar standaardisering die norm in personeeladministrasie voor die 1980's was, is die ontwikkeling van die vermoë om aan te pas 'n belangrike komponent van hedendaagse korporatiewe menslike hulpbronbestuur.

Vir 'n organisasie om te oorleef in die veranderende wêreld is dit belangrik dat die missie, oogmerke en metodes waarvolgens optimale benutting van werknemers plaasvind, aangespreek word. Menslike hulpbronbestuur se uitdaging binne die verandering is om toe te sien dat sy aktiwiteite elke deel van die organisasie raak en ten volle geïntegreer is binne elke afdeling. Vienings (1998) kom tot die slotsom dat die bereiking van organisasie doelwitte afhanklik is van 'n goed geformuleerde visie wat met die nodige leierskap en bestuursvernuif suksesvolle bereiking van die doelwitte verseker. Verder het dit tydens die implementeringsfase van die strategie vir Ferris en Napier (in Vienings, 1998) duidelik geword dat menslike hulpbronbestuur 'n kritiese faktor is.

In plaaslike owerhede wil dit voorkom dat die menslike hulpbronbestuursafdeling steeds die alleen-verantwoordelike party vir werknemerprobleme is. Die verantwoordelikheid van bestuur in die proses is slegs dié van ondersteuning aan die menslike hulpbronbestuursafdeling. Carrell et al. (2000) openbaar die sienswyse dat bestuur verantwoordelikheid vir menslike hulpbronprobleme moet

aanvaar en dat die rol van die menslike hulpbronbestuursafdeling verander na 'n ondersteuningsrol aan bestuur.

Uit bogenoemde wil dit derhalwe voorkom asof menslike hulpbronbestuur nie meer as 'n afsonderlike identiteit op sy eie gesien moet word nie, maar as 'n integrale deel van elke struktuur binne 'n organisasie. Hierdie sienswyse sluit aan by dié van Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2000, p. 15) waarin menslike hulpbronbestuur beskryf word as “'n ingrypingsproses” waarin 'n “optimale passing” tussen werkgewer en werknemer moet bestaan. Afgesien van die formele werksverhouding moet 'n meer informele diensooreenkoms, die sogenaamde “sielkundige kontrak” (Swanepoel et al., 2000, p. 17) ook bestaan. Daardeur word 'n sterker band tussen die werkgewer en die werknemer gekweek. 'n Sielkundige kontrak tussen die werkgewer en die werknemer verwys, volgens Jackson en Schuler (2000, pp. 614-615) na die onvervulde verwagtinge van die werknemer rakende aanvaarbare werkstoestande, vereistes van die werk self, werksprestasie en aard van gesag. “Hierdie verwagtinge hou verband met die werknemer se begeertes om sekere persoonlike voorkeure in die werksplek te bevredig” (Jackson & Schuler, 2000, p. 615).

Volgens Van Dyk (in Nel et al., 2001, p. 33) verwys Kotter na die sielkundige kontrak as die “joining-up” proses.

“Soos die 20ste eeu ten einde loop, word die noodsaaklikhede van menslike toestande al hoe meer en meer duidelik geopenbaar. Nie soos eenmaal gevrees met die koms van die nuwe donker era - ... of verwoestende droogtes wat die mens tot 'n primitiewe bestaan sal laat terugkeer, maar eerder deur gesofistikeerde en komplekse sosiale, ekonomiese en politiese wedersydse verhoudings wat ons lewens regeer” (Tyson, 1995, p. 1).

Na aanleiding van bogenoemde kan die afleiding derhalwe gemaak word dat die sukses van 'n organisasie afhanklik is van effektiewe menslike hulpbronbestuur. Ten einde as effektief beskryf te word moet menslike hulpbronbestuur aan die hedendaagse eise wat gestel word voldoen. Vir Guest (in Mabey, Salaman &



Storey, 1999, p. 531) is “die beheer van menslike hulpbronbestuur juis die area waar bestuur besef hulle meer aan sal moet doen en waartoe hulle belowe het om oormôre hulle aandag op te vestig.”

Teen hierdie agtergrond word die navorsingsprobleem geformuleer.

## **1.4 NAVORSINGSPROBLEEM**

In die bespreking van die navorsingsprobleem van hierdie ondersoek word die algemene- sowel as die spesifieke probleemstelling gestel.

### **1.4.1 Algemene probleemstelling**

Uit persoonlike waarneming/gesprekke/betrokkenheid by die problematiek van plaaslike owerhede, blyk dit dat daar verskeie probleme wat moontlik deur navorsing aangespreek sou kon word, binne die plaaslike owerhede bestaan. Die onderstaande dien as ‘n aanduiding van moontlike probleme rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede en kan derhalwe as vertrekpunt vir ‘n wetenskaplike studie dien.

- Dit wil voorkom asof plaaslike owerhede onseker is rakende die meting van uitsette en of die uitsette werklik die insette reflekteer. Daarom blyk die evaluering van werknemers se werksprestasie onbevredigend te wees.
- Die integrering van beroeps- en loopbaanverwagtinge en die bestuur van die loopbane van die werknemers blyk onbevredigend te wees.
- Onbevredigende vaardigheidsontwikkeling blyk ‘n probleem te wees binne plaaslike owerhede.
- Dit wil voorkom asof kritiese prestasie-areas nie geïdentifiseer is nie.
- Dit wil voorkom asof bestaande menslike hulpbrondoelwitte nie verband hou met arbeidswetgewing en bestaande menslike hulpbronsistels nie.
- Werwing-, keuring- en plasingstelsels blyk ondoeltreffend te wees.

- Die beskikbaarheid van kandidate vir aanstellings in bestuursposte blyk onvoldoende te wees.
- Skynbare gebrekkige visie by bestuur kan die optimale implementering van menslike hulpbronbestuurstrategieë kortwiek.
- Die verhoudinge tussen en binne ras/kulturele groeperings word moontlik as problematies ervaar.
- Die bestuur- en leierskapstyl van bestuur blyk onbevredigend te wees.
- Die eienaarskap/verantwoordelikeaansvaarding vir die opleiding en ontwikkeling van amptenare deur bestuur blyk onbevredigend te wees.
- Die ontwikkeling en uitbouing van die leierskapspotensiaal van die gemeenskap blyk in gebreke te bly.
- Die aanspreek van diensvoorwaardes blyk onbevredigend te wees.
- Die vordering in die vestiging van 'n kultuur van goeie menseverhoudinge geskied skynbaar nie volgens aanvaarbare norme nie.
- Die lewering van ondersteuning aan werknemers deur die raad ten opsigte van sosiaal-maatskaplike probleme blyk ondoeltreffend te wees.

Die probleme soos hierbo uiteengesit, hou verband met twee onderlinge verwante terreine. Die interdinamika tussen voorafgaande en die volgende terreine sal in die ondersoek deeglik besinning verg.

i) Die stand van menslike hulpbronbestuur.

Suid-Afrika se besigheidswêreld moet binne die toenemende internasionale kompetisie oorleef en benodig daarvoor die nodige ondersteuningsmeganismes. Een van die ondersteuningsmeganismes is menslike hulpbronbestuur (Erasmus, 1998). Die gebruikmaking van menslike hulpbronbestuur onderstreep die interafhanklikheid tussen besigheids- en menslike hulpbronbestuurstrategieë (Tyson, 1995).

Visser (1993) is van mening dat menslike hulpbronbestuur nie meer as net 'n rekordhoudende funksie gesien word nie, maar as 'n volwaardige deel van die

organisasie. Van Dyk (in Gerber, Nel & Van Dyk, 1994; in Nel et al., 2001) verwys na Hall en Goodale (1986) se siening dat menslike hulpbronbestuur 'n proses is waardeur optimale passing tussen die werknemers, sy werk en die organisasie bereik kan word.

Menslike hulpbronbestuur bestaan uit menslike hulpbronbestuurstrategieë, menslike hulpbronbestuurstelsels en toepassing van die bestaande stelsels. Dit sluit die bestaande menslike hulpbronbestuur, met inbegrip van alle persone wat betrokke is by menslike hulpbronbestuur, waaronder raadslede, personeel in die menslike hulpbronbestuursafdeling en ander munisipale amptenare, in. Die toets waaraan menslike hulpbronbestuur moet voldoen, is in Wet 32 van 2000 (RSA, 2000, p. 65) uitgespel, naamlik “billik, doeltreffend, effektief en deursigtig.”

ii) Die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur.

Volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1994, 1995, 1998; in Nel et al., 2001) impliseer menslike hulpbronbestuur proaktiewe verskaffing, instandhouding en ontwikkeling van individuele en groep doeltreffendheid en effektiwiteit ten einde individuele en groep prestasie (uitkomst) te verbeter. Om werklik doeltreffend te kan wees, moet ooreenstemming bestaan tussen die uitsette van 'n organisasie en die behoeftes en verwagtinge van die eksterne omgewing (Bateman & Zeithaml, 1993). Dit beteken vir Mathis en Jackson (1999) dat menslike hulpbronbestuur 'n visie nodig het van wat hulle doen en vir wie hulle dit doen indien hulle effektief wil funksioneer. Die posisionering van menslike hulpbronbestuur as vennoot in die organisasie kom vir Mathis en Jackson (1999) tot uiting slegs wanneer menslike hulpbronbestuur aan die res van die organisasie kan toon dat verbintenisse tussen dit wat menslike hulpbronbestuur doen en organisasie resultate wel voorkom.

Dit wil derhalwe voorkom asof die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur gemeet word aan die doelwitte wat gestel word en die effek wat die uitkomst het op die totale organisasie.

### **1.4.2 Spesifieke probleemstelling**

Soos reeds aangetoon, sluit plaaslike owerhede eiesoortige eienskappe in wat in die struktuur en samestelling, beleide en verteenwoordiging van bevolkingsamestelling op verskeie posvlakke tot uiting moet kom of weerspieël moet word.

Die implementering van die “nuwe” Suid-Afrika het veroorsaak dat die sosiale, ekonomiese en politieke speelveld vir almal binne plaaslike owerhede gelykmaak is. Hierdie gelykmaakproses, wat ‘n weselike impak op menslike hulpbronbestuur gehad het, is wel aangehelp deur statutêre bepalings, organisatoriese beleide, regulasies en prosedures, maar die toepassing daarvan het egter nie die belangrikheid ontvang wat dit verdien het nie.

Die vraag wat gevra word, is of menslike hulpbronbestuur, soos dit binne plaaslike owerhede aangetref word, voldoen aan die huidige en erkende teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word en of die bepalings van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, soos vervat in die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, Wet 32 van 2000 (RSA, 2000), nagevolg word.

Vervolgens word die spesifieke doel, wat met inagneming van voorafgaande (voorlopige) teoretiese uiteensetting vir die studie gestel word, kortliks bespreek.

### **1.5 NAVORSINGSDOELWIT**

Uit die voorafgaande wil dit voorkom asof plaaslike owerhede gebuk gaan onder onbevredigende menslike hulpbronbestuur. Dit plaas die inwerkingstelling van doeltreffende organisatoriese bestuur onder druk.

Met die probleemstelling as agtergrond, word die volgende algemene navorsingsdoelwit gestel:

Om 'n opname oor die stand van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te loods.

Gegewe die gestelde navorsingsdoelwit, het die navorser dit spesifiek ten doel om:

- i Die spesifieke probleemstelling te verifieer soos in paragraaf 1.4.2 uiteengesit.
- ii Bepaalde voorstelle te genereer ten einde die probleem aan te spreek.

## **1.6 PROFIEL VAN DIE ONDERSOEK**

Hoofstuk 1 dien as die grondslag waarop die res van die navorsing berus. In dié hoofstuk word die doel van die navorsing, naamlik om 'n opname oor die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te loods, aangespreek. Die doelwit is geformuleer na aanleiding van die talle probleemstellings wat geïdentifiseer is en tans in plaaslike owerhede voorkom. Die spesifieke probleemstelling dui op die bestuur van menslike hulpbronbestuur en bepalings van Wet 32 van 2000 (RSA, 2000).

Hoofstukke 2 en 3 word gewy aan 'n literatuuroorsig ten opsigte van die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur.

Ten opsigte van Hoofstuk 2 word menslike hulpbronbestuur vanuit 'n teoretiese oogpunt bespreek. Die voorskrifte wat op menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede van toepassings is, soos onder meer Wet 32 van 2000 (RSA, 2000), word ook volledig uiteengesit.

Hoofstuk 3 behels 'n ondersoek na die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur. Aandag word geskenk aan die bydrae wat menslike hulpbronbestuur as ondersteunende stelsel aan ondernemings behoort te lewer. 'n Oorsig oor

metodes waarvolgens die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne ondernemings bepaal kan word, vorm ook deel van hierdie hoofstuk.

Hoofstuk 4 fokus op die navorsingstrategie en prosedures. In die hoofstuk word die metode van die ondersoek, die ontwikkeling van die meetinstrument, die populasie en die insameling van die gegewens bespreek.

Hoofstuk 5 behels die ontleding van die ingesamelde gegewens. Hoofstuk 6 word gewy aan die bespreking van resultate en die generering van bepaalde voorstelle vanuit 'n organisatoriese perspektief, in.

Die navorsing word afgesluit met 'n slothoofstuk, Hoofstuk 7, waarin die waarde van die navorsing bespreek word. Enkele voorstelle vir verdere navorsing binne die studieterrein word ook gebied.

## 1.7 SAMEVATTING

As dit by die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur kom, is daar voldoende bewyse dat plaaslike owerhede nie die verantwoordelikheid wat dit vir rade meebring, kan misken of ignoreer nie. Die belangrikheid vir elke Plaaslike Owerheid getuig hiervan in sy winsgewendheid, werknemerdoeltreffendheid en optimalisering van die werknemer se potensiaal. Reeds in 1975 was Wortman en Sperling (in De Villiers, 1990, p. 2) van mening dat "... die rol en aard van bestuur in die gemeenskap en die omvang van bestuursverantwoordelikheid varieer voortdurend met veranderinge in die sosiale, ekonomiese en politieke omgewing."

Plaaslike owerhede kon hierdie verandering nie vryspring nie en sal gevolglik daarby moet aanpas. Menslike hulpbronbestuur is daarom nie meer 'n afsonderlike entiteit op sy eie nie, maar 'n integrale deel van die strukture binne 'n organisasie. Om dit te vermag, is 'n totale menslike hulpbronstrategie nodig.

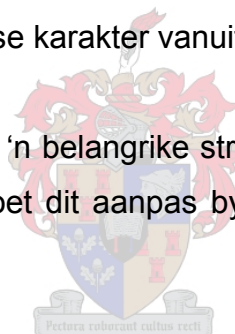
## HOOFSTUK 2

### DIE STAND VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR: 'n TEORETIESE PERSPEKTIEF

#### 2.1 INLEIDING

Die mens is 'n uiters komplekse wese en is die enigste hulpbron in 'n organisasie wat reageer wanneer daarteenoor opgetree word. Menslike hulpbronbestuur, die enigste formele sisteem binne 'n organisasie wat met die bestuur van mense binne die organisasie te make het, kan beskou word as 'n aktiewe en dinamiese veld. Gerber et al. (1994) beskryf dit kragdadiger deur die bewering te maak dat ander hulpbronne se dinamiese karakter vanuit menslike hulpbronne ontstaan.

Menslike hulpbronbestuur vul 'n belangrike strategiese rol in die verandering van 'n organisasie en daarom moet dit aanpas by die behoeftes van 'n organisasie (Bateman & Zeithaml, 1993).



Volgens Swanepoel et al. (2000), bring die kwaliteit van bestuur van menslike hulpbronne 'n verskil mee in die kompetendheid van enige organisasie. Volgens hulle het navorsing ook bewys dat doeltreffende menslike hulpbronbestuur 'n definitiewe positiewe verhouding in die prestasie van 'n organisasie meebring.

Die mening is deur Milkovich en Boudreau (1994) toegedaan, dat menslike hulpbronne met dieselfde sorg en logika bestuur moet word as finansies of enige ander afdeling van die organisasie. In hierdie verband het die regering met die proklamasie van Wet 32 van 2000 (RSA, 2000) die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur vir spesifiek plaaslike owerhede onderstreep.

John D Rockefeller (in Bateman & Zeithaml, 1993, p. 441) was van opinie dat: "The ability to deal with people is as purchasable a commodity as sugar or coffee. And I pay more for that ability than for any other under the sun."

Menslike hulpbronbestuur kan teen bogenoemde bespreking gesien word as 'n intervensieproses waarby beide die werkgewer en die werknemer, elk met hul eie unieke eienskappe en verwagtinge, betrokke is. In Hoofstuk 2 word klem geplaas op die eienskappe wat by beide die werkgewer en die werknemer aanwesig is en deel vorm van die intervensieproses. Die evolusie wat in die werksplek plaasgevind het, het 'n invloed op die funksies wat menslike hulpbronbestuur verrig en beide aspekte word in Hoofstuk 2 bespreek.

Die werksplek van die toekoms word gekonfronteer met talle uitdagings en veranderinge. Die verantwoordelikheid wat menslike hulpbronbestuur hierin behoort te vervul, plaas druk op die rol wat vervul moet word. In die geval van plaaslike owerhede, rig Wet 32 van 2000 (RSA, 2000) 'n nuwe uitdaging aan menslike hulpbronbestuur waaraan voldoen moet word.

Vervolgens word die historiese perspektiewe op die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur vanuit 'n internasionaal-historiese konteks sowel as 'n Suid-Afrikaans-historiese konteks, bespreek.

## **2.2 HISTORIESE PERSPEKTIEWE OP DIE ONTWIKKELING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

### **2.2.1 Internasionaal-historiese konteks**

Die mens was deur die eeue heen onderwerp aan verskeie evolusies wat 'n direkte impak op sy bestaan gemaak het. Voor die koms van die Industriële Revolusie was bestaansboerdery alom bekend en die hedendaagse werknemer-werkgewerverhouding feitlik onbekend. Volgens Anthony, Perrewé en Kacmar



(1996, p. 9) was daar gedurende die periode 1600 tot 1700, in die sogenaamde “craft system”, geen verwarring rakende loopbaanpaaie of dispute oor salarisse nie.

Die Industriële Revolusie het egter die weg gebaan vir vele veranderinge wat daarop sou volg. Swanepoel et al. (2000) dui aan dat die oorsprong van personeelbestuur of menslike hulpbronbestuur juis teruggevoer kan word na dié era waarin werkgewers verskeie pogings aangewend het om hul werknemers beter te benut. Van die pogings wat Swanepoel et al. (2000) aandui word vervolgens kortliks genoem.

- Robert Owen (1771-1858), ‘n Skotse tekstielvervaardiger, wat die maatskappy se winste aangewend het om die leef- en werktoestande van die werknemers in New Lanark, Skotland, te verbeter.
- Die eerste staking in die Verenigde State van Amerika wat gedokumenteer is, was in 1786 en is deur die Philadelphiadrukkers oor minimum weeklikse lone uitgeroep.
- Die periode 1880-1920 word gekenmerk deur groei in fabriektype werk, pogings om die welstand van fabriekswerkers te verbeter en die ontstaan van die sogenaamde “wetenskaplike bestuur”.
- In die vroeë 1900’s is personeeldepartemente gevestig en hoofsaaklik deur maatskaplike werkers beman. Van die take wat verrig is, het administratiewe funksies asook werwing en keuring ingesluit.
- Die periode 1924-1933 word in hoofsaak gekenmerk deur die studie van Elton Mayo en sy kollegas by die Harvard Universiteit. Dit het die fondasie gelê vir die ontstaan van die sogenaamde “arbeidsverhoudinge-beweging”.

(in Swanepoel et al., 2000, pp. 5-7)

Volgens Van Dyk (in Nel et al., 2001) is Cascio van opinie dat Menslike Hulpbronbestuur uit nege verwante velde ontwikkel het. Hierdie siening word deur Van Dyk gedeel en vervolgens in Tabel 1 (in Nel et al., 2001, p. 11) daarvolgens aangepas.

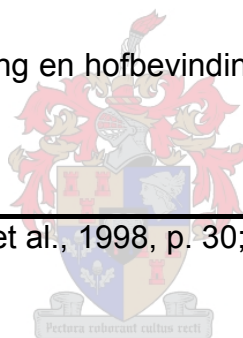
**Tabel 1 Die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur**

---

- Vinnige tegnologiese vooruitgang het die spesialisering van arbeid, wat met die Industriële Revolusie gepaard gegaan het, bevorder;
- Die verskyning van vrye kollektiewe bedinging, met beperkinge aan beide die vakbonde en werkgewers kant;
- Die wetenskaplike bestuursbenadering;
- Die vroeë bedryfsielkunde;
- Personeelpraktyke van die Amerikaanse regering spruit voort uit die daarstelling van die staatsdienskommissie;
- Die opkoms van personeelspecialiste en die groepering van sulke spesialiste in personeeldepartemente;
- Die menseverhoudingsbeweging;
- Die gedragswetenskap;
- Die maatskaplike wetgewing en hofbevindinge in die VSA gedurende 1960 en 1970.

---

(Van Dyk in Gerber et al., 1998, p. 30; Van Dyk in Nel et al., 2001, p. 11)



Ten opsigte van die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur het Cascio, soos aangehaal deur Van Dyk (in Gerber et al., 1998, pp. 29-30; in Nel et al., 2001, pp. 11-12), die onderstaande vier fases ook geïdentifiseer:

Die eerste fase, die sogenaamde “lêerinstandhoudingsfase”, behels die byhou van personeelrekords en ander verwante administratiewe take. By die sogenaamde “regeringsaanspreeklikheidsfase”, die tweede fase, is wetgewings ingestel om te verhoed dat menslike hulpbronbestuurbeleide en -praktyke ‘n organisasie benadeel. In teenstelling met die eerste en tweede fases, het die derde fase, die sogenaamde “organisasie-aanspreeklikheidsfase”, te make met verantwoordbaarheid van maatskappy-uitgawes. Waar die eerste fase in die 1960’s ontstaan het, het die derde fase weer in die laat jare 1970 sy beslag

gekry. Die laaste fase het ontstaan uit die mededinging wat geheers het in die sakewêreld en staan derhalwe as die sogenaamde “strategiese vennootskapsfase” bekend.

Gedurende die 1980's is die term menslike hulpbronbestuur al meer en meer begin gebruik en is die vorige terme, personeelbestuur en arbeidsverhoudinge, daarmee vervang. Hierdie verandering in sienswyse het nie in isolasie gestaan nie, maar saamgehang met die algemene opvatting van organisasie doeltreffendheid en organisasie dinamika. Horwitz (in Swanepoel et al., 2000) ondersteun die gedagte deur aan te toon dat dit in teenstelling was met die tipiese internasionale wegbeweging van funksioneel georiënteerde personeelbestuur na 'n meer lyngedrewe, algemene bestuursopvatting van menslike hulpbronbestuur.

Volgens Bateman en Zeithaml (1993) kan die ontwikkeling van bestuur in teenstelling met menslike hulpbronbestuur, in twee hoof gedagteskole verdeel word, naamlik die klassieke- en kontemporêre benaderings. Elk van die benaderings kan weer onderverdeel word in verdere bestuursbenaderings.

i Die klassieke benadering strek vanaf die middel van die 19de eeu tot die vroeë 1950's en het op die voorgrond getree weens bestuur se poging om die groei van die Amerikaanse industrie te hanteer (Bateman & Zeithaml, 1993; Kroon, 1996). Onder hierdie benadering sorteer die sistematiese-, wetenskaplike-, burokratiese-, administratiewe- en menslike verhoudingebenaderings.

Die sistematiese bestuursbenadering verteenwoordig die begin van die formele bestuursgedagte in die Verenigde State van Amerika en is 'n poging om spesifieke prosedures en prosesse in werksaamhede te vestig ten einde koördinering van die werksaamhede daar te stel (Bateman & Zeithaml, 1993). Frederick W. Taylor, die vader van wetenskaplike bestuur, het die toepassing van wetenskaplike metodes aangemoedig. Hierdie benadering propageer die toepassing van die wetenskaplike metodes deur die ontleding van werk en die

instelling van “een beste metode” waarvolgens produksie doeltreffend verrig kon word (Bateman & Zeithaml, 1993; Greenberg & Baron, 1995; Kroon, 1996; Smit & Cronjé, 1997). Hierdie sogenaamde “beste manier” was, volgens Anthony et al. (1996), die goedkoopste, vinnigste en mees effektiewe manier vir die uitvoering van take. Ten opsigte van die administratiewe bestuursbenadering het ‘n poging in Europa ontstaan om bestuur meer spesifiek af te baken en om die wetenskaplike bestuursbenadering in Amerika aan te vul. ‘n Klemverskuiwing het ontstaan “... van produktiwiteit na bestuur as proses en die klassifikasie van basiese beginsels en funksies” (Kroon, 1996, p. 32). Fayol, ‘n Franse nyweraar, was van mening dat beplanning, organisering, leiding, koördinerings en kontrolering die algemene funksies van hierdie bestuursbenadering is (Smit & Cronjé, 1997). Die menslike verhoudingebenadering was die eerste benadering wat informele werksverhoudings en werkersbevrediging beklemtoon het (Bateman & Zeithaml, 1993). Hierdie benadering verwys derhalwe na bestuur se interaksie met sy ondergeskiktes (Le Roux, Venter, Janse van Vuren, Jacobs, Labuschagne, Kritzinger, Ferreira, De Beer & Hübner, 1996). In die geval van die burokratiese benadering, wat volgens Weber die ideale model is vir bestuur, het hy op formele strukture gefokus: “Gedrag word deur reëls en regulasies gestandaardiseer en gesag berus by die posisies eerder as by individue. Die gevolg is dat die organisasie nie op ‘n spesifieke individu staatmaak nie; die realisering van doeltreffendheid en sukses by die organisasie geskied deur reëls op ‘n gereelde en onbevooroordeelde wyse na te volg” (in Bateman & Zeithaml, 1993, p. 42).

ii Die kontemporêre benadering is op verskeie tye gedurende die Tweede Wêreldoorlog ontwikkel en verteenwoordig die hoeksteen van moderne bestuursdenke (Bateman & Zeithaml, 1993). Hieronder sorteer die kwantitatiewe-, menseverhoudings-, sisteem- en situasiebenaderings.

Volgens die kwantitatiewe bestuursbenadering kan bestuurders, in hulle soeke na optimale oplossings vir probleme, verskeie moontlikhede oorweeg (Bateman & Zeithaml, 1993; Le Roux et al., 1996).

Daarteenoor is die menseverhoudingsbenadering uitgebou tot die gedrags-wetenskaplikebenadering wat op die gedrag van die individu in groepsverband konsentreer (Kroon, 1996). Die sisteembenadering het volgens Bateman en Zeithaml (1993) en Le Roux et al. (1996) 'n holistiese siening van die organisasie ingeneem. Daarvolgens het bestuur se besluite vir 'n sekere afdeling, 'n effek op die totale organisasie. Die situasiebenadering, wat spruit uit die sisteembenadering en 'n reaksie op die soeke na algemene bestuursbeginsels is, plaas klem op die toepaslikheid van beginsels in verskillende situasies (Kroon, 1996). Weens die feit dat verskeie faktore, intern sowel as ekstern, 'n organisasie se gedrag beïnvloed is daar "... weens die veranderende omstandighede geen 'een beste wyse' om te bestuur en te organiseer nie" (Bateman & Zeithaml, 1993, p. 47).

Dit blyk dat bestuur verskillende bestuursbenaderings gevolg het om die verskillende probleme aan te spreek. Gedurende die aanspreek daarvan, het elke bestuurder egter kontak met menslike hulpbronsbestuursaktiwiteite, soos verhoging van produktiwiteit, gesagstrukture en gedrag gemaak.

### **2.2.2 Suid-Afrikaans-historiese konteks**

Die geskiedenis en ontwikkeling van menslike hulpbronsbestuur in Suid-Afrika kan in die volgende fases verdeel word:

#### **2.2.2.1 Pre-industriële fase**

Ongeag die feit dat die bewoners van Suid-Afrika gedurende die pre-industriële fase meestal 'n landelike gemeenskap was, met landelike, huishoudelike aktiwiteite (Bendix, 1997), het 'n uiters informele menslike hulpbronsbestuur wel tog voorgekom. Verder was die arbeidsverdeling gedurende hierdie fase gegrond op 'n rasse-grondslag.

Die invoer van die eerste slawe in 1657 om die “vuylste en swaarste” werk te verrig (Van Jaarsveld, 1982, p. 31), die outokratiese bestuurstyl met ‘n baas-knegverhouding waar die boer omsien na die materiële behoeftes van die arbeiders (Alberts & Motlatla, 1998), asook die inwerkingtreeding van ordonnansie 50 “om die toestand van die Hottentotte en ander vrye gekleurdes aan die Kaap te verbeter” na die tweede Britse besetting in 1806 (Le Cordeur in Cameron & Spies, 1986, p. 82), getuig van die arbeidsverdeling.

### **2.2.2.2 Industriële fase**

Die ontdekking van diamante (1870) en goud (1872) het die begin van die Industriële Revolusie in Suid-Afrika aangevuur en tot dramatiese verandering in die lewens- en werksituasie gelei (Bendix, 1997). So byvoorbeeld het die bestaanswyse van swartes, wat naby die ontdekking van diamante by Kimberley gewoon het, gelei tot ‘n verandering van landelike bestaans ekonomie na ‘n markgeoriënteerde ekonomie (Heydenrych in Cameron & Spies, 1986). Ten einde die swartes in staat te stel om te deel in die gelde ekonomie, moes hul op handarbeid begin staat maak (Van Jaarsveld, 1982).



Die koms van industrieë het ‘n verhoogde vraag na geskoolde arbeid veroorsaak. Dit het tot grootskaalse immigrasie vanuit Europa gelei (Van Zyl, 1986). Die immigrante, meestal vanuit Engeland, is weens hulle opleiding en ondervinding opgeneem in bestuurs- en toesighouersposte. Die uitvloeisel hieruit was die kennismaking en inwerkingtreeding van nuwe bestuurstyl (Alberts & Motlatla, 1998).

In teenstelling daarmee, is take wat laer geskoolde vereis, deur burgers van die land, wat terselfdertyd minder verdien het as die immigrante, verrig. Die periode was ook gekenmerk deur werknemerskontrakte aan die laer besoldigdes en uitgebreide reëls en regulasies op myne (Swanepoel et al., 2000; Van Zyl, 1986).

Teenoor die mynbedryf het die sekondêre industrieë half geskoolde arbeid benodig. Waar blankes meestal in toesighoudende posisies in die myne aangetref was, was gemengde rassegroepe weer in die vervaardigings-organisasies aangetref (Swanepoel et al., 2000).

Die ontdekking van die rykdom en die gepaardgaande onafhanklikheid wat dit meegebring het, kan volgens Grundlingh (in Cameron en Spies, 1986), as 'n motiverende faktor vir die uitbreek van die Tweede Anglo-Boereoorlog gediens het. Met die totstandkoming van die Verdrag van Vereeniging in 1902 (Joyce, 2000), is die era van verdere skeiding tussen bevolkingsgroepe, wat op rasselyne gebaseer was, ingelui. Die gevolg hiervan was die tot standkoming van verskeie ander kleurige organisasies, die aansporing van swart bewussyn en geaktiveerde protesaksies (Spies in Cameron & Spies, 1986). Die sogenaamde "Rooi opstand" van 1922, waar halfgeskoolde mans beswaar gemaak het teen die vervanging van hul werk deur goedkoop swart arbeid (Joyce, 2000), het die regering van die dag laat besef dat die werkers wel magtig is en het tot die oortuiging gekom dat statutêre liggame vir kollektiewe bedinging en oplossing van dispute tussen werkgewer en werknemer ingestel moes word (Bendix, 1997).

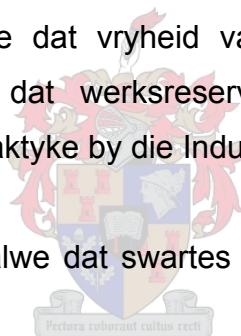
Ten opsigte van menslike hulpbronbestuur word dié periode gekenmerk deur 'n gebrek aan georganiseerde en betekenisvolle hantering van dié tipe werk deur bestuur (Alberts & Motlatla, 1998). Die uitvloeisel hiervan was dat Isobel White, die moeder van personeelbestuur in Suid-Afrika, navorsing op die gebied van personeelbestuur gedurende die 1940's begin het. Volgens haar het personeelbestuur in Suid-Afrika reeds in 1955 op weier aspekte as net gesondheid begin konsentreer het: "The Personnel Manager has, therefore, become much more concerned not so much with the battle for staff comfort ... but with the human relations side of this job. The function of the Personnel Manager thus becomes recruitment, employment, incentives and moral" (Swanepoel et al., 2000, p. 37).

### 2.2.2.3 Die Apartheidsfase

In Suid-Afrika het republiekwording in 1961 geen grootskaalse veranderinge in die binnelandse politieke situasie veroorsaak nie (Van Aswegen in Cameron & Spies, 1986). Ondanks Suid-Afrika se politieke siening van sogenaamde “ontspanningspolitiek” of “détante-beleid” (Van Aswegen in Cameron & Spies, 1986, p. 294; Joyce, 2000, p. 170), het formele kontak met baie lande in Afrika nie juis dié land se posisie met sy apartheidsiening verbeter nie.

Die periode 1970 tot 1979 word gekenmerk deur aantal stakings (179 teenoor 3135 in die periode 1983 tot 1987) (Swanepoel et al., 2000, p. 43), die vestiging van vakbonde as ‘n permanente krag en die regering se aanvaarding van meeste van die bevindinge van die Wiehahn- en Riekert-kommissie (Davenport in Cameron & Spies, 1986). Volgens Bendix (1997, p. 95) was van die aanbeveling van die Wiehahn Kommissie dat vryheid van assosiasie ten volle aan alle werknemers verleen word; dat werksreservering uitgefaseer word en dat regverdigde indiensnemingspraktyke by die Industriële Hof ontwikkel word.

Bogenoemde impliseer derhalwe dat swartes ten volle in die ekonomie van die land opgeneem kon word.



Vanaf 1980 het Suid-Afrika se hervormingsbeleid op dreef gekom met die aanvaarding van ‘n nuwe regeringsvorm waar blankes, kleurlinge en Indiërs die politieke mag deel en diskriminerende wette herroep is (Joyce, 2000).

Wat menslike hulpbronbestuur as ‘n studieveld, navorsing en praktyk betref, was dit met die bereiking van Republiekstatus reeds goed gevestig in Suid-Afrika. Swanepoel et al. (2000, pp. 38-39) beweer verder dat slegs ongeveer 8,8% van diegene wat menslike hulpbronbestuurstipe werk verrig het, gekwalifiseerd was en dat die klem binne menslike hulpbronbestuur op individualisme geval het. ‘n Groter bewuswording van die behoefte aan ‘n meer sogenaamde “menslike hulpbronbenadering” het ontstaan (Swanepoel et al., 2000, p. 39).



#### 2.2.2.4 Demokrasiefase

Op 2 Februarie 1990, met die opheffing van die verbod op 34 organisasies en die vrylating van politieke gevangenes, het Suid-Afrika 'n nuwe politieke bestel, geskoei op demokratiese beginsels, binnegegaan. Die uitvloeisel van die onderhandelinge tussen die onderskeie politieke partye was dat Suid-Afrika in 1994 vir die eerste keer 'n demokratiese verkiesing, wat gewen is deur die ANC, kon hou (Joyce, 2000).

Die verandering het tot onsekerhede by talle landsburgers gelei. Met die aanspreek van die onsekerhede het werksplekke betrokke geraak by 'n groter gemeenskapsrol van opvoeding en sensitisering vir verandering (Swanepoel et al., 2000). Dit wil egter uit die onderstaande aanhaling van Bendix (1997) voorkom asof die regering en werknemers se verwagtinge teenstrydige elemente bevat en as moontlike rede vir die onsekerhede aangevoer kon word: “Workers now expect the government to serve mainly their interests, forgetting that it has a far wider constituency (including also the forty percent or more unemployed persons) and that its concerns do not only center in the workplace but also embrace the economy in general, the need for job creation and investment and the dire need for mammoth improvements in training, education and health services” (Bendix, 1997, p. 101). Die pleidooi vir rasseharmonie en die wonderwerk van versoening het bygedra tot Suid-Afrika se redelike maklike eenwordingsproses (Joyce, 2000).

SPA Konsultante het reeds in 1992 'n verslag rakende die prioriteite van menslike hulpbronbestuur op die kort- en mediumtermyn vrygestel. Volgens die verslag moet menslike hulpbronbestuur konsentreer op onder meer regstellende aksie, opvoeding en opleiding en arbeidsverhoudinge (SPA Consultants, 1992; Swanepoel et al., 2000). Hierdie verslag dui derhalwe op 'n totale verandering van die menslike hulpbronbestuur teenoor dit wat voorheen aangetoon is. Die woorde van oud-Staatspresident Nelson Mandela som die verantwoordelikhede wat aan almal opgedra is as volg op: “... laat daar werk wees, sout en brood vir almal wees” (in Joyce, 2000, p. 209). Grobler verwys daarna as “the time has

come for South African companies to take stock of their position and to face the challenge of the future and adopt the recommended strategic approach to HRM” (in Swanepoel et al., 2000, p. 48).

Op grond van al die voorafgaande inligting, kan die aanname gemaak word dat Suid-Afrika se geskiedenis op rasseskheidslyne gegrond was en dat politieke beïnvloeding na ander terreine van die samelewing oorgespoel het. Menslike hulpbronbestuursdenke en -prioriteite moes derhalwe ook met verloop van tyd vernuwe en aanpas by die grootskaalse veranderinge.

### **2.3 MENSLIKE HULPBRONBESTUUR AS ‘N INTERVENSIEPROSES**

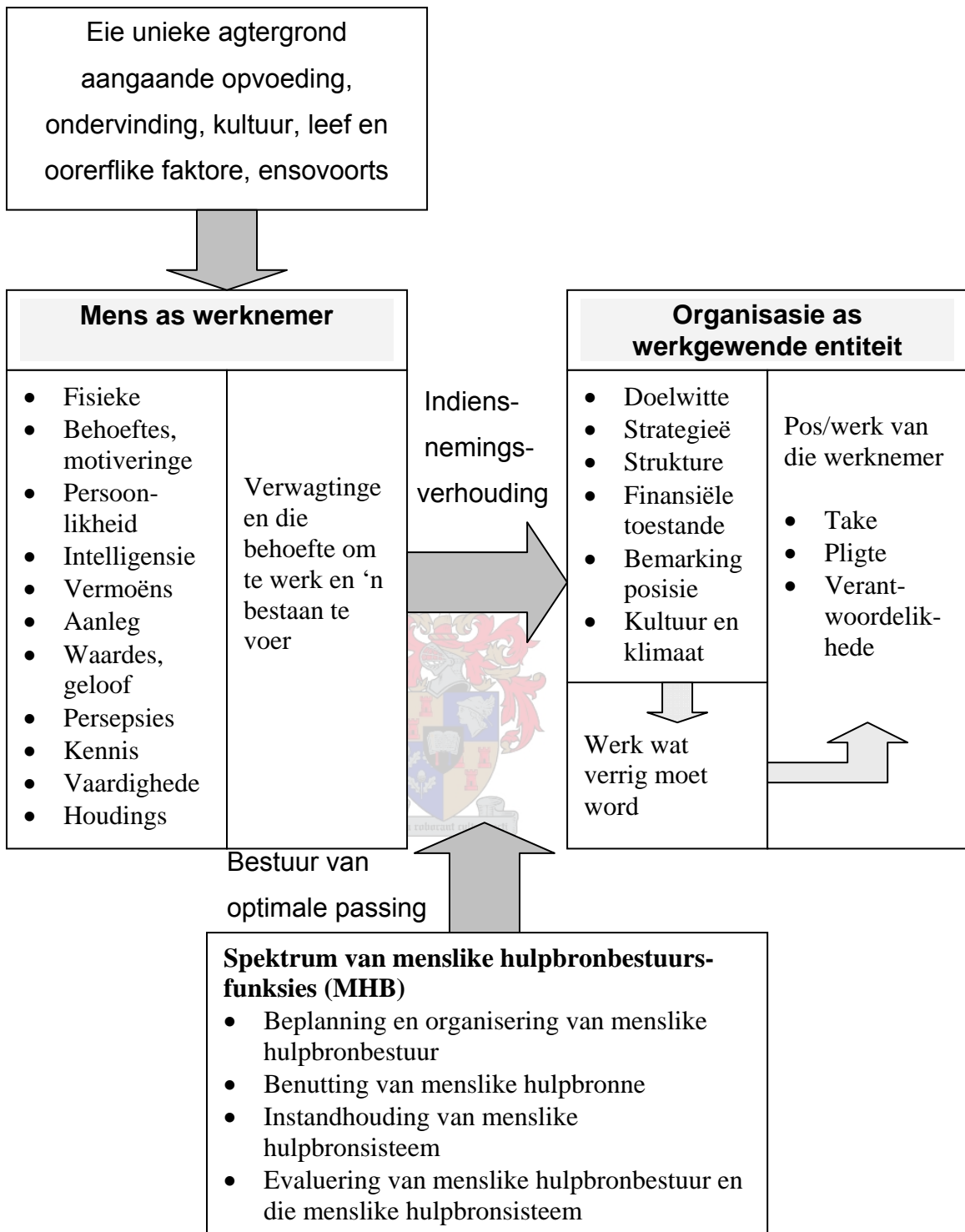
Wanneer die werknemer diens aanvaar by die werkgever ontstaan ‘n verhouding tussen die twee partye wat bestuur moet word. Die werknemer betree die organisasie met sekere behoeftes wat bevredig moet word (Van Dyk in Gerber et al., 1994, 1998). Aan die ander kant het die organisasie ook verwagtinge betreffende optimale prestasielewering in die afhandeling van take en die uitoefening van beheer en verantwoordelikhede (Harrison, 1994). In die lig hiervan kan derhalwe gesê word dat menslike hulpbronbestuur te make het met die bestuur van die diensverhouding tussen die werkgever en die werknemer (Swanepoel et al., 2000). Die taak van menslike hulpbronbestuur moet derhalwe wees om beide die werknemer en die werkgever, so ver as wat moontlik is, ‘n ooreenkoms te laat bereik rakende die aard van die werksverhouding, die wedersydse verwagtinge en die uitvoering van die ooreenkoms: “Only HRM practice which is underscored by this basic belief of the reciprocal dependence between employee and employing organization (for organizational success on the one hand and individual success and happiness on the other) can hope to achieve an optimal fit or match between employees and organizations, by means of a wide spectrum of typical HRM activities and functions” (Swanepoel et al., 2000, p. 17).

Die bereiking van 'n ooreenkoms geskied egter binne 'n bepaalde omgewing. Die omgewing moet van so 'n aard wees dat passing van beide die werkgewer en die werknemer se verwagtinge kan geskied. Wanneer dit plaasvind kan 'n wen-wen situasie vir beide partye bereik word.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat menslike hulpbronbestuur as intervensieproses beide die werknemer en werkgewer, asook die omgewing waarin beide opereer betrek. Optimale passing kan derhalwe slegs moontlik wees wanneer menslike hulpbronbestuur die diensverhouding tussen die partye reguleer.

Onderstaande bespreking rakende die aandeel van die werknemer en die werkgewer in die intervensieproses geskied aan die hand van die model van Swanepoel et al. (2000). Die model is grotendeels gebaseer op die werk van Swanepoel et al. (2000, p. 16) (Sien Figuur 1).

Volgens die model kan menslike hulpbronbestuur, deur middel van sy verskeidenheid van funksies, die diensverhouding wat bestaan tussen die werknemer en die werkgewer tot voordeel van die aandeelhouers reguleer. Die diensverhouding wat tussen die werkgewer en die werknemer heers kan weens die unieke eienskappe van die individu en die veranderende aard van die organisasie as uiters kompleks en dinamies beskryf word.



**Figuur 1 Menslike hulpbronbestuur as 'n intervensieproses**

(Swanepoel et al., 2000, p. 16)

### **2.3.1 Die werknemer as 'n veranderlike en dinamiese wese**

Kinders verskil in wese van mekaar ten opsigte van liggaamlike en verstandelike vermoëns asook op grond van eienskappe wat daartoe bydra dat elkeen nie dieselfde gehalte van werk lewer nie (De Vries, 1978). Net so beskik werknemers oor sekere eienskappe wat ooreenstem, maar in wese verskil elke werknemer tog van mekaar.

Potensiële verskille tussen individue word hierna kortliks bespreek.

#### **2.3.1.1 Fisiese eienskappe**

Elke werknemer dra sy fisiese eienskappe saam na die werksplek. Die fisiese eienskappe het nie net 'n invloed op die tipe werk wat verrig kan word, maar ook op die ontwikkeling van die toerusting wat moet aanpas by die fisiese eienskap. In Suid-Afrika het die inwerkingstelling van die Wet op Gelyke Indiensneming verseker dat diskriminasie op grond van 'n fisiese verskil soos gestremdheid nie onbillik deur die werkgewer toegepas mag word nie (Meyer, 2001).



Indien optimale passing tussen die werkgewer en die werknemer bereik wil word, sal menslike hulpbronbestuursaktiwiteite nie die fisiese eienskappe kan ignoreer of buiterekening laat nie (Swanepoel et al., 2000).

#### **2.3.1.2 Ekonomies-maatskaplike verskille**

Bo en behalwe die uitdagings van die fisiese eienskappe, kan 'n organisasie, waarvan menslike hulpbronbestuur deel is, baie keer betrek word by die ekonomies sosiaal-maatskaplike probleme, soos ongeletterdheid, werkloosheid en verarming, van die gemeenskap. Op grond van hierdie stelling sal menslike hulpbronbestuur daarom al meer en meer gekonfronteer word met 'n hoë ongeletterdheidsvlak van ongeveer 45% (Bendix, 1997, p. 415), 'n beraamde

werkloosheid van ongeveer 31% (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000, p. 33) en toenemende verarming wat bykans 43% beloop (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000, p. 33).

Alhoewel Suid-Afrika se werksmag volgens Sentrale Statistiekdiens 1995 uit 51% mans en 49% vroue bestaan (Nel & Haasbroek in Gerber et al., 1998, p. 427), toon die werkloosheidsyfer in die Wes-Kaap ten opsigte van vroue (21,5%) en mans (14,3%) 'n ander prentjie (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000, p. 33). Daar is verder bevind dat swartes 67% van Suid-Afrika se ekonomiese aktiewe bevolking verteenwoordig, maar dat blankes in 1994, 96% van die topposisies beklee het (Bendix, 1997, p. 415). Volgens artikel 2 van die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998, is die doel van die wetgewing juis om gelyke geleentheid aan te moedig deur regverdigte verteenwoordiging in alle beroepskategorieë en vlakke in die werksplek te verseker (RSA, 1998a). Gelyke verteenwoordiging is egter slegs moontlik indien demografiese faktore soos onder meer ouderdom, ras en geslag aangespreek word.

Indien Suid-Afrika kompetend met die res van die wêreld wil bly, sal die produktiwiteitsvlakke ook aangespreek moet word. Menslike hulpbronbestuur het 'n wesenlike taak in hierdie verband. Die bydraes wat in hierdie opsig gelewer moet word wissel vanaf opleiding tot die aanspreek van sosiaal-maatskaplike probleme. Om die gedagtes te ondersteun, dui Ndala (1999) aan dat werkgewer en arbeid saam aan produktiwiteit moet werk. Samewerking word vervolgens bekom wanneer die werkgewer en die werknemer mekaar kan vertrou. Dit skep vir Skhosana (1999) die beginsels van deelnemende bestuur. Kroon (1996) beskou die opleiding van onervare en onopgeleide werknemers tesame met die verlaging van egskeidings, 'n afname in die gebruik van alkohol en verhoogde motivering as aspekte wat aangespreek behoort te word.

### 2.3.1.3 Ouderdomsverskille

As 'n aanduiding van die neiging in die ouderdomme wat heers in die Verenigde State van Amerika, het Greer (2001) bevind dat die mediaan ouderdom van die VSA se bevolking neig om toe te neem van 42 in 1998 tot 45 in 2008. Die implikasie hieraan verbonde is dat die werksmag groter ondervinding bekom en daardeur as 'n stabiele en betroubare mag gesien kan word (Greer, 2001). Ouderdom en ondervinding is egter nou verwant aan mekaar nie en daarom kan 'n verouderde werksmag ook as duur arbeid beskou word. 'n Goeie voorbeeld hiervan is vir Milkovich en Boudreau (1994) die feit dat pensioenfondse nie meer bekostigbaar is nie.

In die geval van Suid-Afrika beskik die land volgens die 1994 statistiekopname oor 'n relatiewe jong bevolking (Carrell et al., 2000). Volgens die Sentrale Statistiekdiens 1995 is uit Suid-Afrika se bevolking van ongeveer 41 miljoen 36% jonger as 15 jaar oud en 4,3% ouer as 65 jaar (Nel & Haasbroek in Gerber et al., 1998, p. 427). Die grootste bekommernis vir Carrell et al. (2000, p. 47) is egter aanwesig in die feit dat ongeveer 82,5% van die werklose mag tussen die ouderdom 21 en 49 aangetref word. Bendix (1997) is van opinie dat hierdie aspekte 'n wesenlike invloed het op die vraag en aanbod na werknemers en die betalingskoers wat daaraan gekoppel word.

Die taak van menslike hulpbronbestuur blyk, op grond van bogenoemde informasie, om die aanbod versus die vraag na arbeid doeltreffend te bestuur. In gevalle waar 'n ooraanbod van werknemers bestaan, is die bestuur van vroeë aftrede-aansporings belangrik. Waar 'n tekort egter aan arbeid bestaan, is dit menslike hulpbronbestuur se taak om toe te sien dat werknemers met hoë ouderdomme nie ontuis in die organisasie moet voel nie.

### 2.3.1.4 Diversiteit

Die aanduidings is dat die werksplek van die 21ste eeu toenemend meer divers word as wat tans die geval is. Volgens die bevindinge gaan anderskleuriges teen die jaar 2008 meer as 29% van die werksplek in die VSA verteenwoordig (Greer, 2001).

Rassediskriminasie is egter deel van die geskiedenis van Suid-Afrika en is volgens alle aanduidings klaarblyklik nog steeds in die werksplek aanwesig. In terme van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, is dié land 'n onafhanklike en demokratiese staat, gegrond op nie-rassige en nie-seksistiese beginsels (RSA, 1996). Dit beteken dat almal gelyk gestel is voor die Grondwet van die land en dat een persoon of groep nie verhewe is bo die ander nie. Een van die uitdagings van bestuur, volgens Swanepoel et al. (2000), is derhalwe die aanspreek van die onregverdigde diskriminasie in die werksplek. Die regering het met die proklamering van die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998, die ernstigheid daarvan beklemtoon (RSA, 1998a).



### 2.3.1.5 Geslagsverskille

Die tendens deesdae by die werksplek is die toename in die verteenwoordiging van vroue (Smit, 1998). So byvoorbeeld word verwag dat vroue in die VSA teen die jaar 2008, 48% van die werksplek sal verteenwoordig. Dit, volgens Greer (2001), verteenwoordig 'n styging van 1% teenoor 1998. Daarteenoor verteenwoordig vroue in Suid-Afrika ongeveer 54% van die bevolking en 39,4% van die betaalde werksplek (Naidoo, 1997, p. 30).

Die onderverteenwoordiging van vroue in bestuursposisies by baie van die organisasies, wil derhalwe die indruk laat dat hul opgang na hoër range gesien kan word as 'n opdraande stryd. Die gedagte word deur Swanepoel et al. (2000) bevestig: "Dit is ook al bevestig dat alhoewel bestuur regstellende aksie aanvaar as in verhouding tot swartes, word dit nie in dieselfde lig beskou as in die geval



van vroue in die Suid-Afrikaanse organisasies nie” (Swanepoel et al., 2000, p. 76). Die status van die wit- teenoor dié van die swartvrou verskil egter ook, soos aangetoon in Tabel 2 (Naidoo, 1997).

**Tabel 2      Status van die witvrou**

---

77,6%	bestuurs-, uitvoerende- en administratiewe poste;
57,8%	verkoops- en klerikale poste;
57,8%	professionele-, semi-professionele- en tegniese; en
5%	diensberoep

---

(Naidoo, 1997, p. 32)

Ten opsigte van swartvroue het Naidoo (1997) bevind dat 83,4% in diens, produksie en verwante beroepe staan en ongeveer 38% betrokke is by geringe werke soos teemaak.

Ten einde meer vroue na die arbeidsmag te trek, is dit noodsaaklik dat werkgewers die werksplek meer toeganklik vir vroue moet maak (Greer, 2001).

Dit wil derhalwe voorkom asof menslike hulpbronbestuur verantwoordelik is vir die daarstelling van prosesse waardeur ‘n multikulturele organisasie gevestig kan word. Ten einde dit te verseker is dit noodsaaklik dat bestuur die voordele verbonde aan so ‘n diverse mag begryp en verstaan.

### **2.3.1.6      HIV/VIGS**

Die vigs-pandemie het veral in Suid-Afrika, weens die amptelike standpunt van die regering, die uitspraak van die konstitusionele hof waarin toestemming gegee is

vir die verskaffing van neverapien aan swanger HIV/vigs-vroue by alle staatshospitale en klinieke, publisiteit ontvang (Coetzee, 2002).

In sommige dele van die wêreld is die bevolking weens HIV/vigs aan die afplat. In Suid-Afrika is bevind dat nasionaal ongeveer 4 miljoen mense reeds met die virus besmet is (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000, p. 33). Die gevolg hiervan is 'n verwagte verlaging van die huidige lewensverwagtinge van 68 na 48 teen die jaar 2010. Alhoewel die Wes-Kaap 'n laer infeksiekoers het as al die ander provinsies, gaan die provinsie nogtans een uit vyf van die bevolking aan HIV/vigs verwante siektes oor die volgende dekade verloor (Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism, 2000).

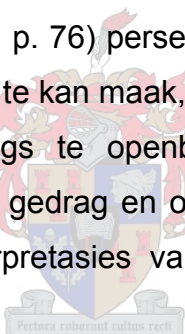
Die organisasie gaan volgens Anthony et al. (1996), Gerber (in Gerber et al., 1998) en Milkovich en Boudreau (1994) weens HIV/vigs egter talle struikelblokke, soos onder meer groter afwesighede en 'n afname in produktiwiteit wat tot 'n styging in die eenheidskoste van arbeid kan lei, ervaar. Armstrong (2000), Ferreira (2001) asook Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert en Hatfield (2002) beskou dit as uiters belangrik dat 'n organisasie 'n beleid vir HIV/vigs moet ontwikkel. Carrell et al. (2000) beskou die implementering van bewusmakingsprogramme en die verskaffing van beradingsdienste ten opsigte van hierdie aspek as 'n saak van dringendheid.

Menslike hulpbronbestuur is derhalwe verantwoordelik vir die opleiding rakende die aard, simptome en metodes van oordrag asook vir die aanspreek van die emosionele probleme wat ondervind mag word (Gerber in Gerber et al., 1998). Die taak van menslike hulpbronbestuur strek egter verder as net dit. 'n Ondersoek na die tipe van werknemer voordele wat HIV/vigs lyers geniet by mediese- en pensioen fondse sal onderneem moet word. Verder spel wetgewing, artikel 19 van Wet 55 van 1998, ook die taak van menslike hulpbronbestuur uit deur daarop te wys dat diskriminasiepraktyke by die werksplek ondersoek en uitgeskakel moet word (RSA, 1998a). So moet 'n verteenwoordigende werkgewer 'n ontleding doen van sy indiensnemingsbeleide, praktyke, prosedures en werksomgewing ten einde die struikelblokke wat lede

van die aangewese groepe by die werksplek affekteer, te bepaal. Hierdie ontleding moet ook ontwikkeling van 'n profiel van die werksmag insluit ten einde die mate van onderverteewoordiging van die aangewese groep in die werksplek te bepaal (RSA, 1998a). Indien HIV/vigs 'n struikelblok is waarom aangewese groepe nie aangestel word nie, is dit die taak van menslike hulpbronbestuur om toe te sien dat die diskriminerende praktyk uitgeskakel word. Persepsies van die werknemers teen byvoorbeeld HIV/vigs kan as moontlike rede tot die handhawing van diskriminerende praktyke in die werksplek aangevoer word.

### **2.3.1.7 Perseptuele verskille**

Greenberg en Baron (1995) beskryf persepsies as 'n proses waarvolgens informasie gekies, georganiseer en geïnterpreteer word. In teenstelling daarmee, beskou Swanepoel et al. (2000, p. 76) persepsies as 'n kognitiewe proses wat 'n mens in staat stel om afleidings te kan maak, waarde te heg aan iets en begrip vir interne en eksterne omgewings te openbaar. Persepsie gee verder ook aanleiding tot 'n verandering in gedrag en optrede: "Alle gedrag is gebaseer op mense se persepsies en interpretasies van waarheid en realiteit" (Hersey & Blanchard, 1993, p. 227).



In die lig hiervan wil dit voorkom asof persepsies gevorm word op grond van die inwin van agtergrondsinformasie en die toets van die informasie teen die verworwe kennis wat reeds bestaan. Die gedagte word deur Odendal, Schoonees, Swanepoel, Du Toit en Booyen (1994, p. 794) bevestig in die definisie van persepsie deurdat dit te make het met "die opneem van indrukke in die bewussyn" en "resultate daarvan." Die opneem van die indrukke kan óf 'n negatiewe óf positiewe gesindheid by die individu vestig.

Menslike hulpbronbestuur sal derhalwe waaksaam moet wees vir moontlike negatiewe persepsies wat mag heers by die werksplek. Daarom sal een van hul take wees om die bestaande persepsies te identifiseer en die negatiewe persepsies wat die organisasie benadeel, uit te skakel.

### 2.3.1.8 Verskille in vermoëns

In die literatuur word verskeie interpretasies gegee aan die begrip aanleg. So verwys Swanepoel et al. (2000, p. 78) daarna as die inherente vermoë om dinge aan te leer of 'n sekere vlak van prestasie of vaardigheid te ontwikkel. Smit (1986, p. 199) voer aan dat aanleg " 'n natuurlike aangebore sowel as verworwe potensiële onontwikkelde vermoë is om sekere spesifieke bekwaamhede of vaardighede, deur genoegsame opleiding aan te leer en wat daartoe lei dat so 'n persoon op 'n bepaalde gebied presteer." In teenstelling met aanleg sien Anthony et al. (1996) vermoëns as fisiese en verstandelike kapasiteit wat op aangeleerde algemene trekke gebaseer is en wat 'n mens in staat stel om dinge te kan doen. Smit (1986) beskou vermoëns as 'n huidige toestand teenoor aanleg wat 'n toekomstige toestand aandui. Hierteenoor is intelligensie 'n kognitiewe vermoë waar die intellek volgens Swanepoel et al. (2000) betrokke is. Jordaan en Jordaan (1989) sien intellek eerder as 'n optrede waar gehalte spoed en 'n moeilikheidsgraad aanwesig is.

Bestuurders maak baie keer aanstellingsbesluite op grond van die aanleg wat 'n persoon openbaar gedurende die onderhoud, maar vergeet gerieflikheidshalwe egter van die vaardighede wat verlang word.

Vir Swanepoel et al. (2000) wys vaardighede na die spesifieke taakverwante bevoegdhede wat 'n persoon reeds oor beskik. Anthony et al. (1996, p. 157) definieer vaardighede weer as gepaste prestasie waartydens take die gebruik van gereedskap, toerusting en masjinerie vereis. Hersey en Blanchard (1993) wys hierteenoor op drie vaardighedsareas, naamlik tegniese, menslik (Yukl, 1994, verwys daarna as interpersoonlike vaardighede) en konseptueel.

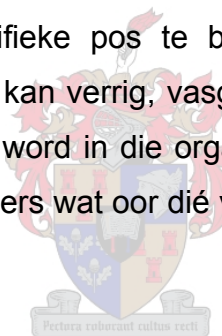
Die tegniese vaardighede verwys na kennis, metodes en tegnieke wat benodig word vir die uitvoering van die taak. Hersey en Blanchard (1993) gaan verder deur na menslike vaardighede te verwys as die vermoë en oordeel om met en deur mense te kan werk. John D. Rockefeller, beskou menslike vaardighede as die belangrikste vaardighede waarvoor 'n bestuurder moet beskik: "I will pay more

for the ability to deal with people than any other ability under the sun” (in Hersey & Blanchard, 1993, p. 9).

Hierteenoor vertolk Yukl (1994) konseptuele vaardighede as logiese denke, die vermoë om die kompleksiteit van die totale organisasie te verstaan, veranderinge te antisipeer en die herkenning van geleenthede en probleme.

Administratiewe vaardighede is ‘n vierde kategorie wat Yukl (1994) byvoeg by die res van vaardighede. Volgens Yukl (1994) het administratiewe vaardigheid te make met die vermoë om ‘n tipe bestuursvaardigheid of gedrag uit te voer en is ‘n kombinasie van bogenoemde vaardighede daarby betrokke.

Vir Milkovich en Boudreau (1994) is dit belangrik dat ‘n organisasie kennis moet dra van sy werknemers se vaardighede. Ten einde die vlak van vergoeding wat gekoppel word aan ‘n spesifieke pos te bepaal, moet die vaardighede wat benodig word om die werk te kan verrig, vasgestel word. Die bewusmaking van die vaardighede wat benodig word in die organisasie lei tot die inwerkingstelling van metodes om die werknemers wat oor dié vaardighede beskik te bepaal.



### **2.3.1.9 Persoonlikhede**

‘n Verdere eienskap wat die uniekheid van ‘n individu beklemtoon is sy persoonlikheid. Vervolgens sien Greenberg en Baron (1995, p. 90) ‘n individu se persoonlikheid as die unieke en relatiewe stabiele patroon van gedrag, gedagtes en emosies. Volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1998) het kultuur ‘n wesenlike invloed op die vorming van persoonlikheid. Die rede daartoe lê vir Armstrong (2000, p. 401) opgesluit in die wyse waarop die interaksie met die omgewing georganiseer en gekoördineer word. Swanepoel et al. (2000) argumenteer op sy beurt weer dat persoonlikheid via motivering ‘n invloed het op die werksprestasie van ‘n werknemer en die mate waartoe die werknemer aanpas by sy werk. Drie persoonlikheidseienskappe, te wete waardes, belangstellings en emosies het spesifieke relevansie in die werkswêreld.

Vir Greenhaus en Callanan (1994) is waardes 'n abstrakte uitkoms van wat 'n persoon wil bereik. Daarteenoor sien Swanepoel et al. (2000) waardes as algemene konsepte van wat reg of verkeerd is. Yukl (1994) beskou waardes as belangrik omdat dit 'n leier se voorkeure en aspirasies beïnvloed, sy persepsie van die situasie en probleme wat ondervind word, bepaal asook sy keuse van gedrag in 'n bepaalde situasie.

'n Begrip van 'n persoon se waardes verleen insig ten opsigte van sy loopbaanaspirasies (Greenhaus & Callanan, 1994). Waar individuele waardes aanpas by die vereistes van die pos kan waardes verder bydra tot sukses en prestasie. 'n Gebrek aan kongruensie van waardes tussen die individu en die organisasie is tot beide partye se nadeel en kan tot konflik tussen die partye lei (Swanepoel et al., 2000, p. 82).

Belangstelling hou verband met die behoeftes, houdings en waardes en verteenwoordig die geneigdheid van 'n persoon om tot iets aangetrokke te voel (Swanepoel et al., 2000). Smit (1986) beweer dat die beroepskeuse van 'n individu afhanklik is van sy kennis ten opsigte van beroepsoorte en dit berus op sy belangstellingspatroon. Waar werknemers se beroepskeuse versoenbaar is met sy belangstelling, is 'n geneigdheid tot tevredenheid teenoor die beroep aanwesig (Greenhaus & Callanan, 1994).

Swanepoel et al. (2000) beskryf emosies as 'n gevoelswaarde wat manifesteer in sekere gedragspatrone. Jordaan en Jordaan (1989, p. 638) verstaan emosies weer "... as dit wat 'n persoon in beweging bring." Die taak van menslike hulpbronbestuur is om sensitief te wees vir werknemers se emosies en om dit op so 'n wyse te akkommodeer dat dit tot beide die individu en die organisasie se voordeel sal strek.

Ten einde sukses en hoë vlakke van werksprestasie te bereik, is Swanepoel et al. (2000) van mening dat die individu se behoeftes, belangstellings en emosies versoenbaar moet wees met die vereistes van die organisasie en sy werk. 'n Verdere belangrike aspek vir menslike hulpbronbestuur blyk die handhawing te

wees van 'n balans tussen die bevordering van die individualiteit van werknemers en die bereiking van die spesifieke behoeftes van die organisasie, sonder om die individualiteit prys te gee of organisasie oogmerke op te offer.

Sinkronisering tussen die behoeftes van die organisasie en dié van die werknemer as 'n menslike wese is belangrik vir die daarstelling van 'n behoorlike diensverhouding. Waar die behoeftes van die werknemer en die werkgewer nie aanpas by mekaar nie, ontstaan 'n afname in lojaliteit. So het Greer (2001) bevind dat 57% van die respondente minder lojaal is teenoor hul werkgewers as vyf jaar gelede. Die wyse waarop 'n persoon se behoeftes by die werk vervul word, affekteer sy werksprestasie (Bateman & Zeithaml, 1993) en produktiwiteit (Swanepoel et al., 2000).

McClelland het met sy bekende studie onder bestuurders bevind dat drie behoeftes aanwesig is, naamlik die behoefte aan prestasie, die behoefte aan affiliasie en die behoefte aan mag (in Armstrong, 2000; Van Dyk in Gerber et al., 1998). Die dominansie van een van die behoeftes beteken nie dat die ander behoeftes afwesig is nie. Volgens Yukl (1994) is die dominansie van een van die behoeftes eerder 'n uitlewing van die aspirasies van die werknemer.



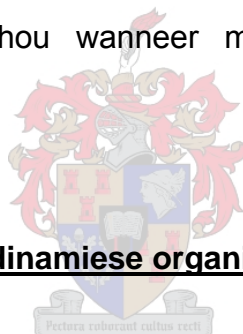
Vanuit 'n menslike hulpbronbestuursoogpunt is dit noodsaaklik dat werknemer-behoeftes bepaal word ten einde te verseker dat bevrediging daarvan wel plaasvind. Indien die bevrediging van behoeftes nie plaasvind nie, kan 'n negatiewe houding teenoor die diensverhouding ontstaan.

Houdings kan derhalwe gesien word as 'n emosionele toestand wat in 'n positiewe of negatiewe manier ervaar kan word (Hersey & Blanchard, 1993). Molden en Symes (1999) sien houdings ook as 'n versameling van gedagtepatrone wat gebruik word om antwoorde te verskaf. Anthony et al. (1996) daarenteen betrek die werknemer se vlak van motivering, sy satisfaksie met en betrokkenheid tot die taak wat verrig word by houdings.

Die meting van die houding van 'n werknemer teenoor sy werk of organisasie is uiters belangrik. Hierdeur word 'n aanduiding van die algemene gevoel wat heers by die organisasie bekom en of die kultuur van die organisasie steeds ooreenstem met die visie van die organisasie. Fitz-enz (1984) ondersteun die gedagte, deur te beklemtoon dat die omgewing die nuwe houding wat met opleiding gevestig wil word moet ondersteun.

Verder is die meting van houdings veral belangrik in die samestelling van 'n posbeskrywing. Die werkgewer word bewus van die aspekte in die pos wat die werknemer of positief of negatief instel. Met die kennis tot die werkgewer se beskikking kan aanpassings daarvolgens gedoen word (Swanepoel et al., 2000).

Uit bogenoemde eienskappe van die individu is dit opmerklik dat elkeen 'n bydrae lewer tot die uniekheid van die individu. Elkeen van hierdie eienskappe sal bestuur in gedagte moet hou wanneer menslike hulpbronbestuursbesluite geneem word.



### **2.3.2 Die werkgewer as 'n dinamiese organisasiesisteem**

Peters (2001) huldig die standpunt dat baie organisasies in hul huidige formaat, nie die volgende 25 jaar gaan oorleef nie. Die taak van die hedendaagse organisasies is derhalwe om aan te pas by 'n veranderende omgewing: "Companies must prepare themselves for tomorrow's challenges" (Peters, 2001, p. 39). Om dit te vermag is dinamiese sisteme binne die organisasie noodsaaklik.

Die hedendaagse organisasie kan op grond van bogenoemde as 'n oop sisteem beskryf word. By 'n oop sisteem vind interaksie, volgens Kroon (1996), met die omgewing plaas en is die organisasie vir sy voortbestaan van die omgewing afhanklik. Daarom funksioneer 'n organisasie in 'n dinamiese omgewing. Die omgewing word uit 'n aantal subsysteme, waaronder menslike hulpbronbestuur, opgebou. Menslike hulpbronbestuursprosesse is volgens Van Dyk (in Gerber et



al., 1998) gefokus op die bestuur, instandhouding en ontwikkeling van die werknemer as subsisteem in die onderneming.

Die eienskappe van 'n dinamiese organisasie manifesteer op vele terreine binne die oop sisteem. Van die eienskappe word vervolgens kursories bespreek.

### **2.3.2.1 Strategiese doelwitte**

Die taak van topbestuur is om strategiese doelwitte vir die totale organisasie te formuleer en die wyse hoe om dit te bereik te bepaal (Swanepoel et al., 2000). Die formulering van die strategiese doelwitte van 'n organisasie spruit voort uit die missie van 'n organisasie. Die missie verteenwoordig vir Bateman en Zeithaml (1993) die rede vir die voortbestaan van 'n organisasie en is volgens Kroon (1996) toekomstgerig.

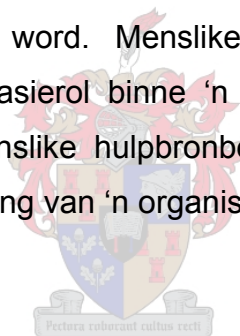
Wat 'n organisasie egter verlang, is 'n inkoop van sy werknemers tot die visie van die organisasie. Sonder hierdie nodige ondersteuning kan 'n organisasie nie suksesvol wees in die bereiking van sy doelwitte nie. Hierdie siening word deur Hersey en Blanchard (1993, pp. 153-154) ondersteun: "... hoe nader individuele doelwitte en oogmerke kan kom aan dié van die organisasie, hoe beter sal die organisasie se prestasie wees."

Die organisasie kan daarom verskillende tipes strategieë (korporatiewe, besigheids en funksionele) aanwend om sy mikpunt te bereik. Die korporatiewe-strategie het te make met die tipe besighede en markte waarbinne die organisasie meeding asook die verspreiding van die hulpbronne tussen hierdie besighede (Bateman & Zeithaml, 1993). Die besigheidstrategie daarenteen verwys na die tipe van bestuursbesluite wat geneem word ten einde sukses in 'n organisasie te verseker (Kosseck & Block, 2000). Dit beskryf ook hoe die organisasie met sy mededingers wat dieselfde produkte en dienste aanbied, kompeteer (Jackson & Schuler, 2000). Die funksionele strategie ondersteun die

besigheidstrategie en word deur elke funksionele afdeling binne die organisasie geïmplementeer (Bateman & Zeithaml, 1993).

Die keuse rakende die tipe strategie en metode wat gevolg gaan word, het 'n wesentliche invloed op menslike hulpbronbestuur (Swanepoel et al., 2000). Menslike hulpbronbestuur het daarom, volgens Mathis en Jackson (1999), te make met die daarstelling van 'n formele sisteem waarvolgens menslike talent tot voordeel van die organisasie ontwikkel kan word. Om dit te vermag is dit noodsaaklik dat menslike hulpbronbestuur betrokke is by die daarstelling van veranderingsprosesse (Mabey et al., 1999).

Raymond (1995) sien menslike hulpbronbestuur daarom as topbestuur se besigheidsvennoot. Om die vennootskap uit te leef is dit van kardinale belang dat menslike hulpbronbestuur besigheidsgesigter raak en betrek word by bestuursbesluite wat geneem word. Menslike hulpbronbestuur begin daarom al hoe meer 'n sterker konsultasierol binne 'n organisasie speel. Een van die belangrikste areas waar menslike hulpbronbestuur se insette van onskatbare waarde is, is by die samestelling van 'n organisasiestruktuur.



### **2.3.2.2 Organisasiestruktuur**

Deel van die verantwoordelikheid van bestuur is om 'n organisasiestruktuur daar te stel waarin take en verantwoordelikhede aan individue binne departemente toegedeel kan word (Jackson & Schuler, 2000). Tydens dié proses word die poste gewoonlik gerangskik in hiërargiese volgorde van belangrikheid (Greenberg & Baron, 1995; Swanepoel et al., 2000). "Organisasies verskil in hul kompleksiteit, maar dit is altyd belangrik om die totale bestuurstake te verdeel in verskillende aktiwiteite, om hierdie aktiwiteite toe te deel aan die verskillende afdelings van die organisasie en om maniere vir kontrolering, koördinerings en integrering daar te stel" (Armstrong, 2000, p. 144). Bo en behalwe die gesagsposisie aanduiding, verskaf 'n organisasiestruktuur ook die wyse waarop

formele kommunikasie binne die organisasie moet geskied (Greenberg & Baron, 1995).

Die organisasiestruktuur kan gesien word as 'n direkte bron van inligting deurdat dit enersyds aan bestuur informasie betreffende die rang en posgradering verskaf en andersyds aan die ondergeskikte 'n aanduiding van kommunikasie, posisie, status en mag verleen.

Bateman en Zeithaml (1993) noem die aantal ondergeskiktes wat direk aan die toesighouer rapporteer die spanwydte. 'n Optimale spanwydte verhoog volgens hulle die effektiwiteit van toesighouding deurdat dit smal genoeg is vir bestuur om steeds beheer oor die ondergeskiktes te kan uitgeoefen. In gevalle waar roetienewerk aanwesig is, goed opgeleide ondergeskiktes en bevoegde toesighouers voorkom sowel as onafhanklike toesighoudende beheer aangetref word, word 'n wyer spanwydte deur Bateman en Zeithaml (1993) onderskryf.

Die samestelling van die struktuur van die organisasie en die wyse waarvolgens dit gedoen word, het 'n wesenlike invloed op die wyse waarvolgens menslike hulpbronbestuur opereer (Swanepoel et al., 2000). So byvoorbeeld lei 'n hiërargiese organisasiestruktuur tot definitiewe aanwysings van loopbaanvelde, terwyl 'n netwerk tipe van struktuur tot generiese posbeskrywings lei (Milkovich & Boudreau, 1994).

Die organisasiestruktuur is nie stagnant, maar eerder dinamies. Die siening word deur Greer (2001) bevestig met die ervaring dat baie organisasies se organisasiestruktuur minder hiërargiese voorkom. Die rede hiervoor skryf Greer (2001) onder meer toe aan die vooruitgang op tegnologiese gebied.

### **2.3.2.3 Tegnologie**

Gerber et al. (1994) is van mening dat tegnologie die wyse waarvolgens die taak afgehandel word asook die tipe van werknemer wat daarvoor benodig word,

bepaal. Tegnologie sluit die metodes wat 'n organisasie gebruik om sy roumateriale in produkte en dienste te omskep, in (Rothwell, Sullivan & McLean, 1995). Rollins en Roberts (1998) is van mening dat die aanwending van tegnologie by groot groepe vinniger en doeltreffende kommunikasie veroorsaak, maar aan die ander kant persoonlike kontak verwaarloos.

Die hoofdoel van tegnologie is om werknemerproduktiwiteit te verhoog en daarom kan Suid-Afrika met sy tekort aan hoogs geskoolde arbeid baat by tegnologiese ontwikkelinge vind (Van Dyk in Gerber et al., 1998). Kompetisie en maksimale benutting van hulpbronne is hedendaags vir 'n organisasie belangrik indien hulle prestasiegewys kompetierend wil bly. Om 'n organisasie in staat te stel om hulle kompetendheid te verhoog is die aanwending van tegnologie op grootskaals onontbeerlik.

Tegnologie het volgens Makoane (2001) 'n invloed op opleiding en ontwikkeling en daarom sal gepoog moet word om die tradisionele metodes van opleiding te kombineer met die nuwe praktyke wat deur die tegnologie meegebring is.

Volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1998) is die mens geneig om teen tegnologiese veranderinge te rebelleer. Die aandeel wat menslike hulpbronbestuur kan speel in die hantering van die teenkantingsgevoel is uiters noodsaaklik en mag nie onderskat word nie. Anthony et al. (1996) sien veral die rol van tegnologie binne menslike hulpbronbestuur in die ontwerp van poste binne die organisasie.

Die verandering wat tegnologie by 'n organisasie meebring lei tot 'n nuwe begrip van effektiewe bestuur in die algemeen. Die werknemerskorps moet onder meer toegewys word na gepaste poste, wat onderling binne 'n struktuur bestaande uit departemente, afdelings en so meer in 'n organisasiestruktuur saamgesnoer word. Elk hiervan kan derhalwe gesien word as 'n groep binne die organisasie.

### 2.3.2.4 Formele en informele groepe

Die hedendaagse werksplek is van so 'n aard gestruktureerd dat die uitvoering van groepsaktiwiteite uiters belangrik geraak het. 'n Groep beskik egter oor unieke eienskappe wat nie by individue aangetref word nie. So, byvoorbeeld is Swanepoel et al. (2000, p. 88) van mening dat 'n groep bestaan uit individue wat interafhanklik is van mekaar, doelwitte of motiewe deel, druk op mekaar uitoefen betreffende die gedrag binne die groep en saamwerk om die mikpunte van die organisasie te bereik. Die siening word ook deur Jordaan en Jordaan (1989, p. 758) en Werner (in Nel et al., 2001, p. 373) gedeel.

Binne 'n organisasie word formele en informele groepe aangetref. Formele groepe bestaan uit bevel- en taakgroepe. Waar bevelgroepe bepaal word deur die verbintenis tussen individue wat formeel deel vorm van die organisasie, dui taakgroepe belangstelling of kennis binne 'n spesifieke area, ongeag die posisie wat binne die organisasie beklee word, aan (Bateman & Zeithaml, 1993; Greenberg & Baron, 1995).

Hierteenoor verteenwoordig belange- en vriendskapsgroepe die informele groepe. Belangegroepe dui op 'n vrywillige vorming van individue wat sekere belange deel, terwyl vriendskapsgroepe te make het met die bevrediging van sosiale behoeftes (Greenberg & Baron, 1995; Werner in Nel et al., 2001).

Waar die formele groepe deel vorm van die organisasie se struktuur en verband hou met die doelwitte van die organisasie, ontwikkel die informele groepe op onder meer die gevoelens van sy lede ten einde hul doel te bereik (Van Dyk in Gerber et al., 1998).

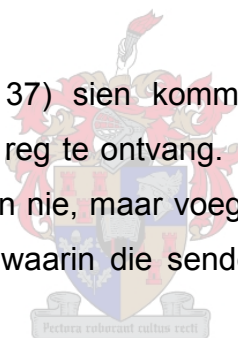
Binne alle groepe word konflik sowel as samehorigheid aangetref. Die ontstaan van die konflik kan as negatief of positief ervaar word. Weens die impak (te laag of te hoog) wat konflik op prestasie het, is dit vir Werner (in Nel et al., 2001) belangrik dat die oorsaak daarvan bepaal en uitgeskakel word. Van die algemene eienskappe van groepe wat tot konflik aanleiding gee, is onder meer

kohesie (dieselfde waarde eienskappe en kulturele agtergronde) (Yukl, 1994), groepsdruk (aanvaarding van idees sonder om dit te bevraagteken) (Fitz-enz, 1984) en sosiale traagheid van groepe (waar die grootte van die groep vermeerder en take word toegevoeg, kom 'n afname van individuele pogings voor) (Greenberg & Baron, 1995).

Daarom is dit belangrik dat die hantering van groepe op so 'n manier geskied dat werksatisfaksie en optimale prestasie bereik word. Volgens Kroon (1996) is 'n bestuurder se taak om groepe se doeltreffendheid te bepaal en om te verseker dat werksprestasie maksimaal verkry word. Ten einde 'n uiters suksesvolle organisasie te vestig of uit te bou is effektiewe kommunikasie onontbeerlik.

### **2.3.2.5 Kommunikasie**

Hunt en Buzan (1999, p. 137) sien kommunikasie as die vermoë om die boodskap wat oorgedra word reg te ontvang. Swanepoel et al. (2000, p. 89) se siening verskil nie veel hiervan nie, maar voeg daarby dat kommunikasie ook as 'n proses gesien moet word waarin die sender en ontvanger die boodskap as eenders moet ervaar.



Effektiewe kommunikasiemetodes hou vir die organisasie verskeie voordele in. Van die voordele sluit die aanmoediging van werknemersinisiatief, die skepping van 'n belangrikheidsgevoel (Harrison, 1994) en verhoogde werksnemer-satisfaksie in (Carrell et al., 2000). Die organisasie moet egter bedag wees op struikelblokke wat in die weg staan van effektiewe kommunikasie. Afstand word as struikelblokke deur Kossek en Block (2000) aangedui, terwyl Harrison (1994) die onwilligheid van 'n organisasie om 'n kommunikasiesisteem daar te stel, uitwys. Brewster, Carey, Dowling, Grobler, Holland en Wörnich (2003) het swak kommunikasievaardighede en die gebrek aan vertrouwe tussen die sender en ontvanger as 'n struikelblok uitgewys.

Konflik wat ontstaan by die werksplek kan baie keer toegeskryf word aan swak of gebrekkige kommunikasie. Ulrich (1997, p. 141) stem hiermee saam deur aan te toon dat kommunikasie nie genoegsaam geskied nie en dat bestuurders in hul kommunikasie klem plaas op wat en nie waarom nie. Beaumont (1993) is ook van opinie dat organisasies nie genoegsaam hul formele kommunikasie met die werknemers evalueer nie en derhalwe te veel staat maak op informele terugvoering.

Weens die feit dat menslike hulpbronbestuur te make het met beleide, prosedures en stelsel wat byna op 'n daaglikse basis aan die werknemers gekommunikeer moet word, beskou Carrell et al. (2000) menslike hulpbronbestuur as verantwoordelik vir die daarstelling van effektiewe kommunikasie in die organisasie. Die rol wat menslike hulpbronbestuur in die kommunikasieproses speel, is in sommige opsigte onduidelik en verwarrend. Vir Bendix (1997) handel 'n kommunikasieproses oor die skepping van 'n interaksie tussen die werkgewer en die werknemer. Volgens Harrison (1994) is menslike hulpbronbestuur daarenteen verantwoordelik vir die daarstelling van 'n groter integrasie tussen die individu en die werksplek. Menslike hulpbronbestuur se taak volgens Nel et al. (2001) is om 'n beleid daar te stel van waaroor gekommunikeer mag word en waaroor nie.

Vir Ulrich (1997) bly die taak van menslike hulpbronbestuur die deurgee van inligting aan die werknemers oor aspekte wat hulle raak en om 'n bydrae te lewer ten einde organisasiedoelwitte te bereik. Ten einde swak kommunikasie in die werksplek te voorkom is die evaluasie van kommunikasie noodsaaklik, want daardeur kan volgens Kossek en Block (2000) bepaal word of menslike hulpbronbestuur wel dit wat hul onderneem om te doen, uitvoer. Sodoende kan menslike hulpbronbestuur se integriteit en eerlikheid rakende hul kommunikasie ook bepaal word.

### 2.3.2.6 Veranderingsbestuur

Effektiewe kommunikasie is een van die belangrikste hoekstene van veranderingsbestuur. In eenvoudige taal beteken verandering volgens Sono (in Nel et al, 2001, p. 400) vir Robbins "... om dinge anders te maak" en word daarom as 'n noodsaaklikheid in die hedendaagse samelewing en as deel van die oorlewingstryd van enige organisasie gesien. Volgens Bateman en Zeithaml (1993) is die druk tot verandering nie net vanuit bestuur se kant aanwesig nie, maar ook vanuit werknemer se kant.

Om suksesvolle verandering te weeg te bring is dit belangrik dat die veranderinge wat buite die organisasie plaasvind binne die organisasie weerspieël moet word (Brewster et al., 2003). Wat verder van belang is, is dat die strategie tot verandering inklusief moet wees, wat vereis dat alle aandeelhouders betrek word en dat die nodige ondersteuning- en informasiesisteme daargestel moet word (Meyer, 2001). Dit is ook belangrik dat diegene wat deur die verandering geraak word die waarde wat dit vir hulle inhou, moet kan ervaar. Om andere dié waarde te laat insien is dit belangrik dat hulle enersyds betrokke raak by die veranderingsproses, maar ook andersyds respek vir andere se sienswyse begin openbaar (Molden & Symes, 1999).

Die rol van menslike hulpbronbestuur in die veranderingsproses is volgens Meyer (2001) om as veranderingsagente op te tree. Vir Brewster et al. (2003) sluit die taak van 'n veranderingsagent in die ontleding en oplossing van die probleem, die daarstelling van 'n visie en implementering van doelwitte. Hersey en Blanchard (1993) is op hul beurt weer van mening dat bestuurders die nodige vaardighede, kennis en opleiding in die ontleding van die probleem en implementering van die regte oplossing moet bekom.

Jackson en Schuler (2000) is weer van mening dat die organisasie voorberei moet word vir verandering en samewerking tussen bestuur, menslike hulpbronbestuur en werknemers is daarom noodsaaklik. Die geleentheid tot samewerking tussen lynbestuur, menslike hulpbronbestuur en werknemers strek



oor vele gebiede, soos aangetoon in 'n aangepaste en verkorte weergawe van die Tabel van Jackson en Schuler (2000) (Sien Tabel 3).

**Tabel 3 Menslike hulpbronbestuurseienskappe: vennootskapsrolle en verantwoordelikhede tydens 'n beplande organisasie verandering**

<b>Lynbestuur</b>	<b>Menslike hulpbron- bestuurspecialiste</b>	<b>Werknemers</b>
Artikuleer die tipes leer wat belangrik is vir die organisasie se langtermyn oorlewing en effektiwiteit.	Ontwikkel en toesig oor die implementering van menslike hulpbronbestuurspraktyke wat organisasies leer bemagtig en aanmoedig.	Betrokke in aktiwiteite wat persoonlike leer verseker.
Leer van effektiewe veranderingsprosesse en optree as model vir effektiewe leer en verandering.	Soeke na uitdagings vir menslike hulpbronbestuurseenheid om meer te leer van ander eenhede binne die organisasie.	Vrywillige deel van eie kennis en oordrag van eie vaardighede na andere.
Identifiseer geleenthede om vir nuttige bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") gebruik te word en deelname aan bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") studies.	Identifiseer geleenthede vir bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") en deelname aan bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") studies.	Identifiseer geleenthede vir bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") en deelname aan bedryfsverwante maatstaf ("benchmarking") studies.
Voorsiening van inligting oor die huidige omgewing en vooruitbepaling van	Identifiseer die behoeftes vir verandering. Neem van verantwoordelikheid	Verleen insette soos benodig gedurende die vroeë beplanningsfase

<b>Lynbestuur</b>	<b>Menslike hulpbron- bestuurspesialiste</b>	<b>Werknemers</b>
arbeidsbehoefte gedurende die vroeë beplanningsfase vir verandering.	vir die bestuur van die organisasie se menslike hulpbronbestuur se beplanningsaktiwiteite, wat insluit vooruitbepaling van arbeidsbehoefte verskaffers.	vir verandering.
Deelname aan die proses van generering en evaluering van alternatiewe benaderings tot verandering.	Deelname aan die proses van generering en evaluering van alternatiewe benaderings tot verandering.	Deelname aan die proses van generering en evaluering van alternatiewe benaderings tot verandering.
Tesame met menslike hulpbronpraktisyne, neem deel aan die ontwikkeling van spesifieke menslike hulpbron doelwitte.	Tesame met lynbestuur, neem deel aan die ontwikkeling van spesifieke menslike hulpbron doelwitte.	Verstaan die organisasie se menslike hulpbron doelwitte en hul implikasies op jou huidige werk en toekomstige geleentheid binne die organisasie.
Samewerking in die versameling en interpretasie van data ten einde vordering van menslike hulpbron doelwitte te bepaal.	Ontwikkel, versamel en ontleed metodes ten einde vordering van menslike hulpbron doelwitte te bepaal.	Samewerking in die versameling en interpretasie van data ten einde vordering van menslike hulpbron doelwitte te bepaal.
Voortdurende kommunikasie met werknemers rakende beplande verandering op 'n formele en informele	Ontwikkel en versprei saam met lynbestuur formele kommunikasie rakende beplande verandering in menslike	Neem persoonlik verantwoordelikheid vir die seker maak van eie begrip van beplande verandering en hul

<b>Lynbestuur</b>	<b>Menslike hulpbron- bestuurspesialiste</b>	<b>Werknemers</b>
wyse.	hulpbron aktiwiteite.  Reageer spoedig en openhartig op vrae rakende beplande verandering in menslike hulpbron aktiwiteite.	gevolge.

(Jackson & Schuler, 2000, p. 207)

Ten einde dit te vermag is die aanwesigheid van interpersoonlike vaardighede, kommunikasie en ooredingsvaardighede, tegniese- en besigheidskennis in menslike hulpbronbestuur, leierskap en veranderingsingesteldheid by menslike hulpbronbestuur vir Brewster et al. (2003) belangrik. Jackson en Schuler (2000) is van mening dat die verkryging van deelname te veel tyd in beslag kan neem en derhalwe tot verkeerde verandering kan lei. Armstrong (2000) wys egter daarop dat verandering nie altyd sukses verseker nie. Mislukkings moet daarom verwag word en kan dit gebruik word om daaruit te leer.

Verandering gaan egter ook gepaard met vele struikelblokke. Rothwell et al. (1995) beskou onder meer 'n gebrek aan energie by werknemers en swak beplanning as van die struikelblokke aanwesig. Indien die struikelblokke nie uit die weggeruim word nie, lei dit volgens Meyer (2001) tot die neem van oorhaastige besluite ten einde oplossings te bekom. Baie maal is die gevolg van sulke besluite die opbou van weerstand teen verandering. In laasgenoemde se geval is dit daarom vir Cummings en Huse, soos aangehaal deur Sono (in Nel et al., 2001), belangrik dat empatie en ondersteuning verleen word aan diegene wat probleme ervaar met verandering.

### 2.3.2.7 Besluitneming

Die implementering van enige wesenlike verandering word voorafgegaan deur besluitneming. In wese beteken verandering die daadwerklike inwerkingstelling van 'n besluit wat gewoonlik bestuur gedrewe is en deur die werknemer uitgevoer moet word. Die kognitiewe vermoëns, waardes en persepsies van die werknemers word baie keer nie betrek by die aanvanklike besluitnemingsproses nie.

Bateman en Zeithaml (1993) ondersteun dié gedagte, want volgens hulle word die meeste besluite binne 'n gesentraliseerde organisasie deur topbestuur geneem en deur werknemers tot uitvoering gebring. Tyson (1995) sien daarom besluitneming as 'n formele proses. Tydens die besluitnemingsproses word alternatiewe oplossings tot die probleem oorweeg en die bes moontlike alternatiewe oplossings gekies (Kroon, 1996; Swanepoel et al., 2000). Vir Jordaan en Jordaan (1989) is besluitneming gevestig op gewoonte en roetine, wat soms herbeoordeel word en tot 'n nuwe besluit kan lei.

Volgens Hersey en Blanchard (1993) word verskeie tipes van besluitneming aangetref. Die outokratiese besluitneming verskil van die delegerende tipe weens die kennis wat bestaan. In die geval van eersgenoemde beskik ondergeskiktes oor geen kennis nie en daarom moet die bestuurder alleen die besluite neem. In laasgenoemde se geval beskik ondergeskiktes wel oor die nodige kennis en gewilligheid om die taak af te handel en daarom kan die besluitneming gedelegeer word. Waar ondergeskiktes 'n mate van kennis oor 'n sekere onderwerp beskik, kan konsultasie plaasvind, maar die finale besluit berus by die bestuurder. In teenstelling hiermee vind gesamentlike besluitneming plaas deur middel van 'n fasiliteringstrategie omdat ondergeskiktes wel oor ondervinding en verantwoordelikheid beskik om oor die onderwerp te besluit (Hersey & Blanchard, 1993).

Besluite wat geneem word kan tot ontevredenheid, ongelukkigheid en lae moraal onder werknemers lei. Verskeie redes kan daarvoor aangevoer word. Van die

redes wissel vir Kroon (1996) van te haastige besluitneming met te min agtergrondsinformasie tot persoonlike eienskappe soos gebrek aan kreatiwiteit, kennis en ondervinding.

Ten einde te verseker dat goeie besluite wel geneem is, is dit belangrik dat bestuurders die regte stappe volg. Van al die stappe (identifisering van die probleem, genereer van alternatiewe oplossings, evalueer van die alternatiewes, maak van korrekte keuse en die implementering van die besluite) (Bateman & Zeithaml, 1993, p. 89; Greenberg & Baron, 1995, pp. 375-376), is die evaluering van die besluite moontlik die belangrikste. Hierdie siening kom veral na vore in die standpunt wat Greenberg en Baron (1995) asook Kroon (1996) huldig. Kroon (1996) dui aan dat die werklike resultate gereeld met beoogde doelwitte vergelyk moet word en waar afwykings geïdentifiseer word, moet dit dan reggestel word. Vir 'n organisasie om suksesvol te wees is dit vir Greenberg en Baron (1995) belangrik dat die besluite wat geïmplementeer word ook gemonitor word ten einde hul effektiwiteit te bepaal.

Bestuursbesluite gaan ook dikwels met konflik, hetsy binne of buite groepsverband, gepaard (Swanepoel et al., 2000) en daarom wil dit voorkom asof menslike hulpbronbestuur moet konsentreer op die verskaffing van ondersteuning en tegnieke aan bestuur ten einde te verseker dat die besluit wat gemaak is wel in lyn is met organisasiedoelwitte. Die toename in die vakbondwese het verdere komplikasies vir bestuur meegebring deurdat dit volgens Kossek en Block (2000) deelname tot op die laagste vlak uitgebrei het. Die onderhandeling- en konsultasieproses het 'n nuwe tipe van politiek in die werksplek ingebring waarvoor bestuur nie alleen opgewasse is nie.

### **2.3.2.8 Organisasiepolitiek en -mag**

Elke organisasie het te make met interne politieke stryd en mag. Die organisasiepolitiek en -mag het ten doel om mekaar vir eie gewin te uitoorlê en daarom kan dit met 'n skaakspel vergelyk word. In 'n skaakspel is die partye in 'n

stryd gewikkel waar net een as wenner kan uittree. Elke posisieskuif is deeglik beplan en so gekies dat die ander party gedurig op die verdediging moet wees. Sulke optredes word ook by 'n organisasie aangetref en word weerspieël in die onderskeie definisies.

Mag kan gesien word as die vermoë wat 'n persoon het om invloed te kan uitoefen en wat tot 'n gedragsverandering lei (Armstrong, 2000; Kroon, 1996), terwyl politiek 'n proses van beïnvloeding is van individue en groep mense tot jou sienswyse (Armstrong, 2000, p. 156). Greenberg en Baron (1995) is ook van mening dat politiek nie die goedkeuring van die organisasie wegdra nie en dat ander beïnvloed word om sodoende persoonlike doelwitte te bereik.

Om mag te kan besit moet 'n bestuurder dit, volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1998), verdien en kan dit nie uit hoofde van sy posisie bekom word nie. Benzinger (in Hersey & Blanchard, 1993) is ook van opinie dat die verdiening van mag alleenlik geskied indien 'n belegging in tyd gemaak word. Bateman en Zeithaml (1993) verskil tot 'n mate van die voorafgaande deur aan te dui dat 'n leier wel oor onder meer wettige mag of gesag oor sy onderdane beskik en daarom hulle wel kan beheer. Dié mag is bekom uit hoofde van die posisie van die bestuurder binne die organisasie.

Swanepoel et al. (2000, p. 91) beweer weer dat die sogenaamde magspeletjies tot politieke koalisies lei met die doel om toringpaleise te vorm waardeur besluitneming verander kan word.

Yukl (1994) dui die vorming van koalisies, die verkryging van mag oor besluite en koöptering as van die vernaamste politieke prosesse binne 'n organisasie aan. Die tendens waaronder politieke gedrag kan voorkom, bestaan daarenteen vir Greenberg en Baron (1995) tydens onsekerhede, gebrekkige hulpbronne en die aanwesigheid van konflik tussen organisasie-eenhede wat oor eweveel mag beskik.

Die gevolg van politieke magspeletjies is dat een party as wenner en een party as verloorder verklaar word. Die verloorder is gewoonlik geneig om almal en alles te blameer met die gevolg dat die organisasie as geheel daardeur benadeel word. Negatiewe persepsies lei dan tot konflik wat weer tot lae moreel aanleiding gee.

Uit die voorafgaande is dit belangrik dat kennis geneem moet word van die bestaan van mag en politiek by die werksplek. Molden en Symes (1999) beskou die aanwesigheid van respek en begrip as van uiterste belang. Daarom is dit baie makliker om saam met 'n ander persoon te werk wanneer die ander persoon se behoefte na mag gerespekteer en verstaan word asook die gevolge van die aksies bespreek word (Molden & Symes, 1999, p. 220). Verder is dit noodsaaklik dat diegene wat verandering moet bewerkstellig, toegerus word met die nodige toerusting om verandering wel te weeg te bring: "Hulle het 'n behoefte aan om te weet hoe daardie bronne in die fasilitering van 'n positiewe verandering aangewend kan word en om andere te bemagtig om verandering daar te stel" (Rothwell et al., 1995, p. 86).

Ten einde organisasiepolitiek te verminder, is dit belangrik dat goeie kommunikasie van besluitneming plaasvind en dat die bestaan van magspeletjies aangespreek en nie geïgnoreer word nie. Greenberg en Baron (1995) en Swanepoel et al. (2000) het verder aangedui dat menslike hulpbronbestuursaktiwiteite soos onder meer prestasiebestuur en seleksie politieke gedrag aanmoedig. So word baie kandidate in 'n posisie aangestel net op grond van die wete dat hulle bestuur sal ondersteun.

Polities-korrekte optrede en gedrag het aan die einde van die twintigste eeu al hoe belangriker geword. Deur polities-korrekte optrede bespaar dit nie alleen die organisasie van verleenthede nie, maar verhinder dit dat aspekte as oneties beskou en ervaar kan word (Kossek & Block, 2000).

Dit wil daarom voorkom asof menslike hulpbronbestuur as die waghond vir die uitbuiting van mag en aanwesigheid van politieke gedrag in die organisasie moet optree. Die beleide, beginsels en optrede van menslike hulpbronbestuur moet

derhalwe politieke korrektheid ondersteun en in lyn wees met hedendaagse standaarde en norme. Die skep van 'n wen-wen situasie moet derhalwe deel vorm van die kultuur van die organisasie.

### **2.3.2.9 Organisasiekultuur**

Elke organisasie beskik oor aspekte soos waardes, verwagtinge, norme, simbole en aannames wat deel uitmaak van die kultuur van die organisasie (Jackson & Schuler, 2000; Swanepoel et al., 2000). Die kultuur tree volgens Van Dyk op as die reëls van hoe dinge in die organisasie gedoen moet word (in Gerber et al., 1994, 1998; in Nel et al., 2001) en kan volgens Beaumont (1993) deur senior bestuur se beïnvloeding, ontstaan. Wat uiters belangrik is, is dat die kultuur ooreenstem met die gemeenskaplike waardes van die organisasie (Yukl, 1994). Deur die ontleding van die organisasie se kultuur word nie net die persepsie daaromtrent bepaal nie, maar word ook verseker dat 'n toepaslike kultuur oor tyd gevestig word (Armstrong, 2000).

Die tipe beleide en praktyke wat menslike hulpbronbestuur ontwikkel en toepas dra by tot die vestiging van nie net 'n korporatiewe klimaat (Swanepoel et al., 2000) of 'n huidige klimaat nie, maar ook tot die skepping van 'n nuwe klimaat (Jackson & Schuler, 2000). In die lig hiervan beskou Brewster et al. (2003) menslike hulpbronbestuur as 'n agent vir aaneenlopende verandering, wat prosesse en kulture vorm om organisasies te help om hul kapasiteit tot verandering te verbeter.

Die taak van menslike hulpbronbestuur is derhalwe nie maklik nie, veral omdat dit te make het met die individu aan die een kant wat reeds as 'n veranderlike wese uitgewys is en die organisasie aan die ander kant wat ook as 'n dinamiese entiteit verklaar is. Die instandhouding van die diensverhouding kan slegs volgens Swanepoel et al. (2000) geskied indien die spektrum van menslike hulpbronbestuursfunksies so aangewend word dat dit tot die sukses van die organisasie bydra. Daarom kan die spektrum van menslike hulpbronbestuur beskou word as



die bestuur van alle aspekte wat te make het met die vloei van indiensnemingsverhoudinge tussen die organisasie as werkgewende entiteit en die persone wat die werk moet verrig, naamlik die werknemer. Al hierdie aspekte wat met die interaksie tussen die werknemers en die organisasie te make het moet op so 'n wyse bestuur word dat organisasie sukses by alle aandeelhouders bereik kan word (byvoorbeeld werknemers of kliënte) en dat die partye optimaal tevrede is (Swanepoel et al., 2000, p. 15).

### **2.3.3 Spektrum van menslike hulpbronbestuursfunksies**

Die tipe funksie wat menslike hulpbronbestuur in 'n organisasie lewer, word hoofsaaklik bepaal deur die aard van die organisasie. Derhalwe het dit 'n wesenlike invloed nie net op die samestelling van menslike hulpbronbestuur as funksie nie, maar ook op die tipe van aktiwiteit wat aangespreek word.

Soos reeds aangedui, het die evolusie van die werksplek 'n wesenlike invloed gehad op menslike hulpbronbestuur as 'n funksie onderliggend tot die organisasie waaraan dit behoort. Weens die groot verskeidenheid van funksies wat direk of indirek by menslike hulpbronbestuur aangetref word, dien die volgende gedeelte slegs as 'n samevatting van die onderskeie kategorieë en word gevolg deur 'n bespreking van die toekomstige rol van menslike hulpbronbestuur veral van toepassing in plaaslike owerhede en aan die hand van toepaslike modelle aangetoon.

#### **2.3.3.1 Funksies van menslike hulpbronbestuur**

Vanuit voorafgaande is dit duidelik dat die taak van menslike hulpbronbestuur nie net uiteenlopend van aard is nie, maar ook omvangryk is. Die opinie word onderskraag deur die uiteenlopende sienswyses wat die onderstaande skrywers op die terrein van menslike hulpbronbestuur huldig.

Fitz-enz (1984) beskou menslike hulpbronbestuur as 'n sisteem met personeelvoorsiening, beplanning, werknemerverhoudinge, vergoeding en voordele, opleiding en ontwikkeling as die subsisteme. Gedurige interaksie vind volgens Fitz-enz (1984) tussen die subsisteme plaas. Swanepoel et al. (2000) sien weer die taak van menslike hulpbronbestuur in die intervensieproses as beplanning en organisering van menslike hulpbronbestuur, die verkryging van menslike hulpbronne, die benutting van menslike hulpbronne, die instandhouding van menslike hulpbronsisteme en die evaluering van menslike hulpbronbestuur en menslike hulpbronsisteme. Hiervolgens word die vernaamste take, soos deur Swanepoel et al. (2000) ervaar, uiteengesit in Tabel 4.

**Tabel 4 Die spektrum van menslike hulpbronbestuur**

---

- 1 Beplanning en organisering van werk, mense en menslike hulpbronbestuur
  - \* Strategiese beplanning van menslike hulpbronbestuur
    - formulering van 'n strategie
    - strukturering van werk en die organisasie deur werksontleding, posontleding en die ontleding van toepaslike organisasie strukture wat optimale werksvloei fasiliteer
  - \* Werksbeplanning deur voorbereiding van posbeskrywings en spesifikasies en deur die vergelyking van geprojekteerde aanvraag en aanbod van arbeid
  
- 2 Voorsiening van die organisasie van die nodige werknemers
  - \* Werwing van kandidate
  - \* Keuring van die geskikste persone
  - \* Aanstelling van werknemers (insluitend nuwe aanstellings, oorplasings, bevorderings ens.)
  - \* Sosialisering van nuut aangestelde werknemers (induksie of oriëntasie)

- 3 Benutting en instandhouding van menslike hulpbronne
- \* Beoordeling en bestuur van werksprestasie van werknemers
  - \* Leiding/rigting gee van alle werknemers in die prestasie van hul take en verantwoordelikhede (insluitend die toepassing van motivering en leierskapsbeginsels)
  - \* Opleiding en ontwikkeling van werknemers op alle vlakke
  - \* Instandhouding van die werknemer se welsyn (insluitend veiligheid en gesondheid, sport and rekreasie, restaurant fasiliteite en akkommodasie, welsynsdienste en vervoer)
  - \* Vergoeding en beloning van werknemers (insluitend vergoeding strukture, posevaluasies, byvoordele en aansporingskemas)
  - \* Versekering dat voldoen word aan arbeidsverwante wetgewing
  - \* Onderhandeling met werknemersverteenvoerders en betrokke by ander kollektiewe bedingingsprosesse (insluitend dispuut-oplossing en hantering van stakings)
  - \* Instandhouding van dissipline en die hantering van werknemers se griewe
  - \* Verseker dat werknemers saamstem met die voorgestelde verandering en bereid is om te help dat die organisasie konstant verander ten einde die eise van 'n veranderende eksterne omgewing te kan hanteer
  - \* Instandhouding en gebruik van informasie en statistiek van alle werknemers en menslike hulpbronbestuur, insluitend die instandhouding van menslike hulpbronbestuur informasiesisteme, onderneming van alle tipes menslike hulpbron verwante navorsing en evaluering of die meting van kwaliteit en die aard van menslike hulpbronbestuur sisteme van 'n organisasie

---

(Swanepoel et al., 2000, p. 18)

Volgens Carrell et al. (2000) word ongeveer 64 verskillende aktiwiteite direk of indirek aan menslike hulpbronbestuur opgedra. Van die aktiwiteite is egter nie

alleenlik net menslike hulpbronbestuur se verantwoordelikheid nie, maar is gedeelde funksies in samewerking met bestuur. Tabel 5 is 'n aangepaste tabel waarin van die verskillende aktiwiteite van Carrell et al. (2000) aangetoon word.

**Tabel 5      Personeel/menslike hulpbron aktiwiteite**

Onderhoudsvoering	Reis/vervoer diens
Vakansie/verlof verwerking	Gemeenskapsverhoudinge/samewerkings- programme
Versekeringsvoordele administrasie	Bestuur van ontwikkeling
Werwing (ander as universiteit/ tegnikon werwing)	Administrasie van pensioen/aftree plan
Personeel rekordhouding/informasie sisteme	Studiebeurse Rekreasie/sosiale programme
Verwerking van bevordering/ oorplasing	Toetsing vir heraanstelling Bestuurdersvergoeding
Induksie oriëntasie	Kantoor/klerikale diens
Administrasie van lone/salaris	Werknemers welstandsplan/voorligting
Administrasie van werknemers se vergoeding	Organisasie ontwikkeling
Gelyke werkseleenthedes/ regstellende aksie programme	Programme vir produktiwiteit/motivering Spaarplan administrasie
Werkloosheidsversekering	Planne vir aansporings vergoeding
Posbeskrywing	Hervestigingsdiens
Betaalrol administrasie	Loopbaan beplanning/ontwikkeling
Prestasiebestuur vir bestuur	Kafeteria
Dissiplinêre prosedures	Universiteit/tegnikon werwing
Aankope	Voorstelle sisteme
Posevaluering	Gesondheidsprogramme
Prestasiebestuur vir nie-bestuur	Houdingsopnames

Administrasie diens	Uitplasingsdienste
Instandhouding/skoonmaak diens	
Uittree onderhoude	Voorafrede voorligting
Posontleding	Interne mediese diens
Toekenning/erkenning programme	Biblioteek
Griewe prosedures	Aanpasbare byvoordele plan administrasie
Vaardigheidsopleiding vir nie- bestuur	Unie/arbeidsverhoudinge
	Aanpasbare uitgawe rekening administrasie
Toesighouersopleiding	Winsdelingsplan administrasie
Veiligheid/eiendomsbeskerming	Effekte plan administrasie
Veiligheidsopleiding/nakoming van beroepsgesondheid en –veiligheid	Internasionale personeel/menslike hulpbron administrasie
Wetgewing	Sentrums vir kindersorg
Werknemer	
kommunikasie/publikasie	
Openbare/media verhoudinge	
Risikobestuur/besigheidsversekering	
Menslike hulpbronvooruitskatting/ beplanning	

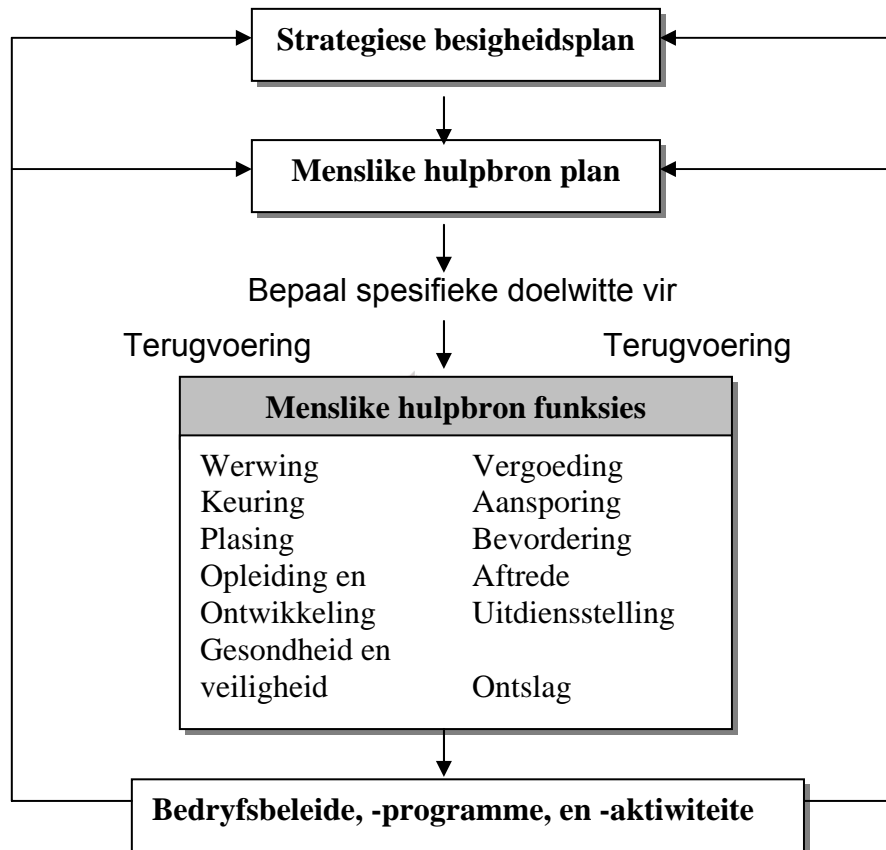



---

(Carrel et al., 2000, p. 12)

Rothwell et al. (1995) sluit onder menslike hulpbronbestuur alle aspekte wat tradisioneel met personeeladministrasie gemoeid was, daarby in. Opleiding word egter hierby uitgesluit en onder menslike hulpbronontwikkeling ingesluit. Van Dyk (in Gerber et al., 1998) ervaar egter die funksie van menslike hulpbronbestuur as die verskaffing van dienste aan sowel lyn- en staffunksionarisse in 'n organisasie. Dié funksie word derhalwe weerspieël in die samestelling van die organisasiestruktuur. Vir beide Anthony et al. (1996) en Smit (1998) is dit van

kardinale belang dat 'n menslike hulpbronstrategie geloods word wat die organisasie se strategie ondersteun (sien Figuur 2). Daarom is dit vir Smit (1998) so belangrik dat die organisasie eers die aantal personeel wat benodig word, bepaal.



**Figuur 2** Spesifieke operasionele doelwitte

(Anthony et al., 1996, p. 205)

Menslike hulpbronbestuur bestaan vir Mathis en Jackson (1999) uit verskeie interafhanklike aktiwiteite. Bestuurders met menslike hulpbronbestuursverantwoordelikhede moet kragte vanuit die politiek, die regte, die ekonomie, sosiaal, kultureel en die tegnologie oorweeg wanneer die onderstaande menslike

hulpbronbestuursaktiwiteite volgens Mathis en Jackson (1999) aangespreek word:

- Menslike hulpbronbestuur beplanning en ontleding (menslike hulpbronbestuur beplanning, posontleding, menslike hulpbronbestuur informasie en ontledingsisteme),
- Skepping van gelyke werksgeleenthede,
- Personeelvoorsiening (werwing en keuring),
- Menslike hulpbronbestuursontwikkeling (oriëntasie, opleiding, werknemer ontwikkeling, loopbaanbeplanning, prestasiebestuur),
- Vergoeding en voordele (loon/salaris administrasie, aansporings, byvoordele) en
- Werknemer-werkgewer verhoudinge (gesondheid, veiligheid en sekuriteit, werknemer se regte en menslike hulpbronbestuur beleide, vakbond/bestuur verhoudinge) (Mathis & Jackson, 1999, p. 7).

Laasgenoemde verteenwoordig vir Bendix (1997) die beginsels van arbeidsverhoudinge.

Armstrong (2000) huldig die opinie dat die volgende menslike hulpbronbestuursaktiwiteite, soos aangepas en kortliks vervat in Tabel 6, deur beide lynbestuur sowel as menslike hulpbronbestuursbeamptes uitgevoer kan word:

## **Tabel 6      Menslike hulpbronbestuursaktiwiteite**

---

### Organisasie

- Organisasie ontwerp – ontwikkeling van 'n organisasie wat vir alle aktiwiteite wat vereis word voorsiening maak, groepering daarvan ten einde integrasie en samewerking aan te moedig en voorsiening maak vir effektiewe kommunikasie en besluitneming.

### Die diensverhouding

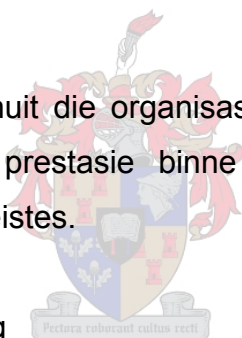
- Verbetering in die kwaliteit van die diensverhouding.
- Die skepping van 'n vertrouensklimaat.
- Ontwikkeling van 'n meer positiewe psigologiese kontrak.

### Hulpbronne

- Menslike hulpbronbeplanning – ontleed toekomstige vereistes van werknemers in terme van getalle en vlak van vaardighede en vermoëns, formulering en implementering van planne om aan die vereistes te voldoen deur werwing, opleiding, ontwikkeling of indien nodig afskaling, neem van stappe om produktiwiteit te verbeter.
- Werwing en keuring – verkry die aantal en tipe werknemers wat die organisasie benodig.

### Prestasiebestuur

- Verkry beter resultate vanuit die organisasie, spanne en individue deur die meting en bestuur van prestasie binne ooreengekome raamwerke van doelwitte en prestasie vereistes.



### Menslike hulpbronontwikkeling

- Organisasie en individuele leer – geleidelike ontwikkeling van die organisasie as 'n leerorganisasie; voorsien werknemers van leergeleenthede ten einde hul kapasiteit te ontwikkel.
- Loopbaanontwikkeling – beplan en ontwikkel die loopbane van werknemers met potensiaal.

### Beloningsbestuur

- Salaris – ontwikkeling en administrering van salarisstrukture en sisteme.
- Nie-finansiële beloning – voorsien werknemers van nie-finansiële beloning soos erkenning, verhoogde verantwoordelikheid en die geleentheid tot vordering.



### Werknemersverhoudinge

- Arbeidsverhoudinge – bestuur en instandhouding van formele en informele verhoudinge met die vakbonde en hul lede.
- Werknemer betrokkenheid en deelname – deel van informasie met werknemers en konsultasie oor sake van gemeenskaplike belang.

### Gesondheid, veiligheid en werknemerdienste

- Gesondheid en veiligheid – ontwikkeling en administrering van gesondheid en veiligheidsprogramme.
- Werknemerdienste – voorsien welsynsdienste en behulpsaam met persoonlike probleme.

### Indiensneming en menslike hulpbron administrasie

- Dienspraktyke en prosedures – diensvoorwaardes; hantering van bevorderings, oorplasings, dissipline, implementering van beleide te make met gelyke geleenthede, diversiteitsbestuur, seksuele molestering, ouderdom, rook en HIV/vigs.
- Menslike hulpbron informasie sisteme – opstel en instandhouding van gerekenariseerde menslike hulpbron informasie sisteme en ander rekords as databasis om besluitneming te vergemaklik.

---

(Armstrong, 2000, pp. 12-14)

In die geval van plaaslike owerhede hou die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, Wet 32 van 2000, die stelsels waarbinne munisipaliteite werksaam moet wees, voor (RSA, 2000). Die genoemde wetgewing maak spesifiek melding van prestasiebestuur, en menslike hulpbronbestuur en het dit derhalwe onder meer ten doel "... om 'n eenvoudige en bemagtigde raamwerk tot stand te bring vir die kernprosesse van beplanning, prestasiebestuur, hulpbronmobilisering en organisatoriese verandering wat die benadering van ontwikkelingsgerigte plaaslike regering ondersteun; om 'n raamwerk te voorsien vir plaaslike openbare administrasie en die ontwikkeling

van menslike hulpbronne ...” (RSA, 2000, p. 3). Ten einde die doel te verwesenlik is dit noodsaaklik dat die kernbeginsels van die wetgewing aspekte soos billikheid, doeltreffendheid, effektiwiteit en deursigtigheid moet insluit. Hierdie aspekte is egter ook van uiterste belang vir suksesvolle menslike hulpbronbestuur.

In terme van artikel 67 van die gemelde wetgewing, is 'n munisipaliteit, by monde van die munisipale bestuurder, verantwoordelik vir menslike hulpbronbestuursaktiwiteite wat onder meer insluit werwing en keuring, opleiding en ontwikkeling, dissipline, personeelprestasie, posevaluering en diensvoorwaardes. Wat die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, van menslike hulpbronbestuur verwag is om aan te pas by die veranderinge binne plaaslike owerhede (RSA, 2000). Die sienswyse dat menslike hulpbronbestuur moet verander ten einde aan te pas by die behoeftes van die organisasies word in vele literatuur aangetref (Brewster et al., 2003; Kossek & Block, 2000; Mathis & Jackson, 1999; Schultz in Nel et al., 2001).

Menslike hulpbronbestuur kan egter, teenoor ander private organisasies, as uiters bevoorreg beskou word, omdat artikel 68, Wet 32 van 2000, munisipaliteite verplig om sy menslike hulpbronkapasiteit te ontwikkel tot op 'n vlak wat hom in staat sal stel om sy funksies te verrig en sy bevoegdhede uit te oefen (RSA, 2000).

Ten spyte van hierdie voorreg wat menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede het, huldig Greer (2001) steeds die standpunt dat menslike hulpbronbestuursfunksies nie werklik die behoeftes van 'n organisasie in terme van die formulering van hul strategie aanspreek nie.

'n Moontlike oorsaak hiervan lê dalk opgesluit in Visser (1993) se navorsing dat organisasies nie sonder meer die meriete van alternatiewe mannekragprosedures bevraagteken nie, asook of nuwe menslike hulpbronbestuursprogramme hul vooropgestelde doelwitte bereik nie. Kossek en

Block (2000) skryf die tradisionele administratiewe rol wat menslike hulpbronbestuur vir so lank gespeel het as alternatiewe rede voor.

In die geval van plaaslike owerhede kan die bereiking van ooreenkomste wat aangegaan word op plaaslike en nasionale vlak tussen die Suid-Afrikaanse Plaaslike Regeringsvereniging en vakbonde dalk gesien word as stremming op 'n plaaslike munisipaliteit en in wese sy menslike hulpbronbestuur. Waar 'n plaaslike munisipaliteit se menslike hulpbronbestuur sy eie interne ooreenkoms met die plaaslike vakbond kon bereik, is hy nou egter gebind aan die ooreenkoms wat nasionaal beding is. Die moontlikheid bestaan daarom dat die plaaslike menslike hulpbronbestuur halfhartige verantwoordelikheid vir die ooreenkoms aanvaar of dat die menslike hulpbronbestuur agter nasionale onderhandeling oor aangeleenthede wat 'n munisipaliteit plaaslik kan beding, skuil.

Vir menslike hulpbronbestuur om derhalwe suksesvol te kan wees, is dit noodsaaklik dat hulle nie net die organisasie se strategie ondersteun nie, maar ook as 'n kundige op hulle gebied geklassifiseer word (Brewster et al., 2003). Grootskaalse veranderinge staar werkgewers in die gesig en op grond daarvan is Ulrich (1997) van mening dat menslike hulpbronbestuur nie op die verlede beoordeel moet word nie. Moontlike redes daarvoor lê miskien opgesluit in die verandering van fokus in die jaar 2000, wat in wese 'n verskil in die benadering van die menslike hulpbronbestuursaktiwiteite beteken (Ulrich, 1997). Die klem verskuiwing na globalisering, kultuurverandering en intellektuele kapitaal bring nie net nuwe uitdagings na die werksplek, maar dra daartoe by dat 'n nuwe geslag bestuurders geskep word wat binne die veranderende omgewing moet opereer.

Die basiese beginsels van herposisionering van menslike hulpbronbestuur is vir Gregory Kesler (in Brewster et al., 2003) belangrik, terwyl Schultz (in Nel et al., 2001) menslike hulpbronbestuur se rol eerder sien as dié van bydraer tot die bereiking van 'n meer effektiewe en kompeterende organisasie. Die veranderende rol van menslike hulpbronbestuur is vir Raymond (1995) dié van 'n weg beweging vanaf 'n tradisionele departement na dié van strategiese

besigheidsvennoot. Deur dié benadering word topbestuur onderskraag in die bereiking van 'n kompeterende voordeel.

Plaaslike owerhede sal daarom daadwerklik pogings van stapel moet stuur ten einde te verseker dat menslike hulpbronbestuur wel voldoen aan al die aspekte van die Wet en toekomstige eise en verwagtinge.

### **2.3.3.2 Toekomstige rol van menslike hulpbronbestuur**

#### Uitdagings binne die werksplek

Dit word algemeen aanvaar dat menslike hulpbronbestuur 'n kritiese rol binne enige organisasie vervul. Verder word ook aanvaar dat die rol van menslike hulpbronbestuur nie in isolasie tot die res van die organisasie staan nie. Die behoeftes van die omgewing is gedurig aan die verander en derhalwe word menslike hulpbronbestuur genoodsaak om by die verandering aan te pas.

Steve Case (in Peters, 2001, p. 38) toon aan dat die werksplek van die toekoms heelwat gaan verskil van die huidige een: "In die volgende dekade gaan daar minder verwarring in die besigheidswêreld wees as wat in enige dekade in die geskiedenis voorgekom het. Die huidige spoed van verandering gaan slegs toeneem." Daarteenoor wys Peter Drucker (in Peters, 2001, p. 38) daarop dat: "Die organisasie soos ons dit ken, wat nou 120 jaar is, nie moontlik die volgende 25 jaar gaan oorleef nie. Wetlik en finansieel, ja, maar nie struktureel en ekonomies."

Volgens Nicola Tyler (in Dicks, Smith & Martins, 2001) verlaat ongeveer 282 gekwalifiseerde Suid-Afrikaners die land elke maand met die gevolg dat organisasies alles in hulle vermoë moet doen om te voldoen aan die eise van die hoogs geskoolde werknemers. Vir baie organisasies het herstrukturering nou 'n onafwendbare noodsaaklikheid geword. Prince (2004) sluit onder herstrukturering aspekte soos die herontwerp, die besparing van kostes en die

bereiking van groter doeltreffendheid in. In baie gevalle sluit herstrukturering ook die afskaling en uitkontraktering van dienste in.

In die geval van plaaslike owerhede kan privatisering van dienste gelewer deur die plaaslike owerhede ook sekerlik daarby ingesluit word. Al hierdie aspekte dra derhalwe by tot die skepping van 'n dinamiese organisasiestruktuur en dra volgens Harrison (1994) by tot 'n besigheidsgefokusde organisasie.

Die gehalte van menslike hulpbronne wat aan werkgewers beskikbaar is, kan daartoe lei dat organisasies 'n opleidings- en ontwikkelingskrisis in die gesig kan staar. So het baie bestuurders volgens Williams (2001) al 'n behoefte gehad vir die opgradering van hulle vaardighede by die werk ten einde effektief te kan wees. Die skepping van 'n besigheidsgefokusde organisasie en die opgradering van vaardighede kan nie geskied sonder doeltreffende opleiding nie.

Suid-Afrika het 'n tekort aan goedopgeleide werknemers en daarom is dit van kardinale belang dat organisasies aandag skenk aan die opleiding en ontwikkeling van hul personeel (Kroon, 1996). Volgens Armstrong (2000) moet self-ontwikkelingsleer aangemoedig word, want deur ontdekking vind nie net beter leer plaas nie, maar word die retensievlak ook verhoog. Gilligan (1995) sien daarom dat selfontwikkelingsleer ter selfdertyd fokus op beide die behoeftes van die individu as die organisasie.

Die effek wat verandering op menslike hulpbronbestuur het, kan nie buite rekening gelaat word nie en noodsaak daarom sekere aanpassings en veranderinge op die gebied van menslike hulpbronbestuur. Die geheim van die voortbestaan van menslike hulpbronbestuur lê vir Tyson (1995) opgesluit in die integrasie met lynbestuur. Ulrich (1997) sien menslike hulpbronbestuur in 'n multitipte rol waar beide operasionele en strategiese rolle vervul moet word; waar die rolle van beide polisie en vennote gespeel moet word en waar verantwoordelikheid vir beide kwalitatiewe as kwantitatiewe doelwitte oor die kort- en langtermyn aanvaar word (sien Figuur 3).



**Figuur 3 Menslike hulpbronbestuur se rol in die vestiging van 'n kompeterende organisasie**

(Ulrich, 1997, p. 24)

Hierdie nuwe uitdagings waarin menslike hulpbronbestuur hul bevind, het 'n kardinale invloed op die nuwe toekomstige werksplek en die rol wat menslike hulpbronbestuur daarin gaan speel. Die veranderende rol van menslike hulpbronbestuur is vir Raymond (1995) dié van 'n weg beweging vanaf 'n tradisionele departement na dié van strategiese besigheidsvennoot. 'n Spangebaserde model is daarom die rigting waarin menslike hulpbronbestuur sal moet beweeg (Brewster et al., 2003).

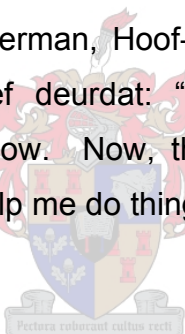
Die herposisionering van menslike hulpbronbestuursfunksies lê daarom opgesluit in die beantwoording van die onderstaande vrae soos opgestel deur Armstrong (2000) en Brewster et al. (2003):

- Wat is die werk wat menslike hulpbronbestuur moet verrig?
- Wie is die beste persone wat dit kan verrig?
- Waar voeg menslike hulpbronbestuur die meeste waarde toe?
- Wat is die spesifieke uitsette wat verlang word en binne watter tydsraamwerk?
- Wat is die verhouding tussen bestuur en menslike hulpbronbestuursafdeling?
- Watter vaardighede en vermoëns word in die toekoms verlang?

- Is prestasie vlakke hoog genoeg om aan die vereistes van verhoogde produktiwiteit, winsgewendheid en beter kwaliteit te voldoen? (Armstrong, 2000; Brewster et al., 2003).

Vir Jackson en Schuler (2000) sal menslike hulpbronbestuur vele rolle binne 'n organisasie moet vertolk. Van die rolle sluit in dié van 'n strategiese rol waar menslike hulpbronbestuur moet toesien dat die werknemer aanpas by die strategiese veranderinge van die organisasie. In die geval van 'n magtigingsrol, is dit noodsaaklik dat menslike hulpbronbestuur toeganklik is vir die werknemers van 'n organisasie, asook in voeling bly met die behoeftes van lynbestuur. Die tipe rol wat menslike hulpbronbestuur speel staan egter nie in isolasie nie, maar binne die konteks van verandering wat plaasvind binne organisasies.

Hierdie nuutverworwe vaardighede stel menslike hulpbronbestuur in staat om die gesegde van Richard A. Zimmerman, Hoof-Uitvoerende Beampte van Hershey Foods Corporation, uit te leef deurdat: "There was a time when the HR department was the last to know. Now, the first thing you do is call human resources and say, 'Can you help me do things properly?'" (in Jackson & Schuler, 2000, p. 654).



Die taak van die bestuurder van menslike hulpbronbestuur sal derhalwe dié wees van, onder meer, 'n effektiewe beplanner, ontleder, spanwerker, kommunikator, aanbieder en argumentering van voorstelle op alle vlakke binne die organisasie (Ulrich in Nel et al., 2001). In wese kom dit daarop neer dat die bestuurder van menslike hulpbronbestuur nie net die organisasie in wese moet verstaan nie, maar ook kan uitleef.

Die nuwe wêreldklas organisasie skenk veral aandag aan kwaliteit, tegnologie en kliënte. Die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer word gemeet aan hul effektiwiteit. Ten einde as effektief geklassifiseer te word, sal menslike hulpbronbestuur moet voldoen aan die eise van die tyd en daarom elke moontlike metode denkbaar daarvoor moet aanwend.

## 2.4 SAMEVATTING

Die mens is sedert sy skeppingstydperk onderwerp aan veranderinge wat 'n direkte impak op sy bestaan gemaak het. Veranderinge op politieke-, maatskaplike-, ekonomiese- en sosiale terreine, het gelei tot aanpassings by die mens ten einde te oorleef.

In die werksplek word die werknemer, wat oor behoeftes beskik wat bevredig moet word, gekonfronteer deur uitdagings, soos diversiteit en HIV/vigs, en veranderinge, soos strategiese doelwitte en tegnologie, wat 'n direkte impak op sy bestaan maak. Die uitdagings en veranderinge dra by tot die vestiging van 'n veranderlike en dinamiese werknemer in die werksplek.

Die werkgever daarenteen beskik ook oor behoeftes wat bevredig moet word. Die optimale uitlewing van die behoeftes van beide partye geskied deur die passing van beide se behoeftes. Passing vind slegs plaas indien die regte klimaat daarvoor geskep word. Menslike hulpbronbestuur reguleer die diensverhouding tussen die werkgever en die werknemer en is daarom betrek by die daarstelling van die regte klimaat.



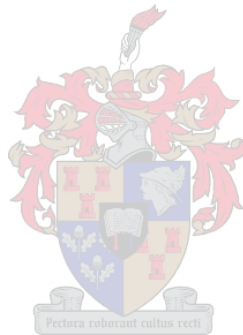
Suid-Afrika het sedert 1994 geweldige veranderinge beleef. In die geval van plaaslike owerhede het die afkondiging van wetgewing wat spesifiek handel oor plaaslike regering, 'n invloed op die wese van enige plaaslike owerheid meegebring. Die gevolg van die afkondiging van sulke wetgewing het veranderinge en aanpassings in plaaslike owerhede meegebring.

Menslike hulpbronbestuur kon nie die veranderinge vryspring nie en moes gevolglik daarby aanpas. Die aanpassing het nie net 'n verandering in die funksie van menslike hulpbronbestuur veroorsaak nie, maar ook in die tipe van aktiwiteit wat die organisasie verlang, meegebring. Van die aktiwiteite wat aan menslike hulpbronbestuur opgedra was, het in gedeelde funksies met bestuur ontaard - gevolglik het menslike hulpbronbestuur en lynbestuur al hoe nader aan mekaar begin beweeg.



Vir menslike hulpbronbestuur om te oorleef in enige werksplek, insluitend plaaslike owerhede, is dit noodsaaklik dat dringende aandag geskenk word aan die eise van die hedendaagse samelewing en dat menslike hulpbronbestuur werklik die behoeftes van die organisasie wat dit dien, aanspreek en bevredig.

Teenoor Hoofstuk 2 waarin ondersoek ingestel is na die stand van menslike hulpbronbestuur, word ondersoek in Hoofstuk 3 ingestel na die effektiwiteit en doeltreffendheid van menslike hulpbronbestuur. Klem word veral geplaas op die verwesenliking van sukses, die beginsel van passing en die benaderings tot menslike hulpbronbestuur evaluasie.



## HOOFSTUK 3

# DIE EFFEKTIVITEIT VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR: 'n TEORETIESE PERSPEKTIEF

### 3.1 INLEIDING

Geen twyfel kan bestaan oor die geweldige veranderinge wat Suid-Afrika as geheel sedert 1994 op politieke, ekonomiese, sosiale en maatskaplike gebiede ondergaan het nie. Hierdie geweldige veranderinge het ook op plaaslike owerheidsvlak beslag gevind. Met die instelling van die veranderinge, is groter druk op die menslike hulpbronbestuursafdeling geplaas om 'n groter bydrae tot die sukses van die owerheid te lewer.

Die belangrike posisie wat menslike hulpbronbestuur in enige organisasie vervul, kan deur onvanpaste interne besluite ondermyn word en gevolglik sou menslike hulpbronbestuur nie as 'n regmatige vennoot in die organisasie ervaar word nie. Hierdie status van menslike hulpbronbestuur word verder beklemtoon deur die aanstelling van talle werknemers met beperkte kennis en opleiding in die veld van menslike hulpbronbestuur en tweedens deur die siening dat menslike hulpbronbestuur 'n "sagte" tipe van werk is waar die aanrigting van "skade" vir die organisasie uiters beperk is.

In die lig hiervan, kan die vraag gevra word of menslike hulpbronbestuur, teen die agtergrond van die stand van menslike hulpbronbestuur, soos uiteengesit in Hoofstuk 2, wel as doeltreffend en effektief beskryf kan word?

In Hoofstuk 1 is melding gemaak van die mening van Visser (1993) dat menslike hulpbronbestuur nie meer as net 'n rekordhoudende funksie gesien word nie, maar as 'n volwaardige deel van die organisasie. Die sienswyse onderstreep die

gedagtes van Hoofstuk 2 dat menslike hulpbronbestuur by die eise van die samelewing moet aanpas en aan die behoeftes van die organisasie moet voldoen. Teen die agtergrond van Hoofstuk 2 word in Hoofstuk 3 ondersoek in gestel na die sukses van menslike hulpbronbestuur, die stelsel ter ondersteuning aan die verwesenliking van passing tussen menslike hulpbronbestuur- en organisasie-strategie en die evaluasie van menslike hulpbronbestuur. Daarna word al die beginsels saamgevat in 'n toepassingsmodel wat in alle organisasies, insluitend plaaslike owerhede, geïmplementeer behoort te word.

In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat menslike hulpbronbestuur nie as 'n afsonderlike entiteit gesien moet word nie, maar as 'n integrale deel van elke struktuur binne 'n organisasie. Dit impliseer derhalwe dat menslike hulpbronbestuur verantwoordbaarheid, koste effektiwiteit en doeltreffendheid in ag moet neem, maar ook dat sy visie en strategie met die van die organisasie moet sinkroniseer. Deur 'n ondersteunende rol in te neem kan menslike hulpbronbestuur 'n meer proaktiewe rol inneem binne die organisasie en sodoende bydra tot die sukses van die organisasie.

Die sienswyse dat die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur gemeet word aan die doelwitte wat gestel word en die effek wat die uitkomst op die totale organisasie het, impliseer dat effektiewe menslike hulpbronbestuur te make het met evaluasie van menslike hulpbronbestuur as funksie en die waarde wat dit toevoeg tot die organisasie as geheel.

Walter Gilbey (in Bateman & Zeithaml, 1993, p. 345) se standpunt is dat: "The employer generally gets the employee he deserves" en daarom sal menslike hulpbronbestuur moet poog om te verseker dat die werkgewer werklik die regte en geskikste werknemer kry wat aan die behoeftes van die organisasie voldoen. In gevalle waar menslike hulpbronbestuur wel aan die verwagtinge en vereistes voldoen (deur aspekte reg te doen) heers die gevoel van doeltreffendheid (Hersey & Blanchard, 1993).

Die hedendaagse sakewêreld word gekenmerk deur die tendens dat daar van organisasies wat nie winsgewend is nie, ontslae geraak word. Sulke organisasies word blootgestel aan afskalings, oornames of ontbondelings. Menslike hulpbronbestuur word gekonfronteer met die belangrikheid van winsgewendheid en daarom vra Cascio (1995) die vraag van hoeveel wins moet 'n organisasie maak ten einde menslike hulpbronbestuur steeds as 'n departement te regverdig?

Menslike hulpbronbestuur is egter dié afdeling binne 'n organisasie wat nie hulle diens of selfs hul winste werklik in terme van rand en sent kan bereken nie. Nog te meer menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede waar gemeenskapsgelde aangewend word om dienste tot voordeel van die gemeenskap te lewer en waarbinne menslike hulpbronbestuur eintlik 'n sekondêre rol speel. Die belangrikheid van effektiwiteit kom veral na vore in die eise wat op menslike hulpbronbestuur geplaas word vanuit 'n veranderende besigheids- en bestuursoogpunt, met toenemende druk en strewe na doeltreffendheid in die staatsdiens (Gibb, 2000). Die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, artikel 195 (1)(b), toon die spelreëls duidelik aan deur te wys op die bevordering van doeltreffende aanwending van hulpbronne, terwyl artikel 195 (1)(h) bekwame bestuur van menslike hulpbronne aanmoedig (RSA, 1996).

Flamholtz (in Visser, 1993) stem saam dat die meting nie net 'n stel prosedures vir die toekenning van waardes aan die koste en/of waarde van mense as organisasiebronne is nie, maar dat dit ook met 'n denkwyse omtrent menslike hulpbronbestuur te make het.

Dit is daarom van kardinale belang dat menslike hulpbronbestuur betrokke raak by die organisasie se besigheidstrategieë en die behoeftes wat daaruit voortvloei, aanspreek. Wanneer menslike hulpbronbestuur die doelwitte wat 'n organisasie daarstel bereik, is hulle effektief deurdat hulle die regte dinge doen wat bydra tot die sukses van die organisasie (Hersey & Blanchard, 1993).

In kwaliteitsbestuurstaal beteken dit dat menslike hulpbronbestuur moet verseker dat die beginsel van “eerste keer reg” (Jablonski, 1992, p. 31) verwesenlik word. Wanneer dit gebeur kan menslike hulpbronbestuur, op grond van die prestasie wat gelewer word, as doeltreffend en effektief beskryf word. Die aanwesigheid van beide die beginsels van doeltreffendheid en effektiwiteit bring ‘n produktiewe menslike hulpbronbestuur na vore.

Vervolgens word die sukses van menslike hulpbronbestuur uitgelig deur veral te fokus op die bydraende faktore tot die bereiking van sukses en die verwesenliking daarvan.

### **3.2 DIE SUKSES VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

Bestuur openbaar dikwels ‘n negatiewe houding teenoor menslike hulpbronbestuur as funksie. Die negatiewe houding bevestig die sienswyses van Grobler (1993) dat die bestuur van menslike hulpbronne nie eintlik ‘n bydrae lewer tot die doeltreffendheid en effektiwiteit van die organisasie nie en dié van Matthewman (1993) dat menslike hulpbronbestuur ‘n swak beeld vertoon . So kan ‘n dikwelse afwesigheid van mede-eienaarskap van die organisasie deur menslike hulpbronbestuur die sukses van die organisasie beïnvloed en veroorsaak dat die organisasie nie die gewenste resultate verkry nie. Weiss (1999) is van mening dat in die verlede die menslike hulpbronbestuursafdeling net probeer het om die behoeftes van die organisasie aan te spreek sonder om doelbewustelik op die rigting wat die organisasie inneem ag te slaan (in Price, 2004). Met die gevolg dat menslike hulpbronbestuur kan faal in die lewering van ‘n diens wat voldoen aan die behoeftes van die organisasie.

Die sienswyse dat menslike hulpbronbestuur afwesig is by die strategiese formulering en implementering van die organisasie se doelwitte, impliseer vir baie bestuurders dat menslike hulpbronbestuur nie noodwendig as ‘n gelyke vennoot in die organisasie gesien kan nie. Hierdie sienswyses kan verder impliseer dat

menslike hulpbronbestuur se rol binne die organisasie ondergeskik is aan dié van bestuur en daarom nie 'n regmatige plek in 'n organisasie moet beklee nie.

Hierdie sienswyses dra by tot toenemende druk op menslike hulpbronbestuur om nie net doeltreffend en effektief te raak nie, maar ook om kwaliteitsbestuur, selfhandhawend en proaktief op te tree. Vir Matthewman (1993) beteken dit dat die beeld wat menslike hulpbronbestuur openbaar moet verander. 'n Verandering in die beeld van menslike hulpbronbestuur beteken dat menslike hulpbronbestuursfaktore aanwesig moet wees wat 'n bydrae lewer tot die sukses van die onderneming.

### **3.2.1 Bydraende faktore tot die bereiking van sukses**

In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat Mathis en Jackson (1999) van opinie is dat menslike hulpbronbestuur 'n visie nodig het van wat hulle doen en vir wie hulle dit doen indien hulle effektief wil funksioneer. Connock (in Matthewman, 1993) dui verder aan dat menslike hulpbronbestuur moet toesien dat 'n menslike hulpbronbestuursmanifesto uitgereik word en dat menslike hulpbronbestuur ook 'n ontleding van die huidige situasie moet maak van hoe die funksie sal moet verander om in te pas in die toekoms.

Die aanwesigheid van effektiewe menslike hulpbronbestuur is volgens Templer en Cattaneo (1991) in organisasies aanwesig wat:

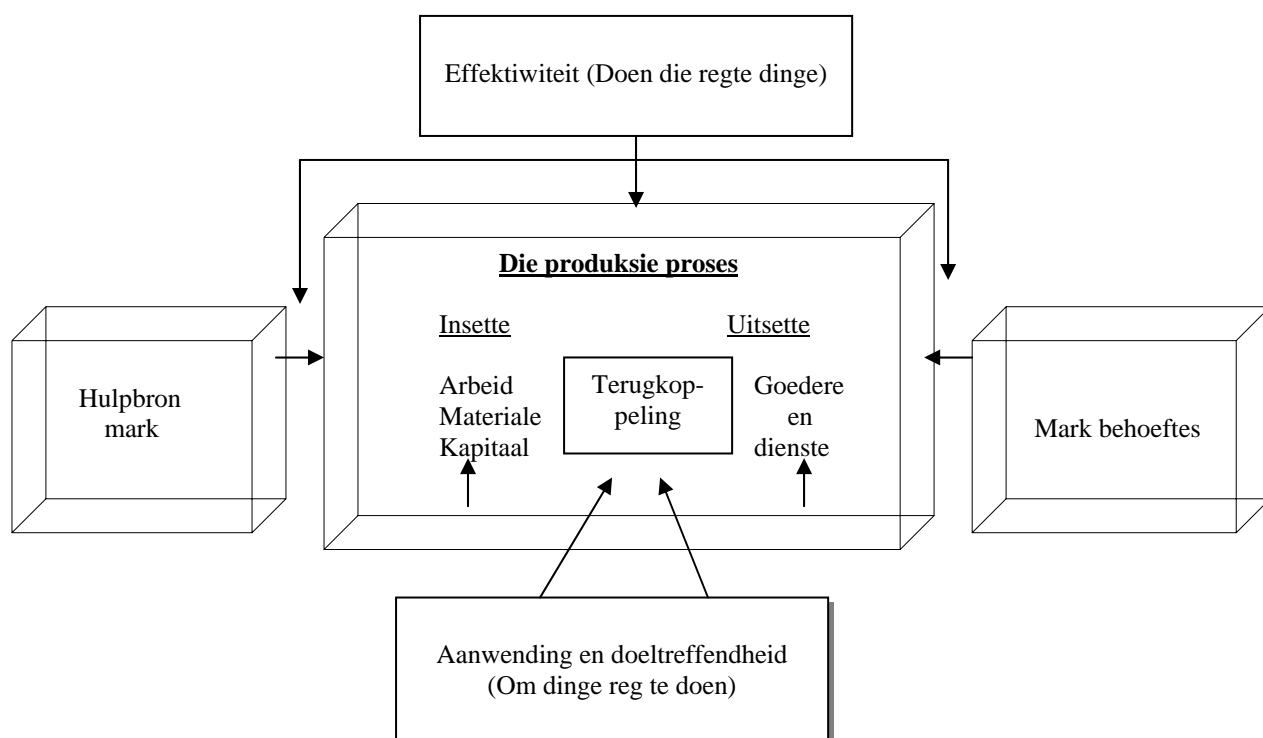
- Duidelike aanspreeklikheid en verantwoordelikheid vir menslike hulpbronbestuurspraktyke bepaal.
- Longitudinale informasie insamel waardeur standarde ontwikkel kan word.
- Die omgewing en die vlak van verandering en of mededinging noukeurig in ag neem.
- Met in ag neming van die omgewing duidelike doelwitte vir hul menslike hulpbronbestuur daarstel. In hierdie geval is die hoofokus op koste effektiwiteit en die bestuur van verandering (Templer & Cattaneo, 1991).

Die sukses van 'n organisasie word bepaal deur die doelwitte wat die organisasie vir homself stel. Die bereiking van die doelwitte, met ander woorde die afhandeling van die regte taak, onafhanklik van die metodes of tegnieke wat gebruik is om die doel te bereik, beteken vir Robbins (2000) en Van Niekerk (1978) dat die organisasie en bestuurders effektief is. Hierdie beginsels impliseer dat menslike hulpbronbestuur geloofwaardig moet wees in hulle optrede.

Volgens Matthewman (1993) raak menslike hulpbronbestuur geloofwaardig deur die invloed wat hulle openbaar. Geloofwaardigheid beteken vir "The Personnel Standards Levy Body" (in Matthewman, 1993, p. 10) dat menslike hulpbronbestuur op alle vlakke binne die organisasie beoordeel word op grond van die prestasies wat hulle lewer.

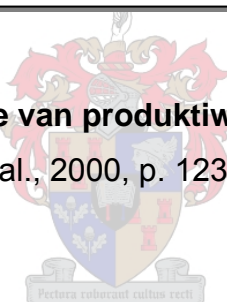
In die lig van bogenoemde uiteensetting van essensiële eienskappe met betrekking tot effektiewe menslike hulpbronbestuur, blyk dit ook nodig te wees dat menslike hulpbronbestuurspraktyke, volgens Guest (1997), so ontwerp moet word dat dit hoë werknemer betrokkenheid tot die organisasie asook hoë kwaliteit en uiters aanpasbare personeel verseker. Volgens Rothwell et al. (1995) het doeltreffendheid te make met produktiwiteit, want aspekte soos finansiële kostes en tyd word ingesluit by doeltreffendheid. Wanneer werknemers hul waarde-toevoeging tot die organisasie verstaan, lei dit gewoonlik tot verhoogde produktiwiteit.

Du Plooy en Jackson (1995) sien produktiwiteit as die verhouding tussen insette en uitsette, waarbinne doeltreffendheid en effektiwiteit, 'n rol speel. Doeltreffendheid spreek daarom volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1998) die inset-uitsetverhouding van die individuele werknemers, afdelings en departemente aan. Schwella, Burger, Fox en Müller (1996) ondersteun dié sienswyse deur aan te toon dat doeltreffendheid gemeet word in terme van die verhouding van insette tot uitsette (sien Figuur 4).



**Figuur 4 Die komponente van produktiwiteit**

(Carrell et al., 2000, p. 123; Du Plooy & Jackson, 1995, p. 16)



Wat duidelik uit die model na vore tree is dat die volle benutting en omskakeling van die organisasie se insette (insluitend menslike hulpbronne) na uitsette 'n suksesvolle organisasie verseker. Verhoogde doeltreffendheid is daarom moontlik in gevalle waar die uitsette teenoor die insette verhoog, of in gevalle waar die uitsette dieselfde bly en die insette verlaag (Robbins, 2000).

Van Dyk (in Gerber et al., 1994) dui verder aan dat doeltreffendheid ook met die aard en gehalte van die interpersoonlike, intergroep- en intragroepverhoudings in die organisasie te make het. Die Witskrif oor menslike hulpbronbestuur in die Departement van Publieke Werke en Administrasie (Department of Public Service and Administration, 2000) beklemtoon juis die rol van doeltreffendheid (uitkomsgebaseerd) en effektiwiteit (minimum verkwisting en maksimum waarde).



### **3.2.2 Die verwesenliking van sukses**

Na aanleiding van wat reeds vooraf bespreek is rakende die persepsies en faktore wat nodig is vir menslike hulpbronbestuur om sukses te bereik, voorspel Van Dyk (in Gerber et al., 1998, p. 22) dat die taak van menslike hulpbronbestuur is hoofsaaklik om gemoeid te raak "... met die daarstelling, onderhoud en verbetering van individuele prestasie, aangesien individuele prestasie die sleutel is tot ondernemingsukses."

Waar menslike hulpbronbestuur risiko's en innovasies volgens Ulrich (1997) aanmoedig, sal dit egter nie ten koste van doeltreffendheid kan geskied nie en daarom sal menslike hulpbronbestuur bepaald organisasieverwant moet funksioneer. Wanneer dit gebeur, is menslike hulpbronbestuur besig om 'n bydra te lewer tot die sukses van die organisasie.

Die doeltreffendheid van menslike hulpbronbestuur is volgens Milkovich en Boudreau (1994) deurslaggewend in die bepaling van 'n organisasie se effektiwiteit. Vir Kossek en Markel (in Kossek & Block, 2000) sal menslike hulpbronbestuur se rol ondersteunend tot organisasie effektiwiteit moet wees, want daardeur dra menslike hulpbronbestuur by tot die sukses van die organisasie. Die meting van sukses geskied derhalwe nie in terme van kwaliteit of kliënte-tevredenheid nie, maar eerder op grond van doeltreffendheid (Carrell et al., 2000). Die tevredenheid van die onderskeie groepe het 'n invloed op hul interne funksionering, want hoe groter die harmonie tussen die groepe hoe groter is die kans vir 'n organisasie om suksesvol te wees (Van Dyk in Nel et al., 2001).

Kossek en Markel (in Kossek & Block, 2000) beskou ook die mag van menslike hulpbronbestuur en die effektiwiteit van die organisasie as gesetel in die mate waartoe menslike hulpbronbestuur die eksterne bedreigings soos vakbonde, regeringsregulasies en arbeidsmagbewegings kan hanteer, asook die mate waartoe ondersteuning aan bestuur verleen word met die hantering van die omgewingsonsekerhede.

In die bepaling van die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur, beskou Templer en Cattaneo (1991, p. 24) die model van “universele uitnemendheid” as metode daartoe. Daarvolgens kan geargumenteer word dat slegs een wyse bestaan om effektiewe menslike hulpbronbestuur uit te voer.

‘n Moontlike oplossing vir die bepaling van menslike hulpbronbestuur se sukses lê dalk opgesluit in die raad van Kent Platteland (“County”) (in Matthewman, 1993, p. 24) se siening dat menslike hulpbronbestuur se effektiwiteit geopenbaar word deur drie bestuursbeginsels, naamlik:

- Om na aan die kliënt te wees.
- Bestuur, nie administrasie.
- Die ontwikkeling van rekenpligtigheid.

Die taak van menslike hulpbronbestuur is daarom vir Milkovich en Boudreau (1994) om:

- Die organisasie behulpsaam te wees met die formulering van die besigheidstrategie.
- ‘n Menslike hulpbronbestuurstrategie te formuleer ten einde die besigheidstrategie te ondersteun.
- Beleide na daaglikse aksies te verander.

Wanneer menslike hulpbronbestuur voldoen aan die verwagtinge van bestuur en ‘n bydrae lewer tot die sukses van die organisasie, kan dit daartoe lei dat die mening van Milkovich en Boudreau (1994), naamlik dat menslike hulpbronbestuur met dieselfde sorg en logika bestuur moet word as finansies of enige ander afdeling van die organisasie, uitgeleef word. Daarom is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur ‘n doeltreffende en effektiewe strategie volg wat aansluit by die verwagtinge en behoeftes van die werknemers van die organisasie.

Vervolgens word die rol wat ‘n doeltreffende en effektiewe menslike hulpbronbestuur speel ten opsigte van die sinkronisasie van menslike

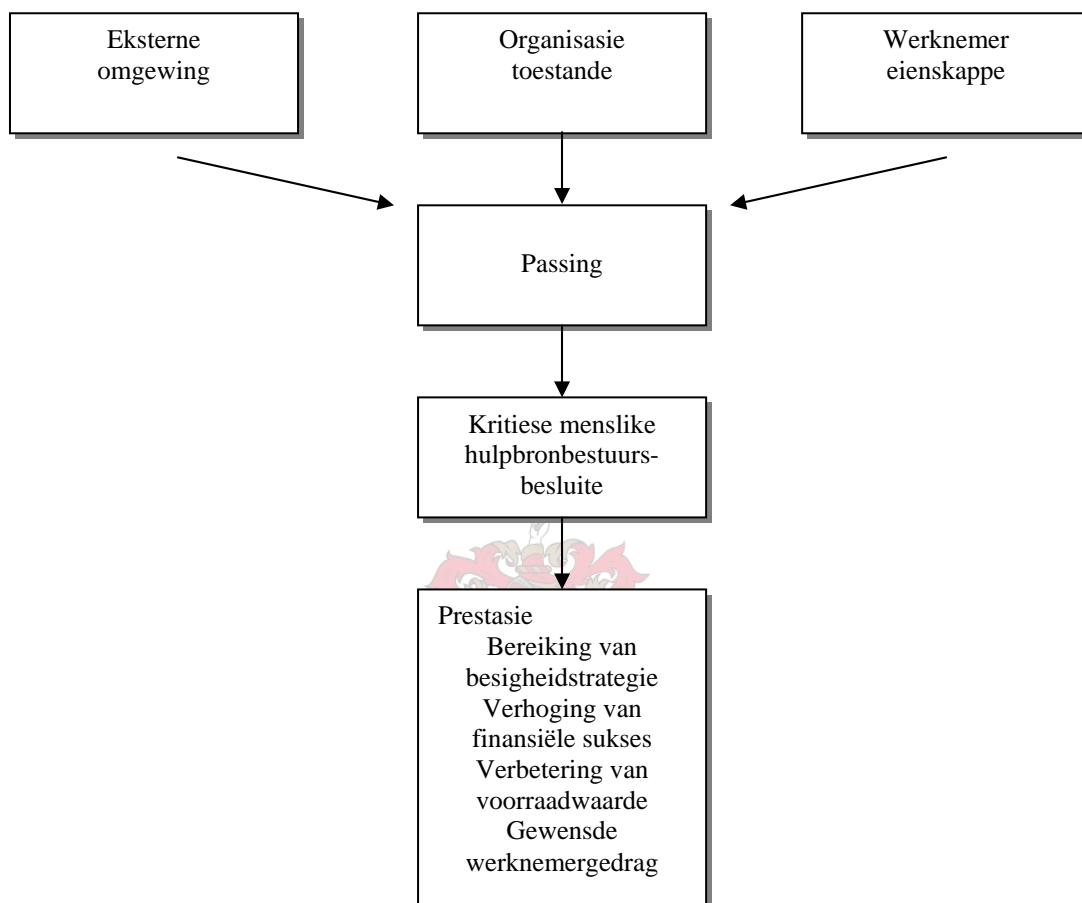
hulpbronbestuur met die organisasie, bespreek. Hiervolgens word veral aandag geskenk aan die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer tot die prestasie van die organisasie. Die bespreking fokus veral op die konsep van passing en tipologieë.

### **3.3 PASSING TUSSEN MENSLIKE HULPBRONBESTUURSTRATEGIE EN ORGANISASIE STRATEGIE: 'N ONDERSTEUNENDE STELSEL**

Daar is reeds gemeld dat menslike hulpbronbestuur doeltreffend sowel as effektief moet wees ten einde tot die sukses van die organisasie by te dra. Vir Engelbrecht, Erasmus en Sivasubramaniam (1999) beteken dit dat menslike hulpbronbestuur korrek bestuur moet word ten einde 'n wesenlike bydrae tot die sukses van die organisasie te lewer. Daarom is dit belangrik dat strategie wat met betrekking tot menslike hulpbronbestuur gevolg word by dié van die organisasie inskakel ten einde te verseker dat beide partye die organisasie se strategie uitleef (Smit, 1998). Anders gestel, volgens die gebeurlikheidsteorie (Schuler & Jackson, 1987; Dowling & Schuler, 1990, soos aangehaal deur Huang, 2001) moet menslike hulpbronbestuurstrategieë gekombineer word met spesifieke besigheidskompeterende strategieë indien organisasieprestasie verhoog wil word.

'n Ander sienswyse wat Templer en Cattaneo (1991) huldig omtrent die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur, het te make met die beginsel van passing. Hiervolgens beweer Templer en Cattaneo (1991) dat die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur nie universeel is nie, maar eerder te make het met koppeling van die werknemers van die organisasie met die strategie van die organisasie. Deur die skepping van passing word 'n organisasie in staat gestel om hulle hulpbronne meer effektief aan te wend en operasionele kostes te verlaag (Bird & Beecher in Huang, 2001).

Die passing van organisasietoestande, eksterne faktore en werknemeienskappe met menslike hulpbronbestuursbesluite oefen 'n invloed uit op die prestasie van die organisasie (sien Figuur 5).



**Figuur 5 Die voordele van strategiese menslike hulpbronbestuur**

(Erasmus, 1998, p. 38; Milkovich & Boudreau, 1994, p. 117)

Wat uit die model na vore tree is dat waar menslike hulpbronbestuur se besluite wel sinkroniseer met die organisasie se toestand word die prestasie wat die organisasie bereik, daardeur positief geaffekteer (Milkovich & Boudreau, 1994).

Die ondersteuning wat menslike hulpbronbestuurstrategie aan die organisasie moet verleen, is vir Armstrong (in Smit, 1998) beide proaktief en reaktief. In die

geval van proaktief is dit die aanwending van die vaardighede en motivering van die werknemers tot voordeel van die organisasie. Ten opsigte van reaktief moet 'n ontleding gedoen word van die implikasies wat menslike hulpbronbestuur op 'n gevestig besigheidstrategie het. Hiervolgens moet 'n menslike hulpbronbestuurstrategie wat die organisasie se strategie ondersteun, bepaal word (Smit, 1998).

Organisasies volg egter verskillende strategieë om by 'n mededingende voorsprong uit te kom. Erasmus (1998) asook Keeney en Svyantek (in Rahim, Golembiewski & Mackenzie, 2000) wys daarop dat 'n organisasie volgens 'n strategie van verdediger, ontleder of aanklaer getipeer kan word, terwyl Porter (in Huang, 2001) weer leierskapkoste, differensiasie en fokus beklemtoon. Schuler en Jackson (1987) (in Huang, 2001) hou weer kostevermindering, innovasie en kwaliteitsverhoging as moontlike strategie voor.

Die besigheidstrategie wat die organisasie volg, staan egter nie in isolasie nie en moet gesien word as deel van die menslike hulpbronstrategie sowel as die tipe psigologiese kontrak wat ontwikkel word.

Melding word in Hoofstuk 1 gemaak van 'n psigologiese kontrak wat na die informele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer verwys. Mabey et al. (1999) beskou die sielkundige kontrak tussen die werknemer en sy werkgewer as 'n versameling van 'n gedeelde begrip wat oor 'n tydperk opgebou word. Volgens Keeney en Svyantek het Rousseau (soos aangehaal deur Rahim et al., 2000) na 'n psigologiese kontrak verwys as konsep wat elkeen opbou van wat belowe is en dienooreenkomstig aangebied word.

Verskeie tipes psigologiese kontrakte word volgens Keeney en Svyantek deur Rousseau (soos aangehaal deur Rahim et al., 2000) voorgestel. Aan die een kant is die relasionele psigologiese kontrakte wat te make het met langtermyn verbintenisse wat bestaan tussen die werknemer en die werkgewer en waar langtermyn voordele bo onmiddellike voordele gereken word. Daarenteen is die transaksionele psigologiese kontrakte meer ingestel op onmiddellike voordele en

nie op langtermyn voordele nie. Die ontwikkeling van die psigologiese kontrakte word vervat in Tabel 7.

**Tabel 7 Tipes psigologiese kontrak volgens Miles en Snow (1984) se tipologie van organisasies**

<b>Tipe organisasie</b>	<b>Besigheidstrategie</b>	<b>Menslike hulpbronbestuur strategie</b>	<b>Tipes psigologiese kontrak</b>
Verdediger	Fokus op kleiner dele van stabiele produkte of dienste	Ontwikkel: Interne bevordering, ontwikkel talent vanuit intree vlak	Relasioneel
Aanklaer	Eerste om nuwe produkte of dienste te bemark	Verkry: Huur kundiges soos benodig, geringe belegging in ontwikkeling	Transaksioneel
Ontleder	Vermenging van verdediger en aanklaer	Vermenging van ontwikkel en verkry	Beide relasioneel en transaksioneel

(Keeney & Svyantek in Rahim et al., 2000, p. 67)

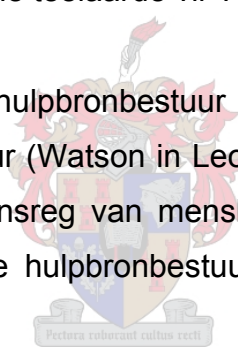
In Tabel 7 word aangetoon dat die verdedigers meer geneig is tot die vorming van relasionele psigologiese kontrakte, terwyl die aanklaer daarenteen meer transaksionele psigologiese kontrakte vorm.

Rousseau, volgens Keeney & Svyantek (soos aangehaal deur Rahim et al., 2000) was reeds in 1995 van mening dat, terwyl die besigheidspraktyke stabiel

bly, word die psigologiese kontrakte van individuele werknemers aangepas by die organisasie se besigheidstrategie en praktyke. Rousseau en Greller huldig volgens Keeney en Svyantek (soos aangehaal deur Rahim et al., 2000) die mening dat, soos die organisasie sy personeelpraktyke aanpas, die aanpassing van relatiewe stabiele psigologiese kontrakte van sy werknemers onwaarskynlik is.

Onderliggend tot die aantal strategieë wat gebruik word, is die beginsel van passing van menslike hulpbronbestuursbesluite met die organisasie asook die eksterne toestande ten einde effektief te wees (Milkovich & Boudreau, 1994). Om passing te vermag, is uitklaring vir die rede vir die bestaan van menslike hulpbronbestuur asook die verwagtinge waaraan menslike hulpbronbestuur moet voldoen, noodsaaklikheid (Matthewman, 1993). Die afwesigheid van die twee aspekte kan gesien word as die teelaarde vir verwarring.

Die bestaan van menslike hulpbronbestuur is vervolgens 'n uitkoms van 'n strategiese besluit van bestuur (Watson in Leopold, Harris & Watson, 1999). Dit het 'n invloed op die bestaansreg van menslike hulpbronbestuur, wat in wese weer die stand van menslike hulpbronbestuur, soos aangetoon in Hoofstuk 2 aantass.

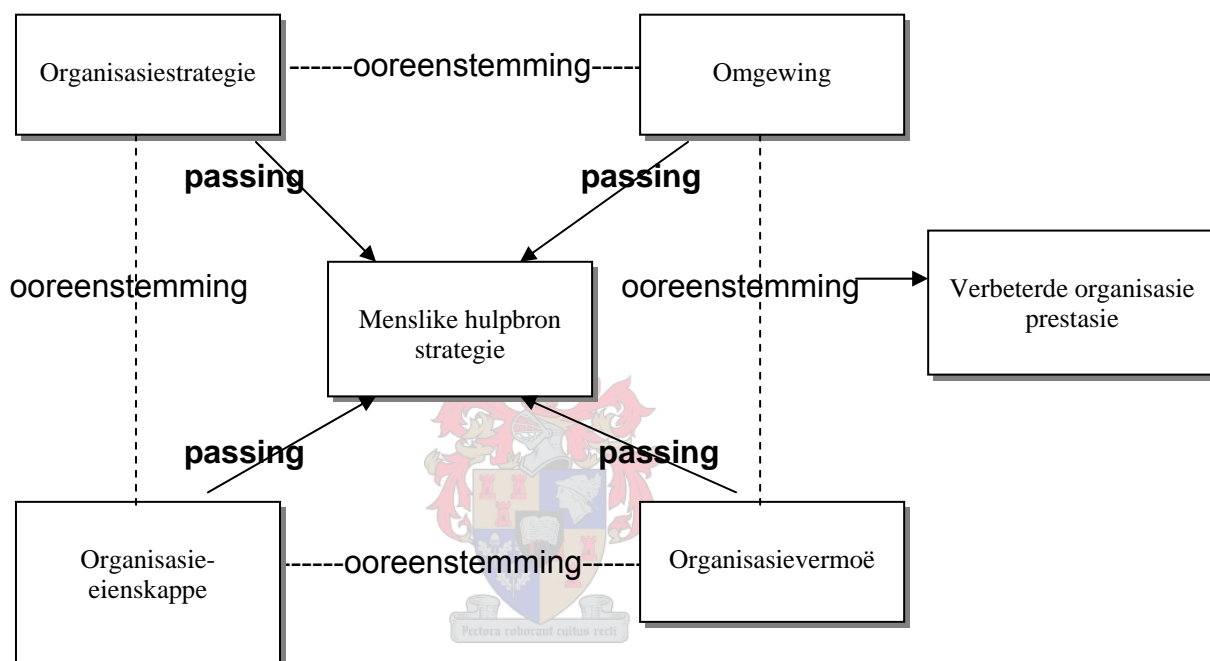


Menslike hulpbronbestuur sal daarom, volgens Anthony et al. (1996), moet kennis neem van 'n organisasie se korporatiewe strategie en hoe menslike hulpbronbestuur deel daarvan vorm. 'n Passing van die strategie wat menslike hulpbronbestuur volg ten einde aan te pas by die organisasie se strategie is daarom belangrik. Daardeur word bewys dat menslike hulpbronbestuur die organisasie se doelwitte ondersteun (Erasmus, 1998).

### **3.3.1 Konsep van passing**

Vir Erasmus (1998) berus die sukses van menslike hulpbronbestuurstrategieë by die situasie of die konteks waarin dit aangewend word. Indien menslike

hulpbronbestuurstrategie 'n impak op die organisasie se prestasie wil maak is passing met ander faktore binne die organisasie nodig (Erasmus, 1998). Faktore wat in aanmerking geneem moet word tydens die ontwikkeling van 'n menslike hulpbronbestuurstrategie sluit vir Gomez-Meji et al. (in Erasmus, 1998) organisasie- en besigheidstrategie, omgewing, organisasie-eienskappe en organisasievermoë in (sien Figuur 6).



**Figuur 6 Implementering van effektiewe menslike hulpbronbestuur**

(Gomez-Meji et al., in Erasmus, 1998, p. 46)

Bogenoemde model toon aan dat organisasieprestasie afhanklik is van organisasie- en besigheidstrategie, omgewing, organisasie-eienskappe en organisasievermoë. Al hierdie genoemde faktore staan direk in passing met menslike hulpbronbestuurstrategieë. Ten einde egter effektief te wees, moet menslike hulpbronbestuur daarteenoor aanpas by die eienskappe van die organisasie en hul behulpsaam wees met die uitskakeling van hul leemtes en die uitbouing van hul sterkpunte (Gomez-Meji et al. in Erasmus, 1998). Verder is dit



ook belangrik dat konstante evaluering en monitering geskied ten einde aanpassings, waar nodig, aan die organisasie-strategie en uiteindelik ook aan die menslike hulpbronstrategie, te maak (Mabey et al., 1999).

Volgens Gibb (2000) word alle navorsing oor die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in twee dimensies verdeel, naamlik interne organisasie effektiwiteit of eksterne algemene standaard oriëntasie en tweedens die mate waartoe waarde van enige objektiewe of subjektiewe raamwerk vir die operasionalisering van menslike hulpbronbestuurseffektiwiteit aanvaar word (sien Figuur 7).



**Figuur 7** Verskillende perspektiewe omlin deur strukturele segmentasie van navorsing

(Gibb, 2000, p. 59)

Figuur 7 dui daarop dat die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur deur interne en objektiewe oriëntasie tot passing van menslike hulpbronbestuuraktiwiteite met die besigheid se strategie en behoeftes lei. Daarteenoor toon die eksterne en objektiewe oriëntasie, volgens Gibb (2000), die

aanvaarding van 'n standaardnorm van “beste praktyke” en daarom kan die impak van wetgewing as deel van hierdie dimensie beskou word.

Die subjektiewe oriëntasie berus vervolgens op die opinie van andere en hul siening van menslike hulpbronbestuur. Wat vir Gibb (2000) verontrustend is, is die feit dat baie organisasies nie hulle navorsing rakende die opinie van menslike hulpbronbestuur openbaar nie. In wese kan dit derhalwe neerkom dat die openbare siening van menslike hulpbronbestuur negatief is of dat die organisasie nie vertrouwe het in die rol wat menslike hulpbronbestuur in die organisasie vervul nie en daarom nie die risiko van deursigtigheid wil loop nie.

Die bepaling van menslike hulpbronbestuur se doeltreffendheid lê egter vir Gordon (in Visser, 1993) opgesluit in die beantwoording van die onderstaande vrae:

- Reageer menslike hulpbronbestuur op die behoeftes van die onderskeie lede van die organisasie?
- Dra menslike hulpbronbestuur by tot die doeltreffendheid van die organisasie?
- Beskik menslike hulpbronbestuur oor die ondersteuning en toewyding van topbestuur?
- Het menslike hulpbronbestuur die ondersteuning van die vakbonde?
- Is menslike hulpbronbestuurspraktyke dinamies en reageer dit op die veranderings in die omgewing, organisasie, werk en individu?
- Bring menslike hulpbronbestuur groter voordele as kostes mee? (Gordon in Visser, 1993).

Die interne kliënt het, volgens Matthewman (1993), verskillende behoeftes waaraan voldoen moet word en daarom sal menslike hulpbronbestuur bedag moet wees op die tipe inligting wat daagliks deurgegee word, die behoeftes wat bevredig moet word asook die vereistes in terme van tyd, geld en inspanning wat gestel word.

Dit is daarom belangrik dat menslike hulpbronbestuur die regte aanvoeling vir die organisasie se missie en doelwitte bekom asook in voeling bly met die behoeftes van die organisasie (Grobler, 1993). Menslike hulpbronbestuur sal daarom vir Glueck (in Vienings, 1998) die doelwitte hê van:

- Verskaffing van goedopgeleide en hoogsgemotiveerde werknemers aan die organisasie.
- Die aanwending van die arbeidsmag op 'n doeltreffende en effektiewe wyse en
- Verhoging in die werksatisfaksie en selfaktualisering van die werknemers moet nastreef (Glueck in Vienings, 1998).

Menslike hulpbronbestuur sal egter die nastrewing van die doelwitte nie in isolasie kan bereik nie en daarom is 'n holistiese benadering vir Pfeffer (in Erasmus, 1998) uiters noodsaaklik, want daardeur word 'n oorkoepelende filosofie verskaf van hoe om werknemers in die organisasie te bestuur. Derhalwe, om volhoubare kompeterende voordeel te bereik, moet die klem nie net op een enkele menslike hulpbronbestuurspraktyk gevestig word nie, maar eerder op interafhanklike sisteme (Erasmus, 1998). Daardeur word 'n bydrae gelewer tot die verwesenliking van sinergie waar, volgens Anthony et al. (1996), 'n ekstra voordeel bekom word deur effektiewe koördinering en kombinerings van hulpbronne. Menslike hulpbronbestuur staan derhalwe, volgens die rol en waarde wat hulle in die organisasie vertolk, sentraal in die vestiging van 'n sinergetiese organisasie. Hoe nader menslike hulpbronstrategie aan die besigheidstrategie staan, hoe groter die geleentheid om geloofwaardigheid daar te stel (Ulrich, 1997). Een van die wyses waarop menslike hulpbronbestuur geloofwaardigheid kan bereik, is deur die daarstelling van doeltreffende en effektiewe diens aan die organisasie.

Dit bring mee dat menslike hulpbronbestuurders al hoe meer getaak word om strategieë en programme te ontwikkel wat tot die verbetering van die effektiwiteit van die organisasie bydra (Engelbrecht et al., 1999). Volgens Erasmus (1998) reflekteer die strategie van die organisasie die tipologie wat die beste by hulle

pas. Vervolgens gaan van die passing tipologieë ondersoek word wat tot doeltreffende en effektiewe menslike hulpbronstrategie bydra.

### **3.3.2 Konsep van tipologieë van passing**

In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doeltreffendheid en die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur, veral teen die agtergrond van lae produktiwiteit en 'n lae vlak van geskooldheid, nie genoeg beklemtoon word nie (Van Dyk in Nel et al., 2001). Internasionale kompetisie noodsaak Suid-Afrikaanse organisasies om tegnologiese en kulturele veranderinge aan te bring ten einde effektief te kan opereer (Grobler, 1993). Vir Adendorff en De Wit (1997) beteken dit dat 'n organisasie gelyktydig op 'n doeltreffendheids-, kwaliteits-, aanpasbaarheids- en innoverende front moet meeding ten einde suksesvol te kan wees. Teen hierdie agtergrond is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur effektief benut en bestuur word (Engelbrecht et al., 1999). Vervolgens lei dit tot die ontwikkeling van verskeie modelle om die organisasie strategie met die menslike hulpbronfunksie te verbind (Arthur, 1992; Dyer & Holder, 1988; Miles & Snow, 1984; Sivasubramaniam & Kroeck, 1995, soos aangehaal deur Engelbrecht et al., 1999).

Tipologieë van passing, soos deur Sivasubramaniam en Kroeck (1995) (in Engelbrecht et al., 1999) voorgestel, is aangepas uit die werk van Drazin en Van de Ven (1985) (in Engelbrecht et al., 1999) en Venkatraman (1989) (in Engelbrecht et al., 1999). Dit berus op twee dimensies, naamlik, interne of eksterne passing en spesifieke hoedanigheidskriteria van passing wat kriteria-spesifiek en kriteriavry insluit (Engelbrecht et al., 1999; Erasmus, 1998).

Waar interne passing die graad waartoe verskillende menslike hulpbronpraktyke in die organisasie mekaar aanvul aantoon, dui eksterne passing weer op die versoening van menslike hulpbronpraktyke en beleide met die strategie en strukture van die organisasie (Engelbrecht et al., 1999). Volgens Sivasubramaniam en Kroeck (1995) kan spesifikasies van passing in strategiese

menslike hulpbronbestuur geanker word in 'n spesifieke prestasie kriteria of geen kriteria (in Erasmus, 1998).

Sivasubramaniam en Kroeck (1995) stel verder voor dat passing in strategiese menslike hulpbronbestuur in vyf vorme voorkom, naamlik sisteme, interaksie, kovariansie, gestalt en harmoniërend (in Engelbrecht et al., 1999; in Erasmus, 1998) (sien Figuur 8).

INTERN	PASSING AS SISTEME	PASSING AS KOVARIANSIE PASSING AS GESTALT
Konteks van passing	PASSING AS INTERAKSIE	PASSING AS HARMONIËREND
EKSTERN		
	Kriteria-spesifiek	Kriteriavry

Spesifieke hoedanigheidskriteria ten opsigte van passing

**Figuur 8 Tipologieë van passing in strategiese menslike hulpbronbestuur**

(Engelbrecht et al., 1999, p. 19; Erasmus, 1998, p. 56)

Figuur 8 dui daarop dat die konteks van passing ten opsigte van sisteme, kovariansie en gestalt intern is. Die spesifieke hoedanigheidskriteria ten opsigte van passing as sisteme is kriteria spesifiek en ten opsigte van kovariansie en gestalt kriteriavry. Wat passing as interaksie en harmoniërend betref, is die konteks van passing by beide ekstern, maar die spesifieke hoedanigheidskriteria ten opsigte van eersgenoemde is kriteria spesifiek en in laasgenoemde kriteriavry.

Passing as sisteme benadruk vir Erasmus (1998) die relatiewe posisie van organisasies op 'n strategiese-kontinuum. Dit word verder gebaseer op die profiel van 'n ideale organisasie en het daarom te make met hoe naby die organisasie kan kom aan die ideaal in die praktyk (Erasmus, 1998).

In die geval van passing as interaksie word die impak op 'n spesifieke prestasiekriteria op grond van die verwantskap tussen strategiese menslike hulpbronbestuurspraktyke en die eksterne konteks ondersoek (Sivasubramaniam & Kroeck, 1995, in Engelbrecht et al., 1999). Wat van belang is, is die feit dat 'n keuse rakende die wyse van reaksie tot en interaksie met die omgewing wel bestaan (Guest, 1997). Wanneer die keuse volgens Guest (1997) wel gemaak is, moet passing tussen menslike hulpbronbestuurstrategie en praktyke voorkom.

Passing as kovariansie word gesien as die patroon van kovariansie tussen menslike hulpbronbestuursdimensies soos werwing, opleiding, beloning, vergoeding, posontleding en korporatiewe betrokkenheid (Erasmus, 1998). Wat vir Guest (1997) belangrik is, is die bepaling van die mees effektiewe praktyke of kombinasie van praktyke ten einde hoë prestasie te bereik (in Erasmus, 1998).

Die ander passing wat saam met kovariansie in dieselfde kwadrant val, is gestalt. Passing as gestalt in menslike hulpbronbestuur verwys na die onderlinge verwantskap tussen die onderskeie dimensies van menslike hulpbronbestuur soos werwing, opleiding, beloning, vergoeding, posbeskrywing en korporatiewe betrokkenheid (Engelbrecht et al., 1999). Hierdie passing impliseer dat die sleutel tot effektiewe menslike hulpbronbestuur in die soeke na geskikte kombinasie van praktyke berus (Engelbrecht et al., 1999).

Waar egter aangetoon word dat 'n spesifieke menslike hulpbronstrategie of 'n aantal strategieë meer relevant is in 'n spesifieke konteks, word die laaste passing, naamlik passing as harmoniërend, gebruik om die passing verwantskap mee te beskryf (Sivasubramaniam & Kroeck, 1995, in Erasmus, 1998).

Volgens Drazin en Van de Ven (in Erasmus, 1998) kan die graad van passing gesien word as 'n proses van aanpassing binne 'n kriteriavrye perspektief, terwyl die organisasies wat die beste presteer weer aanpassings onderneem ten opsigte van passing met die eksterne omgewing.

Ongeag die tipe van passing wat aangetref word, wys Harrison (1994) egter daarop dat passing van menslike hulpbronbestuur met die strategie van die organisasie nie sonder probleme geskied nie. Een van die probleme wat ervaar word, handel juis oor die gevolge wat personeelvermindering het op die strategie om 'n gemotiveerde personeelkorps daar te stel. Die suksesvolle aanspreek van die onderskeie probleme deur menslike hulpbronbestuur kan die doeltreffendheid en effektiwiteit van die organisasie beïnvloed.

### **3.3.3 Samevatting**

- Menslike hulpbronbestuur word deur organisasies ervaar as 'n ondersteunende stelsel in die verwesenliking van organisasie sukses. Die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer het egter 'n impak oor verskeie fronte binne die organisasie en alle aksies wat menslike hulpbronbestuur binne die organisasie loods behoort vervolgens vanuit daardie gesigspunt gesien te word.
- Wat duidelik uit die bespreking in hierdie gedeelte na vore tree, is die kompleksiteit waarmee passing te make het. Hierdie kompleksiteit kan daartoe lei dat menslike hulpbronbestuur nie as doeltreffend en effektief ervaar word nie. Laasgenoemde kan ook 'n bydraende faktor wees waarom organisasies as onsuksesvol ervaar word.
- Die werksaamhede van menslike hulpbronbestuur bly kompleks van aard en kan derhalwe nie as ooreenvoudig beskryf word nie.

- Verder is dit duidelik dat die konsep van passing nie so eenvoudig is as wat dit teoreties beskryf word nie. Nie te min verskaf dit 'n waardevolle bydra tot die passingproses tussen menslike hulpbronbestuurspraktyke en organisasie-strategieë. Die sukses van menslike hulpbronbestuur lê nie verniet vir Grobler (1993) opgesluit in hul kennis van die organisasie en die tentoonstelling daarvan nie.

Daarom is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur se doeltreffendheid en effektiwiteit bepaal word ten einde te verseker dat hulle wel effektief is en bydra tot die effektiwiteit van die organisasie. Die evaluasie in die bepaling van die doeltreffendheid en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur moet geskied aan die hand van verskeie objektiewe faktore. Vervolgens word ondersoek ingestel na die evaluasie van menslike hulpbronbestuur.

### **3.4 MENSLIKE HULPBRONBESTUURSEVALUASIE**

Die evaluering van individue, afdelings of organisasies is 'n verskynsel wat oor jare heen reeds geskied. So is in die Bybel by Daniël 5:27 reeds gepraat van "geweeg" en "te lig bevind", terwyl hedendaagse tegnieke van prestasie-meting niks anders as evaluering beskou kan word nie.

Die evaluering van menslike hulpbronbestuur as funksie binne 'n afdeling van 'n organisasie het onder meer te make met enersyds die bepaling van die mate waartoe die organisasie se werknemers hul taak effektief uitvoer, asook andersyds 'n evaluering van die effektiwiteit van die werknemers van die menslike hulpbronbestuursafdeling.

Vanuit 'n organisasieperspektief beteken organisasie-effektiwiteit nie alleen beter produktiwiteit, aanpasbaarheid of doeltreffendheid nie, maar ook verhoogde kwaliteit en effektiwiteit (Greer, 2001; Matthewman, 1993). Daarom is dit volgens Swanepoel et al. (2000) belangrik dat dit wat menslike hulpbronbestuur aanpak wel waarde toevoeg tot die algehele sukses van die organisasie.



Vervolgens word eerstens die konsepte wat 'n wesenlike invloed het op die evaluasie van menslike hulpbronbestuur aangetoon, waarna 'n model van menslike hulpbronbestuur se effektiwiteit kortliks bespreek word. Laastens word die verskillende benaderings wat gevolg kan word in die evaluering van die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur uitgelig.

### **3.4.1 Konsepte vir menslike hulpbronbestuursevaluering**

Effektiwiteit as konsep kan as 'n multidimensionele konstruk gesien word en sluit veelvoudige dimensies in. Hierdie dimensies sluit onder meer die kliënte van menslike hulpbronbestuur, die omvang en impak van menslike hulpbronbestuur op die organisasie asook die aanwesigheid van onetiese praktyke binne die organisasie, in.

- Kliënte. Die taak van menslike hulpbronbestuur is nie net meer ingestel op die werknemers nie, maar moet volgens Ulrich (1997) ook fokus op die eksterne kliënte. Gibb (2000) is egter van mening dat die eksterne kliënte se siening rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur baie keer misleidend is weens die stereotiperendheid wat daaraan gegee word. Hierdie stereotiperendheid word egter vertolk as 'n vorm van "kognitiewe doeltreffendheid" (Gibb, 2000, p. 62) en kan teen daardie agtergrond nie as net negatief beskou word nie. So byvoorbeeld kan die menslike sy wat menslike hulpbronbestuur openbaar teenoor 'n werknemer of sy familie as 'n maatskaplike stereotipe gesien word.
- Omvang en impak. Vir Greer (2001) is die evaluering van menslike hulpbronbestuur noodsaaklik, maar ook kompleks. Menslike hulpbronbestuur het 'n groot omvang en impak op die organisasie en daarom is dit belangrik dat 'n besluit oor die omvang van die meting van menslike hulpbronbestuur geneem word (Templer & Cattaneo, 1991). So byvoorbeeld kan die meting van die funksies van menslike hulpbronbestuur net beslissend wees ten opsigte van die veld van menslike hulpbronbestuur, terwyl 'n breër evaluering

van die benutting van menslike hulpbronbestuur deur die organisasie 'n impak op die prestasie van die bestuurders het (Greer, 2001).

- **Kwaliteit.** Die evaluering van menslike hulpbronbestuur is belangrik weens die verhoogde kwaliteit wat dit toevoeg tot die organisasie (Swanepoel et al. (2000).
- **Interafhanklikheid.** Verder het die evaluering van menslike hulpbronbestuur verander vanaf 'n reaktiewe benadering tot 'n meer strategiese benadering waar die belangrikheid van die organisasie se interafhanklikheid en verwantskap met menslike hulpbronbestuur se beleid, sisteme en aktiwiteite besef word (Greer, 2001).
- **Kriteria.** Volgens Anne Tsui (in Greer, 2001, p. 304) kan die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuursdepartement bepaal word deur hul verantwoordelikheid, die bestuur van kostes en negatiewe prestasies, hul proaktiwiteit en skeppendheid, deur opleiding en ontwikkeling asook deur die voldoening aan regstellende aksie. In die geval van laasgenoemde stem Dickens (in Sisson, 1995) met Anne Tsui (in Greer, 2001) saam dat menslike hulpbronbestuurders 'n leidende rol in die uitwissing van diskriminasie moet speel.

Gibb (2000) is van opinie dat die ontwikkeling van beter objektiewe kriteria vir die evaluering van menslike hulpbronbestuurpersoneel, nie alleenlik weens die probleem wat meting op sigself openbaar nie, maar as 'n uitdaging gesien moet word.

- **Kommunikasie.** Die aanwesigheid van doeltreffende kommunikasie rakende menslike hulpbronbestuurstake ten einde van die negatiewe stereotipe ontslae te raak, is vir Gibb (2000) ook belangrik. Dit impliseer derhalwe 'n kognitiewe benadering (Gibb, 2000).

- Vlak en samestelling. Tsui en Gomez-Mejia (in Greer, 2001) identifiseer drie vlakke van ontleding van menslike hulpbronbestuur, naamlik 'n strategiese vlak, waar bepaal word of menslike hulpbronbestuur se beleide en programme inpas by die strategie van die organisasie, 'n bestuursvlak, waar die klem op beheer val en laastens die operasionele vlak, waar klem geplaas word op die kwaliteit van diens en programme wat menslike hulpbronbestuur lewer. Brewster et al. (2003) sien die rol van menslike hulpbronbestuur op die strategiese vlak as dié van 'n strategiese vennootskapsrol, terwyl hulle taak op die operasionele vlak is om uitvoering te gee aan die aktiwiteite wat verseker dat werknemers op die regte plek en tyd en kostes bekom kan word.

Wat belangrik is vir Swanepoel et al. (2000), is dat die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer tot die doelwitte van die organisasie vir kostedoeleindes geëvalueer word. Kwantitatiewe instrumente kan volgens Templer en Cattaneo (1991) daarvoor aangewend word. Daardeur word verseker dat menslike hulpbronbestuur wel waarde toevoeg tot die organisasie.

Bestuurders en werknemers uit 'n nie-bestuurshoedanigheid plaas verskillende grade van belangrikheid op dienste wat menslike hulpbronbestuur lewer. Dit volgens Greer (2001), moet in aanmerking geneem word wanneer 'n evalueringstrategie bepaal word.

- Etiese dilemma. Weens die uniekheid van die individuele werknemers gebeur dit dat persoonlike etiese kriteria onderling verskil en derhalwe daartoe bydra dat werknemers etiese aspekte verskillend vertolk (Bateman & Zeithaml, 1993). Onetiese praktyke kom dikwels binne organisasies voor en word volgens Greenberg en Baron (1995) selfs deur die organisasie beloon. Gevalle soos die maak van persoonlike besluite wat op gunsies gegrond is, spreek as voorbeelde hiervan (Greenberg & Baron, 1995).

Volgens Greer (2001) moet alle aktiwiteite, programme en praktyke vanuit 'n etiese perspektief geëvalueer word. Die evaluering volgens De Vogel,

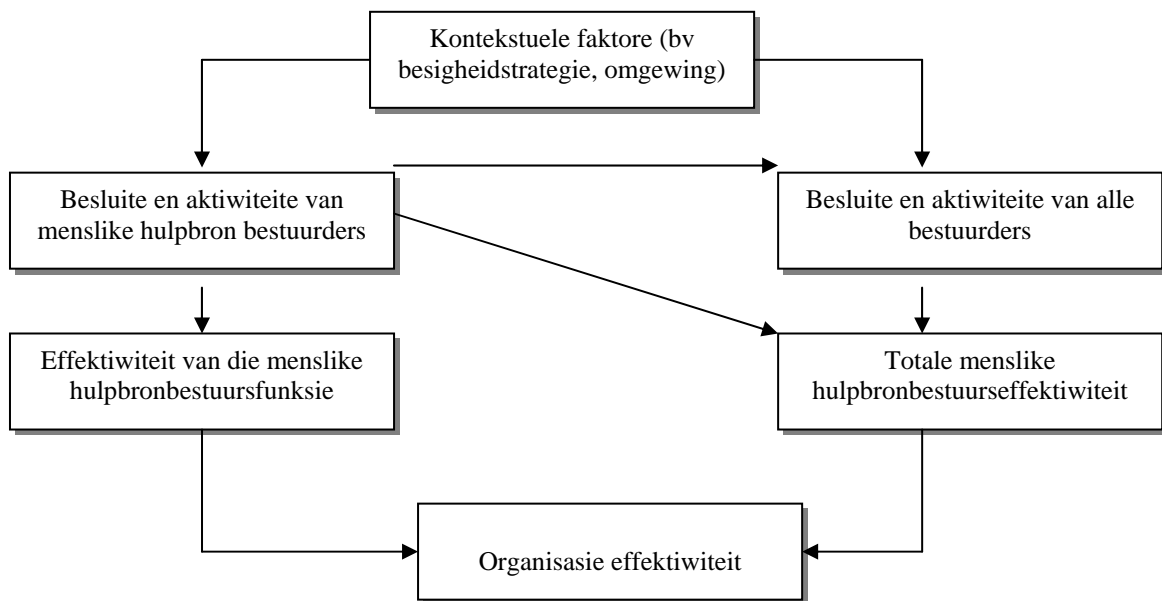
Sullivan, Mc Lean en Rothwell (in Rothwell et al., 1995) geskied op die basis van reg of verkeerd en daarom is dit vir Esterhuyse (1991) belangrik dat dié soort etiese kultuur in 'n organisasie die soort morele dissipline wat gehandhaaf moet word, bewerkstellig.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit dat menslike hulpbronbestuur aan verskeie konsepte onderwerp word waaruit sy doeltreffendheid en effektiwiteit opgebou word. Die uiteenlopendheid van sienswyses het 'n invloed op die meting van die doeltreffendheid en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur. Vervolgens is dit noodsaaklik dat 'n model daargestel word wat as basis dien vir die bepaling van menslike hulpbronbestuur se effektiwiteit.

Tsui en Gomez-Mejia (in Greer, 2001, p. 302) se model rakende effektiewe menslike hulpbronbestuur dien as basis vir verdere bespreking.

#### **3.4.1.1 Menslike hulpbronbestuursevalueringsmodel**

Elke menslike hulpbronbestuursdepartement is uniek wat samestelling en kultuur betref; tog bly die taak van menslike hulpbronbestuur om die belange van die partye wat hulle binne die organisasie dien, te bevorder. So byvoorbeeld word die belange van die gemeenskap deur plaaslike owerhede gedien en daarom is die gemeenskap se belange vir Jackson en Schuler (2000) belangriker as blinde lojaliteit teenoor 'n spesifieke werknemer.



**Figuur 9 Model van menslike hulpbronbestuur se effektiwiteit**

(Greer, 2001, p. 302)

Figuur 9 dui daarop dat organisasie effektiwiteit 'n resultaat is van verskeie veranderlikes wat daarop inwerk. Die veranderlikes het te make met die besigheidstrategie wat gevolg gaan word, sowel as die besluite wat deur bestuurders van menslike hulpbronne asook deur lynbestuur geneem word. Die besluite wat deur bestuur van menslike hulpbronne geneem word kan derhalwe nie gesien word as losstaande van die besluite van lynbestuur nie, maar as integrale deel daarvan. So ook, affekteer bestuur en die departemente die kwaliteit van menslike hulpbronbestuur (Greer, 2001).

Tradisioneel was die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuursfunksies gemeet in terme van hul akkuraatheid en administratiewe doeltreffendheid (Ulrich, 1997). Vandag moet nuwe menslike hulpbronbestuursvermoëns, volgens Ulrich (1997, p. 246), by die tradisionele gevoeg word, wat die onderstaande aspekte insluit, naamlik:

- Spoed: Hoe vinnig kan menslike hulpbronbestuur werk sonder om kwaliteit prys te gee?
- Implementering: Hoe goed kan nuwe idees in aksies wat visuele resultate lewer in terme van werknemergedrag of voordele vir die organisasie, omskep word?
- Skeppendheid: Is dié wat by menslike hulpbronbestuur betrokke is in staat om kreatief te dink ten einde ou probleme op te los en nuwe oplossings te vind vir probleme wat nog nie ervaar is nie?
- Integrasie: Hoe goed integreer die werk van menslike hulpbronbestuur met strategiese bedryfsplanne, werknemerbehoefte, kliëntedoelwitte en ander personeelfunksies-planne?

‘n Verandering in die sienswyse en denkwyse van menslike hulpbronbestuur is derhalwe van kardinale belang. Matthewman (1993, p. 12) stel dit as volg: “This means that the personnel department needs to identify both what it is doing today and what it needs to take on for the future.”



### 3.4.1.2 Samevatting

Uit voorafgaande is dit duidelik dat die rol wat menslike hulpbronbestuur binne ‘n suksesvolle organisasie speel as van kardinale belang beskou behoort te word. Ten einde wel die rol suksesvol te verrig is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur wel as doeltreffend en effektief ervaar word. Teen hierdie agtergrond stel Matthewman (1993, p. 139) die onderstaande vrae, naamlik:

- Wie gaan die sukses van menslike hulpbronbestuursfunksie bepaal?
- Watter veranderinge affekteer die organisasie en is die organisasie daarvoor gereed?
- Watter sleutel aspekte reflekteer die bydrae van menslike hulpbronbestuur in die organisasie?

Die antwoorde op hierdie vrae lê opgesluit in die verskeie benaderings tot die evaluering van menslike hulpbronbestuur, sowel as die meting van die effektiwiteit van 'n organisasie, wat gevolg kan word.

### **3.4.2 Benaderings tot menslike hulpbronbestuursevaluering**

Dit wil voorkom asof die evaluering van menslike hulpbronbestuur nie as een van die prioriteit binne organisasies beskou word nie. Die siening word gedeel deur Tsui en Gomez-Mejia wat met hulle ondersoek bevind het dat: "Sistematiese, periodieke evaluering van menslike hulpbronbestuurseffektiwiteit nie gereedlik binne besigheidsorganisasies in Amerika voorkom nie" (in Greer, 2001, p. 310). Die onderstaande aanhalings van bestuurders en direkteure van verskeie organisasies dien as verdere voorbeelde van die siening rakende die evaluering van menslike hulpbronbestuur:

- "Ons doen dit elke ses maande. Ons meet ons self teen ander organisasies van ons grootte" – menslike hulpbronbestuurder van Deutsch Metal Components, Gardens, CA (Kossek & Markel in Kossek & Block, 2000, p. 3.28).
- "Eenkeer elke jaar vra ons inligting van ons interne kliënte aan ten opsigte van hoe ons vaar – hoeveel elke persentasie van ons omset ons kos, die kostes van menslike hulpbronbestuur as 'n persentasie van die verkope" – Direkteur menslike hulpbronbestuur, Brodart Co., Williamsport, PA (Kossek & Markel in Kossek & Block, 2000, p. 3.29).

Bogenoemde sluit aan by die siening van Flippo (in Andrews, 1987) dat menslike hulpbronbestuur evaluasiesisteme as informeel (toevallige basis) of formeel (gereelde basis) geklassifiseer kan word.

Sommige van die komponente van die evaluasie, soos hieronder deur Greer (2001) aangetoon, word vervolgens kortliks uitgelig:

### 3.4.2.1 Aandeelhoudersbenadering

Die ouditbenadering, ook genoem die aandeelhoudersbenadering weens laasgenoemde individue en groepe binne die organisasie asook vakbonde en persone uit die gemeenskap se graad van tevredenheid met menslike hulpbronbestuur, berus vir Greer (2001) op personeelaanduidings of verbruikersreaksie. Eersgenoemde, personeelaanduidings, berus onder meer op die afwesigheidskoers en werwingskoste per capita. In die geval van laasgenoemde, verbruikersreaksie, word data ten opsigte van die tevredenheid van “aandeelhouders” bekom deur middel van onderhoude of deur ‘n opname.

In die geval van opleiding beskou Swanepoel et al. (2000) die reaksievlak as ‘n belangrike skakel tot die algehele gevoel wat die deelnemer teenoor die kursus openbaar.

### 3.4.2.2 Analitiese benadering

Hierdie benadering is volgens Greer (2001) analities en sluit een van die twee aspekte in, naamlik:

- Eksperimentele ontwerp, soos die voor-toets-na-toets kontrole groep of
- Koste voordeel analise, soos die bruikbaarheidsteorie. Die bruikbaarheidsontleding is ‘n spesifieke koste voordeel analise wat toepaslik is vir menslike hulpbronevaluering.

In laasgenoemde se geval beteken dit dat ‘n aspek soos opleiding in terme van rand en sent bereken word. Die nadeel hieraan verbonde is dat die verandering van houdings en gesindhede nie in monetêre waardes gemeet kan word nie (Swanepoel et al., 2000).

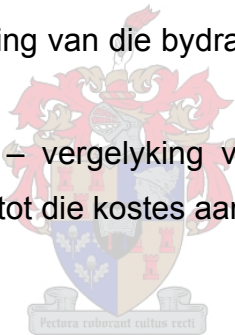


### 3.4.2.3 Kwalitatiewe en kwantitatiewe meting

Verskeie kwalitatiewe en kwantitatiewe metings, soos onder meer die verandering van werknemersgesindheid, kan volgens Greer (2001) gebruik word om die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur te bepaal.

Kossek en Markel (in Kossek & Block, 2000) stel die volgende benaderings voor wat gebruik kan word om die waarde van menslike hulpbronbestuur te bepaal:

- Die batemetode - die organisasie maak 'n belegging in die werknemer en word gemeet deur die kostes wat aangegaan word om die werknemer te ontwikkel.
- Die uitgawemodel – bepaal die ekonomiese gevolge van 'n werknemer se gedrag soos die kostes van omset en afwesighede.
- Organisasiewins – die meting van die bydrae van die werknemers tot die wins van die organisasie.
- Koste/voordeelverhouding – vergelyking van die voordele van 'n menslike hulpbronbestuursaktiwiteit tot die kostes aangegaan om dit te lewer.



### 3.4.2.4 Bedryfsverwante maatstaf (“Benchmarking”)

Hierdie benadering behels vir Greer (2001) die vergelyking van menslike hulpbronbestuurspraktyke en vaardighede van 'n spesifieke organisasie met dié van 'n ander organisasie, wie volgens Brewster et al. (2003) en Meyer (2001) as 'n leier in hul sektor geklassifiseer kan word, ten einde die stand van menslike hulpbronbestuur by die organisasie te bepaal. Met ander woorde, die organisasie moet kan waarneem, die beste praktyke in die ander organisasies kan ondersoek en vergelyk en dit dan kan integreer binne sy organisasie (Meyer, 2001). Vir die doel is dit belangrik dat spesifieke parameters gestel word ten einde te verseker dat die organisasie weet wat uitgevind moet word (Grobler et al., 2002).

Kompetisie met ander organisasies word volgens Jackson en Schuler (2000) uitgesluit. Daarom, om konstante verbetering te bepaal, is dit vir Matthewman (1993) asook vir Sisson en Timperley (in Sisson, 1995) belangrik dat standarde daargestel word waarteenoor die monitering gemeet kan word.

Globalisering gaan volgens Meyer (2001) meebring dat menslike hulpbronbestuur, vir oorlewing, eksterne bedryfsverwante maatstaf-projekte sal moet onderneem.

In die geval van plaaslike owerhede is direkte skakeling tussen die verskillende menslike hulpbronbestuursafdelings, asook met dié in die openbare sektor, van kardinale belang. Daardeur word verseker dat die onderskeie menslike hulpbronbestuursafdelings in voeling bly met die heersende veranderinge en tendense binne die menslike hulpbronbestuursdissipline. Die vestiging van 'n bedryfsverwante netwerk kan gevolglik lei tot die skepping van 'n kultuur waardeur leer binne 'n organisasie aangemoedig kan word (Meyer, 2001).


#### **3.4.2.5 Uitkoms en proses kriteria**




Verwarring kan baie keer voorkom indien die kriteria wat gebruik word nie duidelik aantoon of dit uitkoms of proses gedrewe is nie (Greer, 2001). Uitkoms het te make met die resultaat of eindproduk, byvoorbeeld produktiwiteit, terwyl proses gedrag of hoe die aktiwiteit uitgevoer word, byvoorbeeld die bereiking van regstellende aksie mikpunte volgens 'n skedule, te make het (Greer, 2001).

'n Aangepaste weergawe ten opsigte van die genoemde twee kategorieë van evaluasie word in Tabel 8 vervat.

**Tabel 8 Matriks vir effektiwiteitskriteria**

	Algehele menslike hulpbronbestuurseffektiwiteit		Effektiwiteit van menslike hulpbronbestuursfunksie	
	Kwantitatiewe	Kwalitatiewe	Kwantitatiewe	Kwalitatiewe
Proses	Sel 1	Sel 2	Sel 5	Sel 6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwesigheidskoers</li> <li>• Minderheidsomset</li> <li>• Griewe</li> <li>• Werksaanvaardingskoers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan konflik</li> <li>• Verandering inbring</li> <li>• Unie verhoudings</li> <li>• Aanpasbaarheid</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gem. tyd neem om poste te vul</li> <li>• Koste per werknemer</li> <li>• Aantal aansoeke vanuit die minderheidsgroep</li> <li>• Opleidingsure per werknemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyd om navrae te beantwoord</li> <li>• Kwaliteit van diens wat menslike hulpbronbestuur lewer</li> <li>• Hulpvaardigheid van die personeel van menslike hulpbronbestuur</li> <li>• Kwaliteit van programme van menslike hulpbronbestuur</li> </ul>

Uitkoms	Sel 3	Sel 4	Sel 7	Sel 8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkomste per werknemer</li> <li>• Nuwe ontdekkings</li> <li>• Produktiwiteit</li> <li>• Verlies van sleutel-werknemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers se moreel</li> <li>• Goedkeuring van aandeelhouer</li> <li>• Reputasie van organisasie vir menslike hulpbronbestuur</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde toegevoeg op belegging van menslike hulpbronbestuur</li> <li>• Menslike hulpbronbestuursbegroting per werknemer</li> <li>• Aantal nuwe menslike hulpbronbestuursprogramme</li> <li>• Personeel ratio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaksie van uitvoerend</li> <li>• Satisfaksie van lynbestuur</li> <li>• Werknemers se mening rakende menslike hulpbronbestuur</li> </ul>

---

(Greer, 2001, p. 308)

Tabel 8 dui daarop dat proses en uitkoms interafhanklik is van mekaar en dat die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer tot die organisasie 'n groot rol speel in die sukses van die spesifieke organisasie.

Volgens Swanepoel et al. (2000) word hierdie tevredenheid in verskeie vorme soos onder meer afwesigheid, arbeidsomset, diefstal en dissiplinêre optredes aangetref.

### 3.4.2.6 Sistematiese evalueringsbenadering

Hierdie formele benadering het vir Cascio (1982), vir Dimick en Murray (1978) en vir Milkovich en Glueck (1985) (soos aangehaal deur Templer & Hofmeyer, 1989) ten doel om te verseker dat menslike hulpbronbestuursfunksies wel 'n bydrae lewer tot die totale organisasie se doelwitte. Volgens Templer & Hofmeyer (1989) kan die wyse waarop menslike hulpbronbestuur hanteer word effektiwiteit voorspel. Alhoewel organisasies verskillende menslike hulpbronbestuurstrategieë kan openbaar, is Sonnenfield en Peiperl (in Bae & Lawler, 2000, p. 503) van mening dat: "each firm ... should exhibit one modal type of system, which we would expect to be most closely connected with the base, or primary, business strategy." Bae en Lawler (2000) het met 'n studie in Korea bevind dat die doelwitte van 'n organisasies en die menslike hulpbronbestuur en individue gesamentlik bereik kan word. Alhoewel menslike hulpbronbestuursisteme nie die enigste bepalers is van 'n organisasie se prestasie nie, is dit tog 'n belangrike bepalers.



### 3.4.3 Samevatting

Alhoewel dit voorkom asof die evaluering van menslike hulpbronbestuur nie altyd deur veral bestuur as belangrik beskou word nie, bestaan daar tog verskeie metodologiese wyses waarvolgens die evaluering aangepak kan word. Die aansporing tot evaluering kan daartoe lei dat nie net menslike hulpbronbestuur, maar ook bestuur, die funksie van menslike hulpbronbestuur as doeltreffend en effektief evalueer.

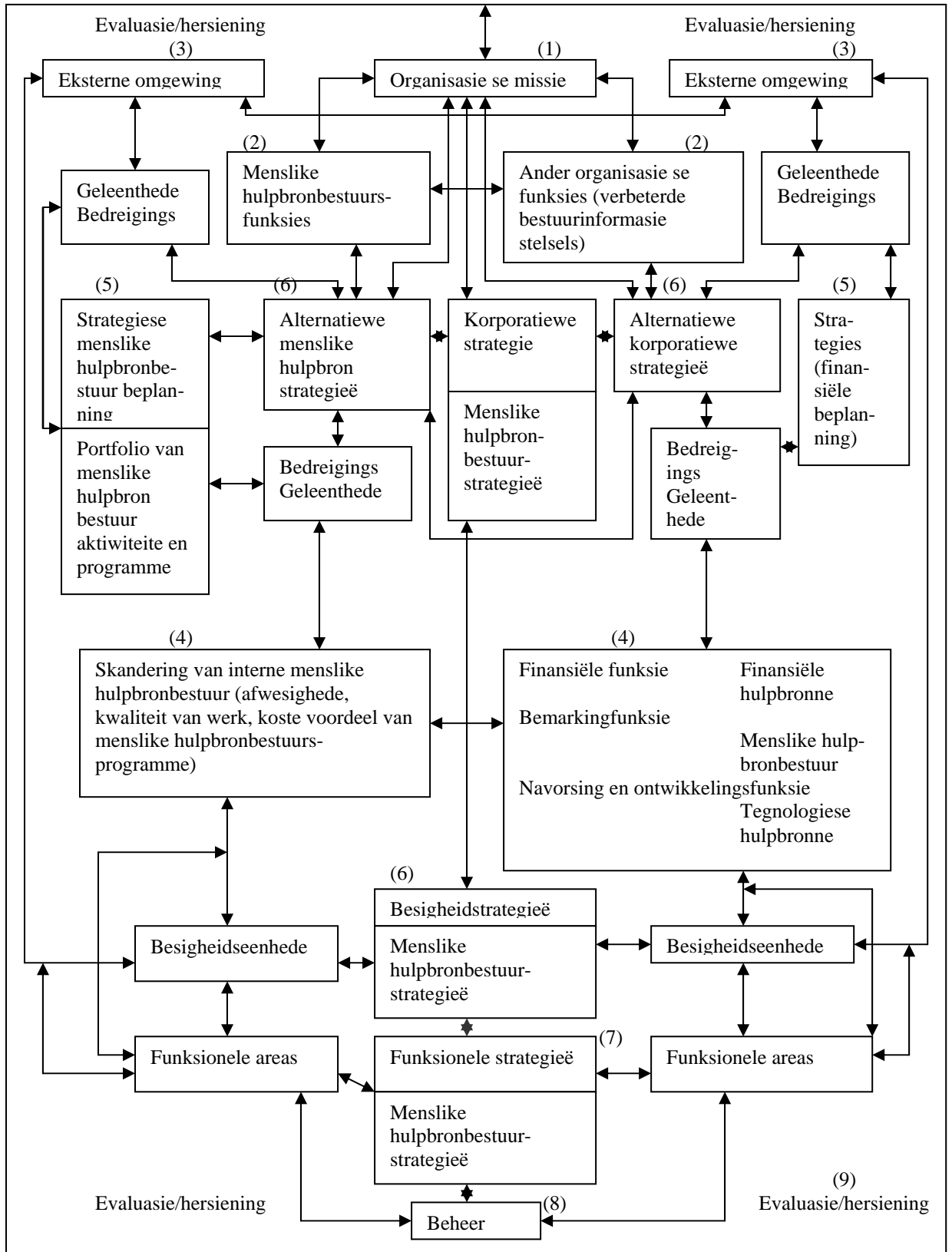
## 3.5 TOEPASSINGSVELD

Die sienswyse dat effektiewe menslike hulpbronbestuur berus op verskeie benaderings en beginsels, is op verskeie wyses reeds in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3 uitgewys. Wat in Hoofstuk 2 veral na vore getree het, is die belangrike rol wat

menslike hulpbronbestuur binne die organisasie vervul. Die ontleding van menslike hulpbronbestuur as funksie sal derhalwe as aanduiding dien van die stand van menslike hulpbronbestuur. Die verwagting van die kliënt, dienskwaliteit asook die graad van tevredenheid is 'n ander dimensie wat verkry word uit so 'n ontleding (Matthewman, 1993; Patti in Pecora & Austin, 1987).

In hierdie hoofstuk word verskeie metodes aangetoon waarvolgens 'n doeltreffende en effektiewe menslike hulpbronbestuur tot stand kan kom. Soos aangetoon, berus 'n suksesvolle strategie op die beginsels van integreerbaarheid en aanpasbaarheid. Die aanname van 'n noue verbintenis wat bestaan tussen die besigheidstrategie en menslike hulpbronbestuurmetodes, is op die gebeurlikheidsteorie gebaseer (Huang, 2001). Hiervolgens word die menslike hulpbronbestuurmetodes gekies op grond van die tipe van mededingende strategie wat die organisasie aanvaar (Huang, 2001). Dit beteken vir Carrell et al. (2000) dat menslike hulpbronbestuur 'n integrale deel van die organisasie se strategie moet wees.

Die insluiting van menslike hulpbronbestuur as 'n integrale deel van die totale besigheidstrategie word vervolgens in 'n model wat grotendeels op dié van Grobler (in Carrell et al., 2000, p. 603) gebaseer is, geïllustreer (sien Figuur 10).



**Figuur 10 Aangepaste geïntegreerde model vir menslike hulpbronbestuur**  
(Carrell et al., 2000, p. 603)

In Figuur 10 word aangetoon dat verskeie elemente bestaan waarvolgens menslike hulpbronstrategie bepaal kan word. Die elemente sluit in, die organisasie se missie, die funksie van menslike hulpbronbestuur, die eksterne omgewing, 'n ontleding van interne menslike hulpbronbestuur, ontleding van die organisasie se doelwitte en strategie, ontleding van die besigheidsdoelwitte en strategie, ontleding van die funksionele doelwitte en strategie, beheer oor die proses en evaluering en hersiening.

Al bogenoemde prosesse, te same met die voorafgaande wat reeds in hierdie hoofstuk bespreek is, dra daartoe by dat menslike hulpbronbestuur as 'n integrale deel van die organisasie ervaar word. Dit beteken dat menslike hulpbronbestuur nie as minderwaardig teenoor ander eenhede gesien word nie en 'n volwaardige rol binne die organisasie speel.

In die geval van plaaslike owerhede het die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, munisipaliteite dit ten doel gestel om 'n benadering te volg wat integreerbaarheid vereis. So, byvoorbeeld, verg artikel 27(1) van die genoemde wetgewing dat 'n distriksmunisipaliteit met die munisipaliteite in die gebied van die distriksmunisipaliteit oorleg moet pleeg rakende die samestelling van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan-raamwerk. 'n Munisipaliteit moet ingevolge artikel 36 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, sy sake so bestuur dat dit in lyn is met sy geïntegreerde ontwikkelingsplan (RSA, 2000).

'n Ander voorbeeld van die benadering tot integreerbaarheid, spruit voort uit artikel 43 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, waar die plaaslike gemeenskap moet deelneem aan die ontwikkeling, implementering en hersiening van die munisipaliteit se prestasiebestuurstelsel (RSA, 2000, p. 49).

Bogenoemde toon duidelik aan dat die vervulling van die behoeftes van 'n munisipaliteit binne sekere riglyne en voorskrifte hanteer moet word. In die geval van menslike hulpbronbestuur is die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, artikel 67, voorskriftelik deurdat "billike, doeltreffende, effektiewe



en deursigtige personeeladministrasie verseker moet word” (RSA, 2000, p. 65), wat onder meer insluit werwing, keuring en aanstelling; diensvoorwaardes; toesighouding en bestuur; personeelprestasie; verplasing, bevordering en demovering; griewe-prosedures; dissiplinêre-prosedure; ontslag en afdankings.

Derhalwe sal menslike hulpbronbestuur se kapasiteit ontwikkel moet word tot op 'n vlak waar menslike hulpbronbestuur sy funksies kan verrig en sy bevoegdhede kan uitoefen “...op 'n ekonomiese, effektiewe, doeltreffende en verantwoordbare wyse...” (artikel 68, RSA, 2000, p. 67), in ooreenstemming met alle arbeidswetgewing, kollektiewe ooreenkomste en regulasies. In wese beteken dit dat 'n raad die funksies wat in terme van wetgewing aan hom opgedra is, moet uitvoer op so 'n wyse dat dit verantwoordbaar is aan die gemeenskap wat dit dien. Een van die meetinstrumente van munisipale personeellede is juis die gedragskode wat op alle personeellede van toepassing is (RSA, 2000, p. 115). Hierdie gedragskode beskryf onder meer die algemene gedrag van 'n personeellid asook verordeninge waarby persoonlike bevoordeling en openbaarmaking van inligting ter sprake kom. Die meting van die effektiwiteit van die gedragskode berus op die openbaarmaking van die skending van die kode.

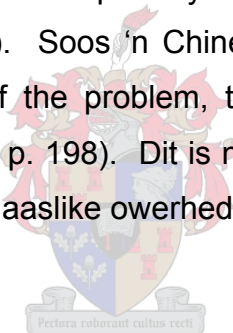
Aspekte soos doeltreffendheid en effektiwiteit is juis van die basiese waardes en beginsels wat in die Grondwet vervat word (Du Toit, Van der Walddt, Bayat en Cheminai, 1998). Die ontbreking van effektiwiteit in plaaslike owerhede bring 'n verlaging van die lewenskwaliteit van die plaaslike gemeenskap mee (Du Toit et al., 1998). Volgens Du Toit et al. (1998) is daar toenemende eise vanuit die gemeenskap dat die openbare sektor moet verander. Die verandering plaas druk op menslike hulpbronbestuur om aan die toenemende eise te voldoen.

Du Toit et al. (1998) beskou die taak van menslike hulpbronbestuur om die vermoëns van werknemers en bestuur so te ontwikkel dat verandering met vreugde implementeer sal word en die mense as 'n sleutelhulpbron beskou sal word. Bestuur sal derhalwe met die nodige kennis en vaardighede toegerus moet word om nie net die werknemers te kan hanteer nie, maar ook om die besigheidstrategie as lewenswyse te implementeer.

Deeglike beplanning deur plaaslike owerhede is nodig ten einde te voldoen aan die behoeftes van hulle aandeelhouders. Cheminai, Van der Waldt en Bayat, (1998, p. 2) beskou menslike hulpbronbestuursbeplanning as noodsaaklik ten einde:

- Aan die toekomstige vraag na geskoolde arbeid te voldoen.
- Aan wetlike vereistes te voldoen.
- Menslike hulpbronbestuursaktiwiteite te koördineer.
- Menslike hulpbronbestuurstrategie met die wyer strategie van die organisasie te verbind.

Deur dié veranderinge en aanpassings is menslike hulpbronbestuur in staat om te help dat Suid-Afrika op die “gebied van mense” nie meer gereken word as 46ste of dat “bestuur” nie as 40ste op die lys van 46 deelnemende lande ervaar word nie (Carrell et al., 2000). Soos ‘n Chinese slagspreuk lui: “If you are not contributing to the solution of the problem, than you are part of the problem yourself” (Du Toit et al., 1998, p. 198). Dit is nie hoe doeltreffende en effektiewe menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede beskou of ervaar mag word nie.



### **3.6 SAMEVATTING**

Die posisie van menslike hulpbronbestuur binne enige organisasie kan nie as ‘n geïsoleerde funksies gesien word nie, maar eerder as ondersteuningsbasis vir die res van die dissiplines. Die taak van menslike hulpbronbestuur is derhalwe om ‘n bydrae te lewer tot die totale funksionering van die organisasie. Die bydrae wat menslike hulpbronbestuur lewer word aan twee kriteria gemeet, naamlik doeltreffendheid (om dinge reg te doen) en effektiwiteit (om die regte dinge te doen).

Waar ‘n organisasie egter die regte dinge op ‘n koste effektiewe wyse doen, beteken dit dat daardie organisasie voldoen aan die verwagting wat gestel is. So ‘n organisasie sal selfs as suksesvol beskryf word. ‘n Negatiewe persepsie wat

teenoor daardie organisasie mag voorkom, word op so 'n wyse uit die weggeruim. Dienooreenkomstig sal doeltreffende en effektiewe menslike hulpbronbestuur tot 'n positiewe beeld ten opsigte van die funksie as geheel en daardeur tot geloofwaardigheid, lei. 'n Geloofwaardige menslike hulpbronbestuur is 'n aanduiding dat die funksies wat verrig word wel inpas by die verwagtinge van die organisasie.

Die taak van menslike hulpbronbestuur is daarom om passing tussen die eksterne omgewingsfaktore, organisasie toestande en werknemer eienskappe te bewerkstellig. Die besluite wat menslike hulpbronbestuur neem in die passingsproses moet daarom aansluit met dié van die organisasie ten einde effektiwiteit te verseker. Sodoende voeg menslike hulpbronbestuur wel waarde toe tot die organisasie.

Die waarde wat menslike hulpbronbestuur toevoeg vereis egter voortdurende evaluering en monitering. Verskeie konsepte, soos onder meer kliënte, omvang en impak en vlak en samestelling, beïnvloed die evaluering en monitering. Om die evaluering van menslike hulpbronbestuur, sowel as die meting van die effektiwiteit van 'n organisasie te bepaal word verskeie benaderings, soos onder meer aandeelhouer-, analitiese- en sistematiese benadering, gevolg.

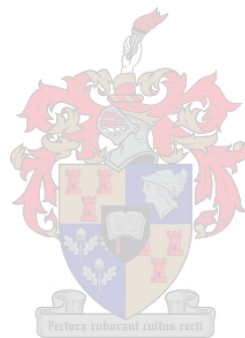
Al hierdie aspekte word vervat in 'n geïntegreerde model vir menslike hulpbronbestuur (sien p. 114). Die model berus op die missie van die organisasie en die rol van menslike hulpbronbestuur ter bereiking van die missie.

Plaaslike owerhede ondervind tans grootskaalse veranderinge. Die veranderinge plaas druk op menslike hulpbronbestuur om te voldoen aan die eise binne plaaslike owerhede. Ten einde dié behoeftes aan te spreek, is dit noodsaaklik dat menslike hulpbronbestuur as 'n doeltreffende en effektiewe diens ervaar word.

In wese beteken dit dat die stand van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede 'n bydrae lewer tot 'n doeltreffende en effektiewe diens aan plaaslike

owerhede. Op sy beurt verseker plaaslike owerhede weer 'n doeltreffende en effektiewe diens aan sy gemeenskap. In geheel, 'n voldoening aan die statutêre verpligtinge wat aan plaaslike owerhede opgelê is.

Hoofstuk 4 handel oor die navorsingstrategie en prosedures wat in die studie gevolg word.



## HOOFSTUK 4

### NAVORSINGSTRATEGIE EN PROSEDURES

#### 4.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is die doel van die navorsing volledig uiteengesit. Daarvolgens word 'n opname na die stand van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede geloods.

Met die literatuurstudie soos in Hoofstukke 2 en 3 vervat as agtergrond, word in Hoofstuk 4 oorgegaan tot die uiteensetting van die navorsingstrategie en prosedures wat met die studie gevolg is.

#### 4.2 NAVORSINGSDOELWIT EN NAVORSINGSPROBLEEM



##### 4.2.1 Navorsingsdoelwit

Op grond van die inligting soos in Hoofstuk 1 vervat, is die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede onder ernstige verdenking geplaas. In die lig hiervan is die volgende algemene navorsingsdoelwit in Hoofstuk 1 gestel:

Om 'n opname na die stand van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te loods.

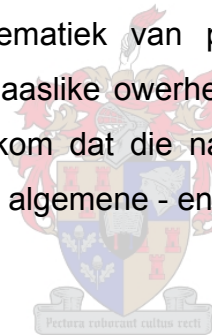
Gegewe die twee vermelde terreine het die navorsing dit spesifiek ten doel gehad om:

- i Die spesifieke probleemstelling te verifieer soos in Hoofstuk 1, paragraaf 1.4.2 uiteengesit.
- ii Bepaalde voorstelle te genereer ten einde die probleem aan te spreek.

Die doelwit is geformuleer na aanleiding van die talle probleme wat geïdentifiseer is en tans in plaaslike owerhede voorkom.

#### **4.2.2 Navorsingsprobleem**

In Hoofstuk 1 is aangetoon dat uit persoonlike waarneming/gesprekke/betrokkenheid by die problematiek van plaaslike owerhede, daar verskeie probleme oënskynlik binne plaaslike owerhede bestaan. Met die ontleding van die probleme het dit voorgekom dat die navorsingsprobleem omvat kan word binne twee grense, naamlik 'n algemene - en 'n spesifieke probleemstelling.



##### **4.2.2.1 Algemene probleemstelling**

Die algemene probleemstelling is gegrond op die sienswyses van Hoofstuk 1 dat menslike hulpbronbestuur 'n ondersteuningsmeganisme vir 'n organisasie is (Erasmus, 1998) en daarom as 'n volwaardige eenheid binne die organisasie gesien moet word (Visser, 1993). Die gebruikmaking van menslike hulpbronbestuur onderstreep die interafhanklikheid tussen besigheids- en menslike hulpbronbestuurstrategieë (Tyson, 1995). In Hoofstuk 1 is ook aangetoon dat die posisionering van menslike hulpbronbestuur as vennoot in die organisasie tot uiting kom slegs wanneer menslike hulpbronbestuur aan die res van die organisasie kan toon dat verbintenisse tussen dit wat menslike hulpbronbestuur doen en organisasie resultate wel voorkom (Mathis & Jackson, 1999).

Die algemene probleemstelling het derhalwe te make met die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur.

#### **4.2.2.2 Spesifieke probleemstelling**

In Hoofstuk 1 is melding gemaak van die eiesoortige eienskappe wat in die struktuur en samestelling, beleide en verteenwoordiging van bevolkingsamestelling op verskeie posvlakke in plaaslike owerhede bestaan. Teen die agtergrond van die statutêre bepalings, organisatoriese beleide, regulasies en prosedures wat onderhewig was aan veranderinge na die totstandkoming van die “nuwe” Suid-Afrika, is in Hoofstuk 1 gevra of menslike hulpbronbestuur, soos dit binne plaaslike owerhede voorgestel word, voldoen aan die huidige en erkende teoretiese omlyning van menslike hulpbronbestuur as ‘n kritiese bedryfsbestuursfunksie. Op grond hiervan het die onderstaande twee aspekte spesiale aandag geniet, naamlik:

- In menslike hulpbronbestuur moet die klem op bestuursfunksies val, en
- dat menslike hulpbronbestuur, soos wat dit huidiglik binne plaaslike owerhede funksioneer, aan die bepalings soos vervat in die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000 (RSA, 2000), moet voldoen.

Met bogenoemde as agtergrond, word bepaalde hipoteses vir die huidige ondersoek vervolgens gestel en bespreek.

### **4.3 HIPOTESESTELLING**

In Hoofstuk 1 is reeds melding gemaak van moontlike probleme rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur kan egter nie bepaal word voordat ‘n ondersoek na die stand van menslike hulpbronbestuur ingestel is nie. Derhalwe

is die literatuurstudie van Hoofstukke 2 en 3 gemik op die bepaling van die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur.

Na aanleiding van die gestelde navorsingsdoelwit en navorsingsprobleem en teen die agtergrond van die literatuurstudie, word 'n aantal hipoteses gestel. Hierdie hipoteses is egter bloot beskrywend van aard en die studie het dit nie ten doel gestel om die hipoteses empiries te toets nie.

#### **4.3.1 Stand en effektiwiteit**

Met betrekking tot die eerste navorsingsvraag soos gestel in paragraaf 1.4.2 in Hoofstuk 1, te wete of menslike hulpbronbestuur, soos dit binne plaaslike owerhede aangetref word, voldoen aan die huidige en erkende teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word, word die volgende hipoteses gestel:

Hipotese 1: Verskille bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word, andersyds.

Hipotese 2: Verskille bestaan tussen die menings van menslike hulpbronbestuur personeel enersyds, en bestuur (insluitende raadslede) andersyds rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede.

#### **4.3.2 Wetgewing**

Met betrekking tot die tweede navorsingsvraag soos gestel in paragraaf 1.4.2 in Hoofstuk 1, te wete of die bepalings van menslike hulpbronbestuur binne



plaaslike owerhede, soos vervat in die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, nagevolg word, word die volgende hipoteses gestel:

Hipotese 3: Verskille bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die bepalings van Wet 32 van 2000 andersyds.

Hipotese 4: Verskille bestaan tussen die menings van menslike hulpbronbestuur personeel enersyds, en bestuur andersyds rakende die mate waartoe menslike hulpbronbestuur aan Wet 32 van 2000 voldoen.

Met die Hipoteses as agtergrond, word vervolgens 'n bespreking van die populasie gebied.

#### **4.4 POPULASIE**

Volgens Norval (1984, p. 20) word hoofsaaklik drie soorte navorsingsdoelstellings onderskei, naamlik verkennende-, beskrywende- en verklarende navorsingsdoelstellings. In die geval van verkennende navorsing word navorsing gedoen oor 'n bepaalde verskynsel waar min kennis beskikbaar is, terwyl beskrywende navorsing weer 'n deeglike beskrywing van die eienskap maak. Verklarende navorsing poog om die waarom-vraag deur middel van konseptuele raamwerke op te los.

Die navorsingstrategie wat in hierdie studie gebruik word hang ten nouste saam met die navorsingsdoelstelling van die studie.

Met betrekking tot die verifiëring van die probleme (doelstelling i, die stand van menslike hulpbronbestuur, en ii, die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur) is 'n beskrywende navorsingsoriëntasie gevolg. Vanweë die omvang van die totale aantal bestuurders wat as respondente in die studie gebruik sou kon word (raadslede; topbestuur, posvlakke 0 tot 1; seniorbestuur, posvlakke 2 tot 3, en

middelbestuur, posvlakke 4 tot 7, binne plaaslike owerhede) sowel as die omvang van plaaslike owerhede in Suid-Afrika, is die ondersoek beperk tot 'n enkele Provinsie, naamlik die Provinsie van die Wes-Kaap.

In die geval van die Provinsie van die Wes-Kaap, is plaaslike owerhede ingevolge artikel 155(1) van die Grondwet van Suid-Afrika (RSA, 1996) as kategorie B (plaaslike munisipaliteit) en C (distriksmunisipaliteit) geklassifiseer. Hierdie owerhede het na die verkiesing van plaaslike owerhede op 5 Desember 2000 tot stand gekom. Weens die groot aantal owerhede in die Wes-Kaap, is die studie, vir navorsingsdoeleindes, verder verklein tot plaaslike owerhede geleë in die plattelandse gebiede van die Suid-Kaap, Klein Karoo en Overberg. Onder hierdie klassifikasie bestaan egter plaaslike owerhede wat nie oor 'n volwaardige menslike hulpbronbestuursafdeling beskik nie en derhalwe is die studie verder verklein tot plaaslike owerhede met 'n volwaardige menslike hulpbronbestuursafdeling.

Die volgende munisipaliteite (plaaslike munisipaliteit en distriksmunisipaliteit) is in die studie ingesluit:



#### Suid-Kaap

- Bitou Munisipaliteit
- Eden Distriksmunisipaliteit
- George Munisipaliteit
- Knysna Munisipaliteit
- Langeberg Munisipaliteit
- Mosselbaai Munisipaliteit

#### Klein Karoo

- Oudtshoorn Munisipaliteit

#### Overberg

- Overberg Distriksmunisipaliteit
- Overstrand Munisipaliteit

- Swellendam Munisipaliteit
- Theewaterskloof Munisipaliteit

Vervolgens 'n bespreking oor die meetinstrumente en metode van ondersoek wat gebruik is in die studie.

#### 4.5 MEETINSTRUMENTE

Ten einde die hipoteses te toets is 'n vraelys gebruik waarop die respondente moes reageer deur hul keuses aan te dui (Aangeheg as Bylae A).

Die vraelys het op die gemelde twee navorsingsdoelwitte gefokus, te wete die verifiëring van die spesifieke probleem soos in Hoofstuk 1, paragraaf 1.4.2, aangedui en om bepaalde voorstelle te genereer ten einde die probleem aan te spreek.

Die items wat gebruik is in die vraelys is gebaseer op die inligting soos verkry uit die literatuurstudie (Hoofstukke 2 en 3). Aangesien die vraelys die enigste kommunikasiemedium tussen die navorser en die respondent is, stel die ontwerp van die vraelys groot eise aan die navorser. Volgens Dorfling (1989, p. 231) moet gepoog word om die volgende beginsels tydens die formulering van die individuele vrae en die samestelling van die vraelys te handhaaf:

- Die beginsels van duidelikheid, waar die bedoeling van die navorser duidelik gekommunikeer word.
- Die beginsel van objektiewe vertolking, waar reaksies van respondente onafhanklik van ander se reaksies vertolk moet word.
- Die beginsel van tydseonomie, waar tydsduur vir die voltooiing van die vraelys die responskoers direk beïnvloed.

Ten einde uitvoering te gee aan bogenoemde beginsels, was die uitgangspunt tydens die opstel van die vraelys dat eerstens dit nie te lank moet neem om te

voltooi nie, tweedens dat die vrae nie as konfronterend ervaar moet word nie en laastens dat die inwin van die nodige inligting op 'n maklik en eenvoudige manier sal geskied.

Ten einde te verseker dat die finale vraelys duidelik en sonder foute is, 'n aanvaarbare lengte het asook die doelstellings van die studie onderskryf, is die onderstaande beheermaatreëls ingestel:

- Die vraelys is voorgelê aan die navorser se studieleier ten einde die toepaslikheid van die vrae en die volledigheid van die vraelys te kontroleer.
- Die vraelys is aan 'n taalkundige voorgelê vir die taalkundige versorging daarvan.
- As finale kontrole op die vraelys, is 'n loodsstudie onderneem. Tydens die vooraf loodsstudie is die vraelys aan twee respondente, vanuit uiteenlopende dissiplines binne 'n betrokke munisipaliteit, en wat nie sou deel vorm van die studie nie, gegee om die items te evalueer met betrekking tot die interpretasie daarvan. Terselfdertyd moes elke respondent ook die items evalueer aan die hand van 'n gegewe sleutel. Op grond van die inligting bekom is aanpassings aan die items gedoen. Die vraelys is daarna aan nog 'n respondent gegee om verder die interpretasie van die items te evalueer. Voordat die vraelys wel uitgestuur is na die onderskeie proefpersone, is dit 'n finale keer aan een respondent gegee vir evaluering.

Die vraelys self bestaan uit drie verskillende afdelings. Afdeling A is hoofsaaklik biografies van aard, terwyl Afdeling B vrae rakende die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede behels.

Afdeling C se vrae verwys na die bepalings van Wet 32 van 2000 (RSA, 2000) waaraan menslike hulpbronbestuur moet voldoen.

In die geval van Afdeling B en Afdeling C is daar verwag dat die respondente die vrae op meriete beoordeel en so eerlik as moontlik beantwoord.

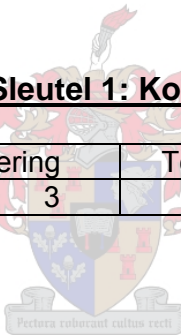
Elke vraag is vergesel van 'n sleutel. 'n Sespunt-skaal is spesifiek gekies ten einde te verseker dat die respondente nie 'n onseker opsie kon kies nie.

In die geval van Afdeling B, moes die respondent tussen die twee tipes sleutels onderskei. By die eerste sleutel (Sleutel 1 vir Kolom 1) moes die respondent onderskei tussen "afwesig" en "aanwesig", terwyl die tweede sleutel (Sleutel 2 vir Kolom 2) onderskeid tref tussen "swak" en "goed". Beide die sleutels is gebruik om elke vraag mee te beantwoord. Die antwoorde is egter in aparte kolomme aangetoon.

Die respondente moes in Kolom 1 die mate waartoe menslike hulpbronbestuursfunksies in sy eie menslike hulpbronbestuursafdeling toegepas word, aantoon. Vir die doel is Sleutel 1 gebruik.

### **Sleutel 1: Kolom 1**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	



In Kolom 2 moes die respondente hul opinie oor die effektiwiteit waartoe menslike hulpbronbestuursfunksies in hul eie menslike hulpbronbestuursafdelings toegepas word, aantoon. Vir die doel is Sleutel 2 gebruik.

### **Sleutel 2: Kolom 2**

Swak 1	Onbevredigend		Bevredigend		Goed 6
	2	3	4	5	

Ten opsigte van Afdeling C, wetgewing, moes die respondente die mate waartoe tersaaklike funksies toegepas word deur die menslike hulpbronbestuursafdeling in sy eie plaaslike owerheid, aantoon. Vir die doel is 'n sleutel verskaf waarvan die skaalwaardes wissel tussen en “afwesig” tot en “aanwesig”.

**Sleutel: Kolom**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

Die vraelyste is voorafgegaan met 'n instruksieblad waarin agtergrond tot die navorsing verskaf is, 'n keurdatum vir die terugstuur van die voltooide vraelys voorgehou is, asook die kontakbesonderhede van die navorser. Dit was in beide Afrikaans en Engels beskikbaar.

Die proefpersone wat deel vorm van die navorsing het uit 'n uitvoerende bestuursgroep, wat insluit raadslede, senior- en middelbestuur, en diegene wat gemoeid is met die werksaamhede van menslike hulpbronbestuur bestaan.

#### **4.5.1 Metode van ondersoek**

Die verspreiding van die vraelys is per hand, e-pos of per pos gedoen. Die vraelyste wat per hand afgegee is, is direk aan 'n kontakpersoon oorhandig wat dit weer aan die respondente besorg het. In beide die geval van per hand en per pos, is die respondente voorsien van 'n selfgeadresseerde koevert wat direk aan die navorser teruggestuur moes word.

In die geval van e-pos is die verspreiding óf direk aan die respondente wat oor 'n e-pos fasiliteite beskik gestuur óf via die menslike hulpbronaafdeling van die

betrokke munisipaliteit. In die geval van laasgenoemde is die verspreiding van die vraelys toevertrou aan 'n verantwoordelike persoon binne die betrokke munisipaliteit. Ten opsigte van e-pos, is die respondente voorsien van die e-pos adres van die navorser. Waar die menslike hulpbronaafdeling die verspreiding behartig het, is die reëling getref dat hulle die insameling van die voltooide vraelyste sou behartig.

Die respondente is, ongeag die tipe van kommunikasiemedium deurentyd van hul anonimiteit verseker.

#### **4.5.2 Navorsingsreaksie op die vraelys**

Met die uitstuur van die vraelys is 'n keerdatum van ongeveer 14 dae toegelaat vir die terugsending van die voltooide vraelys. In totaal is 347 vraelyste uitgestuur waarvan slegs 61 (ongeveer 17%) bruikbare vraelyste terugontvang is. Die persentasie voltooide vraelyste wat vanaf individuele munisipaliteite terugontvang is wissel tussen 49% en 0% soos vervat in Tabel 9.



**Tabel 9      Responsoers van deelnemende munisipaliteite**

Munisipaliteite wat by die navorsing betrokke was	Aantal vraelyste wat per munisipaliteit uitgestuur is	Aantal voltooide vraelyste wat per munisipaliteit ontvang is	Die persentasie voltooide vraelyste wat per munisipaliteit ontvang is (% afgerond)
A	32	1	3
B	47	23	49
C	62	13	21
D	21	2	10
E	30	4	13
F	38	6	16
G	42	10	24
H	30	1	3
I	30	0	0
J	15	1	7
K	30	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>377</b>	<b>61</b>	<b>18</b>

Waar veral van e-pos gebruik gemaak is, is direkte opvolg en monitering gedoen ten einde die responsoers te verhoog.

Moontlike redes vir die swak responsoers sou die volgende kon insluit:

- 'n Klaarblyklike onwilligheid tot deelname is by sekere munisipaliteite ervaar. Van hulle het aangetoon dat werksdruk veroorsaak dat hulle nie tyd het om die vraelys te voltooi nie.
- Gebrekkige kennis rakende die stand van menslike hulpbronbestuur is by die response van veral raadslede opgemerk.



- Die aard en doelwit van die studie eis 'n vorm van ontbloting van die menslike hulpbronaafdeling van munisipaliteite wat moontlik as bedreigend ervaar kon word.
- Onsekerheid tussen die terme menslike hulpbronbestuur en personeelkantoor kon daartoe lei dat munisipaliteite onder die indruk verkeer het dat eersgenoemde by hulle betrokke munisipaliteit afwesig is.

Die lae responskoers het egter beperkinge gestel op die ontleding van die statistiese tegnieke deurdat die data wat in Afdeling B bekom is nie ook ten volle in terme van die biografiese informasie (veral ouderdom, ras en geslag) ontleed kon word nie. 'n Verdere uitvloeisel uit die lae responskoers is die weergee van slegs menings van die onderskeie responsgroepe en die afwesigheid van inferensiële statistiek.

Die totale tydsduur vanaf die uitstuur van die eerste vraelys tot die inwin van die laaste voltooide vraelys het ongeveer drie maande geduur.

#### **4.6 DATA**

Die voltooide vraelyste wat terugontvang is, is statisties verwerk met behulp van die SPSS rekenaarpakket ten einde tot gevolgtrekkings te kom en aanbevelings te maak.

Die resultate word volledig in Hoofstuk 5 bespreek.

#### **4.7 SAMEVATTING**

Op grond van die inligting beskikbaar, is reeds in Hoofstuk 1 aangetoon dat dit voorkom asof menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede nie voldoen aan die eise en verwagtinge wat gestel word nie. Teen hierdie agtergrond is in

Hoofstuk 4 'n navorsingsdoelwit geformuleer wat gelei het tot 'n algemene en spesifieke probleemstelling.

Beide die navorsingsdoelwit, algemene en spesifieke probleemstelling het te make met die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede en die voldoening aan die vereiste van die bepalings van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000 (RSA, 2000).

Na aanleiding van die gestelde navorsingsdoelwit en navorsingsprobleem en teen die agtergrond van die literatuurstudie is vier hipoteses gestel. Twee van die vier hipoteses handel oor die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede en die oorblywende twee oor die voldoening aan die vereiste van die bepalings van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, (RSA, 2000).

Die populasie is afgebaken en beperk tot enkele plaaslike owerhede van die Provinsie Wes-Kaap wat hoofsaaklik in die plattelandse gebiede van die Suid-Kaap, Klein Karoo en Overberg geleë is.

Die insameling van die data, het met behulp van 'n vraelys geskied wat aan 'n sogenaamde uitvoerende bestuursgroep gestuur is. Beamptes van die menslike hulpbronbestuursafdeling van die geïdentifiseerde plaaslike owerhede is by die studie betrek.

Die resultate wat verkry is uit die voltooide vraelyste is met toepaslike statistiese metodes verwerk, waarna gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak is.

Hoofstuk 5 bevat 'n volledige uiteensetting van die resultate.

## HOOFSTUK 5

### DATAONTLEDING EN RESULTATE

#### 5.1 INLEIDING

In Hoofstuk 4 is die meetinstrument en die data insamelingsmetode bespreek. Die meetinstrument en die metodologie hou verband met die navorsingsdoelwit en navorsingsprobleem en hipoteses wat daaruit voortgespruit het.

In hierdie hoofstuk word die statistiese ontledingstegnieke en resultate van die studie volledig uiteengesit en geïnterpreteer. Alvorens die resultate bespreek kan word is daar enkele faktore, soos aangetoon in die vorige hoofstuk, wat in gedagte gehou moet word tydens die interpretasie van die bevindinge.



#### 5.2 RESULTATE

Die empiriese data behels drie kategorieë, naamlik demografiese data, data betreffende die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur en wetgewing wat van toepassing is op menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede soos voorgehou deur die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000. Hierdie drie kategorieë word vervolgens afsonderlik bespreek.

Die gegewens wat in die hieropvolgende paragrawe bespreek word, word gegrond op die gegewens soos wat ontvang is van respondente uit die deelnemende munisipaliteite.

### 5.2.1 Demografiese inligting

Die demografiese inligting het die volgende veranderlikes ingesluit:

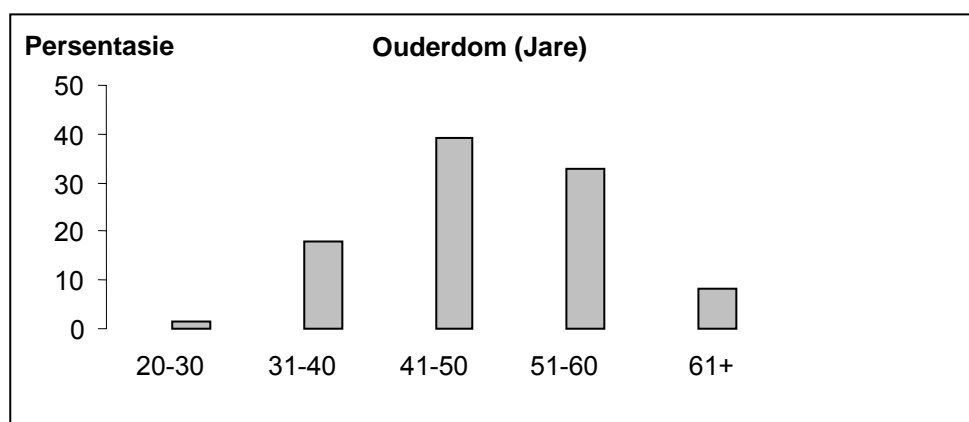
- Ouderdom

Die ouderdom van die respondente is versprei tussen die groepe 20-30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar en 51-60 jaar. Die meeste respondente, ongeveer 39%, kom voor in die ouderdomsgroep 41-50 jaar, terwyl slegs ongeveer 8% en 2% onderskeidelik in die ouderdomsgroepe 61 jaar en ouer en 20-30 jaar voorkom (sien Tabel 10).

**Tabel 10 Ouderdomsverspreiding**

Ouderdomsverspreiding	Aantal respondente	Persentasie
20-30 jaar	1	1.6
31-40 jaar	11	18
41-50	24	39.3
51-60	20	32.8
61+	5	8.2

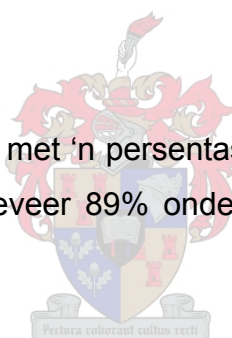
Die ouderdomsverspreiding van die respondente word in Figuur 11 aangedui.



**Figuur 11 Ouderdomsgroep in jare**

- Geslag

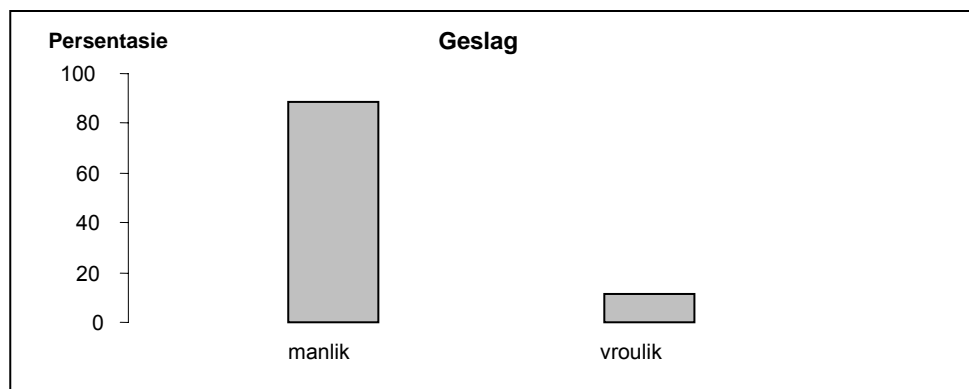
Die vroulike respondente blyk met 'n persentasie van minder as 12% teenoor die manlike respondente se ongeveer 89% onderverteenvoordigend te wees (sien Tabel 11).



**Tabel 11 Geslag**

Geslag	Aantal respondente	Persentasie
Manlik	54	88.5
Vroulik	7	11.5

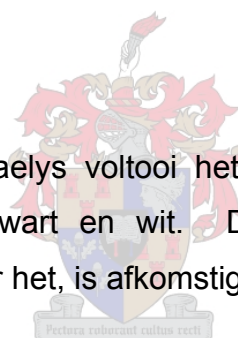
Figuur 12 toon aan dat meer mans voltooide vraelyste teruggestuur het (sien Figuur 12).



**Figuur 12 Geslag**

- Ras

Die respondente wat die vraelys voltooi het, is afkomstig vanuit verskillende rasgroepe, naamlik bruin, swart en wit. Die meeste respondente wat die voltooide vraelys teruggestuur het, is afkomstig vanuit die wit ras (sien Tabel 12).



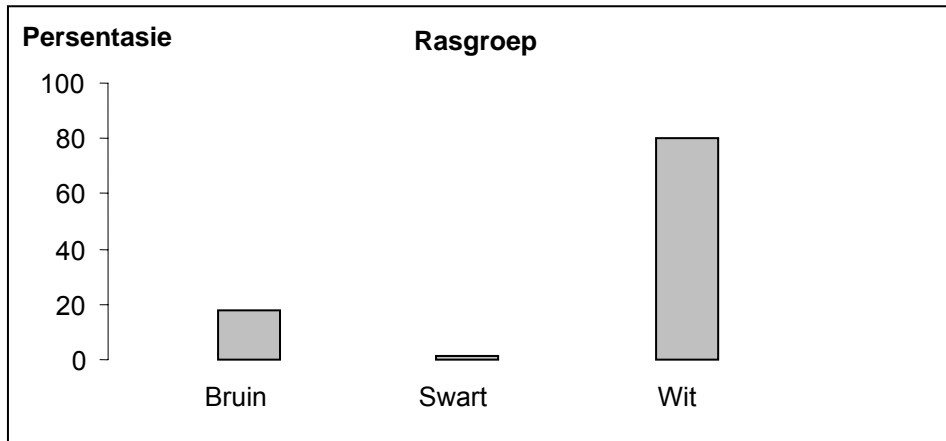
**Tabel 12 Rasgroepering**

---

Ras	Aantal respondente	Persentasie
Bruin	11	18
Swart	1	1.6
Wit	49	80.3

---

Dit blyk dat die wit rasgroep die meerderheid respondente gevorm het (ongeveer 80%), terwyl die bruin rasgroep (18%) meer verteenwoordigend was as die swart rasgroep (ongeveer 2%) (sien Figuur 13).



**Figuur 13 Rasgroepering**

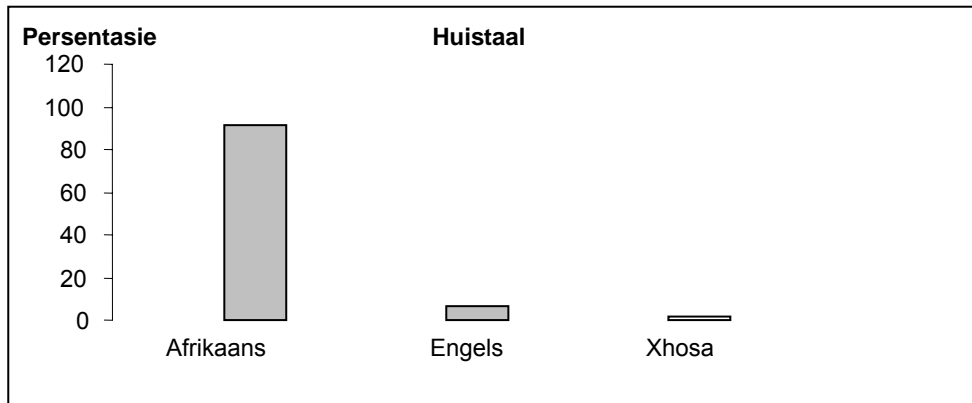
- Huistaal

Ten opsigte van die huistaal was Afrikaans die oorheersende taal by die respondente. Dit blyk dat Afrikaans met meer as 91% sterk verteenwoordigend is as huistaal, maar dat Xhosa met minder as 2% onderverteenvoordig is. Slegs ongeveer 7% van die respondente was Engelsprekend (sien Tabel 13).

**Tabel 13 Huistaal**

Taal	Aantal respondente	Persentasie
Afrikaans	56	91.8
Engels	4	6.6
Xhosa	1	1.6

'n Ontleding van die response toon aan dat Afrikaans as huistaal die sterkste verteenwoordiging geniet. Engels was die tweede grootste taal wat deur die respondente (ongeveer 7%) as huistaal aangedui is met Xhosa (ongeveer 2%) as die derde grootste taal (sien Figuur 14).



**Figuur 14 Huistaal**

- Hoogste opvoedkundige kwalifikasie

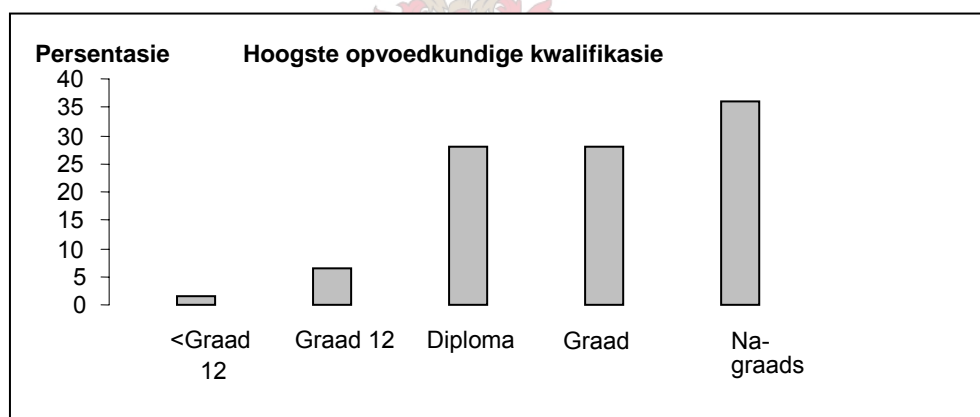
Die informasie soos bekom vanuit die voltooide vraelyste van die respondente toon aan dat tersiêre kwalifikasies die meeste aangedui is (ongeveer 92% teenoor ongeveer 8% van matriek en laer). Volgens die respondente beskik ongeveer 36% van die amptenare in plaaslike owerhede oor 'n nagraadse kwalifikasie, terwyl net meer as 1% nie 'n matriek sertifikaat (graad 12) het nie (sien Tabel 14).



**Tabel 14 Kwalifikasies**

Kwalifikasies	Aantal respondente	Persentasie
<graad 12	1	1.6
Graad 12	4	6.6
Diploma	17	27.9
Graad	17	27.9
Nagraads	22	36.1

'n Ontleding van die bevindinge ten opsigte van die opvoedkundige kwalifikasie van die respondente word in Figuur 15 uiteengesit.

**Figuur 15 Hoogste opvoedkundige kwalifikasie**

- Posgroepering

Raadslede sowel as die volgende posgroeperinge, topbestuur (posvlakke 0-1), seniorbestuur (posvlakke 2-3) en middelbestuur (posvlakke 4-7), het deel gevorm van die navorsing en gevolglik word die persentasies van die voltooide vraelyste wat terugontvang is as volg in Tabel 15 aangedui. Hiervolgens het ongeveer

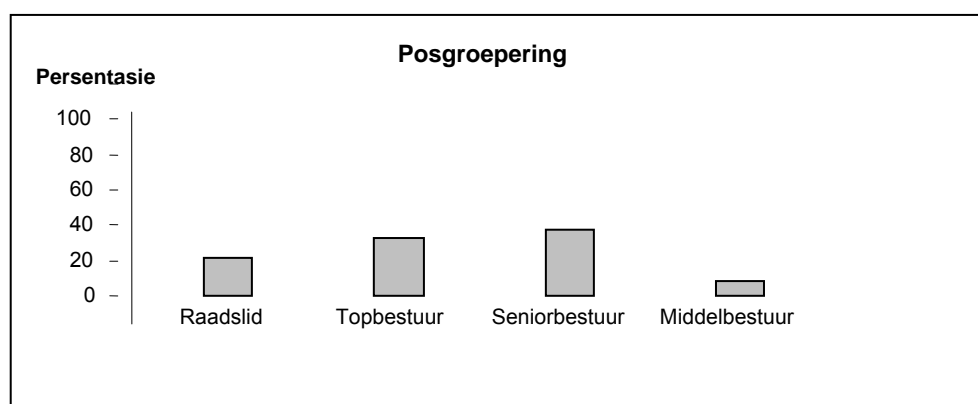
38% seniorbestuurslede, ongeveer 8% middelbestuurslede en ongeveer 21% raadslede uit 'n totaal van 61 respondente voltooiëde vraelyste teruggestuur.

**Tabel 15 Posgroepering**

Pos	Aantal respondente	Persentasie
Raadslid	13	21.3
Topbestuur	20	32.8
Seniorbestuur	23	37.7
Middelbestuur	5	8.2
TOTAAL	61	100

Op grond van die inligting soos aangetoon in Tabel 15, het 13 raadslede die vraelyste voltooi, terwyl 48 bestuurslede daaraan deelgeneem het. Die 48 bestuurslede sluit 12 respondente in van menslike hulpbronbestuur.

In terme van Figuur 16 vorm die raadslede slegs ongeveer 21% van die totale aantal respondente, terwyl die totale bestuurderskorps ongeveer 79% vorm.



**Figuur 16 Posgroepering**

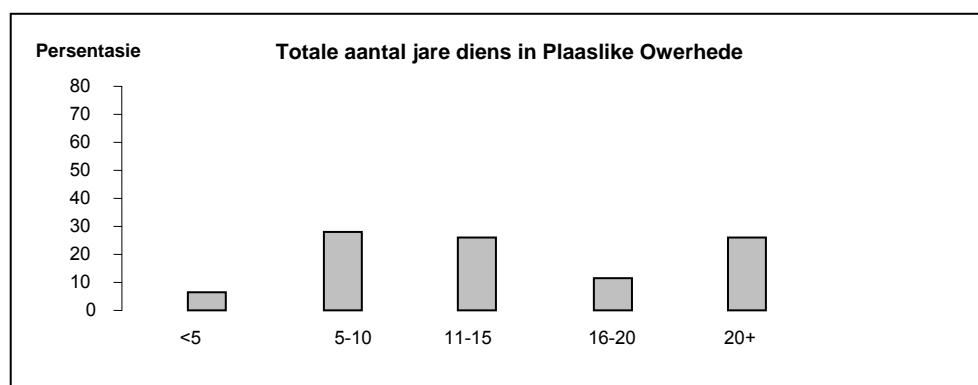
- Totale aantal jare diens in plaaslike owerhede

Die totale aantal jare diens in plaaslike owerhede het verskeie response by die respondente opgelewer (sien Tabel 16).

**Tabel 16 Diensjare**

Jare diens	Aantal respondente	Persentasie
<5	4	6.6
5-10	17	27.9
11-15	16	26.2
16-20	7	11.5
20+	16	26.2

Die totale verspreiding van die aantal jare diens by plaaslike owerhede toon aan dat die respondente verspreid is ten opsigte van hul diensjare. Slegs ongeveer 7% van die respondente beskik oor minder as 5 jaar diens (sien Figuur 17).



**Figuur 17 Totale aantal jare diens in plaaslike owerhede**

Die laaste drie vrae van Afdeling A is slegs deur die respondente wat deel vorm van die studie en wat direk gemoeid is met menslike hulpbronbestuur, voltooi.

- Hoogste kwalifikasie van persoon in beheer van menslike hulpbronafdeling

Van die ongeveer 20% van die totale aantal respondente wat hierdie vraag voltooi het, het ongeveer 10% aangetoon dat die persoon in beheer van die menslike hulpbronbestuursafdeling oor 'n nagraadse kwalifikasie beskik, terwyl ongeveer 2% aangetoon het dat die persoon in beheer van menslike hulpbronbestuur slegs oor 'n diploma beskik (sien Tabel 17).

**Tabel 17 Menslike hulpbronbestuur kwalifikasie**

Kwalifikasies	Aantal respondente	Persentasie
Diploma	1	1.6
Graad	5	8.2
Nagraads	6	9.8

'n Verdere ontleding van die kwalifikasies ten opsigte van die persone in beheer van die menslike hulpbronbestuursafdeling, toon aan dat die kwalifikasies redelik uiteenlopend van aard is en weens die omvang van die studieveld wel as redelik verwant aan die dissiplines van menslike hulpbronbestuur beskryf kan word (sien Tabel 18).

**Tabel 18 Menslike Hulpbronbestuur kwalifikasie (2)**

<b>Kwalifikasie</b>	<b>Tipe</b>
Diploma	Publieke Bestuur en Administrasie
Graad	B.A. Graad B. Tech B.Sc.
Nagraads	M.A. Honneurs

Die meeste respondente, ongeveer 13%, is verder van mening dat die kwalifikasie van die persoon in beheer van menslike hulpbronbestuur wel toepaslik is (sien Tabel 19).

**Tabel 19 Toepaslike kwalifikasie in menslike hulpbronbestuur**

<b>Kwalifikasies</b>	<b>Aantal respondente</b>	<b>Persentasie</b>
Nee	4	6.6
Ja	8	13.1

Die hoogste kwalifikasie, uitgesonder dié van die persoon in beheer van die menslike hulpbronbestuursafdeling, is volgens die respondente 'n diploma, terwyl Graad 12 die laagste kwalifikasie is (sien Tabel 20).

**Tabel 20 Ander menslike hulpbronbestuur kwalifikasie**

Kwalifikasies	Aantal respondente	Persentasie
Graad 12	2	3.3
Diploma	6	9.8
Graad	2	3.3
Nagraads	2	3.3

'n Verdere ontleding van die kwalifikasies ten opsigte van diegene wat nie in beheer is van die menslike hulpbronbestuursafdeling, toon dat die kwalifikasies ook uiteenlopend van aard is, maar wel verwant tot die dissiplines van menslike hulpbronbestuur (sien Tabel 21).

**Tabel 21 Ander menslike hulpbronbestuur kwalifikasie (2)**

Kwalifikasie	Tipe
Graad	12
Diploma	Publieke Bestuur en Administrasie
Graad	B.A
Nagraads	Honneurs

Vervolgens word die data van Afdeling B van die vraelys bespreek.

## **5.2.2 Stand en effektiwiteit**

Afdeling B van die vraelys het uit twee onder afdelings bestaan, naamlik die stand en effektiwiteit wat by die menslike hulpbronbestuursafdeling van die individuele munisipaliteite aangetref word. Die vrae in Afdeling B is gebaseer op die menslike hulpbronbestuursfunksies wat, vanuit 'n akademiese/teoretiese oogpunt, as noodsaaklik vir organisatoriese doeltreffendheid geag word.

### **5.2.2.1 Stand**

Ten opsigte van die stand van menslike hulpbronbestuur, is daar van die respondente verwag om die stand van die menslike hulpbronbestuursafdeling te evalueer op 'n sespuntskaal deur aan te toon of die menslike hulpbronbestuursfunksies wel by die betrokke munisipaliteit aanwesig is.

Die onderafdelings van Afdeling B van die vraelys wat handel oor die stand van menslike hulpbronbestuur is strategiese bestuur (vraag 1 tot 3 van die vraelys) en menslike hulpbronbestuursfunksies (vraag 4 tot 34 van die vraelys). Laasgenoemde word verder onderverdeel in prestasiebestuur (vraag 14 tot 16 van die vraelys), beroepsveiligheid (vraag 17 tot 20 van die vraelys) en persoonlike ontwikkeling (vraag 25 tot 28 van die vraelys).

Die response verkry ten opsigte van strategiese bestuur en menslike hulpbronbestuursfunksies word in Tabel 22 uiteengesit.

**Tabel 22 Stand van menslike hulpbronbestuur: response**

	$\bar{X}$	SA
Strategiese bestuur	3.8934	1.20032
Menslike hulpbronbestuursfunksies	3.7576	1.04868

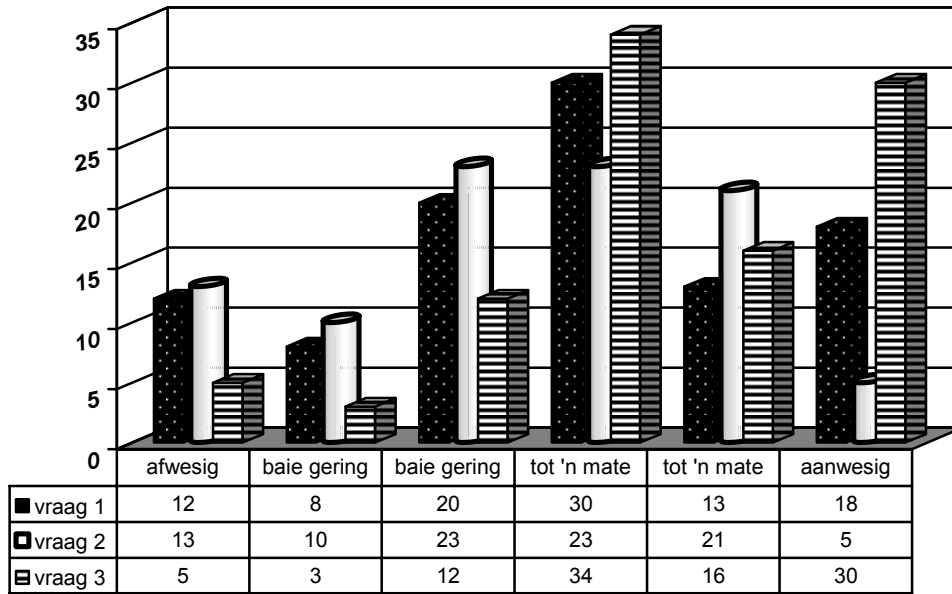
Die response kan in terme van die sleutel (sien p. 128, Hoofstuk 4) wat handel met die stand van menslike hulpbronbestuur kwalitatief uitgedruk word. Tabel 23 bied 'n aanduiding van die mate waartoe strategiese bestuur en menslike hulpbronbestuur by deelnemende munisipaliteite aangetref word.

**Tabel 23 Response in terme van die skaalwaardes**

Strategiese bestuur	3.89 (Baie gering)
Menslike hulpbronbestuursfunksies	3.76 (Baie gering)

'n Itemontleding van strategiese bestuur (vraag 1 tot 3 van die vraelys) dui op 'n geneigdheid tot 'n respons van 4, naamlik "tot 'n mate aanwesig" (sien Figuur 18).





**Figuur 18 'n Itemontleding van vraag 1 tot 3 ten opsigte van strategiese bestuur**

'n Verdere afbakening van response betreffende menslike hulpbronbestuursfunksies word in Tabel 24 en Tabel 25 uiteengesit.

Ten opsigte van Tabel 24, word die totale groep se response (n=61) vergelyk met die response van bestuur (n=48) sowel as die van die raadslede (n=13).

In die geval van die respondente van bestuur (n=48) sluit dit die response van menslike hulpbronbestuur in.

**Tabel 24 Stand van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response**

	Totale groep		Bestuur		Raadslede	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
Strategiese bestuur	3.8934 (N=61)	1.20032	3.7847 (N=48*)	1.20380	4.2949 (N=13)	1.14292
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.7576 (N=61)	1.04868	3.5770 (N=48)	1.03288	4.4242 (N=13)	0.84168
- Prestasiebestuur	2.7760 (N=61)	1.43852	2.4167 (N=48)	1.25006	4.1026 (N=13)	1.34291
- Beroepsveiligheid	3.5000 (N=61)	1.24415	3.3542 (N=48)	1.26726	4.0385 (N=13)	1.02493
- Persoonlike ontwikkeling	3.1066 (N=61)	1.33030	2.9583 (N=48)	1.28342	3.6538 (N=13)	1.40882

\*By die 48 respondente is die 13 respondente van Menslike Hulpbronbestuur ingesluit.

In Tabel 25 word die response van menslike hulpbronbestuur afsonderlik van dié van bestuur aangetoon.



**Tabel 25 Stand van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response**

	Menslike Hulpbronbestuur	
	$\bar{X}$	SA
Strategiese bestuur	3.8056 (N=12)	1.25093
Menslike hulpbronbestuursfunksie	4.0153 (N=12)	1.04391
- Prestasiebestuur	2.5556 (N=12)	1.46566
- Beroepsveiligheid	3.7083 (N=12)	1.72493
- Persoonlike ontwikkeling	3.7708 (N=12)	1.31191

Uit bogenoemde Tabel blyk dit dat die respondente van mening is dat strategiese bestuur as 'n funksie van menslike hulpbronbestuur wel neig om "tot 'n mate aanwesig" (3.8) te wees by die menslike hulpbronbestuursafdeling.

In teenstelling hiermee, blyk dit dat die respondente van mening is dat menslike hulpbronbestuursfunksie, wat bestaan uit prestasiebestuur, beroepsveiligheid en gesondheid en persoonlike ontwikkeling, as 'n funksie wel "tot 'n mate aanwesig" (4.0) is by die menslike hulpbronbestuursafdeling. Wat egter insiggewend is, is die mening van die respondente dat prestasiebestuur, as deel van die menslike hulpbronbestuursfunksie, "baie gering" (2.5) in hul eie menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word.

Die effektiwiteit van die funksies wat uitgevoer word, is vervolgens ontleed.

### 5.2.2.2 Effektiwiteit

Ten opsigte van die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur, is van die respondente verwag om die effektiwiteit aan te dui waartoe die menslike hulpbronbestuursfunksies, wat wel by die menslike hulpbronde afdeling van die munisipaliteit aangetref word, uitgevoer word. Die effektiwiteit word vervolgens geëvalueer deur van 'n sespuntskaal (sien p. 128 in Hoofstuk 4) gebruik te maak.

Die studie het, met betrekking tot die effektiwiteit van menslike hulpbronne, dit ten doel gehad om bloot die persepsies van die respondente te bepaal deur hul opinies, uitgedruk as 'n skaalwaarde, aan te dui. Geen bepaalde maatstaf aan die hand waarvan effektiwiteit beoordeel moes word, is aan hulle voorgehou nie.

Die onderafdelings van Afdeling B van die vraelys wat handel oor die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur is strategiese bestuur (vraag 1 tot 3) en menslike hulpbronbestuursfunksies (vraag 4 tot 34). Laasgenoemde word verder onderverdeel in prestasiebestuur (vraag 14 tot 16), beroepsveiligheid (vraag 17 tot 20) en persoonlike ontwikkeling (vraag 25 tot 28).

Die response van die onderskeie respondente ten opsigte van strategiese bestuur en menslike hulpbronbestuursfunksies word in Tabel 26 uiteengesit.

**Tabel 26      Effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur: response**

	$\bar{X}$	SA
Strategiese bestuur	3.4972	1.09575
Menslike hulpbronbestuursfunksies	3.5361	1.03755

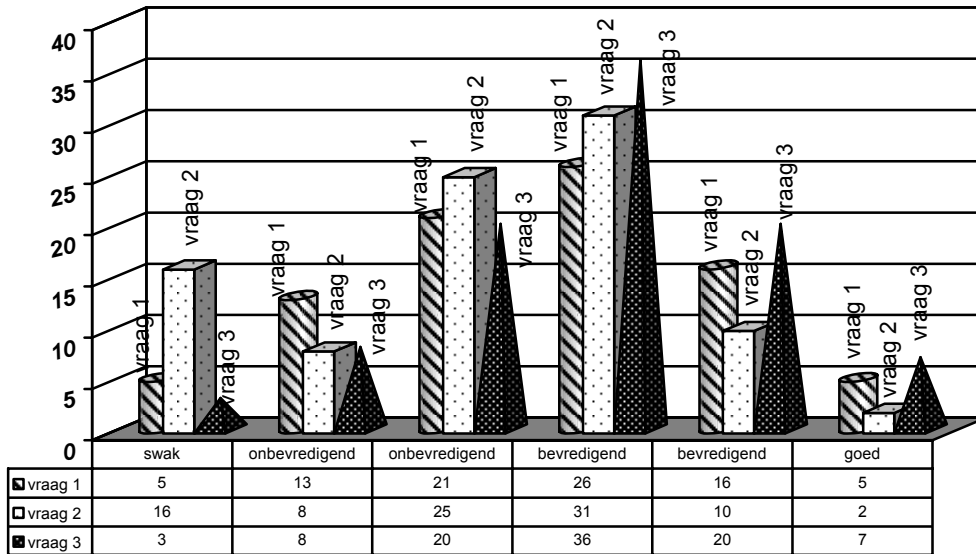
Die response kan in terme van die sleutel van die vraelys wat handel oor die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur kwalitatief uitgedruk word. Tabel 27 bied 'n aanduiding van die mate waartoe die effektiwiteit van strategiese bestuur en menslike hulpbronbestuur by die deelnemende munisipaliteite aangetref word.

**Tabel 27 Response in terme van kwalitatiewe waardes**

Strategiese bestuur	3.5 Onbevredigend
Menslike hulpbronbestuursfunksies	3.54 Onbevredigend

Uit bogenoemde Tabel wil dit derhalwe voorkom asof die respondente van mening is dat die effektiwiteit waartoe menslike hulpbronbestuursfunksies wel by die menslike hulpbronbestuursafdeling van die munisipaliteite aangetref word onbevredigend is.

'n Itemontleding van strategiese bestuur (vraag 1 tot 3 van die vraelys) dui op 'n geneigdheid tot 'n respons van 4, naamlik "bevredigend" (sien Figuur 19).



**Figuur 19 'n Itemontleding van vraag 1 tot 3 ten opsigte van strategiese bestuur**

'n Verdere afbakening van response betreffende menslike hulpbronbestuursfunksies word in Tabel 28 en Tabel 29 uiteengesit. In die geval van Tabel 34, word die totale groep se response (n=59) vergelyk met die response van bestuur (wat die response van menslike hulpbronbestuur insluit) (n=46) sowel as die van die raadslede (n=13).

**Tabel 28 Effektiviteit van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response**

	Totale groep		Bestuur		Raadslede	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
Strategiese bestuur	3.4972 (N=59)	1.09575	3.3768 (N=46)	1.07177	3.9231 (N=13)	1.11516
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.5361 (N=60)	1.03755	3.3533 (N=47)	1.00095	4.1974 (N=13)	0.92060
- Prestasiebestuur	2.5085 (N=59)	1.29300	2.1667 (N=46)	1.07439	3.7179 (N=13)	1.31125
- Beroepsveiligheid	3.35028 (N=59)	1.126970	3.19928 (N=46)	1.096217	3.88462 (N=13)	1.111565
- Persoonlike ontwikkeling	3.0333 (N=60)	1.24488	2.9149 (N=47)	1.23169	3.4615 (N=13)	1.24518

Tabel 29 toon die response van menslike hulpbronbestuur afsonderlik van die van bestuur aan.



**Tabel 29      Effektiviteit van menslike hulpbronbestuur: menslike hulpbronbestuursfunksie-response**

	Menslike Hulpbronbestuur	
	$\bar{X}$	SA
Strategiese bestuur	3.4167 (N=12)	1.25630
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.5934 (N=12)	0.97426
- Prestasiebestuur	2.00 (N=12)	1.02494
- Beroepsveiligheid	3.59722 (N=12)	1.097422
- Persoonlike ontwikkeling	3.2708 (N=12)	1.21757

Uit bogenoemde Tabel blyk dit dat die respondente van mening is dat die effektiwiteit waartoe strategiese bestuur wel in die menslike hulpbronbestuursafdeling van die munisipaliteite aangetref word onbevredigend is.



In teenstelling hiermee, blyk dit dat die respondente van mening dat die effektiwiteit waartoe menslike hulpbronbestuursfunksie, wat bestaan uit prestasiebestuur, beroepsveiligheid en gesondheid en persoonlike ontwikkeling, wel in die menslike hulpbronbestuursafdeling van die munisipaliteite aangetref word na bevredigend neig. Weereens is dit insiggewend om daarop te let dat die respondente van mening is dat die mate van effektiwiteit waartoe prestasiebestuur by die menslike hulpbronbestuursafdeling van die onderskeie munisipaliteite aangetref word onbevredigend is.

Die mate waartoe die tersaaklike funksies wel toegepas word deur die menslike hulpbronbestuursafdeling soos bepaal deur wetgewing, is vervolgens ontleed.

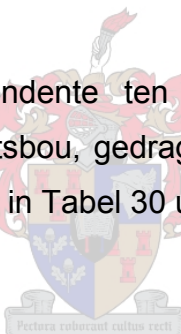


### 5.2.3 Wetgewing

Wet 32 van 2000 plaas 'n verantwoordelikheid op die onderskeie rade en menslike hulpbronbestuursafdelings van die onderskeie munisipaliteite deur voorskrifte daar te stel waaraan voldoen moet word. Die navorser het van die respondente verwag om die mate waartoe die tersaaklike funksies, soos deur die Wet bepaal, deur die menslike hulpbronbestuursafdelings van die onderskeie munisipaliteite toegepas word. Die mening van die respondente is aan die hand van 'n sespuntskaal geëvalueer (sien p. 129 in Hoofstuk 4).

Die onderafdelings van Afdeling C van die vraelys wat handel oor wetgewing is diensstate (vraag 1 tot 8), menslike hulpbronontwikkeling (vraag 9 tot 23), kapasiteitsbou (vraag 24 tot 26), gedragskode vir munisipale personeellede (vraag 27 tot 30) en bedingingsraadbesluite (vraag 31).

Die response van die respondente ten opsigte van diensstate, menslike hulpbronontwikkeling, kapasiteitsbou, gedragskode vir munisipale personeellede en bedingingsraadbesluite word in Tabel 30 uiteengesit.



**Tabel 30 Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response**

	Totale groep (n=61)	
	$\bar{X}$	SA
Diensstate	4.0047	1.31913
Menslike hulpbronontwikkeling	4.2135	1.02948
Kapasiteitsbou	4.1967	1.39759
Gedragskode	3.9631	1.34616
Bedingingsraad	4.98	1.443

Die response van bogenoemde kan in terme van die sleutel wat handel met die wetgewing kwalitatief uitgedruk word. Tabel 31 bied 'n aanduiding van die mate waartoe die onderskeie munisipaliteite voldoen aan die eise van die wetgewing.

**Tabel 31 Response in terme van kwalitatiewe waardes**

Diensstate	4.0 (Tot 'n mate aanwesig)
Menslike hulpbronontwikkeling	4.21 (Tot 'n mate aanwesig)
Kapasiteitsbou	4.2 (Tot 'n mate aanwesig)
Gedragkode vir munisipale personeellede	3.96 (Baie gering)
Bedingingsraadbesluite	4.98 (Tot 'n mate aanwesig)



Uit bogenoemde Tabel wil dit derhalwe voorkom dat respondente se siening ten opsigte van die mate waartoe die tersaaklike funksies toegepas word deur die menslike hulpbronbestuursafdeling van die onderskeie munisipaliteite, met uitsondering van die gedragkode vir munisipale personeellede wat as “baie gering” deur die resondente beskryf is, die ander aspekte as “tot 'n mate aanwesig” beskou word.

'n Verdere afbakening van die response betreffende wetgewing word in Tabel 32, Tabel 33 en Tabel 34 uiteengesit.

In die geval van Tabel 32 word 'n uiteensetting gegee van die reaksie van bestuur wat menslike hulpbronbestuur insluit.

**Tabel 32 Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response**

	Bestuur (n=48)	
	$\bar{X}$	SA
Diensstate	3.7024	1.26506
Menslike hulpbronontwikkeling	4.0212	0.97801
Kapasiteitsbou	4.0833	1.41003
Gedragkode	3.8229	1.28923
Bedingingsraad	4.88	1.468

Tabel 33 verleen 'n uiteensetting van die reaksie van raadslede.

**Tabel 33 Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response**

	Raadslede (n=13)	
	$\bar{X}$	SA
Diensstate	5.1209	0.84686
Menslike hulpbronontwikkeling	4.9237	0.92653
Kapasiteitsbou	4.6154	1.31829
Gedragkode	4.4808	1.47712
Bedingingsraad	5.38	1.325

In die geval van Tabel 34 word 'n uiteensetting gegee van die reaksie van slegs menslike hulpbronbestuur.

**Tabel 34 Menslike hulpbronbestuur en wetgewing: response**

	Menslike Hulpbronbestuur (n=12)	
	$\bar{X}$	SA
Diensstate	4.2738	0.99434
Menslike hulpbronontwikkeling	4.1458	0.89797
Kapasiteitsbou	4.0833	1.45730
Gedragkode	3.8125	1.45823
Bedingingsraad	5.08	1.311

'n Verdere ontleding van die resultate toon aan dat die gemiddelde by menslike hulpbronbestuur (4.2738) ten opsigte van diensstate die naaste aan die gemiddelde van die totale groep (4.0047). Daarteenoor is die gemiddelde van raadslede (4.6154) ten opsigte van kapasiteitsbou hoër as die gemiddelde van die totale groep (4.1967). Ten opsigte van die kollektiewe ooreenkomste wat in die bedingingsraad namens plaaslike owerhede aangegaan word, is die gemiddelde van beide menslike hulpbronbestuur (5.08) en raadslede (5.38) hoër as dié van bestuur (4.88) en die totale groep (4.98).



Tabel 35 verleen 'n aanduiding van die mate waartoe die tersaaklike funksies toegepas word by die onderskeie menslike hulpbronbestuursafdelings in terme van wetgewing.

**Tabel 35 Uiteensetting van die response ten opsigte van die toepassing van menslike hulpbronbestuursfunksie ingevolge wetgewing (kwalitatief)**

Diensstate	Totale groep - 4.0 (Tot 'n mate aanwesig) Bestuur - 3.7 (Baie gering) Raadslede - 5.1 (Tot 'n mate aanwesig)
Menslike hulpbronontwikkeling	Totale groep - 4.2 (Tot 'n mate aanwesig) Bestuur - 4.02 (Tot 'n mate aanwesig) Raadslede - 4.92 (Tot 'n mate aanwesig)
Kapasiteitsbou	Totale groep - 4.2 (Tot 'n mate aanwesig) Bestuur - 4.1 (Tot 'n mate aanwesig) Raadslede - 4.6 (Tot 'n mate aanwesig)
Gedragkode vir munisipale personeellede	Totale groep - 3.96 (Baie gering) Bestuur - 3.8 (Baie gering) Raadslede - 4.48 (Tot 'n mate aanwesig)
Bedingingsraadbesluite	Totale groep - 4.98 (Tot 'n mate aanwesig) Bestuur - 4.88 (Tot 'n mate aanwesig) Raadslede - 5.38 (Tot 'n mate aanwesig)



Uit bogenoemde kan verder afgelei word dat die respondente (raadslede en bestuur) van mening is dat die voorskrifte van die wetgewing (Wet 32 van 2000) wel deur menslike hulpbronbestuursafdeling toegepas word.

### 5.3 SAMEVATTING

Die oogmerke met hierdie hoofstuk was om die resultate soos bekom op 'n instruktiewe en kliniese wyse oor te dra. Derhalwe is in hierdie hoofstuk gebruik gemaak van tabelle en grafieke om die verwerkte empiriese inligting weer te gee.

In Hoofstuk 6 word die resultate breedvoerig bespreek.

## HOOFSTUK 6

### BESPREKING VAN RESULTATE

#### 6.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat menslike hulpbronbestuur 'n volwaardige eenheid binne enige organisasie is en dat die strategie van menslike hulpbronbestuur versoenbaar moet wees met die res van die organisasie s'n. Derhalwe is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur aan die eise wat die organisasie stel moet kan voldoen.

In Hoofstuk 1 is ook melding gemaak van die eiesoortige eienskappe wat in die struktuur en samestelling, beleide en verteenwoordiging van bevolkingsamestelling op verskeie posvlakke in plaaslike owerhede bestaan. Die vraag is ook in Hoofstuk 1 gevra of menslike hulpbronbestuur, soos dit in plaaslike owerhede voorkom, wel voldoen aan die huidige en erkende teoretiese bepalings. Op grond daarvan is 'n vraelys saamgestel wat veral aandag skenk aan die aspekte van die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede asook aan menslike hulpbronbestuur ingevolge die bepalings van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000 (RSA, 2000).

#### 6.2 BESPREKING VAN DIE RESULTATE

In Hoofstuk 5 is die dataontleding voorgestel terwyl enkele opmerkings ter verduideliking daarvan gebied is. Hierdie ontleding is met inagneming van die navorsingsdoelstelling, te wete 'n opname oor die stand en effektiwiteit van

menslike hulpbronbestuur by die onderskeie deelnemende munisipaliteite en die wetgewing daaromtrent, uitgevoer.

Die bespreking van die resultate fokus gevolglik ook op die navorsingsdoelstelling. Die eerste bespreking handel egter oor die demografiese eienskappe wat tydens die insameling van die data bekom is.

### **6.2.1 Demografiese eienskappe van die respondente**

Die respondente het hoofsaaklik bestaan uit raadslede, top-, senior- en middelbestuur. Die keuse van juis hierdie groep, is hoofsaaklik vanweë hulle strategiese bestuursverantwoordelikheid en die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur in daardie verband.

Die ras en geslagsamestelling van die respondente dui daarop dat die bestuurslui binne plaaslike owerhede oorheers word deur wit Afrikaanssprekende mans. In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat die blanke man, vanweë geringe kompetisie, vinnige vordering binne die rangstrukture kon maak, met die gevolg dat ongebalanseerde verteenwoordiging van ander groeperinge in veral topposisies voorkom. Die verteenwoordiging van vrouens en ander rassegroeperinge sal nie net op bestuursvlak, maar ook op raadsvlak aandag moet geniet.

Die dominansie van wit Afrikaanssprekende mans op bestuursvlak hou potensieel nadelige gevolge vir plaaslike owerhede in. Die nie-voldoening aan die Wet op Gelyke Indiensneming kan daartoe lei dat plaaslike owerhede by sekere gemeenskapsgroeperinge as 'n onaanvaarbare werkverskaffer gesien word. Gevolglik sou die gemeenskap deur die weerhouding van die betaling van dienstegeld aan plaaslike owerhede druk kon probeer plaas op die owerheid om te transformeer. Die regering kan die nie-voldoening aan die Wet op Gelyke Indiensneming gebruik as 'n geleentheid om meer beheer oor die werksaamhede van plaaslike owerhede te bekom. Vir hierdie doeleindes sou die Minister van Plaaslike Regering wetgewing kan proklameer waardeur groter beheer oor veral

personeelaanstellings bekom kan word. Vir die heersende politieke party kan die nie-voldoening aan die Wet op Gelyke Indiensneming veroorsaak dat sy ondersteuning by die stembus mag kwyn.

Die opvoedkundige kwalifikasies van ongeveer 92% van die respondente is op tersiêre vlak. Naskoolse kwalifikasies word algemeen aangetref by bestuurslui. Wat egter van groter belang is, is die toepaslikheid van sodanige kwalifikasies, gegewe die spesifieke poste en rolvereistes van die onderskeie respondente; 'n aspek wat nie deel van die studie uitgemaak het nie.

Die navorsing bewys derhalwe dat plaaslike owerhede wel in die algemeen oor kundiges beskik. Die resultate toon egter ook aan dat die kwalifikasie van menslike hulpbronbestuurpraktisyns nie altyd as ten volle toepaslik beskou kan word nie, met die gevolg dat dit tot die persepsie mag bydra dat enige kwalifikasie toepaslik is binne die veld van menslike hulpbronbestuur solank die menslike hulpbronbestuurpraktisyns net 'n aanvoeling vir mense het.

Die ongeërgdheid rakende die kwalifikasies van menslike hulpbronpraktisyns sou daartoe kan lei dat menslike hulpbronbestuur nie meer as 'n strategiese belangrike komponent van plaaslike owerhede gesien word nie. Gevolglik sal die persepsie kon bestaan dat enige persoon, ongeag sy of haar kwalifikasie, verantwoordelikheid vir die bestuur van menslike hulpbronne kan aanvaar. Die moontlikheid bestaan derhalwe dat menslike hulpbronbestuur sy unieke karakter teenoor ander dissiplines kan verloor en dat die waarde wat menslike hulpbronbestuur bydra tot die sukses van 'n organisasie as onbelangrik en waardeloos geag word.

Slegs ongeveer 35% van die respondente wat die vraelys voltooi het, het minder as 15 jaar diens in plaaslike owerhede. Derhalwe kan die afleiding gemaak word dat bestuur en raadslede oor betreklike lang diensjare in plaaslike owerhede beskik en wat hulle, in terme van ondervinding, as kundige persone in plaaslike owerhede kwalifiseer.



In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat plaaslike owerhede sedert 2000 aan geweldige veranderinge blootgestel is. Met kundige werknemers wat veral oor betreklik lang diensjare beskik, behoort verandering, wat met die regte leiding gepaard gaan, nie moeilik te wees nie. Die gevaar hieraan verbonde is egter dat van die werknemers verandering, vanweë die gemaksonse waarin beweeg is, as 'n bedreiging kan ervaar en negatief daarteenoor ingestel mag wees. Gevolglik kan dit die veranderingsproses benadeel en ondermyn.

## **6.2.2 Stand en effektiwiteit**

Die stand en effektiwiteit word vervolgens afsonderlik bepreek:

### **6.2.2.1 Stand**

In Hoofstuk 2 is aangetoon dat menslike hulpbronbestuur 'n intervensieproses is waartydens menslike hulpbronbestuur as tussenganger optree tussen die werkgewer en die werknemer, elk met unieke behoeftes wat bevredig moet word, ten einde optimale passing te verseker. Tydens hierdie proses moet menslike hulpbronbestuur met sy verskeidenheid van funksies die diensverhouding tussen die werkgewer en die werknemer reguleer.

Derhalwe word menslike hulpbronbestuur nie net as 'n ontwikkelaar van menslike hulpbronsubstansie beskou nie, maar ook as 'n vennoot vir bestuur. Die hedendaagse omvang en strategiese bestuursrol van menslike hulpbronbestuur veroorsaak daarom dat sodanige bestuur nie meer in dieselfde gees as die voormalige personeelbestuur beskou kan word nie.

Na afloop van die verkiesing vir plaaslike owerhede in 2000, het plaaslike owerhede deur 'n omvangryke transformasieproses gegaan. Menslike hulpbronbestuur, in terme van die informasie in Hoofstuk 2, was nie uitgesluit van die veranderingsproses nie en daarom kon te reg gevra word of menslike

hulpbronbestuur, soos dit binne plaaslike owerhede aangetref word, voldoen aan die huidige en erkende teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word. Teen hierdie agtergrond is hipotese 1 gestel:

Hipotese 1: Verskille bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die teoretiese bepalings waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word, andersyds.

Die resultate van die studie, soos uiteengesit in Hoofstuk 5, toon in terme van die stand van menslike hulpbronbestuur aan dat:

- Bestuur en raadslede verskil in terme van hulle sienswyse oor die mate waartoe menslike hulpbronbestuursfunksies in die menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word. Die raadslede se sienswyse is dat menslike hulpbronbestuursfunksies tot 'n mate aangetref word, terwyl bestuur eerder van mening is dat die aanwesigheid van hierdie funksies baie gering is. Die noodsaaklikheid van 'n volwaardige menslike hulpbronbestuursdepartement is deur die meeste respondente uitgewys en beklemtoon.
- Plaaslike owerhede, veral op grond van die siening van bestuur, baie aandag sal moet skenk aan aspekte soos prestasiebestuur, beroepsveiligheid en persoonlike ontwikkeling. Die aanwesigheid van die genoemde aspekte is deur bestuur uitgewys as baie gering. Van die respondente het selfs aangedui dat prestasiebestuur in plaaslike owerhede slegs van toepassing is op die topbestuursgroep.
- 'n Ontstellende bevinding is dat van die raadslede van mening is dat hulle nie kennis dra van menslike hulpbronbestuur nie en daarom was die voltooiing van die vraelys vir hulle problematies. Van hulle is van mening dat hulle juis daarom meer direk betrokke moet raak by menslike hulpbronbestuur.

Gevolgtrekking ten opsigte van die stand van menslike hulpbronbestuur as funksie in plaaslike owerhede:

- Die gevolgtrekking uit die resultate is dat die menslike hulpbronbestuursfunksies (wat insluit persoonlike ontwikkeling, beroepsveiligheid en prestasiebestuur) volgens alle groepe se menings slegs tot 'n mate aanwesig is.
- Prestasiebestuur as menslike hulpbronbestuursfunksie word, volgens die mening van bestuur, die swakste aangetref by die menslike hulpbronbestuursafdeling in plaaslike owerhede. In die geval van die raadslede is hulle van mening dat persoonlike ontwikkeling, beroepsveiligheid en prestasiebestuur ook slegs tot 'n mate aanwesig.

Die bevindinge dui daarop dat 'n verskil tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die teoretiese bepalinge waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word, andersyds, wel bestaan.

Ofskoon die resultate nie op enige statistiese ontleding gebaseer is nie en in hoofsaak 'n uitdrukking van die respondente se persoonlike menings weerspieël, steun die bevindinge gevolglik hipotese 1 van die studie.

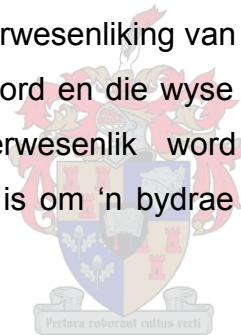
Die implikasie verbonde aan die verskille wat bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die teoretiese bepalinge waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur behoort te word, andersyds lei daartoe dat menslike hulpbronbestuur verwyderd raak van die teoretiese modelle waarop dit gebou is. Gevolglik kan die bestaan van 'n volwaardige menslike hulpbronbestuursafdeling bevraagteken word, veral teen die agtergrond dat bestuur ook menslike hulpbronbestuursfunksies verrig. Sisson (in Armstrong, 2000, p. 44) het reeds in 1995 die stelling gehuldig dat: "Indien menslike hulpbronbestuurspesialiste nie eers teenwoordig is wanneer belangrike besluite geneem word nie, dit effektief

beteken dat personeel aangeleenthede onvermydelik tot ‘n tweede-orde-status verlaag word.”

Die aard van die rol wat lynbestuur en menslike hulpbronbestuurpraktisyns ten opsigte van menslike hulpbronbestuur binne ‘n organisasie moet vervul sal dringende aandag binne plaaslike owerhede moet geniet. Indien dit nie gebeur nie kan dit daartoe bydra dat die vermoë waaroor menslike hulpbronbestuur beskik, naamlik dié van “waarde toevoeging” (Swanepoel et al., 2000, p. 21), verlore gaan.

### **6.2.2.2      Effektiwiteit**

In Hoofstuk 3 is aangetoon dat die sukses van menslike hulpbronbestuur tot ‘n mate bepaal word deur die verwesenliking van die doelwitte (eie sowel as die van die organisasie) wat gestel word en die wyse waarop die doelwitte bereik word. Wanneer doelwitte wel verwesenlik word dui dit daarop dat menslike hulpbronbestuur wel in staat is om ‘n bydrae te lewer tot die bereiking van die sukses van die organisasie.



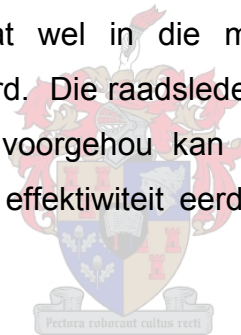
Wat verder van kardinale belang is, is dat menslike hulpbronbestuur moet aantoon dat die opwegwees-proses tot die bereiking van die doelwitte gepaard gaan met maatstawwe van kwaliteit, doeltreffendheid en effektiwiteit. Sodoende verseker menslike hulpbronbestuur dat hy nie uitgesluit is van ander dissiplines (soos onder meer finansies en administrasie) nie, maar deel vorm van die organisasie as geheel. Indien dit egter nie gebeur nie, lei dit dan tot vrae soos “wat is die verantwoordelikheid van menslike hulpbronbestuur” en “waarom het ons wel menslike hulpbronbestuur nodig in die organisasie?”

Die meting van effektiwiteit is vir baie organisasie nie ‘n nuwe beginsel nie. Die moontlikheid bestaan dat menslike hulpbronbestuur in baie organisasies nie die toets van effektiwiteit slaag nie en dat uitkontraktering van die menslike hulpbronbestuursfunksies dikwels oorweeg word.

In plaaslike owerhede is die beginsel van effektiwiteit nie 'n nuwe konsep nie, maar die beginsel van meting in sommige gevalle, spesifiek ten opsigte van menslike hulpbronbestuur, wel. Teen daardie agtergrond is hipotese 2 gestel:

Hipotese 2: Verskille bestaan tussen die menings van bestuur (insluitend menslike hulpbronbestuur) enersyds, en raadslede andersyds rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede.

Die resultate van die studie, soos uiteengesit in Hoofstuk 5, toon in terme van die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur aan dat bestuur en raadslede verskil in terme van hulle sienswyse oor die mate van effektiwiteit waartoe die menslike hulpbronbestuursfunksies wat wel in die menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word, uitgevoer word. Die raadslede se sienswyse is dat die mate van effektiwiteit as bevredigend voorgehou kan word, terwyl bestuur eerder van mening is dat die mate van effektiwiteit eerder as onbevredigend beskryf kan word.



Die verskil tussen die raadslede en bestuur is nie net in terme van strategiese bestuur aanwesig nie, maar ook in terme van menslike hulpbronbestuursfunksies wat prestasiebestuur, beroepsveiligheid en persoonlike ontwikkeling insluit.

Gevolgtrekking ten opsigte van die effektiwiteit waarmee die menslike hulpbronbestuursafdeling die menslike hulpbronbestuursfunksies in plaaslike owerhede uitvoer:

- Op grond van die bevindinge kan die afleiding gemaak word dat die effektiwiteit van die totale menslike hulpbronbestuursfunksies (wat insluit persoonlike ontwikkeling, beroepsveiligheid en prestasiebestuur) volgens die opinie van alle groepe bevredigend is.

- Die effektiwiteit van prestasiebestuur as menslike hulpbronbestuursfunksie, word volgens die mening van bestuur die swakste aangetref by die menslike hulpbronbestuursafdeling in plaaslike owerhede. Hierdie siening is deur die loodsstudiegroep ondersteun.
- In die geval van die raadslede was hulle van mening dat persoonlike ontwikkeling, beroepsveiligheid en prestasiebestuur wel effektief uitgevoer word.

Die bevindinge dui daarop dat 'n verskil bestaan tussen die menings van bestuur (insluitend menslike hulpbronbestuur) enersyds, en raadslede andersyds rakende die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede.

Ofskoon die resultate nie op enige statistiese ontledings gebaseer is nie en in hoofsaak 'n uitdrukking van die respondente se persoonlike menings weerspieël, steun die bevindinge gevolglik hipotese 2 van die studie.

Die implikasie hieraan verbonde is dat werknemers 'n wantroue ontwikkel in die gehalte van dienslewering wat menslike hulpbronbestuur verrig. Derhalwe wil dit voorkom asof kwaliteit nie deel vorm van die breë menslike hulpbronbestuur strategie nie, wat gevolglik die bereiking van prestasiedoelwitte en die verantwoordbaarheid van die besluite wat menslike hulpbronbestuur neem bevreemteken.

Die bevordering van kwaliteit en die vestiging van enige nuwe denke gaan gepaard met die inwerkingstelling van opleidingsinisiatiewe. Oakland (in Brewster et al., 2003) beskryf opleiding as die enkele belangrikste faktor wat kwaliteit bevorder. Weens die uiteenlopende aard van vaardighede waarvoor die menslike hulpbronbestuurspraktisyn moet oor beskik, is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur moet voldoen aan die verwagtinge van die werkgewer. In gevalle waar dit nie gebeur nie ontstaan 'n gaping tussen die behoeftes van werkgewers en dit wat menslike hulpbronbestuur kan bied. Gevolglik dra dit by tot die ontstaan van wantroue in menslike hulpbronbestuur. Guest en Peccei (in

Armstrong, 2000, p. 77) som dit as volg op: "... aan die einde van die dag is dit altyd die kwalitatiewe interpretasie van diegene in magsoosisies wat die meeste tel."

### **6.2.2.3 Samevatting**

In beide die stand van menslike hulpbronbestuur en effektiwiteit waarmee die funksies uitgevoer word, is daar nie eenstemmigheid tussen die sienswyses van die raadslede en bestuur nie. Beide se sienswyses val aan verskillende kante van die kontinuum, "baie gering" teenoor "tot 'n mate aanwesig" in die geval van die stand van menslike hulpbronbestuur of "onbevredigend" teenoor "bevredigend" in die geval van effektiwiteit waarmee die funksies uitgevoer word. Wat die bevindinge wel openbaar is dat nie een van die gemelde partye ten volle tevrede is met die huidige stand en effektiwiteit wat by menslike hulpbronbestuur aangetref word nie.

In Hoofstuk 1 is aangetoon dat menslike hulpbronbestuur 'n ondersteuningsmeganisme vir enige organisasie is. Ondersteuning gaan egter gepaard met 'n vennootskap tussen twee partye. Elke party in die vennootskap beklee sekere rolle en het sekere verantwoordelikhede. Die sienswyse van die respondente reflekteer die negatiewe persepsie wat tans heers ten opsigte van die sukses van menslike hulpbronbestuur, wat gevolglik ruimte laat vir menslike hulpbronbestuur om 'n meer proaktiewe rol in te neem. Tydens die bespreking van die menslike hulpbronbestuursevaluasie in Hoofstuk 3 is vermeld dat menslike hulpbronbestuur waarde moet toevoeg tot die organisasie. Die waarde is nie net gemik op vandag nie, maar ook op die uitdagings van die toekoms.

In Hoofstuk 2 is aangetoon dat die omgewing van so 'n aard moet wees dat passing van beide die werkgewer en die werknemer se verwagtinge kan geskied. Die resultate van die navorsing toon egter aan dat daar 'n gaping tussen beide die genoemde partye se verwagtinge bestaan. Die funksies wat menslike hulpbronbestuur verrig voldoen gevolglik nie aan alle verwagtinge nie en dra ook

nie by tot die vervulling van die behoeftes nie. Gevolglik dra dit by tot die sienswyse dat menslike hulpbronbestuur nie gesien kan word as 'n integrale deel van die organisasie nie en derhalwe nie Milkovich en Boudreau (1994) se model rakende die voordele van strategiese menslike hulpbronbestuur (sien Figuur 5, p. 87) asook die model van Gomez-Meij (sien Figuur 6, p. 91) ondersteun nie.

In Hoofstuk 2 is verder aangetoon dat dit noodsaaklik is dat werknemerbehoefte bepaal moet word ten einde te verseker dat bevrediging daarvan wel plaasvind. Indien die bevrediging van die behoeftes nie plaasvind nie, kan 'n negatiewe houding teenoor die dienslewering ontstaan. Hierdie siening is wel deur die respondente bevestig deur die mening wat hulle met betrekking tot die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur geopenbaar het, wat in wese die siening van Greer (2001) dat menslike hulpbronbestuursfunksies nie werklik die behoeftes van 'n organisasie in terme van die formulering van hul strategie aanspreek nie, onderstreep. Gevolglik sal menslike hulpbronbestuur hulself moet herposisioneer soos deur talle skrywers in Hoofstuk 2 voorgestel.

Die herposisionering van menslike hulpbronbestuur moet deel vorm van die strategie om menslike hulpbronbestuur weer as 'n integrale deel van die organisasie te vestig. Die bereiking hiervan is opgesluit in die verwesenliking van die beginsels van Carrell et al. (2000), soos geïllustreer aan die hand van Figuur 10 in Hoofstuk 3. Die beginsels sluit in, die organisasie se missie, die funksie van menslike hulpbronbestuur, die eksterne omgewing, 'n ontleding van interne menslike hulpbronbestuur, ontleding van die organisasie se doelwitte en strategie, ontleding van die besigheidsdoelwitte en strategie, ontleding van die funksionele doelwitte en strategie, beheer oor die proses en evaluering en hersiening.

Op grond hiervan wil dit voorkom asof die rol wat menslike hulpbronbestuur in die toekoms moet vervul heelwat gaan verskil van die huidige rol. Die vraag kan derhalwe gevra word of menslike hulpbronbestuur innoverend genoeg is in hul benaderingswyse deur "iets nuuts" te verteenwoordig en dienste te lewer wat wel as "nuttig" beskryf kan word (Botha, 2002, p. 2).

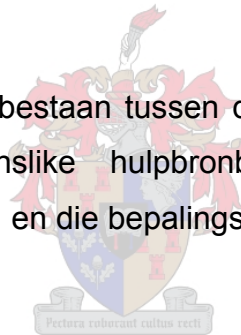


Die volgende aspek wat ontleed moet word is die toepassing van die menslike hulpbronbestuursfunksies soos voorgehou deur Wet 32 van 2000.

### 6.2.3 Wetgewing

Wet 32 van 2000 plaas 'n verantwoordelikheid op plaaslike owerhede waaraan voldoen moet word. In terme van die genoemde wetgewing, moet menslike hulpbronbestuur sekere take verrig. Afdeling C van die vraelys was gebaseer op die vereistes van die wetgewing en gevolglik is bepaal of die bepalings van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, soos vervat in die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, nagevolg word. Vir hierdie doeleindes is twee hipoteses, naamlik hipotese drie en hipotese vier gestel:

Hipotese 3: Verskille bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die bepalings van Wet 32 van 2000 andersyds.



Die resultate van die studie, soos uiteengesit in Hoofstuk 5, toon in terme van die wetgewing aan dat diensstate, menslike hulpbronontwikkeling, kapasiteitsbou, gedragkode vir munisipale personeellede en bedingingsraadbesluite tot 'n mate aanwesig is by die toepassing deur die menslike hulpbronbestuursafdeling.

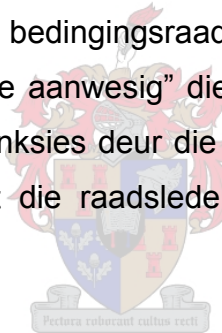
#### Gevolgtrekking:

- Die bevindinge dui daarop dat verskille bestaan tussen die bestaande praktyk en funksies van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede enersyds, en die bepalings van Wet 32 van 2000 andersyds.

Ofskoon die resultate nie op enige statistiese ontledings gebaseer is nie en in hoofsaak 'n uitdrukking van die respondente se persoonlike menings weerspieël, steun die bevindinge gevolglik hipotese 3 van die studie.

Hipotese 4: Verskille bestaan tussen die menings van bestuur (insluitend menslike hulpbronbestuur personeel) enersyds, en raadslede andersyds rakende die mate waartoe menslike hulpbronbestuur aan Wet 32 van 2000 voldoen.

Die resultate van die studie, soos uiteengesit in Hoofstuk 5, toon in terme van die wetgewing aan dat bestuur en raadslede nie verskil in terme van hulle sienswyse oor diensstate, menslike hulpbronontwikkeling, kapasiteitsbou, gedragskode vir munisipale personeellede en bedingingsraadsbesluite nie deurdat beide groepe van mening is dat “tot 'n mate aanwesig” die beste beskrywing weergee vir die mate waartoe die gemelde funksies deur die hulpbronbestuursafdeling uitgevoer word. Die skaalwaarde wat die raadslede toeken is egter hoër as die van bestuur.



Gevolgtrekking:

- Die bevindinge dui daarop dat geen verskille bestaan tussen die menings van bestuur (insluitend menslike hulpbronbestuur personeel) enersyds, en raadslede andersyds rakende die mate waartoe menslike hulpbronbestuur aan Wet 32 van 2000 voldoen.

Ofskoon die resultate nie op enige statistiese ontledings gebaseer is nie en in hoofsaak 'n uitdrukking van die respondente se persoonlike menings weerspieël, steun die bevindinge gevolglik nie hipotese 4 van die studie nie.

### 6.2.3.1 Samevatting

Plaaslike regering word bestuur aan die hand van wetgewing en regulasies, ongeag of hulle afkomstig is vanaf nasionale of provinsiale owerhede. Hierdie wette en regulasies het 'n invloed op die omgewing waarin plaaslike owerhede opereer. Met die aanvaarding van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000, het plaaslike owerhede 'n nuwe rigting ingeslaan. Van die aspekte waaraan plaaslike regering moet aan aandag skenk word in die aanhef van Wet 32 van 2000 uiteengesit: “Nademaal daar 'n behoefte bestaan om die kernbeginsels, meganisering en prosesse uiteen te sit wat betekenis aan ontwikkelingsgerigte plaaslike regering gee om munisipaliteite te bemagtig om progressief te beweeg na die sosiale en ekonomiese opheffing van gemeenskappe en die voorsiening van basiese dienste aan ons mense, en in besonder die armes en benadeeldes” (RSA, 2000, p. 3).

In Hoofstuk 3 is reeds aangetoon dat eise vanaf die gemeenskap daartoe gaan lei dat menslike hulpbronbestuur sal moet verander ten einde aan te pas by die nuwe versoeke. Deel 4 van Wet 32 van 2000 het juis te make met personeelaangeleenthede waaraan plaaslike owerhede moet voldoen. Die aspekte wat hierin vervat word sluit diensstate, menslike hulpbronontwikkeling, kapasiteitsbou, gedragskode vir munisipale personeellede en bedingingsraadbesluite in. Die genoemde aspekte is tydens die studie ondersoek.

Van al bogenoemde aspekte het die respondentegroep aangetoon dat die plaaslike owerheid waaraan hulle verbonde is die beste uitvoering gee aan bedingingsraadbesluite. Dit impliseer gevolglik dat plaaslike owerhede gehoor gee aan kollektiewe ooreenkomste wat op bedingingsraadvlak tussen die vakbonde en die werkgewersorganisasie aangegaan word. Volgens Van Dyk (in Gerber et al., 1995) vorm kollektiewe bedinging 'n integrale deel van die skakeling met vakbonde. Om doeltreffende skakeling te verseker is dit gevolglik belangrik dat menslike hulpbronpraktisyns kennis moet dra van wat op die grondvloer gebeur. Die kennis en skakeling sal aan die praktisyns die nodige

aanvoeling verleen ten einde prosedures en beleide in plek te sit wat sal voldoen aan die behoeftes van sy of haar organisasie.

In die geval van plaaslike owerhede geskied die meeste kollektiewe bedinging op bedingingsraadvlak. Gevolglik mag plaaslike owerhede nie byvoorbeeld self sy eie dissiplinêre kode en -prosedures onderhandel nie. By implikasie beteken dit dat plaaslike owerhede onderworpe is aan uitkomst op bedingingsraadvlak wat volgens Bendix (1997) kan ontaard in 'n wen-verloor situasie.

Artikel 72(a) van Wet 32 van 2000 verleen aan die Minister verdere magte om regulasies uit te vaardig om aangeleenthede te reguleer vir die stel van "...eenvormige standarde vir..." [Artikel 72(iii), RSA, 2000, p.69] aspekte waarby menslike hulpbronbestuur betrokke is. Die Minister het verder ingevolge artikel 72 die wetgewing die magte om riglyne uit te reik wat voorsiening maak vir die evaluering van die prestasie van personele en die instelling van korrektiewe stappe in die geval van swak werksprestasie van amptenare. Hierdeur impliseer dit die ernstigheid van die wetgewing en die noodsaaklikheid dat plaaslike owerhede eienaarskap vir hulle optrede sal moet aanvaar.

Artikel 72(2)(a) en (b) van Wet 32 van 2000 erken egter dat munisipaliteite verskil en dat elkeen se kapasiteit nie dieselfde is nie. Derhalwe plaas die wetgewing 'n verantwoordelikheid op plaaslike regering om die beginsels van artikel 3 van dié genoemde wetgewing uit te leef naamlik "... om samewerking, wedersydse bystand en die deel van hulpbronne tussen munisipaliteite te versterk" (RSA, 2000, p. 19). Derhalwe sal plaaslike owerhede bewus moet raak van hulle taak en verantwoordelikheid ten opsigte van menslike hulpbronbestuur deur toe te sien dat die stand en effektiwiteit van hulle menslike hulpbronbestuursafdeling aan teoretiese-, sosiale- sowel as wetlike aspekte voldoen. In gevalle waar die kundigheid of kapasiteit ontbreek sal nuwe intervensies geloods moet word ten einde te verseker dat die bedoelinge van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, nagekom word.

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die inligting verkry uit die navorsing relevant is en op ag geslaan te word.

In Hoofstuk 1 is reeds melding gemaak dat die navorser dit spesifiek ten doel het om bepaalde voorstelle te genereer ten einde die probleme aan te spreek.

### **6.3 GENERERING VAN VOORSTELLE VANUIT 'N ORGANISATORIESE PERSPEKTIEF**

Vanuit 'n organisatoriese perspektief asook in gevolge die resultate van die studie moet plaaslike owerhede (bestuur en raadslede hierby ingesluit) in terme van 'n eerste voorstel toesien dat die *rol* wat menslike hulpbronbestuur inslaan goed omlyn en gedefinieer is. Daarsonder kom menslike hulpbronbestuur rigting- en visieloos voor.

Vir Brewster et al. (2003) is dit belangrik dat 'n kontrak met menslike hulpbronbestuur aangegaan moet word ten einde die waarde wat toegevoeg gaan word, te bepaal. Vir hierdie doel het Kesler 'n 'prestasie vermoëns model' (Brewster et al., 2003, p. 287), wat op 'n kontinuum van ses waarde toevoegingsrolle berus, voorgestel:

- 1 katalitiese invloed
- 2 diagnostiese en feite gebaseerde ontleding
- 3 innoverende besigheidsstrukture en prosesse
- 4 versekering van standaarde
- 5 administrasie en dienste
- 6 probleemoplossing

Rolle 1-3 oefen meer mag uit en verg groter deelname vanaf beide lynbestuur en menslike hulpbronbestuur, terwyl rolle 4-6 meer transaksioneel van aard is en daarom minder mag het. Die herposisionering van menslike hulpbronbestuur lê vir Kesler opgesluit in die beantwoording van die onderstaande vrae (in Brewster

et al., 2003). Die verkryging van die data kan geskied deur middel van die opstel van vraelyste wat personeellede voltooi enersyds en andersyds vergelykende studies met ander organisasies te onderneem:

- Watter tipe menslike hulpbronbestuur funksies moet verrig word?
- Wie is die beste persone om dit te verrig?
- Waar voeg menslike hulpbronbestuur die meeste waarde toe?
- Wat is die spesifieke uitsette wat verlang word en teen watter tydskaal?
- Wat is die verhouding tussen lynbestuur en menslike hulpbronbestuurspraktisyns?
- Waarmee kan gestaak word?

Die antwoorde op hierdie vrae bied aan plaaslike owerhede die nodige visie en insig om 'n plan op die tafel te plaas waarvolgens menslike hulpbronbestuur bestuur kan word. Daarom is dit volgens Carrell et al. (2000) belangrik dat die bestuur van menslike hulpbronne deel vorm van die missie verklaring van die organisasie.

Die toekomstige rol van menslike hulpbronbestuur lê derhalwe opgesluit in die strategiese funksie wat dit moet verrig. Vir Schultz (in Nel et al., 2001) beteken dit dat menslike hulpbronbestuur meer op aksies wat transformasioneel van aard is moet fokus. Hierdie aktiwiteite, wat langtermyn vermoëns en aanpasbaarheid skep, het strategiese waarde vir die organisasie (Schultz in Nel et al., 2001).

Die formulering van 'n strategie vir menslike hulpbronbestuur word volgens Armstrong (2000, pp. 253-254) deur drie vrae bepaal:

- Waar is ons nou?
- Waar wil ons binne 'n sekere tyd wees?
- Hoe gaan ons daarby uitkom?

Die beantwoording van hierdie vrae mag beteken dat menslike hulpbronbestuur sal moet verander. Die verandering mag ook daartoe lei dat menslike

hulpbronbestuur in die proses nuwe vaardighede sal moet aanleer ten einde te verseker dat sukses wel verkry word. Soos Roger Herman dit stel: “We’re moving into a much different world and we cannot survive tomorrow using the same approaches we used yesterday, let alone today” (Schultz in Nel et al., 2001, p. 619). Gesien teen hierdie agtergrond moet plaaslike owerhede (in terme van ‘n tweede voorstel) toesien dat menslike hulpbronbestuur die nodige *vaardighede* ter ondersteuning van die nuwe rolle bekom. Om dit te vermag is Brewster et al. (2003) van mening dat menslike hulpbronbestuur kennis moet dra van die finansiële, strategiese, tegnologiese en organisatoriese vermoëns van die organisasie, geloofwaardig moet wees deur bevoegde en professionele diens te lewer en eienskappe soos onder meer interpersoonlike vaardighede, inisiatief, proaktiewe besluitneming, oorreringsvermoë, aanpasbaarheid, innoverende denke, leierskap, besigheidskennis en tegniese menslike hulpbronbestuurskennis te besit. Die loopbaan by menslike hulpbronbestuur is vir Schultz (in Nel et al., 2001) ‘n mosaïek van ondervinding wat binne en buite die organisasie opgedoen word. Derhalwe sal menslike hulpbronbestuurpraktisyns konstant waarde moet toevoeg tot die organisasie deur middel van konstante leer en vernuwing (Schultz in Nel et al., 2001).

Verder, volgens Armstrong (2000) en Swanepoel et al. (2000), het baie organisasies oor die afgelope aantal jare lynbestuursaktiwiteite aan menslike hulpbronbestuur opgedra en ook andersom. Die oordrag van funksies na en van menslike hulpbronbestuur dra nie net by tot die uitbouing van verdere vaardighede nie, maar bepaal ook in wese die toekomstige rol wat menslike hulpbronbestuur in die organisasie gaan speel. Die posisionering van menslike hulpbronbestuur bepaal die rol wat hy binne die organisasie vervul (Swanepoel et al., 2000). Hierdie spesifieke rol het egter ‘n bepalende invloed op die samestelling en struktuur van die menslike hulpbronbestuursafdeling.

Die ontwikkeling van ‘n menslike hulpbronbestuursafdeling-*struktuur* wat in pas is met die hedendaagse vereistes, is van kardinale belang en word as ‘n derde voorstel voorgehou. Om daarby aan te pas, stel Brewster et al. (2003) voor dat die struktuur van menslike hulpbronbestuur uit drie bene moet bestaan, naamlik

'n administratiewe dienskern-been, 'n gehaltekern-been en 'n besigheidsvennote-been.

Die eerste been konsentreer op dienslewering en volume transaksies, terwyl die tweede been eerder konsentreer op ontwikkeling (Brewster et al., 2003). In die geval van die eerste been, word klem geplaas op doeltreffendheid, terwyl effektiwiteit in die tweede been volgens Brewster et al. (2003) uitgelig word. Die werknemers in die derde been tree as konsultante en beplanners op en verbind die besigheid met gepaste programme (Brewster et al., 2003).

Alhoewel Armstrong (2000) van mening is dat die tipe funksie wat menslike hulpbronbestuur lewer die aantal werknemers bepaal, is die mening tog gehuldig dat die hoof van menslike hulpbronbestuur direk aan die hoofamptenaar moet rapporteer en op die bestuurskomitee moet dien.

Die noodsaaklikheid van 'n menslike hulpbronbestuur wat in voeling is met die behoeftes vanuit die *omgewing* (intern of ekstern) is daarom van kardinale belang. Die ontleding van tendense en kragte vanuit die omgewing dien as verdere voorstel. Vir hierdie doeleindes is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuur moet besef dat die omgewing 'n impak het op menslike hulpbronbestuur en dat 'n aanpassing daarby noodsaaklik is (Carrell et al., 2000).

Die menslike hulpbronbestuur van die toekoms sal in terme van 'n vierde voorstel ingestel moet wees om *samewerking* tussen verskeie organisasies te bewerkstellig. Schultz (in Nel et al., 2001) stel voor dat van die menslike hulpbronbestuursfunksies deur verskeie organisasies gedeel kan word. In die geval van plaaslike owerhede sal dit nie net verseker dat die kleiner munisipaliteite toegang tot die dienste van 'n menslike hulpbronbestuursafdeling bekom nie, maar verder verseker dat Wet 32 van 2000 ten opsigte van samewerking en onderskraging uitgeleef word. In so 'n geval dra dit by tot die skepping van 'n gespesialiseerde diens wat deur kundiges bedryf word.



‘n Vyfde voorstel sou wees dat die waarde wat menslike hulpbronbestuur bydra tot die organisasie op so ‘n wyse gebied word dat dit *geëvalueer* kan word. Net soos enige ander dissipline, byvoorbeeld finansies of gesondheidsdienste, moet menslike hulpbronbestuur verantwoordbaar gehou word vir hulle optredes. Optredes wat voldoen aan die beginsels van doeltreffendheid en effektiwiteit verhoog die geloofwaardigheid van menslike hulpbronbestuur.

Volgens Wolfson & Lancaster het Antoinette Marais evaluering beskou as ‘n passie van diegene wat daarvoor verantwoordelik is: “Assessment and the quality of assessment should be a passion with the people responsible for assessment in the organisation” (Meyer, 2001, p. 395). Die waarde van menslike hulpbronbestuur word baie keer gemeet teen die uitgawes wat daarvoor aangegaan word. Armstrong (2000) is daarom van mening dat menslike hulpbronbestuur die organisasie moet kan oortuig dat die kostes wat aangegaan word in verhouding tot die uitkomst wat gelewer word, geregverdig is.

Om al bogenoemde te vermag is dit van kardinale belang dat menslike hulpbronbestuur in terme van ‘n model bestuur moet word. Die model wat deur Grobler (in Carrell et al., 2000, p. 603) ontwikkel is, is reeds in Hoofstuk 3, p. 114, aangetoon en word as ‘n voorstel voorgehou ten einde die probleme aan te spreek. Van die aspekte van die model van Grobler is reeds in die voorafgaande bespreking uiteengesit.

## **6.4 SAMEVATTING**

In Hoofstuk 6 is ‘n bespreking van die data aan die hand van die data-ontleding gedoen. Die hoofstuk is afgesluit met ‘n bespreking van voorstelle ter oplossing van die probleem.

In Hoofstuk 7 word daar wenke gegee en aanbevelings gemaak wat deur toekomstige navorsers oorweeg kan word.

## HOOFSTUK 7

### GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

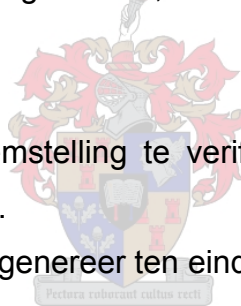
#### 7.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is die volgende doelwit vir die studie gestel:

Om 'n opname oor die stand van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te loods.

Gegewe die gestelde navorsingsdoelwit, het die navorser dit spesifiek ten doel gehad om:

- i Die spesifieke probleemstelling te verifieer soos in paragraaf 1.4.2 van Hoofstuk 1 uiteen gesit.
- ii Bepaalde voorstelle te genereer ten einde die probleem aan te spreek.



Ten spyte van die feit dat die belangrikheid van die stand van menslike hulpbronbestuur in terme van die sukses van 'n organisasie erken word, is die bepaling van die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur 'n relatiewe begrip. Die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, beklemtoon verder die rol wat menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede moet speel. Hiervolgens kan menslike hulpbronbestuur nie meer 'n sekondêre rol in plaaslike owerhede vervul nie, maar eerder op gelyke voet met al die ander dissiplines in plaaslike owerhede meeding.

Desondanks die statutêre erkenning wat Menslike Hulpbronbestuur geniet en die pogings wat aangewend is om die stand daarvan te bepaal, het die volgende faktore 'n impak op die resultate gehad:

- Onwilligheid van plaaslike owerhede om deel te neem. Ondanks die feit dat die vraelyste aan 'n spesifieke groep (raadslede, bestuur en menslike hulpbronpraktisyns) gestuur is, is beperkte aantal voltooide vraelyste terugontvang. In effek is vraelyste van slegs nege munisipaliteite ontvang en vanaf vier van hierdie munisipaliteite is enkele vraelyste terugontvang.

Uit die resultate wat verkry is vanaf die respondente is gebrekkige kennis rakende die stand van menslike hulpbronbestuur opgemerk, wat vervolgens kon bydra tot die klaarblyklike onwilligheid van die plaaslike owerhede om deel te neem aan die proses. Werksdrukte was ook as motiverende faktor vir die klaarblyklike onwilligheid by plaaslike owerhede om deel te neem aan die proses, genoem.

- Onwilligheid van die menslike hulpbronbestuursafdelings om die vraelyste te versprei. Van die menslike hulpbronbestuursafdelings was klaarblyklik nie bereid om die vraelyste te versprei nie en van hulle was ook nie gewillig om die vraelyste te voltooi nie. Die nie-bereidwilligheid van die menslike hulpbronbestuursafdeling om uitstaande vraelyste op te volg, het tot die lae responskoers bygedra.

Die aard en doelwit van die studie eis 'n vorm van ontbloting van die menslike hulpbronafdeling van die munisipaliteite wat moontlik as bedreiging ervaar kon word.

- Stadige reaksie van respondente. Die stadige reaksie van sommige plaaslike owerhede om vraelyste te voltooi en voor die sperdatum terug te stuur, het 'n vertraging in die ontleding van die data meegebring.

- Lae responskoers. Die lae responskoers kan moontlik aan die volgende redes toegeskryf word:
  - Die hoë voorkoms van versoeke aan bestuur en raadslede om deel te neem aan navorsingstudies;
  - 'n Onkundigheid by die respondente rakende die funksies van menslike hulpbronbestuur en 'n gepaardgaande antagonisme teenoor deelname aan ondersoeke van die aard;
  - 'n Onvermoë om die effektiwiteit van die mate waartoe die funksies aanwesig is te bepaal;
  - Die aard en doelwitte van die navorsing vereis 'n mate van ontbloting wat moontlik ongemak kan veroorsaak;
  - Die tipe vrae kan die gevoel van agterdog skep en daartoe lei dat die response wat die respondente openbaar, nie die ware beeld reflekteer nie en
  - Die tydsaspek van afbakening en amalgamasie by plaaslike owerhede kon daartoe bydra dat die respondente skepties en onwillig teenoor die navorsing kon staan.

Die lae responskoers het meegebring dat slegs die menings van bestuur as geheel en die van raadslede ondersoek is. Geen onderskeid tussen die response van die verskillende bestuursgroepe kon gemaak word nie. Die lae responskoers het verder 'n beperking gestel op die ontleding van die statistiese tegnieke deurdat geen vergelykings tussen munisipaliteite onderneem kon word nie.

- Nie geskiktheid van inferensiële statistiek. Die hipoteses is slegs beskrywend van aard en kan gevolglik nie empiries getoets word nie. Geen inferensiële statistiek word in die navorsing gebruik nie. Geen statistiese afleidings kon derhalwe gemaak word nie, maar slegs aannames wat op die menings van die respondente gebaseer is.

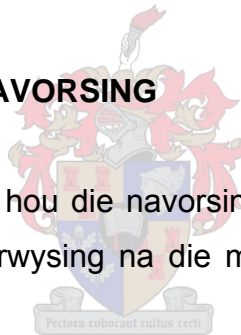
Geen statistiese basis bestaan vir die aanvaarding, al dan nie, vir die hipoteses nie, wat gevolglik meebring dat die hipoteses nie aanvaar of verwerp kan word nie.

- Veralgemening. Daar kan nie veralgemeen word nie, maar die resultate dui wel op tendense volgens die menings van belangrike rolspelers te wete raadslede, bestuurders en menslike hulpbronbestuurpraktisyns.

Ondanks bogenoemde tekortkominge het die studie egter wel besondere betekenis, gegewe dat plaaslike owerhede die afgelope tyd omvangryke en ingrypende veranderings en transformasie ondergaan het. Die volgende gedeeltes vervat 'n kort uiteensetting van die waarde van die navorsing asook voorstelle wat deur toekomstige navorsers ondersoek kan word.

## 7.2 WAARDE VAN DIE NAVORSING

Met die resultate in gedagte, hou die navorsing wel sekere waarde vir plaaslike owerhede, met spesifieke verwysing na die menslike hulpbronbestuursafdeling, in, waaronder:



- Dat plaaslike owerhede 'n deeglike analise van die huidige stand van hul menslike hulpbronbestuur kan doen ten einde die kapasiteit binne menslike hulpbronbestuur te bepaal.
- Dat plaaslike owerhede 'n deeglike analise van die effektiwiteit van hul menslike hulpbronbestuur kan doen.
- Dat die onderskeie rade hulself kan evalueer ten opsigte van hul voldoening aan die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000.
- Dat plaaslike owerhede die inligting gebruik in die bepaling van die huidige gaping binne hul menslike hulpbronbestuursafdeling ten opsigte van teoretiese standaarde en praktyke en praktiese realiteite.

- Dat die inligting dien as basis waarop vooruitbeplanning ten opsigte van menslike hulpbronbestuursaspekte, soos aanstelling, opleiding en positionering binne die raad, geskied.
- Dat die inligting as basis gebruik word om die tekortkoming wat tans by die menslike hulpbronbestuursafdeling bestaan uit te lig en strategieë te ontwikkel om dit aan te spreek.
- Dat die navorsing die regering behulpsaam is met die verskaffing van die nodige agtergrond rakende die wyse waarop Plaaslike Regering Wet 32 van 2000 in hulle rade toepas. Met die agtergrond as basis stel dit die regering in staat om die rol wat hulle met die inwerkingtreeding van menslike hulpbronbestuurswetgewing moet in neem, uit te klaar.
- Dat die analise dien as 'n raamwerk waarvolgens 'n model vir menslike hulpbronbestuur in plaaslike regering ontwikkel kan word.
- Dat die raamwerk as model kan dien waaruit ander organisasies met soortgelyke probleme baat sal kan vind.

### **7.3 VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING**

- Navorsing met 'n groter omvang. Ten einde 'n norm vir die Wes-Kaap te bepaal, is dit belangrik dat die studie uitgebrei word na die ander streke van die Wes-Kaap.
- Navorsing met wyer demografiese data as onafhanklike veranderlikes. Die enigste demografiese veranderlike van belang was die posgroepering van respondente. Navorsing wat ook spesifieke kwalifikasies, opleiding, vaardighede, ras, geslag en ouderdom insluit kan ander waardevolle resultate lewer.
- Omvangryke statistiese ontledings. Vanweë die omvang van die totale aantal bestuurders en raadslede wat as respondente binne plaaslike owerhede gebruik kon word en die omvang van plaaslike owerhede binne Suid-Afrika, is die ondersoek beperk tot 'n hanteerbare grootte. Gevolglik is die navorsing

beperk tot slegs bestuursrange binne plaaslike owerhede en tot 'n 'n gebied binne 'n enkele Provinsie, die Suid-Kaap en Overberg-omgewing binne die Provinsie van die Wes-Kaap.

- Met inagneming van die vereistes van die wetgewing, teoretiese modelle vir menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede ten einde te voldoen aan die wetlike aspekte, te identifiseer en ontwikkel.
- Die desentralisering van die menslike hulpbronbestuursfunksie binne plaaslike owerhede na die onderskeie departemente. Met die desentralisering van menslike hulpbronbestuursfunksies word departemente bemaatig om eienaarskap vir menslike hulpbronbestuursfunksies te aanvaar en verantwoordelikheid is nie meer gesetel in een departement nie.
- Die ontwikkeling van 'n strategie waarvolgens alle plaaslike owerhede, ongeag hul grootte, toegang tot menslike hulpbronbestuurskapasiteit kan bekom. Alle plaaslike owerhede beskik nie almal oor 'n ten volle opgeleide en goed toegeruste menslike hulpbronbestuursafdeling nie en daarom is dit noodsaaklik dat die poel van middele tot voordeel van alle plaaslike owerhede op 'n lewensvatbare wyse gedeel word.



Die dae dat plaaslike owerhede net bestaan om 'n diens aan die gemeenskap te lewer (goed of sleg), is besig om te verdwyn. Belastingbetalers beskou plaaslike owerhede as 'n uiters belangrike skakel in die gemeenskap waarin hy of sy beweeg en gevolglik word hoë eise gestel waaraan voldoen moet word. Daarom was een van die onderliggende oogmerke van die navorsing om die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur te beklemtoon. Die daarstelling van 'n volwaardige menslike hulpbronbestuursafdeling wat aanpas en voldoen aan die eise van die tyd is van kardinale belang. Daarom is dit belangrik dat die menslike hulpbronbestuursafdeling 'n diens van 'n hoë gehalte moet lewer. Wanneer die aanwesigheid van 'n effektiewe diens vervaag, vervaag die belangrikheid en die noodsaaklikheid van die diens ook. In wese dra dit dan by tot die miskenning en mistasting van die rol wat menslike hulpbronbestuur moet speel en vervul binne plaaslike owerhede.

Met hierdie studie is daar gepoog om die belangrikheid en doeltreffendheid van plaaslike owerhede vanuit 'n strategiese bestuursperspektief te ondersoek. Meer in die besonder is daar op die rol wat menslike hulpbronbestuur in hierdie verband speel gefokus. Die studie het, ofskoon bepaalde leemtes in die navorsing, wel daarin geslaag om gestalte te gee aan die oogmerke van die studie.

Plaaslike owerhede se rol en verantwoordelikhede in die hedendaagse Suid-Afrika kan nooit misken word nie. Terselfdertyd kan die verwagtinge van belastingbetalers nooit onderskat word nie. Dit is juis in hierdie opsig dat volgehoue navorsing in alle fasette van plaaslike owerhede gebiedend noodsaaklik is. Maar, met inagneming van die politieke karakter van hierdie owerhede, wat in sommige gevalle tot die ondermyning van dienslewering bydra, die relatiewe onervarendheid wat dikwels by sommige van die amptenare en raadslede aangetref word, die gebrekkige wisselwerking wat tussen munisipaliteite en distriksmunisipaliteite onderling bestaan, asook die besigheidskarakter van die werksaamhede en doelwitte van hierdie "ondernemings", bly hul suksesse afhanklik van erkende sakebeginsels en sakepraktyke. Die rol van doeltreffende en verantwoordelike menslike hulpbronbestuur kan in hierdie opsig nooit geïgnoreer word nie. Die ondergang van baie organisasies kan in sommige gevalle juis hieraan toegeskryf word.



## VERWYSINGS

Adendorff, S.A. & De Wit, P.W.C. (Eds) (1997). *Production and Operations Management: A South African perspective*. (2<sup>nd</sup> ed.). Johannesburg: Thompson.

Alberts, E.M. & Motlatla, M.D.C. (Ed.) (1998). *Human Resources Management: Textbook for Technikon students*. (3<sup>rd</sup> ed.). Johannesburg: Thomson.

Andrews, Y. (1987). *Die Personeelfunksie*. Pretoria: HAUM.

Anthony, W.P., Perrewé, P.L. & Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). Fort Worth: Dryden Press.

Armstrong, M. (2000). *A handbook of Human Resources Management Practice*. (7<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.

Bae, J. & Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.

Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. (1993). *Management: Function and Strategy*. (2<sup>nd</sup> ed.). Homewood: Irwin.

Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage.

Bendix, S. (1997). *Industrial Relations in the new South Africa*. (3<sup>rd</sup> ed.). Kenwyn: Juta.

Botha, S. (2002). *'n Ondersoek na die rol van strukturele groep faktore en groepsprosesse met betrekking tot die bestuurspaninnoverendheid*. Ongepubliseerde magister tesis, Universiteit van Stellenbosch.

Brewster, C., Carey, L., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. & Wärnich, S. (2003). *Contemporary issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Cape Town: Oxford University Press.

Cameron, T. & Spies, S.B. (Eds.) (1986). *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld*. Kaapstad: Human & Rousseau.

Carrell, M.R., Grobler, P.A., Elbert, N.F., Marx, M., Hatfield, R.D. & Van der Schyf, S. (2000). *Human Resource Management in South Africa*. Pretoria: Pearson Education.

Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Cheminais, J., Van der Waldt, G. & Bayat, S. (1998). *The Provision and Maintenance of Public Personnel*. Kenwyn: Juta.

Cloete, J.J.N. (1993). *Publieke Administrasie en Bestuur*. (8<sup>ste</sup> uitg). Pretoria: JL van Schaik.

Coetzee, H. (2002, April 6). Hof sê ja vir nevirapien: Staat sal nou MIV/vigsmiddel verskaf. *Bylae, Die Burger*, p. 6.

Craythorne, D.L. (1993). *Municipal Administration: A handbook*. (3<sup>rd</sup> ed.). Kenwyn: Juta.

Department of Economic Affairs, Agriculture & Tourism. (2000). *Greenpaper on preparing the Western Cape for the knowledge economy of the 21<sup>st</sup> century*. Provincial administration: Western Cape.

Department of Public Service and Administration. (2000). White Paper on Human Resource Management in the Public Service. (Notice 2011 of 1997). *Government Gazette*, 390(18594).

De Villiers, W.S. (1990). *Bestuurstyle in die openbare en privaatsektor van die Suid-Afrikaanse volkshuishouding*. Ongepubliseerde Doktorale tesis, Universiteit van Stellenbosch.

De Vries, C. (1978). *Oriëntering in die Fundamentele Opvoedkunde*. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en –Boekhandelaars.

Dicks, H., Smith, N. & Martins, N. (2001). SA's best companies to work for. *HR Future*, 1(6), 48-52.

Dorfling, N.J. (1989). *Die evaluering van die kwaliteit van die opleiding van middelvlakbestuurders binne enkele geselekteerde groter privaatorganisasies*. Ongepubliseerde doktorale tesis, Universiteit van Stellenbosch.

Du Plooy, E & Jackson, D. (1995). Productivity measurement. *Productivity SA for Excellence in Management*, 21(2), 15-17.

Du Toit, D.F.P., Van der Waldt, G., Bayat, M.S. & Cheminais, J. (1998). *Public Administration and Management for Effective Governance*. Kenwyn: Juta.

Engelbrecht, A.S., Erasmus, R.G & Sivasubramaniam, N. (1999). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: testing a typology of fit. *Journal of Industrial Psychology*, 25(3), 18-22.

Erasmus, R.G. (1998). *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: Testing a typology of fit*. Unpublished doctoral thesis, University of Stellenbosch.

Esterhuyse, W. (1991). *Sake-etiek in die Praktyk*. Pretoria: JL van Schaik.

Ferreira, J. (2001). Prevent an AIDS implosion in your company. *HR Future*, 1(7), 22-24.

Fitz-enz, J. (1984). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1994). *Human Resources Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). Halfway House: Southern.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1995). *Menslikehulpbronbestuur*. (3<sup>de</sup> uitg.). Halfweghuis: Southern.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1998). *Menslikehulpbronbestuur*. (4<sup>de</sup> uitg.). Halfway House: Thomson.

Gibb, S. (2000). Evaluating HRM effectiveness: The stereotype connection. *Employee Relations*, 22(1), 58-75.

Gilligan, H. (1995). Self-managed learning. *People Dynamics*, 13(4), 33-37.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Greenhouse, J.H. & Callanan, G.A. (1994). *Career Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). Fort Worth: Dryden.

Greer, C.R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Grobler, P. (1993). Strategic HR planning: A neglected management activity? *Human Resource Management*, 9(7), 14-18.

Grobler, P.A., Wörnich, S., Carrell, M.R, Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (2002). *Human Resource Management in South Africa*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Thomson.

Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A review and research agenda. *The International journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Harrison, R. (1994). *Human Resource Management: Issues and Strategies*. Berkshire: Addison-Wesley.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Huang, T. (2001). The effects of linkage between Business and Human Resource Management Strategies. *Personel Review*, 30(2), 132-151.

Hunt, R. & Buzan, T. (1999). *Creating a Thinking Organization: Groundrules for Success*. Hampshire: Gower.

Jablonski, J.R. (1992). *Implementing TQM: Competing in the Nineties through Total Quality Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). San Diego: Pfeiffer.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. (7<sup>th</sup> ed.). Cincinnati: South-Western.

Jordaan, W. & Jordaan, J. (1989). *Mens in Konteks*. (2<sup>de</sup> uitg). Johannesburg: Lexicon.

Joyce, P. (2000). *Suid-Afrika in die 20ste eeu: Een honderd jaar in oënskou*. Kaapstad: Struik.

Keeny, M.J. & Svyantek, D.J. (2000). A review of psychological contract theory and research: Promise nothing and they may still get angry. In Rahim, M.A., Golembiewski, R.T. & Mackenzie, K.D. (Eds). *Current topics in management*. Vol. 5. Connecticut: JAI Press, 65-94.

Kossek, E.E. & Block, R.N. (2000). *Managing Human Resources in the 21<sup>st</sup> century: From core concepts to strategic choice*. Australia: South-Western College.

Kroon, J. (Red.) (1996). *Algemene Bestuur*. (3<sup>de</sup> uitg.). Pretoria: Kagiso.

Leopold, J., Harris, L., Watson, T. (Eds.). (1999). *Strategic Human Resourcing: Principles, Perspectives and Practices*. London: Financial Times, Pitman Publishing.

Le Roux, E.E., Venter, C.H., Janse van Vuren, J.E., Jacobs, H., Labuschagne, M., Kritzinger, A.A.C, Ferreira, E.J., De Beer, A.A. & Hübner, C.P. (1996). *Business Management: A practical approach*. Johannesburg: Lexicon.

Mabey, C, Salaman, G. & Storey, J. (1999). *Human Resource Management: A strategic introduction*. Blackwell: Oxford.

Makoane, S. (2001). Challenges of the new HR world. *HR Future*, 1(5), 18-21.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1999). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cincinnati: South Western College.

Matthewman, J. (1993). *HR effectiveness*. London: Institute of Personnel and Development.

Meyer, M. (Ed.). (2001). *Managing Human Resource Development. An outcomes-based approach*. Durban: Butterworths.

Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. (1994). *Human Resource Management*. (7<sup>th</sup> ed.). Illinois: Irwin.

Molden, D. & Symes, J. (1999). *Realigning for Change: 8 Principles for successful Change Management in your Organization*. (7<sup>th</sup> ed.). London: Financial Times, Pitman Publishing.

Naidoo, G. (1997). Empowerment of woman in the corporate world. *People Dynamics*, 15(5), 30-35.

Ndala, R. (1999). Management of Productivity. *Productivity SA for Excellence in Management*, 25(1), 10.

Nel, P.S., Gerber, P.D., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B, Sono, T. & Werner, A. (2001). *Human Resources Management*. (5<sup>th</sup> ed.). Cape Town: Oxford.



Norval, A.J. (1984). *'n Teoretiese studie van die metodologie van kruiskulturele houdingsmetings*. Pretoria: RGN.

Odendal, F.F., Schoonees, P.C., Swanepoel, C.J., Du Toit, S.J. & Booysen, C.M. (1994). *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. (3<sup>de</sup> uitg.). Midrand: Perskor.

Pecora, P.J. & Austin, M.J. (1987). *Managing human services personnel*. California: Sage.

Peters, M. (2001). What will tomorrow's companies look like?. *HR Future*, 1(5), 38-39.

Prince, A. (2004). *Human Resource Management in a Business Context*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Thompson Learning.

Raymond, S. (1995). *Human Resource Management for the year 2000*. Unpublished master thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg.

Republic of South Africa (RSA) (1998a). Employment Equity Act (Act no. 55 of 1998). *Government Gazette*, 400(19370).

Republic of South Africa (RSA) (1998b). Skills Development Act (Act no. 97 of 1998). *Government Gazette*, 401(19420).

Republiek van Suid- Afrika (RSA) (1996). Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (Wet no. 108 van 1996). *Staatskoerant*, 378(17678).

Republiek van Suid-Afrika (RSA) (2000). Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (Wet no. 32 van 2000). *Staatskoerant*, 425(21776).

Robbins, S.P. (2000). *Managing Today!* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.

Rollins, T, & Roberts, D. (1998). *Work Culture, Organizational Performance, and Business Success: Measurement and Management*. Connecticut: Quorum Books.

Rothwell, W.J., Sullivan, R. & McLean, G.N. (Ed.). (1995). *Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants*. Amsterdam: Pfeiffer.

Schwella, E., Burger, J., Fox, W. & Müller, J.J. (1996). *Public Resource Management*. Kenwyn: Juta.

Sisson, K. (ed.) (1995). (2<sup>nd</sup> ed.). *Personnel Management: A comprehensive guide to theory & practice in Britain*. Oxford: Blackwell Business.



Skhosana, G. (1999). Productivity & Economic Growth. *Productivity SA for Excellence in Management*, 25(1), 21-24.

Smit, E. (Ed.) (1998). *Strategic Human Resource Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). Pretoria: Kagiso.

Smit, G.J. (1986). *Psigometrika: Aspekte van toetsgebruik*. Pretoria: HAUM.

Smit, P.J. & Cronjé, G.J. de J. (Eds) (1997). *Management Principles: A contemporary edition for Africa*. (2<sup>nd</sup> ed.). Kenwyn: Juta.

SPA Consultants. (1992). HR priorities, effectiveness and vulnerabilities. *People Dynamics*, 10(9), 20-22.

Steytler, N., De Visser, J. & Mettler, J. (2001). *Hoe om Wette te Maak: 'n Gids vir Munisipale Rade*. Bellville: Community Law Centre, Universiteit van Wes-Kaapland.

Swanepoel, B. (Ed.), Erasmus, B., Van Wyk, M. & Schenk, H. (2000). *South African Human Resource Management: Theory and Practice*. (2<sup>nd</sup> ed.). Kenwyn: Juta.

Templer & Cattaneo (1991). Assessing Human Resources Management effectiveness: how much have we learned? *South African Journal of Labour Relations*, 14(4), 23-30.

Templer, A.J. & Hofmeyer, K.B. (1989). A national investigation of the correlation between perceptions of human resources management and organizational effectiveness. *South African Journal of Business Management*, 20(1), 7-12.

Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy: Towards a general theory of Human Resource Management*. London: Pitman.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Van der Waldt, G. & Du Toit, D.F.P. (1999). *Managing for excellence in the public sector*. (2<sup>nd</sup> ed.). Kenwyn: Juta.

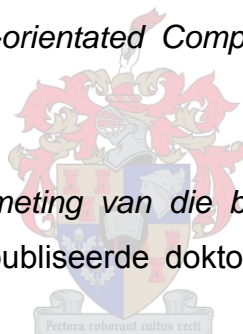
Van Jaarsveld, F.A. (1982). *Van Van Riebeeck tot PW Botha: 'n Inleiding tot die Geskiedenis van Suid-Afrika*. Johannesburg: Perskor.

Van Niekerk, W.P. (1978). *Produktiwiteit en werkstudie*. Durban: Butterworth.

Van Zyl, D. (Red.) (1986). *Die ontdekking van rykdom*. Kaapstad: Don Nelson.

Vienings, W.H. (1998). *Human Resource Management and Strategic Considerations in a Service-orientated Company*. University of Stellenbosch, Study project, MBA.

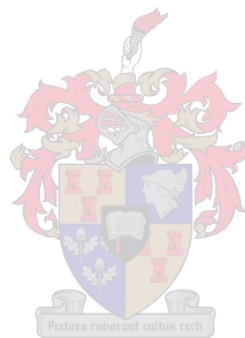
Visser, J.C. (1993). *Die meting van die bydrae van mannekragbestuur tot organisasiedoelwitte*. Ongepubliseerde doktorsale tesis, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.



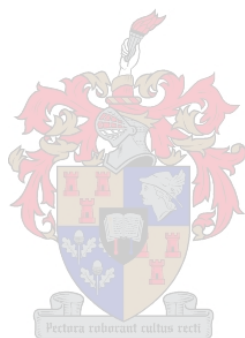
Williams, G. (2001). Mentor leaders for the new economy. *HR Future*, 1(4), 33-34.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3<sup>rd</sup> ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

**BYLAE A: DEKBRIEF EN MEETINSTRUMENT**



**BYLAE B: VERWERKTE DATA**



Geagte Dr/Me/Mnr

### **Vraelys rakende menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede**

Menslike hulpbronbestuurstelsel vorm 'n integrale deel van enige stelsel binne 'n organisasie en daarom kan dit nie buite rekening gelaat word nie. Sonder doeltreffende menslike hulpbronbestuur as rigtinggewer is 'n organisasie arm aan doeltreffende leiding.

Die skrywer is tans besig met nagraadse studie verbonde aan die Universiteit van Stellenbosch se Departement Bedryfsielkunde en nooi u uit om deel te vorm van die ondersoek na die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. U opinie (gebaseer op u ondervinding) met betrekking tot die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur binne die owerheid waarby u primêr gemoeid/verkose is, is belangrik en word opreg waardeer. U word vriendelik versoek om elke vraag op meriete te beoordeel en so eerlik moontlik te beantwoord. U antwoorde sal as hoogs vertroulik beskou en hanteer word terwyl u anonimiteit gewaarborg word. Die afneem van die vraelys sal ongeveer 30 minute van u tyd in beslag neem.

Ek is terdeë daarvan bewus dat bestuurslede 'n baie besige program het en waardeer u deelname nog te meer.

Ingeslote vind u 'n selfgeadresseerde koevert waarin u die antwoordstel moet plaas. **Die koevert moet asseblief die skrywer voor ..... bereik.**

Nogmaals dank



**FRANCOIS GOOSEN**

Tel nr

## VRAELYS

---

### INSTRUKSIES

Lees asseblief elke afdeling en instruksies aandagtig deur voordat u die vraelys beantwoord. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie. 'n Sleutel word verskaf waarop u antwoord gebaseer moet word. Beantwoord elke vraag op meriete en volgens u opregte en persoonlike mening.

**Afdeling A: Demografiese informasie** vra vrae omtrent uself en die organisasie waarvoor u werk.

**Afdeling B: Die stand en effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur** vra vrae omtrent u opinie rakende die menslike hulpbronbestuur as 'n professie binne u organisasie. Hierdie vrae is gebaseer op die menslike hulpbronbestuursfunksies wat, vanuit 'n akademiese/teoretiese oogpunt, as noodsaaklik vir organisatoriese doeltreffendheid geag word.

**Afdeling C: Wetgewing.** Die toepassing van menslike hulpbronbestuursfunksies binne u organisasie soos voorgehou deur die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, Wet 32 van 2000, word in hierdie afdeling ondersoek.

Ofskoon daar 'n heelwat ooreenstemming tussen die funksies soos aangetoon in beide afdelings A en B bestaan, word u vriendelike versoek om alle vrae volledig te beantwoord.

**Baie dankie vir u tyd en bereidwilligheid.**

## AFDELING A: DEMOGRAFIESE INFORMASIE

Beantwoord asseblief alle vrae in hierdie afdeling, tensy anders vermeld. In die meeste gevalle moet u slegs 'n X maak oor die nommer in die toepaslike blokkie.

### VRAE:

Plaas 'n x oor die toepaslike nommer in vrae 1 tot 3

1. U ouderdom (in jare):

20 tot 30 1	31-40 2	41-50 3	51-60 4	61+ 5
----------------	------------	------------	------------	----------

2. U geslag:

Manlik 1	Vroulik 2
-------------	--------------

3. U rasgroep:

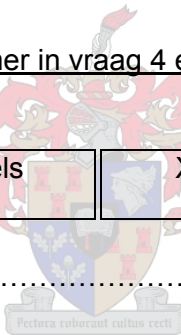
Bruin 1	Indiër 2	Swart 3	Wit 4
------------	-------------	------------	----------

Plaas 'n x oor die toepaslike nommer in vraag 4 en spesifiseer in geval van u keuse 4

4. U huistaal:

Afrikaans 1	Engels 2	Xhosa 3	Ander* 4
----------------	-------------	------------	-------------

\* Spesifiseer asseblief: .....



Plaas 'n x oor die toepaslike nommer in vrae 5 tot 7

5. U hoogste opvoedkundige kwalifikasie:

<Graad 12	1
Graad 12	2
Sertifikaat (bv. Sekretarieel)	3
Diploma (bv. Bemarking)	4
Graad (bv. BA, B.Com, B.Sc)	5
Nagraads (bv. Hons, MA of MBA)	6

6. U posgroepering:

Raadslid	1
Topbestuur (Munisipale Bestuurder, artikel 57, "ou" posvlak 1)	2
Seniorbestuur ("ou" posvlak 2-3)	3
Middelbestuur ("ou" posvlak 4-7)	4

**VRAE (vervolg):**

7. U totale aantal jare diens in plaaslike owerhede:

<5	1
5 tot 10	2
11 tot 15	3
16 tot 20	4
20+	5

**Vraag 8 tot 10 moet slegs deur diegene wat direk gemoeid is met menslike hulpbronbestuur (werkzaam) voltooi word.**Plaas 'n x oor die toepaslike nommer in vrae 8 tot 10

8. Hoogste kwalifikasie van die persoon in beheer van u menslike hulpbronbestuursafdeling:

<Graad 12	1
Graad 12	2
Sertifikaat (bv. Sekretarieel)	3
Diploma (bv. Bemarking)	4
Graad (bv. BA, B.Com, B.Sc)	5
Nagraads (bv. Hons, MA of MBA)	6

9. Dui aan of die kwalifikasie (aangedui in vraag 10) primêr verband hou met menslike hulpbronbestuur:

Nee	1	Ja	2
-----	---	----	---

10. Hoogste kwalifikasie, uitgesonder dié van die persoon in beheer, wat in u menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word:

<Graad 12	1
Graad 12	2
Sertifikaat (bv. Sekretarieel)	3
Diploma (bv. Bemarking)	4
Graad (bv. BA, B.Com, B.Sc)	5
Nagraads (bv. Hons, MA of MBA)	6



## AFDELING B: DIE STAND EN EFFEKTIVITEIT VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Beantwoord asseblief alle vrae in hierdie afdeling, tensy anders vermeld.

Dui in **Kolom 1** die mate aan waartoe die volgende menslike hulpbronbestuursfunksies in u eie menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word.

Gebruik die **Sleutel 1** om u eie mening weer te gee. Skryf u telling neer in die blokkie onder **Kolom 1** aan die regterkant van elke stelling.

### **Sleutel 1: vir Kolom 1**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

Dui in **Kolom 2** die mate van effektiwiteit waartoe die menslike hulpbronbestuursfunksies wat **wel** in u eie menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word, uitgevoer word.

Gebruik die **Sleutel 2** om u eie mening weer te gee. Skryf u telling neer in die blokkie onder **Kolom 2** aan die regterkant van elke stelling.

### **Sleutel 2: vir Kolom 2**

Swak 1	Onbevredigend		Bevredigend		Goed 6
	2	3	4	5	

### **VRAE:**

#### A Strategiese bestuur

		<b><u>Kolom 1</u></b>	<b><u>Kolom 2</u></b>
1	Menslike hulpbronbestuur se betrokkenheid by die strategiese bestuur van die Plaaslike Owerheid: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Die integrering van menslike hulpbronbestuur se eie strategieë met die sakestrategie van die Plaaslike Owerheid: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Die bestuur van transformasie en verandering: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Sleutel 1: vir Kolom 1**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**Sleutel 2: vir Kolom 2**

Swak 1	Onbevredigend		Bevredigend		Goed 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****B Menslike hulpbronbestuursfunksie**

		<b><u>Kolom 1</u></b>	<b><u>Kolom 2</u></b>
4	Menslike hulpbronbestuur aksies ter bevordering werkgewer/werknemer ..... verhoudinge uitsluitende die uitskakeling van diskriminasie:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Ontwikkeling en opdatering van organisasiestruktuur en organigramme: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Bepaling van menslike hulpbron-behoefte (opvolgbeplanning, vooruitskatting, ..... ens.):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Bepaling van posvereistes (menslike kwaliteite en vaardighede benodig vir alle poste):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Werwing, keuring en aanstelling (volgens 'n aanstellingsbeleid): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	Oriëntering en sosialisering van alle aanstellings (nuwe sowel as bevorderings-poste):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Opleiding en ontwikkeling van alle personeel volgens beleidsvoorskrifte: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	Opstel en ontwikkeling van beleid met betrekking tot kommunikasie (lyne en stelsels) vir die organisasie:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12	Die bestuur van die menslike hulpbronbestuursafdeling volgens erkende bedryfsbeginsels (finansieel, wetlike, oudit, navorsing/ontwikkeling en bemarking van dienste):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13	Gereelde interne en eksterne evaluering van menslike hulpbronbestuursafdeling: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Sleutel 1: vir Kolom 1**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**Sleutel 2: vir Kolom 2**

Swak 1	Onbevredigend		Bevredigend		Goed 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****B Menslike hulpbronbestuursfunksie (vervolg)**

		<b><u>Kolom 1</u></b>	<b><u>Kolom 2</u></b>
<b>Prestasiebestuur (vraag 14 – 16):</b>			
14	Die ontwikkeling van 'n prestasiebestuur- stelsel: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15	Opleiding van alle bestuurders en toesighouers in die gebruik van prestasie- bestuurstelsel: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16	Integrering van prestasiebestuur data met: menslike hulpbronbestuur ontwikkelings- inisiatiewe: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Menslike hulpbronbestuur se verantwoordelikheid vir beroepsveiligheid en gesondheid (vraag 17 – 20):</b>			
17	Opstel en monitering/toepassing van gesondheidsbeleide ten opsigte van gehoortoetse, TB, noodplanne, ens.): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18	Opleiding van beroepsveiligheids- verteenwoordigers in wetlike aspekte van beroepsveiligheid en gesondheid: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19	Monitering van beroepsveiligheid en gesondheid data (ongelukke, beserings, eise, ens.): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20	Ontwikkeling en aanbieding van gesondheidsprogramme (HIV/vigs, stres, drank/dwelmmiddel misbruik): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
21	Toepassing en monitering van voorgeskrewe salarisbeleid: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
22	Koördinering en monitering van posevaluasiestelsel: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
23	Aanpassing en opdatering van byvoordele: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
24	Ontwikkeling en implementering van vergoeding aansporingstelsel: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Sleutel 1: vir Kolom 1**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**Sleutel 2: vir Kolom 2**

Swak 1	Onbevredigend		Bevredigend		Goed 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****B Menslike hulpbronbestuursfunksie (vervolg)**

	<b><u>Kolom 1</u></b>	<b><u>Kolom 2</u></b>
Persoonlike ontwikkeling van personeel (vraag 25 – 28):		
25	Ontwikkeling en toepassing van beleid vir voortgesette studie (ABET, sekondêr, ..... tersiêr):	<input type="text"/>
26	Ondersteuning van personeel met betrekking tot loopbaanbeplanning: .....	<input type="text"/>
27	Ontwikkeling en toepassing van maatskaplike opheffingsprogramme vir personeel (finansiële bestuur, verantwoordelike ..... ouerskap, ens.):	<input type="text"/>
28	Ontwikkeling en toepassing van programme vir die bestuur van diversiteit: .....	<input type="text"/>
29	Toepassing en monitering van alle tersaaklike voorskrifte van Arbeidswetgewing: .....	<input type="text"/>
30	Toepassing en monitering van alle bepalings van die bedingingsraad: .....	<input type="text"/>
31	Betrokkenheid by en ondersteuning aan arbeidsforum en sy sub-komitees (ook ..... binne departemente en met vakbonde):	<input type="text"/>
32	Toepassing van dissiplinêre kode en prosedure (beleid): .....	<input type="text"/>
33	Byhou van volledige personeel rekords en statistiek: .....	<input type="text"/>
34	Toepassing van menslike hulpbronbestuur navorsing ten einde menslike hulpbron- ..... bestuursvraagstukke aan te spreek (onder andere aan die hand van volledige literatuurondersoeke):	<input type="text"/>

**AFDELING C: WETGEWING**

Wet 32 van 2000 plaas 'n verantwoordelikheid op rade en hul menslike hulpbronbestuursafdelings. Die onderstaande aktiwiteite word deur die genoemde wetgewing aangedui.

**Dui die mate aan waartoe die volgende tersaaklike funksies toegepas word deur die menslike hulpbronbestuursafdeling in u Plaaslike Owerheid.**

Beantwoord asseblief alle vrae in hierdie afdeling, tensy anders vermeld. Gebruik die volgende sleutel om u eie mening weer te gee. Skryf u telling neer in die blokkie, onder Kolom, aan die regterkant van die stelling.

**Sleutel: Kolom**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**VRAE:****A Diensstate****Kolom**

- 
- 1 Die optrek van die diensstaat vir die munisipaliteit: .....
- 2 Die voorsiening van 'n posbeskrywing vir elke pos op die diensstaat: .....
- 3 Die bepaling van die besoldiging van die poste op die diensstaat, ooreenkomstig enige toepaslike arbeidswetgewing: .....
- 4 Die bepaling van die diensvoorwaardes vir die poste op die diensstaat, ooreenkomstig enige toepaslike arbeidswetgewing: .....
- 5 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die diensstaat te evalueer: .....
- 6 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die diensstaat te hersien: .....
- 7 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die besoldiging te hersien: .....
- 8 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die diensvoorwaardes te hersien: .....

**Sleutel: Kolom**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****B Menslike hulpbronontwikkeling**

'n Munisipaliteit moet ooreenkomstig toepaslike wetgewing toepaslike stelsels en prosedures ontwikkel en aanneem ten einde billike, doeltreffende, effektiewe en deursigtige personeeladministrasie te verseker, insluitende:

		<b><u>Kolom</u></b>
9	Die werwing, keuring en aanstellings van persone as personeellede: .....	<input type="text"/>
10	Diensvoorwaardes van personeel: .....	<input type="text"/>
11	Die toesighouding en bestuur van personeel: .....	<input type="text"/>
12	Die monitering, meet en evaluering van personeelprestasie: .....	<input type="text"/>
13	Die bevordering en demovering van personeel: .....	<input type="text"/>
14	Die verplasing van personeel: .....	<input type="text"/>
15	Grieweprosedures: .....	<input type="text"/>
16	Dissiplinêreprosedures: .....	<input type="text"/>
17	Die ondersoek na bewerings van wangedrag en klagtes teen personeel: .....	<input type="text"/>
18	Die ontslag en afdanking van personeel: .....	<input type="text"/>
19	Stelsels en prosedures wat ingevolge bogenoemde kriteria (9-18) ontwikkel word, aangeneem word, in die mate wat ..... dit oor aangeleenthede handel wat onder toepaslike arbeidswetgewing ressorteer en die regte en belange van werknemers raak, in ooreenstemming is met sodanige wetgewing:	<input type="text"/>
20	Stelsels en prosedures wat ingevolge bogenoemde kriteria (9-18) aangeneem word, is van toepassing op 'n persoon ..... bedoel in artikel 57, behalwe in die mate wat dit met daardie persoon se dienskontrak onbestaanbaar is:	<input type="text"/>

**Sleutel: Kolom**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****B Menslike hulpbronontwikkeling (vervolg)****Kolom**

- 21 Elke personeellid en elke toepaslike verteenwoordigende vakbond maklik toegang het tot 'n afskrif van dié personeelstelsels en –prosedures, insluitende enige wysigings:
- 22 Op skriftelike versoek deur 'n personeellid, 'n afskrif van of uittreksel uit dié personeelstelsels en –prosedures, insluitende enige wysigings, aan daardie personeellid beskikbaar stel:
- 23 Dat die doel, inhoud en gevolge van dié personeelstelsels en –prosedures aan personeellede wat nie kan lees nie, verduidelik word:

**C Kapasiteitsbou****Kolom**

- 24 'n Munisipaliteit moet sy menslike hulpbronkapasiteit ontwikkel tot op 'n vlak wat hom in staat stel om sy funksies te verrig en sy bevoegdhede uit te oefen op 'n ekonomiese, effektiewe, doeltreffende en verantwoordbare wyse, en moet vir dié doel van die "Skills Development Act", 1998, en die "Skills Development Levies Act", 1999, nakom:
- 25 'n Munisipaliteit kan benewens enige voorsiening vir 'n opleidingsheffing ingevolge die "Skills Development Levies Act", 1999, in sy begroting voorsiening maak vir die ontwikkeling en implementering van opleidingsprogramme:
- 26 'n Munisipaliteit wat nie oor die finansiële vermoë beskik om, benewens die heffing wat ingevolge die "Skills Development Levies Act", 1999, betaalbaar is, fondse beskikbaar te stel vir opleidingsprogramme nie, kan aansoek doen om sodanige fondse by "Sector Education and Training Authority" vir plaaslike regering wat ingevolge die "Skills Development Act", 1998, ingestel is:

**D Gedragkode vir munisipale personeellede****Kolom**

- 27 Die voorsiening van 'n afskrif van die gedragkode aan elke personeellid van die munisipaliteit:
- 28 Die voorsiening van enige wysigings van die gedragkode aan elke personeellid van die munisipaliteit:

**Sleutel: Kolom**

Afwesig 1	Baie gering		Tot 'n mate aanwesig		Aanwesig 6
	2	3	4	5	

**VRAE (vervolg):****D Gedragkode vir munisipale personeellede (vervolg)****Kolom**

29 Die doel, inhoud en gevolge van die gedragkode aan personeellede wat nie kan lees nie verduidelik word: .....

30 Dele van die gedragkode wat die publiek raak aan die plaaslike gemeenskap meedeel: .....

**E Bedingingsraadbesluite****Kolom**

31 Munisipaliteite moet voldoen aan enige kollektiewe ooreenkomste wat deur die georganiseerde plaaslike regering binne sy ..... mandaat namens plaaslike regering aangegaan word in die bedingingsraad wat vir munisipaliteite ingestel is:



----- & & & -----

**Baie dankie vir u bereidwilligheid.  
Plaas asseblief die vraelys in die meegaande koevert en stuur terug  
na die geadresseerde voor .....**

----- & & & -----



Dear Dr/Ms/Mr

**Questionnaire regarding human resources management in Local Government**

Human resource management forms an integral part of any system within an organization and therefore it cannot be ignored. Without effective human resource management as direction indicator an organisation lacks effective leading.

The writer is busy with post-graduate studies at the Department of Industrial Psychology of the University of Stellenbosch. You are invited to form part of the investigation regarding the situation and effectiveness of human resource management in Local Government. Your opinion (based on your experience) regarding the situation and effectiveness of human resource management within the government in which you are primarily involved/elected, is important and with sincerity appreciated.

You are kindly requested to judge each question on merit and to answer each question as honestly possible. Your answer will be treated as highly confidential and your anonymity guaranteed. The completion of the questionnaire will take approximately 30 minutes of your time to complete.

I am aware of the busy schedule of management's team and therefore appreciate your participation even more.

Enclosed you will find a self-addressed envelope. **Place the completed questionnaire in the envelope and return it to the writer before**

**.....**

Thank you again.

**FRANCOIS GOOSEN**

Tel no.

## QUESTIONNAIRE

---

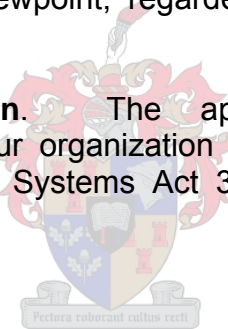
### INSTRUCTIONS

Please read every section and instructions attentively before answering the questionnaire. There are no right or wrong answers. Your answers are based on a key, which is provided. Answer every question on merit and according to your honest and personal opinion.

**Section A: Demographic information** asks questions regarding yourself and the organization you work for.

**Section B: The situation and effectiveness of human resource management** asks questions regarding your opinion of Human Resource Management as a profession within your organization. These questions are based upon the functions of human resource management, from an academic/theoretical viewpoint, regarded as essential for organisational effectiveness.

**Section C: Legislation.** The application of human resource management within your organization as set out in terms of the Local Government: Municipal Systems Act 32 of 2000 is investigated in this section.



Although vast similarities between the functions, as set out in sections B and C, do occur, you are kindly requested to complete all questions in full.

<p><b>Thank you for your time and willingness.</b></p>
--

## SECTION A: DEMOGRAPHIC INFORMATION

Please answer all the questions in this section, unless otherwise stated. In most cases you must just make an **X** in the appropriate block.

### QUESTIONS:

Make an X in the appropriate number in questions 1 to 3.

1. Your age (in years):

20-30 1	31-40 2	41-50 3	51-60 4	61+ 5
------------	------------	------------	------------	----------

2. Your gender:

Male 1	Female 2
-----------	-------------

3. Your racial group:

Coloured 1	Asian 2	Black 3	White 4
---------------	------------	------------	------------

Make an X over the appropriate number in questions 4 and specify in case of choice 4.

4. Your home language:

Afrikaans 1	English 2	Xhosa 3	Other* 4
----------------	--------------	------------	-------------

\* Specify please: .....

Make an X in the appropriate number in questions 5 to 7.

5. Your highest education qualification:

<Grade 12	1
Grade 12	2
Certificate (e.g. Secretarial)	3
Diploma (e.g. Marketing)	4
Grade (e.g. BA, B.Com, B.Sc)	5
Post –graduate (e.g. Hons, MA or MBA)	6

6. Your post grouping:

Councillor	1
Top management (Municipal Manager, Section 57, “old” post level 1)	2
Senior management (“old” post level 2-3)	3
Middle management (“old” post level 4-7)	4

**QUESTIONS (continued)**

7. Your total number of years of service in Local Government:

<5	1
5 to 10	2
11 to 15	3
16 to 20	4
20+	5

**Question 8 to 10 only be completed by those who are directly involved (work-place) with human resource management.**

Make an X in the appropriate number in questions 8 to 10.

8. Highest qualification of the person in charge of your human resources section:

<Grade 12	1
Grade 12	2
Certificate (e.g. Secretarial)	3
Diploma (e.g. Marketing)	4
Grade (e.g. BA, B.Com, B.Sc)	5
Post-graduate (e.g. Hons, MA or MBA)	6

9. Indicate if the qualification (indicated in question 10) primarily relate to human resource management:

No	1	Yes	2
----	---	-----	---

10. Highest qualification, excluding the person in charge, in your human resource section:

<Grade 12	1
Grade 12	2
Certificate (e.g. Secretarial)	3
Diploma (e.g. Marketing)	4
Grade (e.g. BA, B.Com, B.Sc)	5
Post-graduate (e.g. Hons, MA or MBA)	6

**SECTION B: THE POSITION AND EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Please answer all the questions in this section, unless otherwise indicated.

Indicate in **Column 1** to what extent the following human resource management functions are found in your own human resource section.

Use **Key 1** to express your own opinion. Write your score in the block under **Column 1** to the right of each statement.

**Key 1: for Column 1**

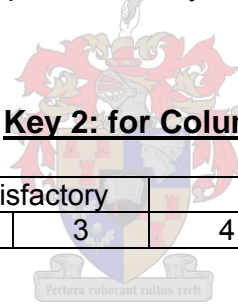
Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

Indicate in **Column 2** to what extent human resource management functions, which **indeed** are found in your own human resource section, are effectively executed.

Use **Key 2** to express your own opinion. Write your score in the block under **Column 2** to the right of each statement.

**Key 2: for Column 2**

Ineffective 1	Unsatisfactory		Satisfactory		Effective 6
	2	3	4	5	



**QUESTIONS:**

A	<u>Strategic management</u>	<b><u>Column 1</u></b>	<b><u>Column 2</u></b>
1	The involvement of human resource management with the strategic management ..... of local government:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	The integration of human resource Management own strategies with the ..... business strategies of the local government:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	The management of transformation and change: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Key 1: for Column 1**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

**Key 2: for Column 2**

Ineffective 1	Unsatisfactory		Satisfactory		Effective 6
	2	3	4	5	

**QUESTIONS (continued)****B Human resource management function**

	<b><u>Column 1</u></b>	<b><u>Column 2</u></b>
4 Human resource management actions for the advancement of employer/employee relationship exclusion of the elimination of discrimination: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5 Development and update of organisational structures and organogrammes: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6 Determine the needs of human resources (succession planning, forecasting, ..... etc.):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7 Determine job requirements (human qualities and skills needed for all posts): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8 Recruitment, selection and appointments (in accordance with an appointment policy): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9 Orientation and socialisation of all appointments (new as well as promotion posts): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10 Training and development of all personnel according to policy regulation: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11 Determination and development of policy regarding communication (lines and systems) for the organisation: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12 The management of human resource Management section in accordance with recognised operational principles (financial, ..... legal, audit, research/development and marketing of services):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13 Regular internal and external evaluation of human resource management section: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Key 1: for Column 1**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

**Key 2: for Column 2**

Ineffective 1	Unsatisfactory		Satisfactory		Effective 6
	2	3	4	5	

**QUESTIONS (continued)****B Human resource management function (continued)**

	<b><u>Column 1</u></b>	<b><u>Column 2</u></b>
Performance management (questions 14 – 16):		
14 The development of a performance management system: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15 Training of all management and supervisors in the use of performance management system: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16 Integration of performance management data with human resource management development initiatives: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Human resource management responsibilities regarding occupational health and safety (question 17 – 20):		
17 Drawing-up and monitoring/application of health policies regarding hearing tests, TB, emergency plans, etc.): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18 Training of occupational health representatives in legal aspects of occupational health and safety: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19 Monitoring of occupational health and safety data (accidents, claims, claims, etc.): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20 Developing and presenting of health programmes (HIV/aids, stress, misuse of alcohol/drugs): .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
21 Application and monitoring of prescribed salary policy: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
22 Coordinating en monitoring of post evaluation system: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
23 Adjustment and updating of fringe benefits: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
24 Developing and implementation of compensation incentive system: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Key 1: for Column 1**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

**Key 2: for Column 2**

Ineffective 1	Unsatisfactory		Satisfactory		Effective 6
	2	3	4	5	

**QUESTIONS (continued)****B Human resource management function (continued)**

	<b><u>Column 1</u></b>	<b><u>Column 2</u></b>
Personal development of personnel (question 25 – 28):		
25	Developing and application of policy for continuous study (ABET, secondary, tertiary):	
26	Support of personnel with reference to career planning:	
27	Developing and application of social upliftment programmes for personnel (financial, management, responsible parenthood, etc.):	
28	Developing and application of programmes in managing diversity:	
29	Application and monitoring of all relevant regulations in labour relations legislation:	
30	Application and monitoring of all rulings of the bargaining council:	
31	Involvement and support to the labour forum and its sub-committees (also within departments and its unions):	
32	Application of disciplinary code and procedures (policy):	
33	Update of comprehensive personnel records and statistics:	
34	Application of research in human resource management to address human resource management problems (inter alia on the basis of a comprehensive literature investigation):	



## SECTION C: LEGISLATION

Act 32 of 2000 places a responsibility on council's and their human resource management sections. The activities listed below are stipulated in the aforementioned Act.

Indicate in which way the following relevant functions are being applied in your Local Government by your human resource management section.

Please answer all the questions in this section, unless otherwise stated. Use the following key to express your own opinion. Write your score in the block under Column to the right of each statement.

### Key: Column

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

### QUESTIONS:

#### A Staff establishments

		<u>Column</u>
1	The construction of a staff establishment for the municipality: .....	<input type="text"/>
2	The provision of a job description for each post on the staff establishment: .....	<input type="text"/>
3	The remuneration for these posts as determined in accordance with any applicable labour legislation: .....	<input type="text"/>
4	The condition of service for these posts be determined in accordance with any applicable labour legislation: .....	<input type="text"/>
5	The establishing of a process or mechanism to regularly evaluate the staff establishment: .....	<input type="text"/>
6	The establishing of a process or mechanism to regularly review the staff establishment: .....	<input type="text"/>
7	The establishing of a process or mechanism to regularly review the remuneration: .....	<input type="text"/>
8	The establishing of a process or mechanism to regularly review the conditions of service: .....	<input type="text"/>

**Key: Column**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

**QUESTIONS (continued)**

**B Human resource development**

A municipality, in accordance with applicable law and subject to any applicable collective agreement, must develop and adopt appropriate systems and procedures to ensure fair, efficient, effective and transparent personnel administration, including:

		<b><u>Column</u></b>
9	The recruitment, selection and appointment of persons as staff members: .....	<input type="text"/>
10	Service conditions of staff: .....	<input type="text"/>
11	The supervision and management of staff: .....	<input type="text"/>
12	The monitoring, measuring and evaluating of performance of staff: .....	<input type="text"/>
13	The promotion and demotion of staff: .....	<input type="text"/>
14	The transfer of staff .....	<input type="text"/>
15	The grievance procedures .....	<input type="text"/>
16	Disciplinary procedures: .....	<input type="text"/>
17	The investigation of allegations of misconduct and complaints against staff: .....	<input type="text"/>
18	The dismissal and retrenchment of staff: .....	<input type="text"/>
19	Systems and procedures adopted in terms of the above mentioned criteria (9-18), to the extent that they deal with matters falling under applicable labour legislation and affecting rights and interests of staff members, must be consistent with such legislation: .....	<input type="text"/>
20	Systems and procedures adopted in terms of the above mentioned criteria (9-18), apply to a person referred to in section 57 except to the extent that they are inconsistent with that person's employment contract: .....	<input type="text"/>



**Key: Column**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

**QUESTIONS (continued)**

**B Human resource development (continued)**

**Column**

21 Every staff member and every relevant representative trade union has easy access to a copy of these staff systems ..... and procedures, including any amendments:

22 On written request by a staff member, make copy of or extract from these staff systems and procedures, including ..... any amendments, available to that staff member:

23 Ensure that the purpose, content and consequences of these staff systems and procedures are explained to staff ..... members who cannot read:

**C Capacity building**

**Column**

24 A municipality must develop its human resource capacity to a level that enables it to perform its functions and exercise ..... its powers in an economical, effective, efficient and accountable way and for this purpose must comply with the Skills Development Act, 1998, and the Skills Development Levies Act, 1999:

25 A municipality may in addition to any provision for a training levy in terms of the Skills Development Levies Act, 1999, make ..... provision in its budget for the development and implementation of training programmes:

26 A municipality which does not have the financial means to provide funds for training programmes in addition to the levy payable in terms of the Skills Development Levies Act, 1999, ..... may apply to the Sector Education and Training Authority for local government established in terms of the Skills Development Act, 1998, for such funds:

**D Code of conduct for municipal staff members**

**Column**

27 To provide a copy of the code of conduct to every member of the staff of the municipality: .....

28 To provide every staff member with any amendments of the code of conduct: .....

**Key: Column**

Absent 1	Insignificant		Present to an extent		Present 6
	2	3	4	5	

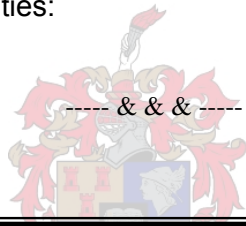
**QUESTIONS (continued)**

D Code of conduct for municipal staff members (continued)

- |    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <b><u>Column</u></b>                                    |
| 29 | The purpose, contents and consequences of the code of conduct are explained to staff members who cannot read: ..... | <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/> |
| 30 | Communicate sections of code of conduct that affect the public to the local community: .....                        | <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/> |

E Bargaining council agreements

- |    |  |   |
|----|--|---|
|    |  | <b><u>Column</u></b>                                    |
| 31 | Municipalities must comply with any collective agreements concluded by organised local government within its mandate ..... on behalf of local government in the bargaining council established for municipalities: | <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/> |



**Thank you very much for your willingness.  
Please place your completed questionnaire in the provided envelope  
and send to the addressee before .....**

**AFDELING A: DEMOGRAFIESE INFORMASIE: TOTALE AANTAL RESPONDENTE**

1 Ouderdom (in jare):

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
20-30	1	1.6	1.6	1.6
31-40	11	18.0	18.0	19.7
41-50	24	39.3	39.3	59.0
51-60	20	32.8	32.8	91.8
61+	5	8.2	8.2	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

2 Geslag:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Manlik	54	88.5	88.5	88.5
Vroulik	7	11.5	11.5	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

3 Rasgroep:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Bruin	11	18.0	18.0	18.0
Swart	1	1.6	1.6	19.7
Wit	49	80.3	80.3	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

4 Huistaal:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Afrikaans	56	91.8	91.8	91.8
Engels	4	6.6	6.6	98.4
Xhosa	1	1.6	1.6	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

## 5 Hoogste opvoedkundige kwalifikasie:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
<Graad 12	1	1.6	1.6	1.6
Graad 12	4	6.6	6.6	8.2
Diploma	17	27.9	27.9	36.1
Graad	17	27.9	27.9	63.9
Nagraads	22	36.1	36.1	<b>100.00</b>
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

## 6 Posgroepering:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Raadslid	13	21.3	21.3	21.3
Topbestuur	20	32.8	32.8	54.1
Seniorbestuur	23	37.7	37.7	91.8
Middelbestuur	5	8.2	8.2	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

## 7 Totale aantal jare diens in plaaslike owerhede:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
<5 jaar	4	6.6	6.6	6.6
5-10 jaar	17	27.9	27.9	34.4
11-15 jaar	16	26.2	26.2	60.7
16-20 jaar	7	11.5	11.5	72.1
20+ jaar	16	26.2	26.2	98.4
	1	1.6	1.6	100.00
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

## 8 Hoogste kwalifikasie van die persoon in beheer van menslike hulpbronbestuursafdeling:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
N.V.T	49	80.3	80.3	80.3
Diploma	1	1.6	1.6	82.0
Graad	5	8.2	8.2	90.2
Nagraads	6	9.8	9.8	<b>100.00</b>
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

- 9 Dui aan of die kwalifikasie (aangedui in vraag 10) primêr verband hou met menslike hulpbronbestuur:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
N.V.T	49	80.3	80.3	80.3
Nee	4	6.6	6.6	86.9
Ja	8	13.1	13.1	<b>100.00</b>
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

- 10 Hoogste kwalifikasie, uitgesonder dié van die persoon in beheer, wat in u menslike hulpbronbestuursafdeling aangetref word:

Valid	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
N.V.T	49	80.3	80.3	80.3
Graad 12	2	3.3	3.3	83.6
Diploma	6	9.8	9.8	93.4
Graad	2	3.3	3.3	96.7
Nagraads	2	3.3	3.3	<b>100.00</b>
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

## AFDELING B: DIE STAND EN EFFEKTIVITEIT VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR



<b>Totale groep</b>				
<b>KOLOM 1</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.8934 (N=61)	1.20032	1.00	6.00
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.7576 (N=61)	1.04868	1.19	5.90
- Prestasiebestuur	2.7760 (N=61)	1.43852	1.00	6.00
- Beroepsveiligheid	3.5000 (N=61)	1.24415	1.00	6.00
- Persoonlike ontwikkeling	3.1066 (N=61)	1.33030	1.00	6.00

<b>Bestuur</b>				
<b><u>KOLOM 1</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.7847 (N=48)	1.20380	1.00	6.00
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.5770 (N=48)	1.03288	1.19	5.90
- Prestasiebestuur	2.4167 (N=48)	1.25006	1.00	5.67
- Beroepsveiligheid	3.3542 (N=48)	1.26726	1.00	6.00
- Persoonlike ontwikkeling	2.9583 (N=48)	1.28342	1.00	6.00

<b>Raadslede</b>				
<b><u>KOLOM 1</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	4.2949 (N=13)	1.14292	2.67	6.00
Menslike hulpbronbestuursfunksie	4.4242 (N=13)	0.84168	3.23	5.77
- Prestasiebestuur	4.1026 (N=13)	1.34291	1.33	6.00
- Beroepsveiligheid	4.0385 (N=13)	1.02493	2.00	6.00
- Persoonlike ontwikkeling	3.6538 (N=13)	1.40882	1.25	6.00



<b>Menslike hulpbronbestuur</b>				
<b><u>KOLOM 1</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.8056 (N=12)	1.25093	1.00	5.67
Menslike hulpbronbestuursfunksie	4.0153 (N=12)	1.04391	2.10	5.90
- Prestasiebestuur	2.5556 (N=12)	1.46566	1.00	5.67
- Beroepsveiligheid	3.7083 (N=12)	1.72493	1.00	6.00
- Persoonlike ontwikkeling	3.7708 (N=12)	1.31191	1.00	6.00

<b>Totale groep</b>				
<b><u>KOLOM 2</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.4972 (N=59)	1.09575	1.00	5.67
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.5361 (N=60)	1.03755	1.13	5.42
- Prestasiebestuur	2.5085 (N=59)	1.29300	1.00	5.67
- Beroepsveiligheid	3.35028 (N=59)	1.126970	1.00	5.50
- Persoonlike ontwikkeling	3.0333 (N=60)	1.24488	1.00	6.00

<b>Bestuur</b>				
<b><u>KOLOM 2</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.3768 (N=46)	1.07177	1.00	5.33
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.3533 (N=47)	1.00095	1.13	5.33
- Prestasiebestuur	2.1667 (N=46)	1.07439	1.00	4.33
- Beroepsveiligheid	3.19928 (N=46)	1.096217	1.00	5.00
- Persoonlike ontwikkeling	2.9149 (N=47)	1.23169	1.00	6.00

<b>Raadslede</b>				
<b><u>KOLOM 2</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.9231 (N=13)	1.11516	2.00	5.67
Menslike hulpbronbestuursfunksie	4.1974 (N=13)	0.92060	2.36	5.42
- Prestasiebestuur	3.7179 (N=13)	1.31125	1.33	5.67
- Beroepsveiligheid	3.88462 (N=13)	1.111565	2.00	5.50
- Persoonlike ontwikkeling	3.4615 (N=13)	1.24518	1.50	5.50

<b>Menslike hulpbronbestuur</b>				
<b><u>KOLOM 2</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Strategiese bestuur	3.4167 (N=12)	1.25630	1.00	5.00
Menslike hulpbronbestuursfunksie	3.5934 (N=12)	0.97426	1.40	4.61
- Prestasiebestuur	2.00 (N=12)	1.02494	1.00	4.00
- Beroepsveiligheid	3.59722 (N=12)	1.097422	1.667	4.750
- Persoonlike ontwikkeling	3.2708 (N=12)	1.21757	1.00	5.00

## AFDELING C: WETGEWING

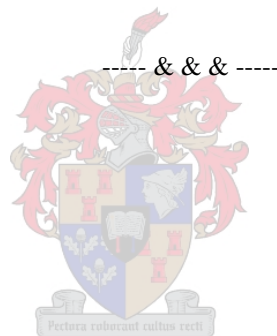


<b>Totale groep</b>				
<b><u>Afdeling C</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Diensstate	4.0047 (N=61)	1.31913	1.14	6.00
Menslike hulpbronontwikkeling	4.2135 (N=61)	1.02948	1.38	6.00
Kapasiteitsbou	4.1967 (N=61)	1.39759	1.00	6.00
Gedragkode	3.9631 (N=61)	1.34616	1.00	6.00
Bedingingsraad	4.98 (N=61)	1.443	1.00	6.00

<b>Bestuur</b>				
<b><u>Afdeling C</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Diensstate	3.7024 (N=48)	1.26506	1.14	5.71
Menslike hulpbron-ontwikkeling	4.0212 (N=48)	0.97801	1.38	5.75
Kapasiteitsbou	4.0833 (N=48)	1.41003	1.00	6.00
Gedragkode	3.8229 (N=48)	1.28923	1.00	6.00
Bedingsraad	4.88 (N=48)	1.468	1.00	6.00

<b>Raadslede</b>				
<b><u>Afdeling C</u></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Diensstate	5.1209 (N=13)	0.84686	3.43	6.00
Menslike hulpbron-ontwikkeling	4.9237 (N=13)	0.92653	3.25	6.00
Kapasiteitsbou	4.6154 (N=13)	1.31829	2.33	6.00
Gedragkode	4.4808 (N=13)	1.47712	1.00	6.00
Bedingsraad	5.38 (N=13)	1.325	2.00	6.00

<u>Menslike hulpbronbestuur</u>				
<u>Afdeling C</u>	$\bar{X}$	SD	Min	Max
Diensstate	4.2738 (N=12)	0.99434	3.00	5.71
Menslike hulpbron- ontwikkeling	4.1458 (N=12)	0.89797	2.69	5.50
Kapasiteitsbou	4.0833 (N=12)	1.45730	1.00	6.00
Gedragkode	3.8125 (N=12)	1.45823	1.00	5.50
Bedingingsraad	5.08 (N=12)	1.311	2.00	6.00



**AFDELING B: STAND EN EFFEKTIVITEIT VAN MENSLIKE  
HULPBRONBESTUUR: TOTALE AANTAL RESPONSE  
PER ITEM**

A Strategiese bestuur

- 1 Menslike hulpbronbestuur se betrokkenheid by die strategiese bestuur van die plaaslike owerheid:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.5	11.5
baie gering	5	8.2	8.2	19.7
baie gering	12	19.7	19.7	39.3
tot 'n mate	18	29.5	29.5	68.9
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	82.0
aanwesig	11	18.0	18.0	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	3	4.9	5.7	5.7
onbevredigend	8	13.1	15.1	20.8
onbevredigend	13	21.3	24.5	45.3
bevredigend	16	26.2	30.2	75.5
bevredigend	10	16.4	18.9	94.3
goed	3	4.9	5.7	100.0
total	53	86.9	100.0	
missing	8	13.1		
total	61	100.0		

- 2 Die integrering van menslike hulpbronbestuur se eie strategieë met die sakestrategie van die plaaslike owerheid:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	8	13.1	13.8	13.8
baie gering	6	9.8	10.3	24.1
baie gering	14	23.0	24.1	48.3
tot 'n mate	14	23.0	24.1	72.4
tot 'n mate aanwesig	13	21.3	22.4	94.8
aanwesig	3	4.9	5.2	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	10	16.4	17.9	17.9
onbevredigend	5	8.2	8.9	26.8
onbevredigend	15	24.6	26.8	53.6
bevredigend	19	31.1	33.9	87.5
bevredigend	6	9.8	10.7	98.2
goed	1	1.6	1.8	100.0
total	56	91.8	100.0	
missing	5	8.2		
total	61	100.0		

3 Die bestuur van transformasie en verandering:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	4.9	4.9
baie gering	2	3.3	3.3	8.2
baie gering	7	11.5	11.5	19.7
tot 'n mate	21	34.5	34.4	54.1
tot 'n mate aanwesig	10	16.4	16.4	70.5
aanwesig	18	29.5	29.5	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	2	3.3	3.5	3.5
onbevredigend	5	8.2	8.8	12.3
onbevredigend	12	19.7	21.1	33.3
bevredigend	22	36.1	38.6	71.9
bevredigend	12	19.7	21.1	93.0
goed	4	6.6	7.0	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

B Menslike hulpbronbestuursfunksie

4 Menslike hulpbronbestuur aksies ter bevordering werkgewer/werknemer verhouding uitsluitende die uitskakeling van diskriminasie:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	2	3.3	3.4	3.4
baie gering	4	6.6	6.8	10.2
baie gering	8	13.1	13.6	23.7
tot 'n mate	21	34.4	35.6	59.3
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.6	72.9
aanwesig	16	26.2	27.1	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	7	11.5	11.9	11.9
onbevredigend	3	4.9	5.1	16.9
onbevredigend	11	18.0	18.6	35.6
bevredigend	21	34.4	35.6	71.2
bevredigend	14	23.0	23.7	94.9
goed	3	4.9	5.1	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

5 Ontwikkeling en opdatering van organisasiestruktuur en organigramme:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	7	11.5	11.5	13.1
baie gering	5	8.2	8.2	21.3
tot 'n mate	15	24.6	24.6	45.9
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	14.8	60.7
aanwesig	24	39.3	39.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	4	6.6	6.9	6.9
onbevredigend	5	8.2	8.6	15.5
onbevredigend	7	11.5	12.1	27.6
bevredigend	16	26.2	27.6	55.2
bevredigend	15	24.6	25.9	81.0
goed	11	18.0	19.0	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

6 Bepaling van menslike hulpbronbehoefte (opvolgbeplanning, vooruitskatting, ens.):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	8	13.1	13.1	13.1
baie gering	5	8.2	8.2	21.3
baie gering	14	23.0	23.0	44.3
tot 'n mate	13	21.3	21.3	65.6
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	78.7
aanwesig	13	21.3	21.3	100.0
total	61	100.0	100.0	



<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	10	16.4	17.5	17.5
onbevredigend	6	9.8	10.5	28.1
onbevredigend	14	23.0	24.6	52.6
bevredigend	15	24.6	26.3	78.9
bevredigend	8	13.1	14.0	93.0
goed	4	6.6	7.0	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

- 7 Bepaling van posvereistes (menslike kwaliteite en vaardighede benodig vir alle poste):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	5	8.2	8.5	8.5
baie gering	5	8.2	8.5	16.9
baie gering	10	16.4	16.9	33.9
tot 'n mate	18	29.5	30.5	64.4
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.9	76.3
aanwesig	14	23.0	23.7	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	8	13.1	13.3	13.3
onbevredigend	9	14.8	15.0	28.3
onbevredigend	11	18.0	18.3	46.7
bevredigend	17	27.9	28.3	75.0
bevredigend	9	14.8	15.0	90.0
goed	6	9.8	10.0	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

- 8 Werwing, keuring en aanstelling (volgens 'n aanstellingsbeleid):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.7	1.7
baie gering	1	1.6	1.7	3.4
baie gering	6	9.8	10.2	13.6
tot 'n mate	15	24.6	25.4	39.0
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	15.3	54.2
aanwesig	27	44.3	45.8	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	2	3.3	3.3	3.3
onbevredigend	3	4.9	5.0	8.3
onbevredigend	8	13.1	13.3	21.7
bevredigend	14	23.0	23.3	45.0
bevredigend	18	29.5	30.0	75.0
goed	15	24.6	25.0	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

- 9 Oriëntering en sosialisering van alle\_aanstellings (nuwe sowel as bevorderings-poste):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	9.8	9.8
baie gering	8	13.1	13.1	23.0
baie gering	16	26.2	26.2	49.2
tot 'n mate	17	27.9	27.9	77.0
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.5	88.5
aanwesig	7	11.5	11.5	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	7	11.5	12.3	12.3
onbevredigend	8	13.1	14.0	26.3
onbevredigend	11	18.0	19.3	45.6
bevredigend	19	31.1	33.3	78.9
bevredigend	6	9.8	10.5	89.5
goed	6	9.8	10.5	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

- 10 Opleiding en ontwikkeling van alle personeel\_volgens beleidsvoorskrifte:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	9.8	9.8
baie gering	7	11.5	11.5	21.3
baie gering	8	13.1	13.1	34.4
tot 'n mate	22	36.1	36.1	70.5
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	14.8	85.2
aanwesig	9	14.8	14.8	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	10	16.4	17.2	17.2
onbevredigend	3	4.9	5.2	22.4
onbevredigend	15	24.6	25.9	48.3
bevredigend	18	29.5	31.0	79.3
bevredigend	5	8.2	8.6	87.9
goed	7	11.5	12.1	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

- 11 Opstel en ontwikkeling van beleid met betrekking tot kommunikasie (lyne en stelsels) vir die organisasie:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.5	11.5
baie gering	7	11.5	11.5	23.0
baie gering	15	24.6	24.6	47.5
tot 'n mate	17	27.9	27.9	75.4
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	88.5
aanwesig	7	11.5	11.5	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	9	14.8	15.5	15.5
onbevredigend	3	4.9	5.2	20.7
onbevredigend	18	29.5	31.0	51.7
bevredigend	15	24.6	25.9	77.6
bevredigend	10	16.4	17.2	94.8
goed	3	4.9	5.2	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

- 12 Die bestuur van die menslike hulpbronbestuursafdeling volgens erkende bedryfsbeginsels (finansieel, wetlike, oudit, navorsing/ontwikkeling en bemarking van dienste):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.9	11.9
baie gering	2	3.3	3.4	15.3
baie gering	5	8.2	8.5	23.7
tot 'n mate	12	19.7	20.3	44.1
tot 'n mate aanwesig	20	32.8	33.9	78.0
aanwesig	13	21.3	22.0	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	8	13.1	13.3	13.3
onbevredigend	4	6.6	6.7	20.0
onbevredigend	6	9.8	10.0	30.0
bevredigend	17	27.9	28.3	58.3
bevredigend	20	32.8	33.3	91.7
goed	5	8.2	8.3	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

13 Gereelde interne en eksterne evaluering van menslike hulpbronbestuursafdeling:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	11	18.0	19.0	19.0
baie gering	6	9.8	10.3	29.3
baie gering	20	32.8	34.5	63.8
tot 'n mate	11	18.0	19.0	82.8
tot 'n mate aanwesig	3	4.9	5.2	87.9
aanwesig	7	11.5	12.1	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	13	21.3	22.4	22.4
onbevredigend	7	11.5	12.1	34.5
onbevredigend	19	31.1	32.8	67.2
bevredigend	9	14.8	15.5	82.8
bevredigend	8	13.1	13.8	96.6
goed	2	3.3	3.4	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

Prestasiebestuur (vraag 14 – 16):

14 Die ontwikkeling van 'n prestasiebestuurstelsel:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	15	24.6	25.4	25.4
baie gering	13	21.3	22.0	47.5
baie gering	12	19.7	20.3	67.8
tot 'n mate	7	11.5	11.9	79.7
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.9	91.5
aanwesig	5	8.2	8.5	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	18	29.5	30.5	30.5
onbevredigend	12	19.7	20.3	50.8
onbevredigend	13	21.3	22.0	72.9
bevredigend	8	13.1	13.6	86.4
bevredigend	5	8.2	8.5	94.9
goed	3	4.9	5.1	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

- 15 Opleiding van alle bestuurders en toesighouers in die gebruik van prestasiebestuurstelsel:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	19	31.1	31.1	31.1
baie gering	6	9.8	9.8	41.0
baie gering	15	24.6	24.6	65.6
tot 'n mate	11	18.0	18.0	83.6
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.5	95.1
aanwesig	3	4.9	4.9	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	16	26.2	29.1	29.1
onbevredigend	11	18.0	20.0	49.1
onbevredigend	13	21.3	23.6	72.7
bevredigend	11	18.0	20.0	92.7
bevredigend	3	4.9	5.5	98.2
goed	1	1.6	1.8	100.0
total	55	90.2	100.0	
missing	6	9.8		
total	61	100.0		

- 16 Integrering van prestasiebestuur data met menslike hulpbronbestuur ontwikkelingsinisiatiewe:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	21	34.4	35.6	35.6
baie gering	10	16.4	16.9	52.5
baie gering	12	19.7	20.3	72.9
tot 'n mate	10	16.4	16.9	89.8
tot 'n mate aanwesig	4	6.6	6.8	96.6
aanwesig	2	3.3	3.4	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	19	31.1	33.3	33.3
onbevredigend	13	21.3	22.8	56.1
onbevredigend	13	21.3	22.8	78.9
bevredigend	8	13.1	14.0	93.0
bevredigend	4	6.6	7.0	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

Menslike hulpbronbestuur se verantwoordelikheid vir beroepsveiligheid en gesondheid (vraag 17 – 20):

17 Opstel en monitering/toepassing van gesondheidsbeleide ten opsigte van gehoortoetse, TB, noodplanne, ens.):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	9	14.8	15.3	15.3
baie gering	9	14.8	15.3	30.5
baie gering	11	18.0	18.6	49.2
tot 'n mate	17	27.9	28.8	78.0
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.9	89.8
aanwesig	6	9.8	10.2	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	10	16.4	17.2	17.2
onbevredigend	9	14.8	15.5	32.8
onbevredigend	15	24.6	25.9	58.6
bevredigend	14	23.0	24.1	82.8
bevredigend	7	11.5	12.1	94.8
goed	3	4.9	5.2	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

- 18 Opleiding van beroepsveiligheidsvertegenwoordigers in wetlike aspekte van beroepsveiligheid en gesondheid:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	10.2	10.2
baie gering	5	8.2	8.5	18.6
baie gering	11	18.0	18.6	37.3
tot 'n mate	18	29.5	30.5	67.8
tot 'n mate aanwesig	10	16.4	16.9	84.7
aanwesig	9	14.8	15.3	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	6	9.8	10.2	10.2
onbevredigend	10	16.4	16.9	27.1
onbevredigend	10	16.4	16.9	44.1
bevredigend	14	23.0	23.7	67.8
bevredigend	15	24.6	25.4	93.2
goed	4	6.6	6.8	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

- 19 Monitering van broepsveiligheid en gesondheid data (ongelukke, beserings, eise, ens.):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	5.1	5.1
baie gering	6	9.8	10.2	15.3
baie gering	12	19.7	20.3	23.6
tot 'n mate	13	21.3	22.0	57.6
tot 'n mate aanwesig	15	24.6	25.4	83.1
aanwesig	10	16.4	16.9	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	2	3.3	3.4	3.4
onbevredigend	10	16.4	17.2	20.7
onbevredigend	12	19.7	20.7	41.4
bevredigend	14	23.0	24.1	65.5
bevredigend	14	23.0	24.1	89.7
goed	6	9.8	10.3	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

- 20 Ontwikkeling en aanbieding van gesondheidsprogramme (HIV/vigs, stres, drank/dwelmmiddel misbruik):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	14	23.0	23.0	23.0
baie gering	11	18.0	18.0	41.0
baie gering	9	14.8	14.8	55.7
tot 'n mate	20	32.8	32.8	88.5
tot 'n mate aanwesig	2	3.3	3.3	91.8
aanwesig	5	8.2	8.2	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	12	19.7	21.4	21.4
onbevredigend	9	14.8	16.1	37.5
onbevredigend	16	26.2	28.6	66.1
bevredigend	12	19.7	21.4	87.5
bevredigend	4	6.6	7.1	94.6
goed	3	4.9	5.4	100.0
total	56	91.8	100.0	
missing	5	8.2		
total	61	100.0		

- 21 Toepassing en monitering van voorgeskrewe salarisbeleid:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	9.8	9.8
baie gering	2	3.3	3.3	13.1
baie gering	5	8.2	8.2	21.3
tot 'n mate	14	23.0	23.0	44.3
tot 'n mate aanwesig	13	21.3	21.3	65.6
aanwesig	21	34.4	34.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	4	6.6	7.0	7.0
onbevredigend	3	4.9	5.3	12.3
onbevredigend	3	4.9	5.3	17.5
bevredigend	20	32.8	35.1	52.6
bevredigend	17	27.9	29.8	82.5
goed	10	16.4	17.5	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		



## 22 Koördinerings en monitering van posevaluasiestelsel:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	9.8	9.8
baie gering	4	6.6	6.6	16.4
baie gering	8	13.1	13.1	29.5
tot 'n mate	19	31.1	31.1	60.7
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	14.8	75.4
aanwesig	15	24.6	24.6	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	6	9.8	10.5	10.5
onbevredigend	4	6.6	7.0	17.5
onbevredigend	9	14.8	15.8	33.3
bevredigend	16	26.2	28.1	61.4
bevredigend	14	23.0	24.6	86.0
goed	8	13.1	14.0	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

## 23 Aanpassing en opdatering van byvoordele:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	10.2	10.2
baie gering	3	4.9	5.1	15.3
baie gering	9	14.8	15.3	30.5
tot 'n mate	8	13.1	13.6	44.1
tot 'n mate aanwesig	10	16.4	16.9	61.0
aanwesig	23	37.7	39.0	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	5	8.2	8.5	8.5
onbevredigend	6	9.8	10.2	18.6
onbevredigend	7	11.5	11.9	30.5
bevredigend	12	19.7	20.3	50.8
bevredigend	15	24.6	25.4	76.3
goed	14	23.0	23.7	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

## 24 Ontwikkeling en implimentering van vergoeding aansporingstelsel:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	23	37.7	37.7	37.7
baie gering	6	9.8	9.8	47.5
baie gering	12	19.7	19.7	67.2
tot 'n mate	9	14.8	14.8	82.0
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	95.1
aanwesig	3	4.9	4.9	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	21	34.4	38.2	38.2
onbevredigend	5	8.2	9.1	47.3
onbevredigend	14	23.0	25.5	72.7
bevredigend	7	11.5	12.7	85.5
bevredigend	8	13.1	14.5	100.0
total	55	90.2	100.0	
missing	6	9.8		
total	61	100.0		

## Persoonlike ontwikkeling van personeel (vraag 25 – 28):

## 25 Ontwikkeling en toepassing van beleid vir voortgesette studie (ABET, sekondêr, tersiêr):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.9	11.9
baie gering	7	11.5	11.9	23.7
baie gering	8	13.1	13.6	37.3
tot 'n mate	19	31.1	32.2	69.5
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.6	83.1
aanwesig	10	16.4	16.9	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	5	8.2	8.6	8.6
onbevredigend	10	16.4	17.2	25.9
onbevredigend	9	14.8	15.5	41.4
bevredigend	17	27.9	29.3	70.7
bevredigend	13	21.3	22.4	93.1
goed	4	6.6	6.9	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

## 26 Ondersteuning van personeel met betrekking tot loopbaanbeplanning:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	14	23.0	23.7	23.7
baie gering	8	13.1	13.6	37.3
baie gering	10	16.4	16.9	54.2
tot 'n mate	15	24.6	25.4	79.7
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	15.3	94.9
aanwesig	3	4.9	5.1	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	13	21.	22.4	22.4
onbevredigend	11	18.0	19.0	41.4
onbevredigend	8	13.1	13.8	55.2
bevredigend	18	29.5	31.0	86.2
bevredigend	5	8.2	8.6	94.8
goed	3	4.9	5.2	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

## 27 Ontwikkeling en toepassing van maatskaplike opheffingsprogramme vir personeel (finansiële bestuur, verantwoordelike ouerskap, ens.):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	21	34.4	34.4	34.4
baie gering	7	11.5	11.5	45.9
baie gering	15	24.6	24.6	70.5
tot 'n mate	11	18.0	18.0	88.5
tot 'n mate aanwesig	4	6.6	6.6	95.1
aanwesig	3	4.9	4.9	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	18	29.5	33.3	33.3
onbevredigend	9	14.8	16.7	50.0
onbevredigend	13	21.3	24.1	74.1
bevredigend	7	11.5	13.0	87.0
bevredigend	6	9.8	11.1	98.1
goed	1	1.6	1.9	100.0
total	54	88.5	100.0	
missing	7	11.5		
total	61	100.0		

## 28 Ontwikkeling en toepassing van programme vir die bestuur van diversiteit:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	16	26.2	26.2	26.2
baie gering	11	18.0	18.0	44.3
baie gering	13	21.3	21.3	65.6
tot 'n mate	11	18.0	18.0	83.6
tot 'n mate aanwesig	6	9.8	9.8	93.4
aanwesig	4	6.6	6.6	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	13	21.3	23.6	23.6
onbevredigend	8	13.1	14.5	38.2
onbevredigend	16	26.2	29.1	67.3
bevredigend	11	18.0	20.0	87.3
bevredigend	6	9.8	10.9	98.2
goed	1	1.6	1.8	100.0
total	55	90.2	100.0	
missing	6	9.8		
total	61	100.0		

## 29 Toepassing en monitering van alle tersaaklike voorskrifte van arbeidswetgewing:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	4.9	4.9
baie gering	5	8.2	8.2	13.1
baie gering	9	14.8	14.8	27.9
tot 'n mate	15	24.6	24.6	52.5
tot 'n mate aanwesig	10	16.4	16.4	68.9
aanwesig	19	31.1	31.1	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	3	4.9	5.2	5.2
onbevredigend	4	6.6	6.9	12.1
onbevredigend	8	13.1	13.8	25.9
bevredigend	21	34.4	36.2	62.1
bevredigend	10	16.4	17.2	79.3
goed	12	19.7	20.7	100.0
total	58	95.1	100.0	
missing	3	4.9		
total	61	100.0		

30 Toepassing en monitering van alle bepalings van die bedingingsraad:

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	3	4.9	4.9	11.5
baie gering	5	8.2	8.2	19.7
tot 'n mate	17	27.9	27.9	47.5
tot 'n mate aanwesig	11	18.0	18.0	65.6
aanwesig	21	34.4	34.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	3	4.9	5.3	5.3
onbevredigend	2	3.3	3.5	8.8
onbevredigend	7	11.5	12.3	21.3
bevredigend	15	24.6	26.3	47.4
bevredigend	14	23.0	24.6	71.9
goed	16	26.2	28.1	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

31 Betrokkenheid by en ondersteuning aan arbeidsforum en sy sub-komitees (ook binne departemente en met vakbonde):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	2	3.3	3.3	9.8
baie gering	2	3.3	3.3	13.1
tot 'n mate	14	23.0	23.0	36.1
tot 'n mate aanwesig	13	21.3	21.3	57.4
aanwesig	26	42.6	42.6	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	3	4.9	5.3	5.3
onbevredigend	1	1.6	1.8	7.0
onbevredigend	1	1.6	1.8	8.8
bevredigend	20	32.8	35.1	43.9
bevredigend	16	26.2	28.1	71.9
goed	16	26.2	28.1	100.0
total	57	93.4	100.0	
missing	4	6.6		
total	61	100.0		

## 32 Toepassing van dissiplinêre kode en prosedure (beleid):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	3	4.9	4.9	6.6
baie gering	6	9.8	9.8	16.4
tot 'n mate	13	21.3	21.3	37.7
tot 'n mate aanwesig	11	18.0	18.0	55.7
aanwesig	27	44.3	44.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	1	1.6	1.7	1.7
onbevredigend	4	6.6	6.8	8.5
onbevredigend	6	9.8	10.2	18.6
bevredigend	15	24.6	25.4	44.1
bevredigend	17	27.9	28.8	72.9
goed	16	26.2	27.1	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

## 33 Byhou van volledige personeel rekords en statistiek:

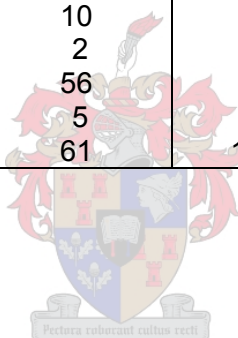
<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	5.0	5.0
baie gering	4	6.6	6.7	11.7
baie gering	2	3.3	3.3	15.0
tot 'n mate	10	16.4	16.7	31.7
tot 'n mate aanwesig	16	26.2	26.7	58.3
aanwesig	25	41.0	41.7	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	1	1.6	1.8	1.8
onbevredigend	5	8.2	8.9	10.7
onbevredigend	3	4.9	5.4	16.1
bevredigend	13	21.3	23.2	39.3
bevredigend	23	37.7	41.1	80.4
goed	11	18.0	19.6	100.0
total	56	91.8	100.0	
missing	5	8.2		
total	61	100.0		

- 34 Toepassing van menslike hulpbronbestuur navorsing ten einde menslike hulpbronbestuursvraagstukke aan te spreek (onder meer aan die hand van volledige literatuurondersoeke):

<u>Stand</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	14	23.0	23.7	23.7
baie gering	7	11.5	11.9	35.6
baie gering	7	11.5	11.9	47.5
tot 'n mate	14	23.0	23.7	71.2
tot 'n mate aanwesig	11	18.0	18.6	89.8
aanwesig	6	9.8	10.2	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

<u>Effektiwiteit</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
swak	12	19.7	21.4	21.4
onbevredigend	7	11.5	12.5	33.9
onbevredigend	9	14.8	16.1	50.0
bevredigend	16	26.2	28.6	78.6
bevredigend	10	16.4	17.9	96.4
goed	2	3.3	3.6	100.0
total	56	91.8	100.0	
missing	5	8.2		
total	61	100.0		



## AFDELING C: WETGEWING

### A Diensstate

- 1 Die optrek van die diensstaat vir die munisipaliteit:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	7	11.5	11.5	13.1
baie gering	3	4.9	4.9	18.0
tot 'n mate	15	24.6	24.6	42.6
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.5	54.1
aanwesig	28	45.9	45.9	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 2 Die voorsiening van 'n posbeskrywing vir elke pos op die diensstaat:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.5	11.5
baie gering	5	8.2	8.2	19.7
baie gering	7	11.5	11.5	31.1
tot 'n mate	17	27.9	27.9	59.0
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	78.7
aanwesig	13	21.3	21.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 2 Die bepaling van die besoldiging van die poste op die diensstaat, ooreenkomstig enige toepaslike arbeidswetgewing:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	6	9.8	9.8	16.4
baie gering	2	3.3	3.3	19.7
tot 'n mate	15	24.6	24.6	44.3
tot 'n mate aanwesig	13	21.3	21.3	65.6
aanwesig	21	34.4	34.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 3 Die bepaling van die diensvoorwaardes vir die poste op die diensstaat, ooreenkomstig enige toepaslike arbeidswetgewing:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	6	9.8	9.8	9.8
baie gering	7	11.5	11.5	21.3
baie gering	3	4.9	4.9	26.2
tot 'n mate	12	19.7	19.7	45.9
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	65.6
aanwesig	21	34.4	34.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 4 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die diensstaat te evalueer:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	10	16.4	16.4	16.4
baie gering	6	9.8	9.8	26.2
baie gering	13	21.3	21.3	47.5
tot 'n mate	15	24.6	24.6	72.1
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	14.8	86.9
aanwesig	8	13.1	13.1	100.0
total	61	100.0	100.0	



- 5 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die dienst te hersien:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	10	16.4	16.4	16.4
baie gering	7	11.5	11.5	27.9
baie gering	8	13.1	13.1	41.0
tot 'n mate	20	32.8	32.8	73.8
tot 'n mate aanwesig	11	18.0	18.0	91.8
aanwesig	5	8.2	8.2	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 6 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die besoldiging te hersien:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
valid 0	1	1.6	1.6	1.6
afwesig	9	14.8	14.8	16.4
baie gering	11	18.0	18.0	34.4
baie gering	7	11.5	11.5	45.9
tot 'n mate	11	18.0	18.0	63.9
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	83.6
aanwesig	10	16.4	16.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 7 Die instelling van 'n proses of meganisme om gereeld die diensvoorwaardes te hersien:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	7	11.5	11.5	11.5
baie gering	10	16.4	16.4	27.9
baie gering	10	16.4	16.4	44.3
tot 'n mate	19	31.1	31.1	75.4
tot 'n mate aanwesig	9	14.8	14.8	90.2
aanwesig	6	9.8	9.8	100.0
total	61	100.0	100.0	

## B Menslike hulpbronontwikkeling

'n Munisipaliteit moet ooreenkomstig toepaslike wetgewing toepaslike stelsels en prosedures ontwikkel en aanneem ten einde billike, doeltreffende, effektiewe en deursigtige personeeladministrasie te verseker, insluitende:

8 Die werwing, keuring en aanstellings van persone as personeellede:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
baie gering	5	8.2	8.2	8.2
baie gering	6	9.8	9.8	18.0
tot 'n mate	15	24.6	24.6	42.6
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	62.3
aanwesig	23	37.7	37.7	100.0
total	61	100.0	100.0	

10 Diensvoorwaardes van personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	4.9	4.9
baie gering	2	3.3	3.3	8.2
baie gering	7	11.5	11.5	19.7
tot 'n mate	15	24.6	24.6	44.3
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	63.9
aanwesig	22	36.1	36.1	100.0
total	61	100.0	100.0	

11 Die toesighouding en bestuur van personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	4.9	4.9
baie gering	4	6.6	6.6	11.5
baie gering	9	14.8	14.8	26.2
tot 'n mate	22	36.1	36.1	62.3
tot 'n mate aanwesig	11	18.0	18.0	80.3
aanwesig	12	19.7	19.7	100.0
total	61	100.0	100.0	

12 Die monitering, meet en evaluering van personeelprestasie:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	16	26.6	26.6	26.2
baie gering	8	13.1	13.1	39.3
baie gering	15	24.6	24.6	63.9
tot 'n mate	11	18.0	18.0	82.0
tot 'n mate aanwesig	4	6.6	6.6	88.5
aanwesig	7	11.5	11.5	100.0
total	61	100.0	100.0	

13 Die bevordering en demovering van personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	10	16.4	16.4	16.4
baie gering	14	23.0	23.0	39.3
baie gering	11	18.0	18.0	57.4
tot 'n mate	11	18.0	18.0	75.4
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	88.5
aanwesig	7	11.5	11.5	100.0
total	61	100.0	100.0	

14 Die verplasing van personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
valid 0	2	3.3	3.3	3.3
afwesig	11	18.0	18.0	21.7
baie gering	8	13.1	13.3	35.0
baie gering	13	21.3	21.7	56.7
tot 'n mate	10	16.4	16.7	73.3
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.3	86.7
aanwesig	8	13.1	13.3	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

15 Grieweprosedures:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	4	6.6	6.6	8.2
baie gering	4	6.6	6.6	14.8
tot 'n mate	13	21.3	21.3	36.1
tot 'n mate aanwesig	13	21.3	21.3	57.4
aanwesig	26	42.6	42.6	100.0
total	61	100.0	100.0	

## 16 Dissiplinêreprosedures:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	4	6.6	6.6	8.2
baie gering	3	4.9	4.9	13.1
tot 'n mate	11	18.0	18.0	31.1
tot 'n mate aanwesig	15	24.6	24.6	55.7
aanwesig	27	44.3	44.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

## 17 Die ondersoek na bewerings van wangedrag en klagtes teen personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	2	3.3	3.3	3.3
baie gering	2	3.3	3.3	6.6
baie gering	2	3.3	3.3	9.8
tot 'n mate	12	19.7	19.7	29.5
tot 'n mate aanwesig	23	37.7	37.7	67.2
aanwesig	20	32.8	32.8	100.0
total	61	100.0	100.0	

## 18 Die ontslag en afdanking van personeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	4.9	4.9
baie gering	6	9.8	9.8	14.8
baie gering	4	6.6	6.6	21.3
tot 'n mate	12	19.7	19.7	41.0
tot 'n mate aanwesig	21	34.4	34.4	75.4
aanwesig	15	24.6	24.6	100.0
total	61	100.0	100.0	

## 19 Stelsels en prosedures wat ingevolge bogenoemde kriteria (9-18) ontwikkel word, aangeneem word, in die mate wat dit oor aangeleenthede handel wat onder toepaslike arbeidswetgewing ressorteer en die regte en belange van werknemers raak, in ooreenstemming is met sodanige wetgewing:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	5	8.2	8.2	9.8
baie gering	6	9.8	9.8	19.7
tot 'n mate	17	27.9	27.9	47.5
tot 'n mate aanwesig	16	26.2	26.2	73.8
aanwesig	16	26.2	26.2	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 20 Stelsels en prosedures wat ingevolge bogenoemde kriteria (9-18) aangeneem word, is van toepassing op 'n persoon bedoel in artikel 57, behalwe in die mate wat dit met daardie persoon se dienskontrak onbestaanbaar is:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.8	6.8
baie gering	5	8.2	8.5	15.3
baie gering	7	11.5	11.9	27.1
tot 'n mate	15	24.6	25.4	52.5
tot 'n mate aanwesig	14	23.0	23.7	76.3
aanwesig	14	23.0	23.7	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

- 21 Elke personeellid en elke toepaslike verteenwoordigende vakbond maklik toegang het tot 'n afskrif van dié personeelstelsels en –prosedures, insluitende enige wysigings:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	3	4.9	4.9	11.5
baie gering	4	6.6	6.6	18.0
tot 'n mate	12	19.7	19.7	37.7
tot 'n mate aanwesig	16	26.2	26.2	63.9
aanwesig	22	36.1	36.1	100.0
total	61	100.0	100.0	



- 22 Op skriftelike versoek deur 'n personeellid, 'n afskrif van of uittreksel uit dié personeelstelsels en –prosedures, insluitende enige wysigings, aan daardie personeellid beskikbaar stel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	2	3.3	3.3	3.3
baie gering	7	11.5	11.5	14.8
baie gering	5	8.2	8.2	23.0
tot 'n mate	8	13.1	13.1	36.1
tot 'n mate aanwesig	15	24.6	24.6	60.7
aanwesig	24	39.3	39.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 23 Dat die doel, inhoud en gevolge van dié personeelstelsels en –prosedures aan personeellede wat nie kan lees nie, verduidelik word:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	5	8.2	8.2	8.2
baie gering	7	11.5	11.5	19.7
baie gering	6	9.8	9.8	29.5
tot 'n mate	15	24.6	24.6	54.1
tot 'n mate aanwesig	18	29.5	29.5	83.6
aanwesig	10	16.4	16.4	100.0
total	61	100.0	100.0	

C Kapasiteitsbou

- 24 'n Munisipaliteit moet sy menslike hulpbronskapasiteit ontwikkel tot op 'n vlak wat hom in staat stel om sy funksies te verrig en sy bevoegdhede uit te oefen op 'n ekonomiese, effektiewe, doeltreffende en verantwoordbare wyse, en moet vir dié doel van die “Skills Development Act”, 1998, en die “Skills Development Levies Act”, 1999, nakom:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	4	6.6	6.6	13.1
baie gering	9	14.8	14.8	27.9
tot 'n mate	17	27.9	27.9	55.7
tot 'n mate aanwesig	14	23.0	23.0	78.7
aanwesig	13	21.3	21.3	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 25 'n Munisipaliteit kan benewens enige voorsiening vir 'n opleidingsheffing ingevolge die “Skills Development Levies Act”, 1999, in sy begroting voorsiening maak vir die ontwikkeling en implementering van opleidingsprogramme:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	3	4.9	5.0	5.0
baie gering	7	11.5	11.7	16.7
baie gering	5	8.2	8.3	25.0
tot 'n mate	12	19.7	20.0	45.0
tot 'n mate aanwesig	16	26.2	26.7	71.7
aanwesig	17	27.9	28.3	100.0
total	60	98.4	100.0	
missing	1	1.6		
total	61	100.0		

- 26 'n Munisipaliteit wat nie oor die finansiële vermoë beskik om, benewens die heffing wat ingevolge die "Skills Development Levies Act", 1999, betaalbaar is, fondse beskikbaar te stel vir opleidingsprogramme nie, kan aansoek doen om sodanige fonde by "Sector Education and Training Authority" vir plaaslike regering wat ingevolge die "Skills Development Act", 1998, ingestel is:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	9	14.8	15.3	15.3
baie gering	6	9.8	10.2	25.4
baie gering	4	6.6	6.8	32.2
tot 'n mate	11	18.0	18.6	50.8
tot 'n mate aanwesig	17	27.9	28.8	79.7
aanwesig	12	19.7	20.3	100.0
total	59	96.7	100.0	
missing	2	3.3		
total	61	100.0		

D Gedragkode vir munisipale personeellede

- 27 Die voorsiening van 'n afskrif van die gedragkode aan elke personeellid van die munisipaliteit:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	4	6.6	6.6	6.6
baie gering	4	6.6	6.6	13.1
baie gering	5	8.2	8.2	21.3
tot 'n mate	9	14.8	14.8	36.1
tot 'n mate aanwesig	6	9.8	9.8	45.9
aanwesig	33	54.1	54.1	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 28 Die voorsiening van enige wysigings van die gedragkode aan elke personeellid van die munisipaliteit:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	10	16.4	16.4	16.4
baie gering	4	6.6	6.6	23.0
baie gering	6	9.8	9.8	32.8
tot 'n mate	13	21.3	21.3	54.1
tot 'n mate aanwesig	5	8.2	8.2	62.3
aanwesig	23	37.7	37.7	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 29 Die doel, inhoud en gevolge van die gedragkode aan personeellede wat nie kan lees nie verduidelik word:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	9	14.8	14.8	14.8
baie gering	5	8.2	8.2	23.0
baie gering	5	8.2	8.2	31.1
tot 'n mate	16	26.2	26.2	57.4
tot 'n mate aanwesig	12	19.7	19.7	77.0
aanwesig	14	23.0	23.0	100.0
total	61	100.0	100.0	

- 30 Dele van die gedragkode wat die publiek raak aan die plaaslike gemeenskap meedeel:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	18	29.5	29.5	29.5
baie gering	6	9.8	9.8	39.3
baie gering	12	19.7	19.7	59.0
tot 'n mate	13	21.3	21.3	80.3
tot 'n mate aanwesig	7	11.5	11.5	91.8
aanwesig	5	8.2	8.2	100.0
total	61	100.0	100.0	

E Bedingingsraadbesluite

- 31 Munisipaliteite moet voldoen aan enige kollektiewe ooreenkomste wat deur die georganiseerde plaaslike regering binne sy mandaat namens plaaslike regering aangegaan word in die bedingingsraad wat vir munisipaliteite ingestel is:

<u>Wetgewing</u>	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
afwesig	1	1.6	1.6	1.6
baie gering	6	9.8	9.8	11.5
baie gering	3	4.9	4.9	16.4
tot 'n mate	8	13.1	13.1	29.5
tot 'n mate aanwesig	8	13.1	13.1	42.6
aanwesig	35	57.4	57.4	100.0
total	61	100.0	100.0	