Copyright and Citation Considerations for This Thesis/ Dissertation

- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.

- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

How to cite this thesis

IN PRAKTIESE GIDS VIR NUWE BESTUURDERS

MARIA CORNELIA ENGELBRECHT

Skripsie

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes

vir die graad

Magister Commercii

in

UNIVERSITY OF JOHANNESBURG

Ondernemingsbestuur

in die

Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

aan die

Randse Afrikaanse Universiteit

Studieleier: Mev. M.E. Botha

JOHANNESBURG

Oktober 1993
DANKBETUIGINGS

Aan Hom, die alleen wyse God, wat insig en genade skenk, kom toe al die eer, lof en dank.

Die skrywer spreek graag ’n besondere woord van dank en waardering uit teenoor:

♦ Mev M.E. Botha wat as studieleier vir hierdie navorsing opgetree het. Haar entoesiasme, positiewe houding, raad en geduld, het tydens hierdie navorsing as motivering en aansporing gedien.

♦ Carla Heese (B.Bibl.(Hons.)) vir die taalversorging.

♦ Dalene Luxon vir hulp met die uitlegwerk.

♦ Almal wat met soveel geduld verdraagsaam was en nooit opgehou het om te motiveer nie.
ABSTRACT

The current imbalance between black and white managers in relation to the composition of the population, will have to be adjusted through affirmative action. As these managers will have no training or experience in the field of management this will result in the current shortage of experienced and trained managers being enlarged.

The books of reference available to a new, inexperienced manager, is impressive in volume and in immensity. These managers find this situation confusing. The problem these manager's experience is that no practical guide is available to help them solve their daily problems.

This study will serve as an academically founded professional reference guide for the new, inexperienced manager in South Africa.

This study has no empirical foundation, as it is not trying to determine what the new, inexperienced manager does not, but should know. Therefor a study of literature only is used. The study does not refer to any models and theories and only certain management problems for their practical nature are addressed. This study cannot be seen as the beginning and end of the specific problems, but only as a possible solution.

The question and answer technique is used to address the functions of the enterprise and basic and additional management responsibilities.
INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: AGTERGROND

1.1 Inleiding
1.2 Agtergrond
1.3 Probleemstelling
1.4 Doelstelling
  1.4.1 Hoofdoelstelling
  1.4.2 Newedoelwitte
1.5 Navorsingsmetodiek
1.6 Beperkinge van die studie
1.7 Indeling van die studie
1.8 Samevatting

HOOFSTUK 2: ONDERNEMINGSFUNKSIES

2.1 Inleiding
2.2 Bemarking
  2.2.1 Die aard van bemarking
  2.2.2 Bemarkingsinstrumente
  2.2.3 Bronnelys vir meer inligting rakende bemarking
2.3 Aankope
  2.3.1 Die aard van aankope
  2.3.2 Aankope prosedures
  2.3.3 Bronnelys vir meer inligting rakende aankope
2.4 Finansies
  2.4.1 Die aard van finansies
  2.4.2 Sleutelaktiwiteite van die finansiële bestuurder
  2.4.3 Bronnelys vir meer inligting rakende finansies
2.5 Produksie
  2.5.1 Die aard van produksie
  2.5.2 Hoofkomponente van produksiebestuur
2.5.3 Bronnelys vir meer inligting rakende produksie 12

2.6 Menslike hulpbronne
2.6.1 Die aard van menslike hulpbronne 12
2.6.2 Die aktiwiteite van menslike hulpbron bestuur 13
2.6.3 Bronnelys vir meer inligting rakende menslike hulpbronne 13

2.7 Eksterne betrekkinge
2.7.1 Die aard van menslike hulpbronne 14
2.7.2 Kommunikasie 14
2.7.3 Bronnelys vir meer inligting rakende eksterne betrekkinge 15

2.8 Administrasie
2.8.1 Die aard van administrasie 15
2.8.2 Berigging 16

2.9 Algemene bestuur
2.9.1 Die aard van algemene bestuur 16
2.9.2 Bykomende bestuurstake 17

2.10 Samevatting 18

HOOFSTUK 3: BEPLANNING EN ORGANISASIE

3.1 Inleiding 19
3.2 Wat is die verskil tussen beplanning, 'n plan en besluitneming? 20
3.3 Hoekom is beplanning belangrik? 20
3.4 Watter stappe moet ek volg tydens beplanning? 21
3.5 Hoe gaan ek te werk om doelwitte te stel? 22
3.6 Hoe kan ek my doelwitte in planne omskep? 22
3.7 Hoe verseker ek my beplanning is volledig
3.7.1 Wat is die voordeel van geheue prente? 23
3.7.2 Hoe maak ek geheue prente? 24
3.7.3 Voorbeeld van 'n geheueprent 24
3.8 Hoeveel mense kan ek doeltreffend beheer? 25
3.9 Wat is die verskil tussen posverbreding en posverryking? 25
3.10 Hoe gaan ek te werk om iemand se werk te verryk? 26
3.11 Ek doen alles, behalwe my eie werk! 26
3.12 Almal sé ek moet van my werk delegeer, maar hoe doen ek dit? 26
Hoe plaas ek 'n prioriteit op 'n taak?  
Daar is 'n verandering aan die kom - wat doen ek nou?  
Bestaan daar verskillende soorte konflik?  
Hoe word konflik hanteer?  
Hoe kan ek my ondergeskiktes in 'n produktiewe span omskep?  
Wat is fleksietyd?  
Samevatting  

HOOFSTUK 4: LEIDING EN BEHEER  

4.1 Inleiding  
4.2 Wat is my funksie as leier?  
4.3 Watter eienskappe behoort ek te ontwikkel om 'n goeie leier te wees?  
4.4 Hoe kan ek 'n sterk leier word?  
4.5 Watter faktore beïnvloed my leierskap?  
4.6 Wat is die verskil tussen gesag en mag?  
4.7 Hoekom is beheer belangrik?  
4.8 Watter tipes beheer bestaan daar?  
4.9 Watter voorwaardes is nodig vir beheer?  
4.10 Wat is die korrekte proses om te gebruik by die uitoefening van beheer?  
4.11 Wat moet ek alles beheer?  
4.12 Hoe kan ek 'n bydrae lewer tot die beheer van die onder neming se fisiese hulpbronne?  
4.12.1 Voorraadbeheer  
4.12.2 Kwaliteitsbeheer  
4.13 Wat word van my verwag ten opsigte van die beheer van menslike hulpbronne?  
4.14 Watter finansiële beheermaatreëls moet ek instel?  
4.14.1 Inleidend  
4.14.2 Begrotings  
4.14.3 Finansiële state  
4.14.4 Finansiële analise  
4.14.5 Ouditering  
4.15 Watter beheer moet ek uitoefen oor die beskikbare inligtingsbronne?
HOOFSTUK 5: BYKOMENDE BESTUURSTAKE

5.1 Inleiding
5.2 Wat is die korrekte stappe om te neem in die besluitnemingsproses?
5.3 Wat is die verskil tussen probleme, simptome en oorsake?
5.4 Hoe weet ek daar bestaan 'n probleem?
5.5 Kan ek 'n ondergeskikte motiveer deur hom/haar meer te betaal?
5.6 Watter maniere van motivering moet nie gebruik word nie?
5.7 Wat sal my motiveringstaak vergemaklik?
5.8 Hoe kan ek die samewerking tussen groepe verbeter?
5.9 Watter faktore sal die produktiwiteit van my ondergeskiktes beïnvloed?
5.10 Hoe dissiplineer ek 'n ondergeskikte?
5.11 Ek word gereeld verkeerd verstaan - wat doen ek verkeerd?
5.12 Hoe skryf ek 'n verslag of 'n voorstel?
5.13 Ek moet 'n vergadering bywoon!
  5.13.1 Inleidend
  5.13.2 Produktiewe vergaderings
  5.13.3 Die agenda
  5.13.4 Die notule
5.14 Ek moet 'n aanbieding doen!
  5.14.1 Inleidend
  5.14.2 Die voorbereiding
  5.14.3 Uitdeelstukke
  5.14.4 Blaiborde
  5.14.5 Transparante
  5.14.6 Die voordrag
  5.14.7 Die evaluering
5.15 Samevatting
HOOFSTUK 6 : SAMEVATTEND

6.1 Agtergrond  69
6.2 Ondernemingsfunksies  69
6.3 Beplanning en organisasie  70
6.4 Leiding en beheer  71
6.5 Bykomende bestuurstake  72
6.6 Samevatting  73

BIBLIOGRAFIE
HOOFSTUK 1

AGTERGROND

1.1. INLEIDING

Daar bestaan 'n indrukwekkende hoeveelheid naslaanwerke wat konsentreer op bestuur en bestuursverwante sake. Volgens Mev. Elsa Geldenhuys, inligtingsbibliotekaris van die Randse Afrikaanse Universiteitsbiblioteek, is daar 1 590 titels wat onder "Algemene Bestuur" geklassifiseer word en volgens Mnr. Ronnie Oppenheim, departementeel bestuurder van Exclusive Books in Hyde Park is daar 1 240 titels onder die "general business" kategorie wat te koop aangebied word.

Bogenoemde situasie lei tot 'n knellende probleem vir nuwe, onervare bestuurders. Daar is soveel naslaanwerke beskikbaar dat dit verwarrend eerder as probleemoplossend vir hierdie bestuurders is.

Die regstellende aksies wat noodwendig in die "nuwe" Suid-Afrika sal moet plaasvind gaan veroorsaak dat baie bestuurders sonder enige bestuursopleiding en/of agtergrond die bestuurswereld gaan betree. Hierdie studie aanvaar hierdie nuwe bestuursomgewing en sal 'n gebalanceerde kennis daar stel as eenvoudige verwysinggids vir die nuwe, onervare bestuurder wat 'n bydrae wil maak tot die uitbouing van Suid-Afrika se ekonomie en die uiteindelike voorspoed en vrede vir almal in Suid-Afrika. Dit stel dus 'n professionele verwysingsbron daar, sonder om verstrengel te raak in die wetenskap van bestuur.

Hierdie studie begin deur die agt ondememingsfunksies uit te lig en te wys op die skakeling daarvan met die vier basiese bestuurstake. Daarna word die vier basiese bestuurstake in meer diepte ondersoek, met spesifieke verwysing na praktiese aangeleenthede wat vir die nuwe, onervare bestuurder van waarde mag wees. Verder word daar ook verwys na die ses bykomende bestuurstake, met uitklinking waarom slegs sekere van dié take in dieper besonderhede ontleed word in hierdie studie.

Dié studie sluit dus alle bestuurstake en ondememingsfunksies in waarby 'n nuwe, onervare bestuurder in sy/haar daaglikse taak betrokke sal wees, om sodoende te
verseker dat die genoemde bestuurder met die meeste van sy/haar praktiese probleme dié gids sal kan gebruik as vinnige verwysingsbron vir oplossing van die probleem, sonder om te verdrink in modelle en teorie wat tyd in beslag neem om te bestudeer en te implementeer.

1.2. AGTERGROND

Die historiese en sosio-kulturele ontwikkeling in Suid-Afrika het gelei daartoe dat Suid-Afrika vandag 'n baie heterogene bevolking het. Verder was daar in die verlede beperkende arbeidswetgewing, byvoorbeeld werkreservering, wat tot gevolg gehad het dat blanke arbeidskrag oorbenut is terwyl swart arbeidskrag onderbenut is.

'n Ontleding van die volgende uittreksel uit Gerber et al. (1987: 35) bring aan die lig dat daar 'n wanbalans met betrekking tot bestuurs-, uitvoerende en akademiese werkers bestaan.

Tabel 1.1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ras</th>
<th>Totaal</th>
<th>Blankes</th>
<th>Kleurlinge</th>
<th>Asiers</th>
<th>Swartes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Getal</td>
<td>23 385 645</td>
<td>4 568 739</td>
<td>2 832 705</td>
<td>821 361</td>
<td>15 162 840</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekonomies bedrywig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Getal</td>
<td>8 692 363</td>
<td>1 972 778</td>
<td>1 121 993</td>
<td>292 674</td>
<td>5 304 918</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>37.1</td>
<td>22.6</td>
<td>12.8</td>
<td>3.3</td>
<td>61.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Bestuurs-, uitvoerende en administratiewe werker</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Getal</td>
<td>255 955</td>
<td>244 043</td>
<td>8 717</td>
<td>12 393</td>
<td>10 802</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>2.9</td>
<td>11.4</td>
<td>0.8</td>
<td>4.2</td>
<td>0.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bron: Sentrale Statistiekdiens (1985)

Daar kan uit die tabel afgelei word dat bestuursposte hoofsaaklik deur blankes gevul word. Daar is dus nie 'n eweredige verspreiding van bestuurders onder die bevolkingsgroepe in terme van die ekonomies aktiewe bevolking nie.

Die onderneming wat in die "nuwe" Suid-Afrika wil oorleef, sal die nodige regstellende aksies moet instel en soos Cathi Albertyn dit in People Dynamic (1993:
24) stel: "Affirmative action entails positive, remedial action taken to redress historic inequality and injustice. In a practical sense this means reevaluating standards, attitudes and practices in respect of recruitment and soliciting, training; screening practices (testing, the 'merit' criterion; qualifications and performance evaluation); ..."

Innovierende herposisionering is dus nodig in Suid-Afrika om 'n mededingende vaardigheidsgrondslag te vestig en te verbeter, om sodoende iets van sy ekonomiese mededingendheid te herwin. Meeste ondernemings vervul 'n behoefte of 'n funksie en hul voortbestaan is afhanklik van hul vermoë om uitsette te bring wat deur hul funksie benodig word. Chris Chapman rapporteer egter in die Enterprise (1993 : 66) "that productivity in South Africa is falling further and further behind the rest of the world".

Daar is 'n sigbare wanbalans tussen die aantal en tipes werkgeleenthede wat in die Suid-Afrikaanse ekonomie geskep word aan die een kant en die aantal vaardighede van nuwe toetreders tot die arbeidsmark aan die ander kant. Dit het gelei tot 'n tekort aan vaardighede in die hoe-vlak kategorieé en 'n oormatige voorsiening van arbeid in die ongeskoolde kategorie.

Dit beteken dus dat, sou 'n onderneming wel betrokke raak by regstellende aksies, daar nog verder eise gestel sal word aan produktiwiteit, wat reeds nie byhou by wereldstandaarde nie. Terwyl 'n formele opleidingsprogram bygewoon word, sal dit egter van die nuwe, onervare bestuurders verwag word om die daaglikse probleme wat hulle ondervind, die hoof te bied.

1.3. PROBLEEMSTELLING

Die probleem wat hierdie studie wil oplos is die gebrek aan 'n verwysingsbron waarheen die nuwe, onervare bestuurder hom/haar kan wend om praktiese probleme die hoof te bied. Die beskikbare leesstof beslaan dik volumes soos Management (Hellriegel & Slocum, 1986) met 795 bladsye en Management (Boone & Kurtz, 1987) met 677 bladsye wat bewys hiervan lewer, terwyl die genoemde bestuurders geen bron het om na te verwys vir 'n praktiese, maklike toepasbare oplossing omr 'n probleemsituasie te bekom nie. Die beskikbare leesstof is akademies van aard en verskaf aan die leser 'n breek, in diepte kennis, terwyl geen eenvoudige verwysingsbron vir bestuursprobleme beskikbaar is nie.
1.4. **DOELSTELLING**

1.4.1. **HOOFDOELSTELLING**

Die enorme behoefte aan geskoolde en opgeleide mannekrag is een van die belangrikste knelpunte in die Suid-Afrikaanse ekonomie. Hierdie probleem word geaksentueer deur die gebrek aan goed opgeleide bestuurders en die regstellende aksie wat moet plaasvind gaan baie bestuurders sonder enige ondervinding en/of agtergrond in bestuur in die bestuursveld plaas en dit sal die huidige probleem verder vererger.

Die doelwit van hierdie studie is om 'n akademies gefundeerde professionele verwysingsbron aan nuwe, onervare bestuurders in Suid-Afrika daar te stel. Die studie is daarop gereg om aan genoemde bestuurders leiding te bied in al die funksionele fasette van bestuur. Hiermee word beoog om bestuurders vertrouwd te maak met moontlike oplossings vir probleme in 'n onderneming.

1.4.2. **NEWEDOELWITTE**

Die newedoelwitte van die studie kan in die volgende drie hoofkomponente verdeel word:

- 'n basiese agtergrond van die ondememingsfunksies
- 'n in diepte bespreking van praktiese aangeleenthede rondom die vier basiese bestuurstake.
- aandag word ook geskenk aan die ses bykomende bestuurstake, wat praktiese wenke rakende onder andere vergaderings en voorleggings insluit.

1.5. **NAVORSINGSMETODIEK**

Die studie poog nie om te bepaal wat 'n nuwe bestuurder behoort te weet nie, maar is eerder daarop ingestel om die nuwe, onervare bestuurder leiding te bied in sy/haar daaglikse probleme. Daarom word daar slegs van 'n literatuurstudie gebruik gemaak, sonder enige empiriese navorsing.
1.6. **BEPERKINGE VAN DIE STUDIE**

1.6.1 Die speskrum van kennis wat gedek word maak geen verwysing na modelle en teorie nie, aangesien dit poog om 'n praktiese verwysingsbron te wees vir nuwe, onervare bestuurders, waarin daar nageslaan kan word rakende praktiese probleme wat met dag tot dag take ervaar word.

1.6.2 Die studie bevat geen empiriese fundering nie, aangesien daar nie gepoog word om te bepaal wat 'n nuwe bestuurder nie weet, maar behoort te weet nie.

1.6.3. Net sekere bestuursonderwerpe sal in diepe ondersoek word, aangesien 'n nuwe, onervare bestuurder nie by alle fasette van bestuur betrokke is nie.

1.6.4 Daar word slegs aan sekere bestuursaspekte, wat moontlik praktiese probleme kan skep, aandag geskenk en die studie dek dus nie alle moontlike bestuursprobleme nie.

1.6.5 Die studie kan nie gesien word as die alfa en omega van die spesifieke onderwerp nie, maar slegs as 'n moontlike oplossing vir die spesifieke probleem.

1.7. **INDELING VAN STUDIE**

1.7.1 In hierdie hoofstuk is 'n kort agtergrond tot die studie gegee. Daar is ook verwys na die beperkinge van die studie.

1.7.2 In hoofstuk twee word die ondernemingsfunksies uitgelig en kortliks bespreek. Die skakeling van die algemene bestuursfunksie met die vier basiese bestuurstaak word ook uitgespel. Daar word ook 'n bronnellys verskaf, sou die bestuurder meer inligting rakende die besondere onderwerp verlang.

1.7.3 Hoofstuk drie behandel beplanning en organisasie as bestuurstaak. Duidelike onderskeid word getref tussen beplanning, planne, en besluitneming en die redes vir die belangrikheid van beplanning word uitgespel. Die stappe in beplanning en die proses waardeur bestuurders doelwitte stel en moontlike optredes ontwikkel om hierdie doelwitte te bereik word ook bespreek. Die werking van geheue prente word ook bespreek as praktiese manier om te beplan. Hoeveel mense 'n bestuurder doeltreffend kan beheer, die verskil tussen posverbreding en posverryking, tesame met 'n manier om posverryking toe te pas word vervolgens bespreek. Daarna word die klem geplaas op delegering en prioritisering. Die hantering
van verandering, die verskillende soorte konflikte en die hantering van konflik word uitgely voordat die klem verskuif na die bou van ‘n produktiewe span en die gebruik van fleksietyd.

1.7.4 Hoofstuk vier ondersoek leiding en beheer as bestuurstake. Hier word spesifiek gefokus op die funksies van ‘n leier, watter eierskappe ‘n leier behoort te hé en hoe om in ‘n goeie leier te ontwikkel, voordat daar oorgegaan word tot die faktore wat leierskap beïnvloed en die verskil tussen gesag en mag. Die belangrikheid van beheer, tesame met die tipes en voorwaardes van beheer word vervolgens bespreek. Daarna word daar ondersoek ingestel na die korrekte proses by die uitoefening van beheer. Al die fasette binne die onderneming wat beheer behoort te word, naamlik die onderneming se fisiese-, menslike-, finansiële en inligtingsbronne, word in diepte bespreek.

1.7.5 In hoofstuk vyf word die ses bykomende bestuurstake toegelig. Spesiale aandag word geskenk aan die probleme wat ‘n nuwe, onervare bestuurder mag ondervind op die terrein van die skryf van ‘n verslag of voorstel, vergaderings en aanbiedings.

1.7.6 Hoofstuk ses is ‘n samevatting van die belangrikste aspekte wat in hoofstukke een tot vyf bespreek is en toon die waarde van dié gids as verwysingsbron vir nuwe bestuurders aan.

1.8. SAMEVATTING

Die werkliefde wat die “nuwe” Suid-Afrika in die oë staar is die feit dat regstellende aksies gaan meebreng dat bestuurders aangestel gaan word, sonder enige praktiese ervaring of akademiese agtergrond in die bestuursveld.

Terwyl genoemde bestuurders met ‘n formele opleidingsprogram besig mag wees, sal dit egter vir hom/haar noodsaaklik wees om op ‘n dag tot dag basis te oorleef.

Om hierdie bestuurders te ondersteun, verskaf hierdie studie ‘n literatuur gefundeerde basis rakende aangeleenthede soos ondernemingsfunksies, beplanning, organisasie, leiding, beheer, besluitneming, motivering, dissiplinering, delegering, kommunikasie en koördinasie in die vorm van ‘n nuttige, vinnige verwysingsbron met moontlike oplossings vir praktiese bestuursprobleme.

Oorkoepelelend help hierdie studie die nuwe, onervare bestuurder om te oorleef.
2.1. INLEIDING

Dit is nodig vir 'n definitiewe onderskeid tussen die bestuurstake wat die verantwoordelikheid van enige bestuurder is en die ondernemingsfunksies wat die funksies wat deur 'n onderneming uitgevoer word, verteenwoordig.


Dit beteken dat enige onderneming gewoonlik 'n kombinasie van hierdie funksies beoefen in hul poging om uitsette te bring wat deur hul funksie benodig word.

Vervolgens gaan Bemarking, Aankope, Finansies, Produksie, Menslike hulpbronne, Eksterne betrekkinge, Administrasie en Algemene bestuur as ondernemingsfunksies kortlik afsonderlik bespreek om sodoende vir die nuwe, onervare bestuurder 'n breek agtergrond te gee van waarvoor elkeen van hierdie funksies verantwoordelik is.

2.2. BEMARKING

2.2.1. DIE AARD VAN BEMARKING

Bemarking het oorspronklik ontstaan met die ruilhandel wat tussen twee persone plaasgevind het en waar beide persone se behoeftes bevredig is met die transaksie (Marx & van der Walt, 1989: 2). Die probleem wat ondervind was, was die gaping wat daar tussen potensiele deelnemers ontstaan het. McInnis (in Busch & Houston, 1985: 15) onderskei vyf gapingskategorieë wat deur bemarking oorbrug moet word, naamlik:
die ruimte-gaping
die tyd-gaping
die inligtingsgaping
die eienaarsgaping
die waarde gaping.

Die aktiwiteite wat benodig word om hierdie gapings te oorbrug word in die volgende paragraaf geïdentifiseer.

2.2. BEMARKINGSINSTRUMENTE

Vir baie lank reeds word aanvaar dat die bemarkingsfunksie oor vier basiese instrumente beskik (Lucas 1989: 215) en dat daar in die spreektaal na verwys word as die vier P's, naamlik:

- **produk** - tasbare of nie-tasbare voordele wat aan die verbruiker aangebied word om te koop en te verbruik
- **plek** (ook bekend as distribusie) - sluit in die beleid, strategie en kanaal vir die fisiese beweging van die vervaardiger na die uiteindelike verbruiker
- **promosie** - die kommunikasiemetodes en -materiaal wat gebruik word om huidige en voornemende verbruikers in te lig, te herinner en te oorrede en sluit in advertensies, persoonlike verkope, promosies en publisiteit
- **prys** - word deur die verbruiker gesien as die opbrengswaarde of vervangingswaarde van die produk, terwyl die onderneming prys sien as die faktor wat inkomste bepaal.

2.2.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE BEMARKING

2.3. AANKOPE

2.3.1 DIE AARD VAN AANKOPE

Die aankope funksie in die ondememing verseker dat die materiaal wat vir produksie benodig word op die regte plek, op die regte tye, in die regte hoeveelhede en teen die regte prys aangekoop word. Riggs (1992 : 448) beskryf die aankope funksie as die koppeling tussen 'n ondememing en sy verskaffers.

Die doelwitte waaraan hierdie funksie moet voldoen is volgens Fogarty & Hoffmann (1983 : 416) drie-ledig van aard:

• handhaaf deurlopende voorsiening wat byhou by 'n skedule
• voorsien materiaal en komponente wat voldoen aan gespesifiseerde vlakke van kwaliteit
• verkry die nodige items teen die laagste moontlike koste, terwyl dit voldoen aan afleverings- en kwaliteitsvereistes.

Die aankope funksie moet rekening hou met spesiale omstandighede soos byvoorbeeld veranderlike vraag en vraag tydens "lead time" (Everette & Ebert, 1992 : 490 - 491) en ook met aspekte soos kapitaalkoste, koste van bestellings en "holding cost" (Riggs, 1987 : 459). Dit is ook belangrik om te onthou dat alle aankope 'n uitwerking het op die fondse, winshefboom, rentabiliteit, doeltreffendheid, mededingende posisie en die beeld en aansien van die ondememing (van der Merwe in du Plessis, 1986 : 400 - 404).

2.3.2 AANKOPE PROCEDURE

Die aankope siklus begin volgens Riggs (1987 : 451) by die besluit om materiaal te koop en eindig wanneer die goedere aanvaar word deur die afdeling wat die bestelling geplaas het.

Die aankope siklus se belangrikste stappe is volgens van der Merwe (in du Plessis 1986 : 418):

• bepaling van behoefte
• omskrywing van behoefte (op aankoopversoek / rekvisie)
• keuse van leveransiers
• plasing van bestelling
• sluiting van kontrak
• ontvangs en inspeksie van goedere
• betaling van ontvangde goedere.

2.3.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE AANKOPE


2.4. FINANSIES

2.4.1. DIE AARD VAN FINANSIES

Gitman (1988 : 3) beweer dat finansies te doen het met die bestuur van geld, wat aspekte soos die proses, instellings, markte en instrumente insluit. Hy maak ook die stelling dat die hoofareas van finansies in twee breek kategorieë ingedeel kan word, naamlik finansiële dienste en finansiële bestuur (Gitman, 1988 : 4).

Finansiële dienste het te doen met die ontwerp en voorsiening van advies en finansiële produkte, terwyl finansiële bestuur te doen het met die take van 'n finansiële bestuurder, wat die finansiële sake van die onderneming bestuur.

Wanneer daar in 'n onderneming van finansies gepraat word, word daar verwys na die finansiële bestuurskategorie van finansies, waar die hoof aktiwiteite die verkryging en aanwending van fondse vir die winsgewendheid, likwiditeit, kredietwaardigheid en voortsetting van die onderneming is.

Die finansiële terrein dek dus sake wat strek vanaf basiese finansiële konsepte, soos die tydwaarde van geld, risiko en opbrengs en waardasie van aandele (Gitman, 1988 : 169 - 280) tot by die ontleiding van ingewikkelde finansiële state (Bernstein, 1989 : 125 - 800).
2.4.2. SLEUTELAKTIWITEITE VAN DIE FINANSIELE BESTUURDER

Volgens Gitman (1988 : 9 - 10) kan die aktiwiteite van die finansiële bestuurder geëvalueer word volgens die onderneming se basiese finansiële state, wat die volgende primere aktiwiteite identifiseer:

- finansiële analise en beplanning, wat die hele balansstaat insluit en te doen het met:
  - die omskakeling van finansiële data in 'n vorm wat gebruik kan word vir die monitering van die onderneming se finansiële situasie
  - die evaluering van die behoefte aan verhoogde produktiewe kapasiteit
  - die bepaling van addisionele finansiering wat benodig word
- bestuur van die onderneming se bate struktuur, wat die vaste en bedryfsbates behels en te doen het met die mengsel en tipes bates wat op die onderneming se balansstaat gevind word
- bestuur van die onderneming se finansiële struktuur, wat die langtermyn fondse en bedryfslaste behels en te doen het met die mengsel van kort- en langtermyn finansiering en die bronne van finansiering wat gebruik moet word.

2.4.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE FINANSIES


2.5. PRODUKSIE

2.5.1 DIE AARD VAN PRODUKSIE

Reeds in 1939 skryf Mitchell (1939 :1): "Human progress is dependent upon man's success in providing for himself food, clothing, shelter, and innumerable material requisites for achieving his cultural aspirations as a member of civilized society."
Die produksie funksie binne 'n onderneming behels die fisiese benutting van grondstowwe en die omsetting daarvan in vervaardigde materiaal en voltooide produkte.

Die produksie funksie word in 'n groot mate beïnvloed deur ekonomiese, politiese, sosiale, tegnologiese en marktoestande.

2.5.2 HOOFKOMPONENTE VAN PRODUKSIEBESTUUR

Volgens Dilworth (1993 : 142 - 596) kan die volgende komponente onderskei word:
- kapasiteit
- tegnologie
- fasiliteite
- vraag.
- kwaliteitsbeheer
- materiaal
- skedulering.

Everette & Ebert (1992 : 12) voeg hier by:
- produkontwerp
- projekbestuur.

2.5.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE PRODUKSIE


2.6. MENSELIKE HULPBRONNE

2.6.1. DIE AARD VAN MENSELIKE HULPBRONNE

"In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doelmatige en doeltreffende bestuur en benutting van die mannekraghulpbron nie oorbeklemtoon word nie" (Gerber et al., 1987 : 1). Menslike hulpbron bestuur word gesien as die
gespesialiseerde funksie wat ondersteunende dienste verskaf aan die bestuurders in die onderneming, terwyl die bestuur van personeel deur elke funksionele bestuurder toegepas word wanneer hy/sy leiding verskaf aan sy/haar direkte ondergeskiktes.

Die menslike hulpbronbestuurder word verantwoordelik gehou vir die opleiding en ontwikkeling van personeel, vergoeding en voordele, handhawing van indiensnemingstandaarde, veiligheid en gesondheid en arbeidsbetrekkinge.

2.6.2. DIE AKTIVITEITE VAN MENSELIKE HULPBRON BESTUUR

- Menslike hulpbron beplanning.
- Maatskaplike verantwoordelijkheid.
- Plasing en inlywing.
- Loopbaanbestuur.
- Gehalte van die werkslewe.
- Werknemersvoordele en -dienste.
- Werwing.
- Keuring.
- Arbeidsverhoudinge.
- Prestasiebeoordeling.
- Vergoedingsadministrasie.
- Werknemersontwikkeling.
- Gesondheid en veiligheid.

2.6.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE MENSELIKE HULPBRONNE

2.7. **EKSTERNE BETREKKINGE**

2.7.1 **DIE AARD VAN EKSTERNE BETREKKINGE**

'n Onderneming funksioneer nie in afsondering nie en moet rekening hou met die invloed wat die onderneming en die eksterne omgewing wedersyds op mekaar uitoefen. Die eksterne-betrekkingsfunksie van die onderneming het die verantwoordelikheid om 'n gunstige en objektiewe beeld van die onderneming te skep en te onderhou by almal wie se opinie belangrik is om die doelwitte van die onderneming te bereik (Cronje et al., 1987 : 406). Die persoon wat verantwoordelik is vir die onderneming se skakeling met die eksterne omgewing, word gewoonlik die skakelbeampte genoem.

Volgens van Zyl en Jansen van Rensburg (in du Plessis 1986 : 668) is die skakelbeampte se taak tweeledig van aard:

- om die algemene publiek ingelig te hou oor die onderneming
- om 'n sosiale verantwoordelikheidsin binne die onderneming te bevorder.

"'n Gesonde verhouding tussen die eksterne-betrekkingsfunksie moet altyd geevalueer en beoordeel word aan die bydrae wat dit tot die bevordering van die beeld van die onderneming lewer en die bydrae wat dit tot die finansiële sukses van die onderneming lewer." (van Zyl en Jansen van Rensburg in du Plessis, 1986 : 667)

2.7.2 **KOMMUNIKASIE**

In hierdie afdeling van die onderneming is suksesvolle kommunikasie van kardinale belang, aangesien die boodskap wat oorgedra word die beeld van die onderneming weerspieël.

Volgens van Zyl en Jansen van Rensburg (in du Plessis 1986 : 680) kan die volgende riglyne by die formulering van die boodskap moontlik tot suksesvolle kommunikasie lei:

- geloofwaardigheid - die optrede van die onderneming moet van 'n daadwerklike belangstelling in die ontvanger getuig
- verband - die kommunikasieprogram moet in verband staan met die realiteite van die omgewing
• gehalte - moet verenigbaar wees met die waardesisteem van die ontvanger
• duidelikheid - in die taal van die ontvanger
• kontinuiteit - herhaling word vereis om 'n deurbraak te maak
• geskiktheid - moet by die ontvanger se vermoëns aanpas.

2.7.3. BRONNELYS VIR MEER INLIGTING RAKENDE EKSTERNE BETREKKINGE


2.8. ADMINISTRASIE

2.8.1 DIE AARD VAN ADMINISTRASIE

Du Plessis (1986 : 491) beweer dat "die kwaliteit van die onderneming bepaal word deur die vlak en kwaliteit wat deur administrasie bestuur gehandhaaf word". Hierdie kwaliteit word grootliks beïnvloed deur die inligtingstelsel of -netwerk wat bedryf word aangesien dit ondersteunend optree ten opsigte van verandering wat vooruitgeskat word, geleenthede wat ontgin word en swak prestasie wat openbaar word.

Die beriggegewing wat die hoofiaak van die administratiewe afdeling is bestaan uit vier fases, naamlik versameling, verwerking, opberging en beskikbaarstelling.

Die bestuursinligting wat deur die administrasie afdeling beskikbaar gestel word, moet volgens de Bruyn (in du Plessis 1986 : 500 - 502) aan die volgende vereistes voldoen:
• doelmatigheid
• tersaaklikheid
• tydigheid
• betroubaarheid.

Dit is belangrik om daarop te let dat hierdie funksie betrokke is by die verspeiding van "inligting" en nie van "data" nie. Data is die onverwerkte ru-materiaal, wat na verwerking as inligting bekend staan. Die gehalte van inligting word dus bepaal deur die kwaliteit van die data wat gebruik word.

2.8.2 BERIGGEWING

Administratiewe bestuur staan midde-in die taak van inligting- en dataversameling en die beskikbaarstelling daarvan aan die onderskeie gebruikers of belanggroepes. Volgens de Bruyn (in du Plessis 1986: 503 - 509) kan hierdie belanggroepes en hul behoeftes as volg gegroepeer word:
• die onderneming, waar hoofbestuur, bemarkingsbestuur, aankoopbestuur, produksiebestuur, finansiële bestuur, personeelbestuur en die eksterne-betrekkingsfunksie elk hul eie individuele behoeftes het
• die bestuur, wat inligting benodig om verandering behoorlik te bestuur
• die eksterne omgewing, waar die onderneming inligting insamel vir ouerheids- en wetlike oorwegings, sosiale en demografiese aanwyse, ekonomiese aanwyse en die tegnologiese omgewing, en inligting moet verskaf aan kapitaalverskaffers, leveraners, verbruikers en die ouerheid.

2.9. ALGEMENE BESTUUR

2.9.1 DIE AARD VAN ALGEMENE BESTUUR

Du Plessis (1986: 326) omskryf die algemene bestuursfunksie as "die proses waardeur persone in bevel van menslike aktiwiteite moet toesien dat menslike en ander hulpbronne so doelmatig as moontlik gebruik word ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die gestelde doelstellings te bereik."

Die take waruit die bestuursproses bestaan is baie en veelsoortig van aard, maar skrywers (Rudelius et al., 1981: 83; Boone & Kurtz, 1987: 4 - 9) stem meestal saam dat die algemene bestuurstake die volgende insluit:
• beplanning, wat die stel van doelwitte, die vooruitskatting van die toekoms en die die ontwerp van aksieplanne insluit
• organisering, wat die strukturering van poste en die plasing van mense daarin insluit
• leiding, waardoor die aktiwiteite van ondergeskiktes in die rigting van die onderneming se doelwitte gestuur word
• kontrole, waar die resultate met die planne vergelyk word en regstellende aksies geneem word.

Dit beteken dat sou die ondernemingsfunksie van bemarking prakties uitgevoer word, dit sou bestaan uit:
• beplanning - identifisering van geleenthede en gevare
  - stel van bemarkingsdoelwitte
  - besluit op bemarkingsinstrumente
• organisering - die aktiwiteite binne die bemarkingsdepartement
• leiding - in die beplanning en implementering van strategieë
• beheer - markingsaktiwiteite.

Die totale veld van algemene bestuur sluit egter meer as net die bogenoemde basiese bestuurstake in. Die algemeen aanvaarde ses bykomende bestuurstake word in die volgende paragraaf gedefiniseer.

2.9.2 BYKOMENDE BESTUURSTAKE

Elkeen van die agt ondernemingsfunksies behels die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisasie, leiding en beheer, wat ondersteun word deur die ses bykomende bestuurstake:
• besluitneming
• motivering
• dissipline
• delegering
• kommunikasie
• koördinasie.

Dit is dus duidelik dat die algemene bestuurstaak van kardinale belang is vir 'n nuwe, onervare bestuurder, aangesien hy/sy daarvoor verantwoordelikh sal wees maak nie saak in watter ondernemingsfunksie hy/sy werksaam is nie.
Dit is belangrik om daarop te let dat algemene bestuur nie 'n afsonderlike afdeling in die onerneming is nie, maar teenwoordig is in die bestuur van elkeen van die ander sewe ondernemingsfunksies.

2.10. SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het spesifiek die agt ondernemingsfunksies toegelig, met spesiale verwysing na die plek van algemene bestuur in die ketting van ondernemingsfunksies. Die vier basiese en agt bykomende bestuurstake is ook gedefinieer en aandag is geskenk aan hoe hierdie take inpas by die ondernemingsfunksies. Aangesien hierdie studie spesifiek gerig is op die nuwe, onervare bestuurder word daar in die volgende hoofstuk spesifieke vrae rondom die bestuurstake van beplanning en organisasie beantwoord.
3.1. INLEIDING

Twee van die geïdentificeerde basiese bestuurstake is beplanning en organisasie. In hierdie hoofstuk word van die praktiese probleme wat 'n nuwe, onervare bestuurder met hierdie twee take mag ondervind bespreek.

Die vrae rondom beplanning wat beantwoord word is as volg:
- wat is die verskil tussen beplanning, 'n plan en besluitneming?
- hoekom is beplanning belangrik?
- watter stappe moet ek volg tydens beplanning?
- hoe gaan ek te wek om doelwitte te stel?
- hoe kan ek my doelwitte in planne omskep?
- hoe verseker ek my beplanning is volledig?

Die vrae ten opsigte van organisasie wat beantwoord word is:
- hoeveel mense kan ek doeltreffend beheer?
- wat is die verskil tussen posverbreding en posverryking?
- hoe gaan ek te werk om iemand se werk te verryk?
- ek doen alles, behalwe my eie werk!
- almal sê ek moet van my werk delegeer, maar hoe doen ek dit?
- hoe plaas ek 'n prioriteit op 'n taak?
- daar is verandering aan die kom - wat doen ek nou?
- bestaan daar verskillende soorte konflik?
- hoe word konflik hanteer?
- hoe kan ek my ondergeskiktes in 'n produktiewe span bou?
- wat is fleksietyd?
3.2. WAT IS DIE VERSKIL TUSSEN BEPLANNING, 'N PLAN, EN BESLUITNEMING? (Boone & Kurtz, 1987: 83)

- Beplanning is die proses waardeur bestuurders doelwitte stel, die toekoms voorsien en moontlike optredes ontwikkel om hierdie doelwitte te ontwikkel.

- Planne is die detail van aksies wat nodig is om reeds bekende ondernemingsdoelwitte te behaal, met ander woorde die uitvloeisel van die besluitnemingsproses.

- Besluitneming is die proses waardeur alternatiewe geïdentifiseer word, asook die keuse van aksies wat nodig is om 'n gegee taak tot uitvoer te bring. Dit is nou gekoppel aan beplanning, aangesien alle beplanning besluitneming insluit.

3.3. HOE KOM IS BEPLANNING BELANGRIK?

- Beplanning help om die totale effektiviteit van die onderneming te maksimaliseer, aangesien dit die aksies in lyn hou met die doelwitte (Kast & Rosenzweig, 1985: 479), met ander woorde dit koördineer die bestuurder se aktiwiteite.

- Beplanning help die individu om op die relevante resultaat te konsentreer en nie op die eindelose hoeveelheid aktiwiteite nie (Kast & Rosenzweig, 1985: 479).

- Beplanning voorsien riglyne vir besluitneming (Boone & Kurtz, 1987: 87).

- Pro-aktiewe beplanning stel die bestuurder in staat om vooruit alternatiewe plante te maak om in werking te stel, sou sekere dinge gebeur. Dit help ook om vinnig op te tree tydens verandering, dit voorkom paniek in 'n krisis-situasie en dit maak bestuurders meer aanpasbaar (Boone & Kurtz, 1987: 87).

- Beplanning vergemaklik kontrole.

3.4 **WATTE STAPPE MOET EK VOLG TYDENS BEPLANNING?**

Smit & Cronje (1992 : 100 - 103) verskaf die volgende agt stappe, met toepaslike aanwysings van hoe om elke stap toe te pas:

- **Stap 1**: om bewus te wees van geleenthede
  - die mark
  - kompetisie
  - klantebehoeftes
  - jou onderneming se eie sterk punte
  - jou onderneming se eie swak punte

- **Stap 2**: die vasstel van doelwitte
  - waar wil jou onderneming wees?
  - wat wil jou onderneming bereik?
  - wanneer?

- **Stap 3**: die stel van aannames
  - die eksterne omgewing
  - die interne omgewing

- **Stap 4**: die ontwikkeling van alternatiewe moontlikhede
  - wat is die belowendste alternatiewe wat jou doelwitte betref?

- **Stap 5**: die evaluering van alternatiewe moontlikhede
  - watter alternatief is die lewensvatbaarste wat jou doelwitte betref?
  (grootste wins en laagste koste)

- **Stap 6**: die keuse van 'n plan
  - die plan wat ons gaan volg

- **Stap 7**: die formulering van aanverwante planne
  - om 'n fabriek te koop
  - om toestuiting te koop
  - om materiaal te koop

- **Stap 8**: die uitwerk van 'n begroting
  - aanvanklike koste
  - volume, prys en verkoopkoste
  - bedryfskoste vir jou plan
  - kapitaaluitgawes.
3.5 **Hoe gaan ek te werk om doelwitte te stel?**

- Bereikbare doelwitte moet volgens Boone & Kurtz (1987: 124-126) aan die volgende vereistes voldoen:
  - dit moet spesifiek wees, met ander woorde dit moet nie in te algemene terme gestel word nie. Ter illustasie: "Om markeandeel uit te brei" is te algemene, dit behoort spesifiek te sê hoe groot teen wanneer, byvoorbeeld "Verkry 'n 15% markeandeel teen einde 1993"
  - dit moet meetbaar wees, soos byvoorbeeld dat man-ure wat verloor word as gevolg van ongelukke verminder moet word met 5%
  - dit moet tyd-spesifiek wees, deur te sê wanneer die doelwit bereik moet wees, soos byvoorbeeld in die volgende drie maande
  - dit moet fokus op resultate, en nie op aktiwiteite nie. Ter illustasie: Addisionele opleiding is 'n aktiwiteit om die doelwit van 'n 10% verhoging in produktiwiteit in die volgende kwartaal te bereik
  - dit moet uitdagend, maar realisties wees, want as dit nie bereikbaar is nie kan dit nie dien as motivering nie.

- Oldcorn (1989: 21) voeg die volgende belangrike vereiste by:
  - Al die doelwitte moet in dieselfde rigting wys, met ander woorde dit moet dieselfde hoofdoelwit nastrewe.

- Lucas (1989: 561) gebruik drie basiese vrae om doelwitte te stel wat aan al die aanvaarde vereistes voldoen, naamlik:
  - waar is ons nou?
  - waar behoort ons heen te gaan?
  - waar wil ons heen gaan?

3.6 **Hoe kan ek my doelwitte in planne omskep?**

- Beantwoord die volgende vrae:
  - Hoe kom ons daar?
  - Het ons die nodige hulpmiddele?

- Besef dat daar meer as een alternatiewe plan kan wees om dieselfde doelwit te bereik. (Ivancevich et al., 1989: 78). Ter illustasie:
  - doelwit: verhoogde produktiwiteit
- moontlike alternatiewe: verbeterde tegnologie, werknemer opleiding, bestuursopleiding, beloningstelsels en beter werksomstandighede.

- Ivancevich et al. (1989: 89) identifiseer vyf sleutel vrae om te vra wanneer doelwitte in planne omskep word:
  - wat is die belangrike aksies wat 'n invloed het op die suksesvolle bereiking van die doelwitte?
  - watter inligting bestaan rakende elkeen van die aksies?
  - wat is die toepaslike manier om die toekomstige uitkoms van elke aksie te voorsien?
  - watter persoon of departement is verantwoordelik vir die aksie?
  - watter hulpmiddel moet in die plan ingesluit word?
    Geld, faciliteite en toerusting, materiaal, dienste en personeel (Hellriegel & Slocum, 1978: 244).

- Onthou dat enige plan wat gemaak word in ooreenstemming moet wees met bestaande riglyne in die vorm van beleide, gebruikte, prosedures en reëls (Rudelius et al., 1981: 100).

3.7 HOE VERSEKER EK MY BEPLANNING IS VOLLEDIG?

Die algemeen aanvaarde manier van beplanning is die gebruik van die linière vorm waar lyste gemaak word van die stappe/aksies wat nodig is. Geheue prente is 'n nuwe ontwikkeling wat gebruik maak van prente, wat makliker is om te onthou en wat toevoeging vergemaklik.

- WAT IS DIE VOORDELE VAN GEHEUEPRENTE?
  - Die kern of hoof-idee is duidelik omlyn.
  - Die skakeling tussen sleutel konsepte is onmiddellik herkenbaar as gevolg van hul nabyheid en verbinding.
  - As gevolg van die bogenoemde is herroeping en hersiening beide meer effektief en vinniger.
  - Die aard van die struktuur vergemaklik die toevoeging van nuwe inligting, sonder onnette uitgekrap of indrukkery.
  - Elke prent lyk en is verskillend en help met herroeping.
**HOE MAAK EK GEHEUEPRENTE?**

- In plaas van om soos by die bekende linière manier bo te begin en in sinne of lyste afwaarts te werk moet jy in die middel begin met die hoof idee en vertak die individuele ideas.
- Die eerste groep vertakkinge sal die hoof stappe van die plan behels.
- Daarna word elke stap vertak in verdere aktiwiteite.
- Soos wat daar mel die beplanning gevorder word, kan stappe/aksies by enige vertakking bygevoeg word.

(Management Development Inc., s.a. : 69 - 70)

**VOORBEELD VAN 'N GEHEUEPRENT**

![Diagram](image)

Die bespreking van beplanning as bestuurstaak is hiermee afgehandel en word nou oorgegaan tot die bespreking van probleme wat die nuwe, onervare bestuurder op die gebied van organisasie mag ondervind.
3.8 HOEVEEL MENSE KAN EK DOELTREFFEND BEHEER?

Die hoeveelheid ondergeskiktes wat doeltreffend deur 'n bestuurder beheer kan word, word volgens de Bruyn (in Kroon 1990: 246 - 247) deur die volgende faktore beinvloed:

- bevoegdheid - hoe meer bevoeg jy bestuur, hoe groter die spanwydte van beheer
- fisiese verspreiding van ondergeskiktes - hoe meer geografies verspreid, hoe kleiner die spanwydte van beheer
- die mate van nie-toesighoudende take wat in jou pos ingesluit is - hoe meer nie-toesighoudende take jy verrig, hoe kleiner die spanwydte van beheer
- verlangde interaksie - hoe meer interaksie tussen jou en die ondergeskiktes, hoe kleiner die spanwydte van beheer
- die mate van gestandaardiseerde prosedures - indien 'n omvattende stel standaarde die ondergeskiktes se optrede regelmatig, hoe wyer die spanwydte van beheer
- die gelyksoortigheid van take waaroor toesig gehou word - indien ondergeskiktes min of meer dieselfde take uitvoer, kan 'n wyer spanwydte van beheer gebruik word
- frekwensie van nuwe probleemgevalle - gereelde nuwe probleme wat jou aandag verg sal 'n kleiner spanwydte van beheer afdwing
- voorkeure van toesighouers en ondergeskiktes - sou jy verkies om streng beheer oor ondergeskiktes uit te oefen, sal die spanwydte kleiner wees.

3.9 WAT IS DIE VERSKIL TUSSEN POSVERBREDING EN POSVERRYKING?

- Posverbreding behels die byvoeging van aktiwiteite tot 'n pos, sodat meer aktiwiteite van 'n gelyke vaardigheid verrig word, met die doel om die vaardigheidsverskeidenheid uit te brei, wat lei tot nuwe uitdagings en gemotiveerdeheid (de Bruyn in Kroon, 1990: 244).

- Posverryking laat die posbekleer toe om byvoorbeeld beplanning van eie aktiwiteite te doen, dit uit te voer en te kontroleer en verhoog die posbekleer se eie gesag en autoriteit (Robbins, 1991: 331).
3.10 **HOE GAAN EK TE WERK OM IEMAND SE WERK TE VERRYK?**

Ivancevich *et al.* (1989 : 241) beveel aan dat die volgende veranderinges gemaak word:

- direkte terugvoer rakende werkverrigting moet tydig en direk wees
- verskaf voldoende geleentheid om nuwe aktiwiteite aan te leer
- gee ondergeskiktes die geleentheid om 'n deel van hul werk self te skeduleer
- elke werk moet enkele unieke kwaliteite of eienskappe hê
- ondergeskiktes moet beheer hê oor hul eie take
- ondergeskiktes moet die geleentheid kry om persoonlike toerekenbaarheid vir hul werk te aanvaar.

3.11 **EK DOEN ALLES, BEHALWE MY EIE WERK!**

Die frustrasie wat 'n nuwe, onervare bestuurder mag ondervind aangesien hy/sy voel dat die heel dag gewerk word aan take wat nie sy/haar verantwoordelikheid is nie, is gewoonlik as gevolg van die feit dat die genoemde bestuurders nog nie oor die vermoe beskik om "nee" te sê nie.

Besige bestuurders het twee maniere om tyd te bespaar (Boone & Kurtz, 1987 : 104), naamlik:

- doen minder, met ander woorde deur te delegeer
- werk vinniger, met ander woorde plaas onder andere prioriteite op take.

Verseker dat die take waarmee jy jouself besig hou nie deur 'n ondergeskikte gedoen kan word nie (Boone & Kurtz, 1987 : 104).

Maak seker dat jy nie 80% van jou tyd spandeer aan take wat slegs 20% bydra tot jou resultate nie.

3.12 **ALMAL SÉ EK MOET VAN MY WERK DELEGEER, MAAR HOE DOEN EK DIT?**

- ontvanklikheid, met ander woorde, wees bereidwillig om ander persone se idees 'n kans te gun
- bereidwilligheid om te laat gaan, met ander woorde wees bereid om die reg om besluite te neem aan iemand anders oor te dra
- bereidwilligheid om ander foute te laat maak, met ander woorde moenie voortdurend toesig hou om te verseker dat foute nie begaan word nie
- bereidwilligheid om ondernemers en ondernemers te vertrou, met ander woorde moenie die vertrouensverhouding skaad nie
- bereidwilligheid om beheermeganismes daar te stel en aan te wend, met ander woorde, monitor gedelegeerde gesag en nie die aktiwiteite van ondergeskiktes nie.

- stap 1, die toewysing van funksies, waar take tesame met taakbeskrywings en die identifisering van kritieke verantwoordelijkheidsfunksies aan 'n ondergeskikte toegewys word
- stap 2, die delegering van gesag, waar die mag om namens bestuur op te tree aan 'n ondergeskikte gegee word
- stap 3, die toedeling van verantwoordelijkheid, waar uitvoeringsverantwoordelijkheid aan 'n ondergeskikte toegedeel word en die ondergeskikte dus die verpligting om te presteer ontvang
- stap 4, die skep van aanspreeklikheid, waardeur die bestuurder aanspreeklik gehou word vir die behoorlike uitvoering van sy/haar ondergeskiktes se funksies.

Die sukses van delegering rus volgens du Preez (in Kroon 1990 : 290) op die volgende vier belangrike elemente:
- daar moet duidelike afbakening van funksies en verantwoordelijkhede wees
- daar moet 'n beheerproses bestaan wat die doelmatige en doeltreffende uitvoering van die gedelegeerde funksies en verantwoordelijkhede kan monitor
- bestuur moet hulle by die besluite van ondergeskiktes berus, al verskil dit van die besluit wat bestuur sou geneem het
- doeltreffende kommunikasie wat gereelde terugvoer sal verseker.
3.13 **HOE PLAAS EK 'N PRIORITEIT OP 'N TAAK?**

- Volgens Boone & Kurtz (1987 : 106) moet 'n bestuurder onderskei tussen:
  - prioriteite vir die jaar. Stel oorhoofse doelwitte en verdeel hulle in roetine, probleemoplossing en persoonlike doelwitte.
  - prioriteite vir die maand. Evaluate vordering teenoor oorhoofse doelwitte gestel vir die jaar en hersien hulle indien nodig.
  - Prioriteite vir more. Stel die prioriteite op 'n doenlys, verkieslik die aand tevore.

- Marvin (1980: 13) beveel aan dat prioritisering volgens die volgende kategorieë gedoen word:
  - noodsaaklike aktiwiteite
  - ondersteunende aktiwiteite
  - bruikbare aktiwiteite
  - interessante aktiwiteite sonder doelwitte wat inskakel
  - onbelangrike aktiwiteite
  - teen-produktiewe aktiwiteite.

3.14 **DAAR IS VERANDERINGE AAN DIE KOM - WAT DOEN EK NOU?**

Volgens Hitt (1988 : 27 - 31) sal die volgende benadering help om die verandering met die minste moontlike wrywing te weeg te bring:

- vestig jou gesagsinstrumente, met ander woorde bevorder jou kennis van alle inligting, hulpmiddel en ondersteuning wat tot die situasie bydra
- ontwikkel 'n veranderingstrategie wat uit die volgende stappe bestaan:
  - verkry 'n duidelike begrip van die missie, doelwitte en strategieë van die groter onderneming
  - formuleer 'n gedetailleerde beskrywing van die huidige toestand van die afdeling waarin jy funksioneer
  - skep 'n duidelike visie van die verwagte toekoms vir jou afdeling en verseker dat dit die missie, doelwitte en strategieë van die groter onderneming ondersteun
  - identifiseer die afwykings tussen die werklike en verwagte
  - ontwikkel 'n geskrewe plan vir die vermindering van die afwykings
  - implementeer die plan
- evalueer en hersien soos nodig
- betrek jou ondergeskiktes in die veranderingsproses en moet hulle nie in die donker hou nie, want dit verhoog die gepaardgaande onsekerheid
- help jou ondergeskiktes om agente van verandering te word, deur
  - met jou woorde en aksies 'n atmosfeer te skep word waarin verandering as die norm van die dag gesien word
  - die idee te kommunikeer dat verandering 'n integrale deel van elke pos is
  - onderrig en opleidingsprogramme waarin ondergeskiktes vaardighede kan aanleer om effektiewe agente van verandering te wees
  - 'n beloningstelsel daar te stel vir ondergeskiktes wat 'n groot bydrae maak om verandering in hul werk te weeg te bring
- enkele ankers in 'n veranderende omgewing te skep, sodat die ondergeskiktes te midde van die verandering, 'n mate van stabiliteit kan ervaar.

Dyer et al. (1990: 374 - 378) stel die volgende stappe vir beplande verandering voor:
- identifiseer die probleem
- versamel primêre en sekondêre inligting
- ontleed die data
- herformuleer die probleem
- beplan die aksie om die probleem op te los
- neem die aksie
- evalueer die aksie wat geneem is.

3.15 BESTAAN DAAR VERSKILLENDE SOORTE KONFLIK?

Volgens Rue & Byars (1992: 403 - 406) bestaan daar vier tipes konflik wat as volg onderskei kan word:
- intra-persoonlike konflik, wat binne die individu voorkom en die gevolg is van rolkonflik en werkstress
- interpersoonlike konflik, wat tussen twee of meer persone binne die onderneming plaasvind en kan veroorsaak word deur verskille in waardes of verskille in probleemplossing style of verskille in bestuursfilosofie
- inter-groep konflik, wat ontstaan binne 'n werkgroep en veroorsaak word deur sake soos gesag, kontrole van werksvloei en toegang tot skaars hulpmiddele.

Boone & Kurtz (1987: 315 - 319) identifiseer 'n vierde tipe konflik, naamlik:
• persoon-groep konflik, wat veroorsaak word deur individuele teenkanting teen
groepsnorme of gedragsreëls.

3.16 HOE WORD KONFLIK HANTEER?

Daar is vier basiese maniere om konflik te hanteer (Boone & Kurtz, 1987: 319 -323):
• ontwyking/ontkenning van die konflik is 'n oneffektiewe manier om konflik te
hanteer, aangesien dit nie die onderliggende oorsake oplos nie
• bedekking van die konflik is ook 'n oneffektiewe manier om konflik te hanteer,
aangesien die individu die besluitneming vertraag en hom/haar beroep op
redelikheid as metode om die klaarblyklike redes vir die konflik te onderdruk
• dwang as manier om konflik te hanteer is effektief by die hantering van
ommiddellike sake, maar aangesien dit lei tot wenners en verloorders maak dit min,
indien enige, bydrae lot toekomstige samewerking
• konfrontasie is 'n metode om konflik te hanteer waar daar van die betrokke partye
verwag word om saam te kom, die konflik te bespreek en oplossings wat vir almal
aanvaarbaar is, te soek.

3.17 HOE KAN EK MY ONDERGESKIKTES IN 'N PRODUKTIEWE
SPAN OMSKEP?

Hitt (1988: 75) stel dit omonwonde dat "transforming an unproductive team into a
productive team can not be achieved through a single bold and imaginative move or
through razzle-dazzle", maar dat dit nodig is om baie klein dingetjies oor 'n langer
periode te doen, en kan in die volgende tien riglyne opgesom word (Hitt, 1988: 78 -81):
• besluit op 'n tipe span - die spanlede tree onafhanklik op, die bestuurder neem al
die besluite, of die spanlede groepeer in 'n buigsame groep met die bestuurder as
katalisator
• kommunikeer jou visie deur jou woorde, besluite en aksies
• kommunikeer jou bestuursfilosofie, wat insluit jou waardes, doelwitte en
strategieë sodat jou spanlede jou oprede kon verstaan
• kommunikeer jou standpunt ten opsigte van sleutel sake, sodat jou spanlede kan
weet waar hulle met jou staan
• betrek jou spanlede in die stel van doelwitte, want dit skep verbondenheid
• betrek spanlede by die ontwikkeling van strategieë
• betrek spanlede by probleemoplossing, want dit help om eienaarskap vir die oplossing te vestig
• betrek spanlede by sleutel-besluite deur een van die volgende metodes
  - stel 'n probleem, vra hul idees en neem die besluit
  - stel aan hulle 'n tentatiewe besluit wat onderworpe is aan hulle insette
  - stel aan hulle verskeie alternatiewe en laat hulle die alternatief kies wat hulle glo die beste is
  - stel aan hulle die probleem en laat hulle self die alternatiewe ontwikkels en self die keuse tussen die alternatiewes maak
• betrek spanlede by die hersieningsproses en die besluit op korrektiewe aksies
• betrek die spanlede by 'n spanbou program wat die volgende vrae moet uitklaar:
  - hoe goed funksioneer ons as 'n span?
  - watter hindemisse verhoed ons om 'n produktiewe span te wees?
  - watter aksie moet ons neem om 'n meer produktiewe span te word?

3.18 WAT IS FLEKSIETYD?

Boone & Kurtz (1987 : 311) beskryf fleksietyd as "work scheduling system that allows employees to set their own work hours within constraints specified by the organization."

Die tipiese fleksietyd formaat laat werknemers toe om te begin werk binne 'n spesifieke tyd in die oggend, soos tussen 07:00 en 09:00. Alle werknemers moet by die werk wees gedurende 'n spesifieke tyd van die dag, waartydens vergaderings en ander interpersoonlike aktiwiteite plaasvind. Hierdie periode, byvoorbeeld van 09:00 tot 15:00 word die kerntyd genoem. Wanneer kerntyd verby is kan werknemers die werk verlaat in ooreenstemming met die lengte van die werksdag en die tyd wat hy/sy in die oggend begin het.

Die vereiste ure wat 'n werknemer moet werk kan per dag, per week of per maand vasgestel word. Sou die vereiste ure op 40 ure per week vasgestel word, beteken dit dat die werknemer die 40 ure in die loop van 'n week moet werk, wat dan impliseer dat hy/sy sy/haar dagure mag skeduleer soos dit hom/haar pas.

Die voordele van fleksietyd is volgens Boone & Kurtz (1987 : 311):
• gerief vir die werknemers
• bevorder moraal
• verminder afwesigheid en traagheid
• kostebesparings
• verbeterde produktiwiteit
• meer effektiewe gebruik van vervoermiddele.

Boone & Kurtz (1987: 311) wys egter ook op definitiewe nadele van fleksietyd:
• beperkte aanwendingsmoontlikhede in take soos monteerbaanbediening
• hoër energie gebruik
• sleutel personeel nie altyd beskikbaar in kritieke tye nie
• die geleentheid vir party mense om die stelsel te misbruik.

3.19 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is aandag geskenk aan praktiese probleme wat die nuwe, onervare bestuurder in beplanning en organisasie mag ondervind. Die verskil tussen beplanning, 'n plan en besluitneming is aangetoon, terwyl die belangrikheid van beplanning en die stappe wat tydens beplanning gevolg moet word ook geïdentifiseer is. Daarna is uitgespel hoe doelwitte gestel word en hoe die doelwitte in planne omskep kan word. Geheueprente as metode om te verseker dat beplanning volledig is, is ook verduidelik.

Die hoeveelheid mense wat 'n bestuurder doeltreffend kan beheer is bespreek, tesame met die verskil tussen posverbreding en posverryking. Aandag is ook geskenk aan hoe posverryking gedoen kan word en die werking van delegering en prioritisering is toegelig.

Vervolgens is daar gelet op die manier om verandering te hanteer, terwyl die verskillende soorte konflik en die hantering van konflik daarna ontleed is.

Hoe 'n bestuurder sy ondergeskiktes in 'n produktiewe span kan bou is ook bespreek.

Ten slotte is daar gelet op die werking, voordele en nadele van fleksietyd.

In hoofstuk vier word daar voortgegaan met die probleme wat 'n nuwe, onervare bestuurder mag ervaar in die veld van leiding en beheer.
HOOFSTUK 4

LEIDING EN BEHEER

4.1. INLEIDING

In hoofstuk drie is die probleme wat 'n nuwe, onervare bestuurder met beplanning en organisasie mag hé bespeek. In hierdie hoofstuk word die moontlike antwoorde op vrae wat die genoemde bestuurder op die gebied van leiding/aktivering/bevelvoering en beheer as bestuurstake mag ondervind, gestel.

Die bespreking neem weereens die vorm van vrae en moontlike antwoorde aan.

Die volgende vrae rakende leiding word bespreek:
- wat is my funksie as leier?
- watter eienskappe behoort ek te ontwikkel om 'n goeie leier te wees?
- hoe kan ek 'n sterk leier word?
- watter faktore beïnvloed my leierskap?
- wat is die verskil tussen gesag en mag?
- hoekom is beheer belangrik?
- watter tipes beheer bestaan daar?
- watter voorwaardes is nodig vir beheer?
- wat is die korrekte proses om te gebruik by die uitoefening van beheer?

Die vrae ten opsigte van beheer wat beantwoord word is:
- wat moet ek alles beheer?
- hoe kan ek 'n bydrae lewer tot die beheer van die onderneming se fisiese hulpbronne?
  - voorraadbeheer
  - kwaliteitsbeheer
- wat word van my verwag ten opsigte van die beheer van menslike hulpbronne?
- watter finansiële beheermaatreëls moet ek instel?
  - begrotings
  - finansiële state
- finansiële analise
- ouditering

- watter beheer moet ek uitoefen oor die beskikbare inligtingsbronne?
- hoe weet ek my beheerstelsel is doeltreffend?
- waarvoor moet ek ligloop by die toepassing van beheer?

4.2 WAT IS MY FUNKSIE AS LEIER?

Ivancevich et al. (1989: 298) omskryf die funksie van 'n leier as gelykydigige aandag aan:
- die take wat deur groepe en individue uitgevoer moet word
- die behoeftes en verwagtinge van groepe en individue.

4.3 WATTER EIENSKAPPE BEHOORT EK TE ONTWIKKEL OM 'N GOEIE LEIER TE WEES?

Volgens Kruger (in Kroon, 1990: 403 - 404) is die belangrikste eienskappe van goeie leiers as volg:
- liggaamlike en geestelike gesondheid
- gesonde lewensuitkyk
- toewyding aan 'n geloofsaak
- onbaatsugtigheid
- geesdrif
- intelligensie en kennis
- nederige selfvertroue
- welsprekendheid
- durf en moed
- wilskrag en doelgerigheid
- aanpasbaarheid en buigsaamheid
- skeppende verbeelding en visionêre inisiatief
- gesonde verstand en gebalanceerde oordeel
- begrip en mensekennis
- organisering, delegering en vertroue
- beslistheid
• karakter
• kommunikasievermoë.

4.4 **HOE KAN EK 'N STERK LEIER WORD?**

Die vier bekwaamhede waaroor 'n sterk leier moet beskik is volgens Dyer *et al.* (1990: 412 - 415) die bestuur van aandag, opinie, vertroue en jouself.

Die bestuur van aandag beteken dat 'n bestuurder daarin moet kan slaag om mense na hom/haar toe te trek deur die skepping van 'n visie, die kommunikasie van daardie visie aan ander en om deur sy/haar energie en verbondenheid ander so ver te kry om die begeerte te hê om te probeer om die visie te bereik.

Die bestuur van opinie behels die vermoë om die visie aan ander te kommunikeer sodat hulle die mening van die doelwitte kan verstaan.

Die bestuur van vertrou beteken die bestuurder moet daarin slaag om vertrou te bou deur betroubaarheid en beginselvastheid.

Die bestuur van jouself beteken dat 'n bestuurder sy/haar sterkpunte en swakhede moet verstaan en voortdurend binne die grense van sy/haar vermoëns moet optree.

4.5 **WATTE FAKTORE BEINVLOED MY LEIERSKAP?**

Daar is vier basiese stelle faktore wat 'n bestuurder se leierskap beïnvloed (Boone & Kurtz, 1987: 403 - 409):

- die mense wat gelei word - die werkverrigtingsslakke en verwagtinge van beide bestuurders en hul ondergeskiktes
- die aard van die werk self - is daar genoeg tyd beskikbaar vir deelneming of nie, is analise van die situasie nodig vir oplossing van die probleem en die vlak van onsekerheid
- die ondersteuning wat die bestuurder kry van sy/haar leier - 'n bestuurder wat die ondersteuning van sy/haar leier kan wen sal deur die ondergeskiktes as baie gesaghebbend gesien word
• die bestuurder se eie persoonlike karaktertrekke - soos sy/haar openhartigheid, kennis en behoefté om waardeer te word.

4.6 WAT IS DIE VERSKIL TUSSEN GESAG EN MAG?

Reynders (in Smit en Cronje, 1992 : 353) omskryf gesag as "die verkryging van die reg om binne sekere riglyne bepaalde handelinge te verrig, 'n reg om te sê wie wat sal doen, 'n reg om die nakoming van pligte af te dwing en 'n reg om versuim te straf." Vir 'n nuwe, onervare bestuurder gee gesag dus die reg om aan te dring op aksies deur ondergeskiktes en dit gee ook aan 'n bestuurder die reg om op te tree.

• regmatige mag, wat die mag behels wat deur die onderneming aan 'n spesifieke pos toegeken word
• die mag van beloning, wat die gee of terughou van salarisverhogings, bonusse, en erkenning insluit
• die mag van dwang, wat deur vrees uitgeoefen word
• referentemag, wat gebasseer word op die ondergeskiktes se identisering met die bestuurder
• deskundige mag, wat op kennis en vakkundige vaardighede berus.

Die aspekte wat hierbo aangespreek is, is nie die enigste take wat as deel van leierskap gesien moet word nie. Motivering, kommunikasie en groephantering vorm 'n integrale deel daarvan en hierna word verder verwys in hoofstuk 5.

Die bespreking van moontlike vrae rakende leierskap is hiermee afgehandel. Die volgende vrae wat bespreek word het betrekking op beheer as bestuurstaak.
4.7 HOEKOM IS BEHEER BELANGRIK?

Verskillende faktore word deur skrywers beskou as die redes waarom die uitoefening van beheer belangrik is:

- desentralisasie (Dyer, 1990: 552)
- foute (Dyer, 1990: 552; Boone & Kurtz, 1987: 503)
- gestandaardiseerde optrede (Crous in Kroon, 1990: 484)
- evaluering van topbestuurdoelstreefrendheid (Crous in Kroon, 1990: 484)
- voorkoming van wanpraktyke, diefstal en vermorsing (Crous in Kroon, 1990: 484)
- prestasiemeting (Crous in Kroon, 1990: 484)
- gestandaardiseerde kwaliteit (Crous in Kroon, 1990: 484)
- omgewingsverandering (Crous in Kroon, 1990: 484)
- aanspreeklikheid (Boone & Kurtz, 1987: 503)

4.8 WATTER TIPES BEHEER BESTAAN DAAR?

Robbins (1991: 571 - 573) en Ivancevich et al. (1989: 449 - 453) verdeel die tipes beheer wat uitgeoefen word volgens die stadium in die aktiwiteit wat beheer word:

- beheer voor uitvoering, om moontlike probleme te voorkom
- stuurbeheer wat plaasvind terwyl die werk gedoen word om te verseker dat doelwitte nagestreef word
- beheer na uitvoer wat konsentreer op die afgehandelde aktiwiteit.

Boone & Kurtz (1987: 513) volg ook hierdie basis vir verdeling, maar voeg ’n vierde tipe beheer by wat hulle ja-nee beheer noem omdat dit gebruik word by spesifieke beheerpunte waar toestemming gevra moet word om met die aktiwiteit voort te gaan.
'n Fout wat dikwels deur bestuur gemaak word, is om op beheer na uitvoer te konsentreer, in plaas van deurlopende aandag aan die ander twee vorms van kontrole ook te skenk. Dit lei daartoe dat foute/afwykings eers geïdentifiseer word as dit te laat is om regstellende stappe vir die huigdige te neem.

4.9 WATTER VOORWAARDES IS NODIG VIR BEHEER?

Rue & Byars (1992 : 460 - 461) onderskei drie basiese voorwaardes vir beheer:
• die bestaan van standaarde wat die ideale resultaat reflekteer
• inligting wat werklike prestasie teenoor standaarde rapporteer
• regstellende aksies wat afhanklik is van die aanduiding van afwykings en die vermoë om die nodige aksie te neem.

4.10 WAT IS DIE KORREKTE PROSES OM TE GEBRUIK BY DIE UITOEFENING VAN BEHEER?

• stel prestasiestandaarde wat realisties, bereikbaar en meetbaar is, soos byvoorbeeld winsstandaarde, markaandeelstandaarde, produktiwiteitstandaarde en personeel-ontwikkelingstandaarde
• meet werklike prestasie deur middel van "feed forward" (Dyer et al., 1990 : 555), gelykydigige beheer en terugvoer, met veranderlikes kwantifiseerbaar, betroubaar en in ooreenstemming met die beheerstelsel
• vergelyk werklike prestasie met standaarde om sodoende enige afwykings te bepaal
• regstellende optrede nadat vasgestel is wat die onderliggende probleem is, of die afwyking geregtig is en of optrede nodig is al dan nie, met 'n keuse uit die volgende drie alternatiewe optredes:
  - verbeter die werklike prestasie
  - hersien die strategie om die standaarde te bereik
  - verlaag/verhoog standaarde.
4.11 WAT MOET EK ALLES BEHEER?

Smit & Cronje (1992 : 455) maak die stelling dat al die hulpbronne en aktiwiteite wat in 'n onderneming gebruik word beheer behoort te word:

- die beheer van die onderneming se fisiese hulpbronne sluit aspekte soos voorraad, toerusting en kwaliteit in
- die beheer oor menslike hulpbronne behels keuring, plasing, opleiding, personeelontwikkeling, prestasie-evaluering en vergoedingsvlakke
- die beheer oor die finansiële hulpbronne sluit in aspekte soos die begroting, gelykbreëk-analises en finansiële analyse.
- die beheer van inligtingsbronne behels markvooruitskattings, omgewingsverkenning en ekonomiese vooruitskatting.

4.12 HOE KAN EK 'N BYDRAE LEWER TOT DIE BEHEER VAN DIE ONDERNEMING SE FISIESE HULPBRONNE?

4.12.1 VOORRAADBEHEER

Smit & Cronje (1992 : 457) omskryf voorraad as die hulpbronne wat nodig is om produkte en dienste voort te bring, sowel as die finale produkte wat in voorraad gehou word om in die behoeftes van die verbruiker te voorsien. Gaither (1992 : 364) brei uit op hierdie omskrywing deur daarop te wys dat die hulpbronne wat nodig is om produkte of dienste voort te bring bestaan uit grondstowwe en aangekoopte items en dat werk-in-proses en materiaal vir diensverskaffing ook geklassifiseer word as voorraad.

Oldcorn (1989: 224) identifiseer die volgende probleme met voorraad:

- te min bergplek
- items op die verkeerde plekke hê
- tekort aan sleutel items
- oorskot aan onbruikbare items
- verlies aan items.

Volgens Gaither (1992 : 365) kan daar twee benaderings tot voorraadkontrole gevolg word:
• die gedrag van die item self in isolasie (vir voltooide produkte en diensmateriaal), met ander woorde die item in isolasie word aangevul wanneer die voorraadvlak dit vereis
• die gevolge van bestellings vir 'n voltooide produk op 'n item (vir grondstof en werk-in-proses), met ander woorde die item word eers bestel wanneer daar van die kant van produksie af 'n vraag na die item is.

Smit & Cronje (1992 : 457 - 458) onderskei drie beheerstelsels:
• die ekonomiese bestelhoeveelheid
• die "Materials Required Planning" (MRP)
• die "net betyds" of "Just In Time" (JIT)-stelsel.

Die ekonomiese bestelhoeveelheid is 'n metode om optimale bestelhoeveelheid te bereik, gebasseer op die balansering van die verskillende kostes wat met voorraad geassosieer word. Koste wat met die hou van voorraad geassosieer word sluit die koste van kapitaal, berging, versekering, waardeverminderering, verouderde voorraad, koste per bestelling, produksiekoste en die koste van verlore verkoop in (Boone & Kurtz, 1987 : 591).

Die "Materials Required Planning"-stelsel se hoofdoel is om te verseker dat grondstowwe en komponente beskikbaar is op die plek waar en tyd wanneer dit benodig word, sonder dat onnodige items in voorraad gehou word.

By die "Just In Time"-stelsel word slegs werklike bestellings vir voltooide produkte in bestellings vir grondstowwe en komponente omgesit, wat dan net betyds arriveer om in die vervaardigingsproses gebruik te word (Smit & Cronje, 1992 : 458). Volgens Muhleman et al. (1992 : 390) is daar sekere tegnieke soos totale kwaliteitsbeheer, afgedwingde probleemoplossing en totale betrokkenheid wat JIT ondersteun. Krajewski & Ritzman (1993 : 697 - 698) wys daarop dat die JIT-stelsel uit drie elemente bestaan:
• materiaal vloei-dissipline, wat insluit die trekmetode waar bestuur die ontvangs van grondstowwe en die begin van die produksieproses skeduleer voordat enige vraag na die produk ondervind word en stoot metode waar aanvulling van die produk bestel word sodra die voorraadvlak onder 'n sekere hoeveelheid daal
• hou voorraad in hoeveelhede so klein as moontlik
omsakeling van een aktiwiteit na 'n ander moet in so kort as moontlike
tyd gedoen word.

4.12.2 Kwaliteitsbeheer

Besterfield (1990: 2) omskryf kwaliteitsbeheer as "the use of techniques and
activities to achieve, sustain, and improve the quality of a product or
service" en dit behels die integrasie van die volgende verwante tegnieke en
aktiwiteite:

- spesifikasie van wat benodig word
- ontwerp van die produk/diens om aan die spesifikasies te voldoen
- inspeksie om te bepaal of aan die spesifikasies voldoen word
- hersiening van gebruik om inligting te kan voorsien vir die aanpassing van
  standarde indien nodig.

Everette & Ebert (1992: 634 - 651) stel die volgende beheervorms voor vir
kwaliteitsbeheer:

- statistiese proseskontrole deur
  - meting van veranderlikes teenoor eienskappe
  - ontwikkeling van beheerkaarte vir veranderlikes deur gemiddeldes of
    reekse te gebruik
- inspeksie
- aanvaardingsmonstering.

Kwaliteit kan volgens Krajewski & Ritzman (1993: 106 - 109) verbeter
word op die volgende wyses:

- breek ondememingsversperrings af deur kwaliteitsversekeringsgroepes en
  bemarkingsbetrokkenheid
- motiveer personeel om produk/diens te verbeter deur individuele
  ontwikkeling en monetêre aansporings
- ontwikkel kwaliteitsirkels
- oorweeg die kwaliteit in beide produk en prosesontwerp
- kontroleer die kwaliteit deur verskaffers voorsien.
4.13 WAT WORD VAN MY VERWAG TEN OPSIGTE VAN DIE BEHEER VAN MENSLIKE HULPBRonne?

Ivancevich et al. (1989: 521 - 543) verdeel die beheer van menslike hulpbronne in die normale tipes beheer, naamlik beheer voor uitvoering, stuurbeheer en beheer na uitvoering.

Beheer voor uitvoering bestaan volgens Ivancevich et al. (1989: 521 - 530) uit:

- menslike hulpbronbeplanning, wat op sy beurt volgens Ferrel & Hirt (1993: 314)
  bestaan uit die ontleiding van die onderneming se huidige en toekomstige werknemers behoeftes en die ontwikkeling van 'n strategie om daarin te voorsien
- die indiënsnemensaktiwiteite, wat uit interne of eksterne bronne gedoen kan word
- die keuringsaktiwiteite, wat volgens Ferrel & Hirt (1993: 317 - 319) bestaan uit:
  - die aansoek
  - toetsing
  - fisiese ondersoek
  - die persoonlike onderhoud
- induksie, waartydens die nuweling voorsien word van 'n oorsig van die onderneming se geskiedenis, beleid, doel, tipe produkte/dienste, 'n taakbeskrywing, procedures, reëls, werkskedules, teepouses, etenstye, kafeteriageriewe, parkeergeriewe, sekuriteitsreelings, salarisreelings, afwesigheid, dissipline en die hantering van grieiewe (Crous in Kroon, 1990: 384).


Die beheer na uitvoering behels hoofsaaklik prestasiemeting, waarin die werknemer se sterkpunte en swakhede geïdentifiseer word (Ferrel & Hirt, 1993: 322).

Volgens Smit & Cronje (1992: 465) sluit ander beheerinstrumente vir menslike hulpbronne aspekte soos arbeidsomset, afwesigheid en samestelling van die werkerskorps in.
4.14 WATTEER FINANSIËLE BEHEERMAATREëLS MOET EK INTEL?

Die finansiële beheermaatreëls wat deur n nuwe, onervare bestuurder toegepas behoort te word, word in diepte bespreek aangesien alle bestuurders, ongeag van in watter ondernemingsfunksie hulle werkzaam is, hierby betrokke moet wees. Die probleem is egter dat baie min van hierdie bestuurders enige agtergrond in finansies het.

4.14.1 INLEIDEND

Dyer et al. (1990 : 561 - 579) vat die siening van die moderne skrywers saam met die volgende klassifikasie van finansiële beheermaatreëls:

- begrotings
- finansiële state
- finansiële analise
- ouditering.

Ivancevich et al. (1989 : 503 - 507) verdeel finansiële beheer in die normale tipes beheer wat bestaan, naamlik:

- beheer voor uitvoering van die aktiwiteit wat ondersteun word deur begrotings
- stuurbeheer wat hoofsaaklik geimplementeer word deur interne beheer
- beheer na uitvoering van die aktiwiteit, wat bestaan uit finansiële state en die ontleding daarvan.

4.14.2 BEGROTINGS

Smit & Cronje (1992 : 461) omskryf 'n begroting as "'n formele plan wat in finansiële terme uitgedruk word en wat aandui hoe hulpbronne aan die verschillende aktiwiteite, afdelings of onderafdelings van 'n onderneming toegeedeel word." Begrotings kan egter ook in ander eenhede dan finansiële terme uitgedruk word, soos byvoorbeeld verkoopsvolumes, produksie-eenhede of tyd.

Boone & Kurtz (1987 : 518 - 519) onderskei die volgende tipes begrotings:

- produksie begroting
• kapitaal begroting
• bemarkingsbegroting
• produk begroting
• kontantvloei begroting
• begrote inkomste staat
• begrote balanstaat
• begroting vir navorsing en ontwikkeling.

Dyer et al. (1990: 562) verskaf twee prosesse waardeur begrotings saamgestel kan word:

• van bo na onder, waar topbestuur die begrotings voorberei, met die geleentheid aan laervlak bestuur om voorstelle te maak; alhoewel dié vorm van begroting samestelling gewoonlik daartoe lei dat laervlak bestuur se rol tot implementering beperk word

• van onder na bo, waar die begroting saamgestel word met die aktiewe deelname van die bestuurders wat verantwoordelik sal wees vir die implementering daarvan.

Deelnemende begrotings het die volgende voordele:

• vermindert ongelykmatige inligting in die onderneming (Welsch et al., 1988: 98)

• bring 'n groter verbondenheid mee by die laer-vlak werknemer om die begrotingsplan na te streef (Welsch et al., 1988: 98; Boone & Kurtz, 1987: 519)

• toesighouers en personeel van elke departement behoort 'n beter insig in hul eie behoeftes te hê (Boone & Kurtz, 1987: 519)

• toesighouers en personeel van elke departement behoort minder geneig te wees om belangrike elemente vir hul eie departement oor die hoof te sien (Boone & Kurtz, 1987: 519).

Die "Program Planning Budgeting System" (PPBS) is 'n metode om die begroting saam te stel en bestaan volgens Boone & Kurtz (1987: 520) uit die volgende vyf stappe:

• maak 'n lys en ontleed die doelwitte van die aktiwiteit

• ontleed die resultate van 'n gegee aktiwiteit, gebaseer op die doelwitte

• skat toekomstige aktiwiteitskoste vooruit

• ontleed alternatiewes

• integreer die bogenoemde vier stappe in die begrotingsproses.
Dyer et al. (1990: 568 - 569) omskryf 'n nulbasisbegroting as een wat die beginsel dat die vorige begroting 'n redelike vertrekpunt vir die volgende jaar se begroting is, ignoreer en dat dit uit basies drie stappe bestaan:

- die aktiwiteite van die onderneming word afgebreek in besluitnemingspakette, wat alle inligting insluit wat nodig is om die koste en voordele van die aktiwiteit(e) te evalueer en vergelyk met die voordele van die aktiwiteit(e), tesame met die gevolg sou dit afgekeur word nie
- elke aktiwiteit word geëvalueer en in rangorde van voordeel vir die onderneming, geplaas
- hulpbronne word begroot volgens die finale vasgestelde rangorde.

Dit dien geen doel om 'n begroting op te stel en dan nie die werklike resultate met die van die begroting te vergelyk nie. Welsch et al. (1988: 569) maak die stelling dat die onderliggende redes vir die afwyking, eerder as die resultaat self, moet lei tot regstellende aksies. Wanneer 'n afwyking ontleed word om die onderliggende oorsaak te bepaal, moet die volgende moontlikhede volgens Welsch et al. (1988: 569 - 570) oorweeg word:

- die afwyking is onbelangrik
- die afwyking is veroorsaak deur verslaggewingsfoute
- die afwyking is veroorsaak deur 'n spesifieke bestuursbesluit
- die afwyking is veroorsaak deur 'n onbeheerbare faktor (byvoorbeeld 'n storm)
- die afwykings waarvan die oorsake nie bekend is nie, moet deeglik ondersoek word.

4.14.3 FINANSiëLE STATE

Finansiële state word in monetêre terme opgestel en die belangrikste finansiële state wat gebruik word volgens Dyer et al. (1990: 571) is die:

- inkomstestaat, met die doel om al die inkomste wat 'n onderneming gedurende 'n sekere periode verdien het te vergelyk met die totale uitgawes wat in dieselfde tydperk aangegaan is
- balansstaat, met die doel om te rapporteer wat die stand van die onderneming se bates, verpligtinge en eienaarsbelang is aan die einde van 'n spesifieke periode.
Die finansiële state word gebruik om drie baie belangrike fasette van die onderneming te monitor, naamlik (Dyer et al., 1990: 571):

- likiditeit, met ander woorde die vermoë van die onderneming om sy rekeninge te betaal en sy finansiële verpligtinge nare kom
- winsgewendheid, met ander woorde die onderneming se vermoë om wins te maak
- hefbome, met ander woorde die balans tussen skuld en aandele.

### 4.14.4 FINANSIELE ANALISE

Bernstein (1989: 3) omskryf finansiële analyse as "the application of analytical tools and techniques to financial statements and data in order to derive from them measurements and relationships that are significant and useful for decision making."

Likiditeit word bepaal deur die volgende twee verhoudings te bereken:

- vlottende verhouding, wat gebaseer word op die verhouding van bedryfsbates tot bedryfslaste, waar die oorskot van die bedryfsbates oor die bedryfslaste 'n buffer verskaf van verliese (Bernstein, 1989: 517)
- vuurproefverhouding, wat gebaseer word op die bates wat die maklikste in kontant omgesit kan word (Bernstein, 1989: 517).

Winsgewendheid word volgens Dyer et al. (1990: 572 - 574) hoofsaaklik gemeet aan die volgende verhoudingsgetalle:

- winsgrens, wat die verhouding van netto inkomste tot verkope meet
- opbrengs op bates, wat die verhouding van netto inkomste tot totale bates meet
- opbrengs op eienaarsbelang, wat die verhouding van netto inkomste tot aandeelhouersbelang meet.

Gelykbreekanalise is ook 'n gewilde finansiële beheerinstrument aangesien dit die bestuurder help om die verband tussen sleutel veranderlikes soos vaste koste, veranderlike koste, totale koste en wins/verlies te verstaan en die bestuurder help om te bepaal by watter punt die onderneming se verkope die kostes sal dek (Dyer et al., 1990: 577).

Volgens Smit & Cronje (1992: 463) word die volgende verhoudingsgetalle ook in finansiële beheer aangewend:
• omsetsnelheid van bates en krediteure
  - omsetsnelheid van totale bates
  - omsetsnelheid van totale vaste bates
  - omsetsnelheid van totale vlottende bates
  - aantal dae gemiddelde voorraad
  - gemiddelde invorderingstermyn van krediteure
  - gemiddelde vereffeningstermyn van krediteure
• ontleding van bemarkingsprestasies
  - verkope per vierkante meter verkoopsruimte
  - verkope per vierkante meter totale vloeroppervlakte
  - verkope per personeellid
• ontleding van huur en bemarkingskoste
  - verkope per rand salarisse en lone
  - verkope per rand huur
  - huur per vierkante meter verkoopsruimte
  - huur per vierkante meter totale vloeroppervlakte
• algemene prestasie-ontledings
  - toegevoegde waarde verhoudingsgetalle
  - arbeidsdoelmatigheid
  - kapitaaldoelmatigheid
  - totale doelmatigheid.

Dit is belangrik om daarop te let dat hierdie verhoudingsgetalle in jaarlikse isolasie geen betekenis het nie. Die waarde van die verhoudingsgetalle in die vergelyking daarvan met vorige jare se syfers en met die van die industrie waarin die onderneming funksioneer.

4.14.5 OUDITERING

Dyer et al. (1990: 578) onderskei tussen interne en eksterne ouditering.

Interne ouditering word uitgevoer deur werknemers van die onderneming en word gebruik om die doeltreffendheid van die beheerstelsels en die akkuraatheid van transaksies te ondersoek.

Eksterne ouditering word deur kundiges buite die onderneming uitgevoer en word gedoen om die graad van akkuraatheid en die mate waarin die fisansiële state weerspieël wat hulle veronderstel is, te bepaal.
Alhoewel ouditering hier in konteks met finansies bespreek is, is dit nodig om daarop te let dat daar ook nie-finansiële ouditering gedoen word in byvoorbeeld die departemente van bemarking en aankope.

4.15 WATTER BEHEER MOET EK UITOEKEN OOR DIE BESKIKBARE INLIGTINGSBRONNE?

Dyer et al. (1990: 631 - 632) onderskei drie basiese tipes inligtingstelsels, naamlik:
- transaksie-verslagdoening stelsels, soos byvoorbeeld die salaris-stelsel
- bestuursinligtingstelsels

Lay et al. (1989: 324) verdeel rekenaarkontroles in die volgende nege hoofkomponente:
- voor-installasiekontroles
- menslike kontroles
- stelselontwikkelingskontroles
- operasionele kontroles
- verwerkingskontroles
- diensburokontroles
- gekoppelde stelselkontroles
- klein sakerekenaarkontroles
- dokumentasiekontroles.

Die kontrole punte wat nodig is om betroubare verwerking van data te verseker word deur Burch et al. (1983: 449 - 464) as volg geidentifiseer:
- eksterne beheerpunte, wat groepe soos onafhanklike ouditeure en konsultante, gebruikersdepartemente en topbestuur insluit
- administratiewe beheerpunte soos die keuse en toewyse van personeel, die voorbereiding van posbeskrywings en die stel van standaarde
- inset beheerpunte soos transaksie kodes, ontwerp van vorms, verifikasie en "control totals"
- program beheerpunte, wat redelikheidstoets, rekenkundige toets, identifikasie tegnieke, opvolging toetsing, fout opgawe en transaksie opgawes behels
- databasis beheerpunte sluit in fisiese kontroles en prosedure kontroles.
• dokumentasie kontroles, om aan belanghebbendes te wys wat die stelsel behoort te doen
• hardeware beheerpunte, wat gelykheidstoetse, geldigheidstoetse, duplikasie toetse, lees/skryf foute, transaksie lengte toetsing en toegangsbeheer insluit
• rekenaar bedryfsbeheer, soos die fisiese plek, die omgewing en ononderbrok krugvoorsiening.

Benewens hierdie beheerpunte is daar ook definitiewe sekuriteit beheermaatreëls wat ingestel moet word om te voorkom dat toegang tot vertroulike inligting verkry word, gestoorde data vir persoonlike gewin verander word en virusse geplaas word (Ferrell & Hirt, 1993 : 494). Volgens Burch et al. (1983 : 464 - 473) bestaan hierdie beheermaatreëls uit drie hoofgroepe:

• hindernisse, wat onder andere foutiewe werking, bedrog en ongemagtigde toegang, kragonderbrekings, brand en sabotasie insluit
• fisiese sekuriteitstegnieke, soos wagte, in- en uitteken registers, papier kerwer, aparte gebou en ondergrondse krag en telefoonlyne
• proseduriële sekuriteitstegnieke, wat insluit die integriteit van gebruikers, die isolasie van individuele dele van die geheel, die identifisering van gemagtigde koppeling, vlakke van toegangsmagtiging, bekragtiging van egtheid en monitering van verbreking van beheermaatreëls.

4.16 Hoe weet ek my beheerstelsel is doeltreffend?

Smit & Cronje (1992 : 469 - 470) stel die volgende vyf kenmerke van 'n doeltreffende beheerstelsel:

• moet met beplanning geïntegreer word
• buigsaamheid om veranderinge te akkommodeer
• moet 'n objektiewe en akkurate beeld van die situasie gee
• tydigheid, wat beteken so gereeld as wat nodig is en nie noodwendig daagliks nie
• onnodig komplekse beheerstelsels kan die gesonde oordeel van bestuurders negatief beïnvloed.

Crous (in Kroon, 1990 : 491 - 492) voeg 'n verdere ses kenmerke by:

• verskillende situasies of prosesse vereis verskillende beheertegnieke
• moet verstaanbaar wees vir ondergeskiktes wat betrokke is
• aanvaarding deur betrokkenes
moet ekonomies, met ander woorde met minimum koste, geïmplementeer kan word
kyk dieper as net die kwantifiseerbaar gebewens, maar bly objektief
klem op uitsonderings.

Boone & Kurtz (1987: 514) voeg nog twee kenmerke by:
regstellinge aksie en nie net afwykings nie, moet voorgeskryf word
moet moeilik wees om te manipuleer.

4.17 WAARVOOR MOET EK LIGGLOP BY DIE TOEPASSING VAN BEHEER?

Volgens Crous (in Kroon, 1990: 493 - 494) behoort jy rekening te hou met die volgende potensiele struikelblokke:
weerstand teen beheer
ontbereikbare standaarde kan lei tot die onderprestering van ondergeskiktes
beheer kan aanleiding gee tot bedrog, soos byvoorbeeld verslae wat foutiewe resultate aantoon om sodoende korrektiewe aksies minder drasties te maak
teenstrydige standaarde kan teenproduktiewe gevolge he
oorbeklemtoning van korttermynvereistes kan veroorsaak dat langtermynvereistes, soos noodsaaklike onderhoud, oor die hoof gesien word
vertroue in bestuur kan geskaad word deur onrealistiese en gebrekkige standaarde, die onregverdige toepassing van beheer en onduidelikheid by ondergeskiktes oor die geïmplementeerde beheerstelsels
beheer na uitvoering moet nie oorbeklemtoon word ten koste van beheer voor uitvoering en/of stuurbeheer nie
teverveel beheer kan deur ondergeskiktes gesien word as 'n inperking van hul vryheid
finansiële beheermaatreëls moet gebruik word met inagneming van ondergeskiktes se prestasievermoëns en -geleenthede
beheerstelsels moet saam met die onderneming groei.

Dyer et al. (1990: 558) voeg by die bogenoemde struikelblokke van Crous die moontlikheid dat bestuur se perspektief kan verou. 'n Bestuurder konsentreer so hard op 'n spesifieke standaard dat hy/sy die moontlike gevolge van ander aksies oor die hoof sien.
Hierdie hoofstuk het begin deur aandag te skenk aan die funksie van 'n leier, watter eienskappe 'n goeie leier behoort te hé, hoe 'n sterk leier gebou word en watter faktore leierskap beïnvloed. Daarna is die verskil tussen gesag en mag uitgeklaar.

Vervolgens is moontlike vreug wat 'n nuwe, onervare bestuurder met beheer mag ondervind uitgelig. Waarom beheer belangrik is, die verskillende tipes beheer en die voorwaardes vir beheer is uitgeklaar voordat aandag geskenk is aan die korrekte proses om te gebruik by die uitoefening van beheer.

Voorraadbeheer en kwaliteitsbeheer as vorme van beheer oor die onderneming se fisiese hulpbronne is bespreek. Vervolgens is die beheer van menslike hulpbronne ook bespreek.

Die finansiële beheermaatreëls wat vir die nuwe, onervare bestuurder van belang is, is saamgevat onder begrotings, finansiële state, finansiële analise en auditering.

Die beheer oor beskikbare inligtingsbronne is kortliks toegelig voordat daar afgesluit is met die eienskappe van 'n doeltreffende beheerstelsel en die slaggate waarvoor liggepool moet word by die toepassing van beheer.

In hoofstuk vyf word knelpunte rondom die ses addisionele bestuurstake in vraag en antwoord vorm uitgewys.
5.1. INLEIDING

In hoofstuk vier is die probleme wat 'n nuwe, onervare bestuurder met leiding en beheer mag hé bespreek. In hierdie hoofstuk word die moontlike antwoorde op vrae wat die genoemde bestuurder met die bykomende bestuurstake mag ondervind, gestel.

Die volgende vrae rakende besluitneming as bykomende bestuurstakvrae word bespreek:

- wat is die korrekte stappe om te neem in die besluitnemingsproses?
- wat is die verskil tussen probleme, simptome en oorsake?
- hoe weet ek daar bestaan 'n probleem?

Daarna word aandag geskenk aan die volgende vrae met betrekking tot motivering wat probleme mag skep:

- kan ek 'n ondergeskikte motiveer deur hom/haar meer te betaal?
- watter maniere van motivering moet nie gebruik word nie?
- wat sal my motiveringstaak vergemaklik?

Vervolgens word die volgende vrae rondom koördinasie bespreek:

- hoe kan ek die samewerking tussen groepe verbeter?
- watter faktore sal die produktiwiteit van my ondergeskiktes beïnvloed?

Die vraag rondom dissiplinering wat bespreek word is:

- hoe dissiplineer ek 'n ondergeskikte?

Vir delegeringsprobleme word verwys na paragraaf 3.12 op bladsy 26 waar die manier hoe om te deleger bespreek word.

Ten slotte word die volgende moontlike vrae wat die nuwe, onervare bestuurder met kommunikasie mag ondervind bespreek:
• ek word gereeld verkeerd verstaan - wat doen ek verkeerd?
• hoe skryf ek 'n verslag of 'n voorstel?
• ek moet 'n vergadering bywoon!
• ek moet 'n aanbieding doen!

5.2 WAT IS DIE KORREKTE STAPPE OM TE NEEM IN DIE BESLUITNEMINGSPROSES?

Haimann et al. (1985 : 52 -53) identifiseer vier stappe in die besluitnemingsproses, naamlik:
• identifiseer die doelwit, wat volgens Crous (in Kroon, 1990: 195) die versameling van inligting en die diagnoesering van oorsake insluit
• bepaal alternatiewe oplossings
• voorsien die gevolg van elke aksie
• kies die beste alternatief.

Dyer et al. (1990 : 211 - 212) voeg twee verder stappe by, naamlik:
• implementeer die gekose oplossing
• volg op en evalueer.

Volgens Cooke & Slack (1991 : 5 - 7) moet die volgende stappe, in volgorde, uitgevoer word:
• neern waar/monitor
• identifiseer die probleem
• stel doelwitte
• verstaan die probleem
• bepaal die alternatiewe
• evalueer die alternatiewe
• maak 'n keuse
• implementeer
• monitor.

5.3 WAT IS DIE VERSKIL TUSSEN PROBLEMЕ, SIMPTOME EN OORSAKE?

Boone & Kurtz, (1987 : 162 - 167) verskaf die volgende onderskeid:
• probleme is struikelblokke in die bereik van die onderneming se doelwitte

53
• simptome is sigbare aanduidings dat daar 'n probleem bestaan
• oorsake verwys na onderliggende faktore wat die probleem veroorsaak.

Smit & Cronje (1992 : 155) gee die volgende voorbeeld van die verskil tussen 'n probleem en 'n simptoom: die gebrek aan wins is 'n simptoom en nie die probleem nie ... die probleem is dalk oormatige voorraad of 'n hoë personeelomset.

5.4 HOE WET EK DAAR BESTAAN 'N PROBLEEM?

Dyer et al. (1990 : 209) wys op vier benaderings wat die nuwe, onervare bestuurder sal waarsku dat daar 'n probleem bestaan:
• afwykings van werkverrigging in die verlede
• afwykings van die plan of vooruitskattings
• terugvoer van ander, soos byvoorbeeld verhoogde klagtes van verbruikers
• werkverrigting teenoor die van mededingers.

5.5 KAN EK 'N ONDERGESIKTE MOTIVEER DEUR HOM/HAAR MEERTE BETAAL?

Geld kan tot 'n mate 'n invloed uitoefen op die prestasie van mense, maar volgens Smit & Cronje (1992 : 341 - 342) moet 'n beloningstelsel aan seker vereistes voldoen:
• werknemers moet weet dat
  - hoë besoldiging die gevolg is van hoë prestasie
  - ander belonings buiten geld ook met hoë prestasie verband hou
• die basiese behoeftes van die werknemers moet bevredig word
• werknemers se beloning moet vergelykbaar wees met die belonings wat vir soortgelyke werk binne en buite die ondemening betaal word
• verschillende mense het verschillende behoeftes wat hulle op verschillende maniere bevredig.

5.6 WATTER MANIERE VAN MOTIVERING MOET NIE GEBRUIK WORD NIE?

Die volgende metodes van motivering behoort nie gebruik te word nie (Dyer et al. 1990 : 439 - 440):
• vrees, soos dreigemente van liggaamlike beserings en verlies aan status
• straf, wat fisiese en geestelike straf behels
• skuld, waar 'n gevoel van skuld geskep word wanneer die werklke gedrag van 'n werknemer afwyk van die verwagte.

5.7 WAT SAL MY MOTIVERINGSTAAK VERGEMAKLIK?

Du Toit (in Kroon 1990: 382) verskaf die volgende riglyne:
• erken die feit dat elke ondergeskikte 'n individu in eie reg is
• alle ondergeskiktes streef nie na onafhanklikheid, verskeidenheid en verantwoordelikheid nie
• stel spesifieke doelwitte waarop terugvoer gegee kan word
• verseker dat doelwitte as bereikbaar waargeneem word
• individualiseer belonings
• koppel beloning aan prestasie
• skep die "regte" werkomgewing, gee lof waar verdien en verwyder struikelblokke tot prestasie
• deelname is 'n wyse van erkenning.

5.8 HOE KAN EK DIE SAMEWERKING TUSSEN GROEPE VERBETER?

Du Toit (in Kroon 1990: 359) stel die volgende metodes voor:
• deelname aan die bestuursproses
• effektiewe kommunikasie
• gesonde motivering
• gereelde vergaderings en samesprekings
• goeie leierskap
• korrekte dissipline.

5.9 WATTER FAKTORE SAL DIE PRODUKTIWITEIT VAN MY ONDERGESKIKTES BEINVLOED?

Volgens van Niekerk (in Kroon 1990: 222 - 223) beinvloed die volgende faktore produktiwiteit:
• onervare en onopgeleide personeel
• stygings in energiekoste
• verouderde masjinerie en toerusting
• vermindering in besteding aan navorsing en ontwikkeling
• groei in die openbare sektor
• verandering in gesinstrukture
• toename in die gebruik van alkohol en verdowingsmiddels
• verlaging in die werknemer se moreel en motivering
• inflasie
• 'n belastingbeleid wat investering ontmoedig.

5.10 HOE DISSIIPLINEER EK 'N ONDERGESIKTE?

Kroon (1990: 11) onderskei tussen twee soorte dissiplinering, naamlik:
• positiewe dissiplinering, wat gesonde motivering toepas, soos dank, waardering en erkennings vir goeie prestatie uitspreek en die werknemer so reg gehelp word in 'n atmosfeer waarin selfbeheer en selfdisiplines toegepas word
• negatiewe dissiplinering wat op straf en vermaning berus.

Alhoewel elke onderneming 'n eie beleid het oor die hantering van dissipline, is daar sekere aksies wat in so 'n prosedure ingesluit moet wees. Volgens Kroon (1990: 159 - 160) behoort die proses die volgende progressiewe stappe in te sluit:
• 'n mondelinge waarskuwing
• 'n skriftelike waarskuwing
• skorsing en degradering
• ontslag.

'N Mondelinge waarskuwing is die ligste vorm van dissiplinering en moet privaat en informeel toegepas word. Lig die onderskeide duidelik in wat die oortreding is en gee hom/haar die geleentheid om daarop te reageer en aan te dui hoe die gedrag gekorrigeer gaan word.

'N Skriftelike waarskuwing is die eerste formele stap in die dissiplineringproses en word op die werknemer se leër geplaas. Die proses verloop net soos by 'n mondelinge waarskuwing, behalve dat alles op skrif gestel word. Die werknemer moet die waarskuwing aanvaar deur dit te teken. Baie ondernemings gee 'n
werknemer drie skriflike waarskuwings oor dieselfde oortreding voor na die volgende dissiplinêre stap oorgegaan word.

Skorsing is gewoonlik vir 'n bepaalde tyd en beteken dat die werknemer met of sonder betaling nie mag werk nie tot die probleem opgelos is. Degradering impliseer 'n verlaging in posisie in die organisasiestruktuur en die daarmee gepaardgaande kleiner salaris en kan 'n verskuwing in die afdeling of na 'n ander afdeling of 'n ander tak beteken.

Ontslag is die uiterste vorm van dissiplinêre optrede. Dié optrede moet net vir baie ernstige oortredings, waar die voorgaande stappe nie die probleem opgelos het nie, gebruik word.

Sou die werknemer betrokke wees by 'n vakunie, is dit nodig dat die vakunie reeds in 'n vroeë stadium van die dissiplineringproses betrokke raak, om sodoende nywerheidshof-aksies uit te skakel.

5.11 EK WORD GEREELD VERKEERD VERSTAAN - WAT DOEN EK VERKEERD?

Oldcom (1989 : 251 - 252) identifiseer die volgende faktore wat individueel of in kombinasie die oorsaak van mislukte kommunikasie kan wees:

- 'n onderbreking tydens die kommunikasie
- 'n fisiese versperring, soos doofheid
- die verkeerde taal
- die verkeerde stemtoon
- iets wat die aandag aflrek, soos 'n skewe das.

Die volgende struikelblokke in suksesvolle kommunikasie word deur Boone & Kurtz, (1987 : 461 - 463) bygevoeg by dié van Oldcom:

- slegte tydsberekening, met ander woorde 'n bestuurder moet weet wanneer om te kommunikeer
- onvoldoende inligting, want te veel en te min inligting mag kommunikasie beïnvloed
- nie-toepaslike kanaal, met ander woorde moet die kommunikasie geskree, per telefoon, van aangesig tot aangesig of 'n kombinasie daarvan wees
- geraas, wat verwys na enigiets wat met die boodskap kan inmeng
• selektiewe persepsie, wat beinvloed word deur gebeure in die verlede, emosies, gelowe en ander persoonlike faktore
• emosies
• gelowe en houdings, wat veroorsaak dat werknemers hoor en sien wat hulle wil.

Hitt (1988: 132 - 134) verskaf die volgende riglyne vir suksesvolle interpersoonlike kommunikasie:
• druk jou gedagtes duidelik uit
• wees bereid om jou gevoelens weer te gee
• stel jouself in die plek van die ander persoon
• wees werklk teenwoordig
• wees 'n goeie luistersaar
• stel evaluasie uit
• moenie vyandig word wanneer 'n ander persoon se siening van joune verskil nie
• wees bereid om jou standpunt te verander wanneer nuwe waarhede ontdek word
• wees gewillig om te konfronteer
• dink wen-wen.

Young (1986: 132) stel voor dat die volgende vrae beantwoord word voordat gekommunikeer word:
• watter optrede wil ek hé?
• wat is die hoofdoel?
• wie sal die boodskap ontvang?
• wat is die ontvanger se waarskynlike reaksie op die boodskap?
• hoeveel moet hy/sy weet?
• is die tydsberekening reg?
• is die hoofpunte duidelik?
• is die taal korrek?
• is daar genoeg(te veel detail?
• is die feite nagegaan?
• sal daar opvolging nodig wees?

5.12 Hoe skryf ek 'n verslag of 'n voorstel?

Hitt (1988: 135 -137) gee die volgende riglyne vir effektiewe geskrewie kommunikasie:
• skryf in die taal van die leser
• fokus op die sleutel idee
• organiseer jou materiaal op 'n samehangende manier
• kies 'n styl en hou daarby
• maak 'n paragraaf die basiese eenheid van samestelling, met ander woorde, elke paragraaf moet slegs een idee bevat
• gebruik duidelik omskrewie, spesifieke, konkrete taal
• gebruik die aktiewe vorm eerder as die passiewe vorm, met ander woorde sê eerder "ek sal altyd my eerste eksamen onthou" as om te sê "my eerste eksamen sal altyd deur my onthou word"
• gebruik kort woorde eerder as lang woorde
• laat onnodige woorde uit
• pas die basiese taalreels korrek toe.

Bovée & Thill (1992 : 428 - 433 ; 449 - 452) gee die volgende riglyne vir die skryf van 'n verslag:
• besluit op die formaat en lengte
  - 'n vooraf gedrukte vorm waar die oop spasies ingevul moet word
  - 'n brief
  - 'n memo
  - 'n manuskrip
• kies die korrekte graad van formaliteit
  - gebruik die terme "ek" en "jy" waar jy die lesers ken en jy 'n brief of memo skryf
  - langer verslae en voorstelle word op 'n meer formele manier geskryf en "ek" en "jy" moet dus vermy word
• besluit of jy in die huidige of verlede tyd gaan skryf en hou daarby
• stel die basiese struktuur vas
  - wat om te sê, met ander woorde die sleutel punt wat gedek moet word
  - direkte vorm, waar die hoof idee eerste gegee word, of indirecte vorm, waar die hoof idee eers later in die verslag weergegee word
  - aktuele orde wat gebou word op orde van belangrikheid, of logiese orde wat rondom logiese argumente gebou word
  - opsverse dui die verskuiwing van een idee na 'n ander aan.

'n Periodieke verslag behoort volgens Bovée & Thill (1992 : 434) die volgende formaat te hê:
• 'n oorsig oor verantwoordelikhede van 'n roetine aard
• 'n bespreking van spesiale projekte
• planne vir die volgende periode
• analise van probleme.

Voorstelle kan volgens Bovée & Thill (1992: 442 - 449) vanuit twee oopunte aangepak word, naamlik:
• die wetenskaplike metode
• die maatstaf benadering.

By die wetenskaplike metode begin die voorstel met die probleemstelling en 'n kort omskrywing van die hipotetiese oplossing of 'n lys van moontlike oplossings. In die inhoud van die voorstel word elke alternatief breedvoerig bespreek en bewys word verskaf vir die ignorering of oorweging van die voorstel. Die laaste deel van die voorstel som die bevindinge op en wys die moontlike oplossings uit. Die voorstel word afgesluit met aanbevelings van hoe om die probleem op te los, of die oorsake uit te skakel.

Die maatstaf benadering skakel die verwarring wat meer as een alternatief kan veroorsaak uit. Die formaat sal as volg daar uitsien:
• bespreek die probleem
• stel die voorwaardes/maatstawwe wat nodig is om die probleem op te los
• evalueer die alternatiewes aan hand van die gestelde kriteria
• aanbevelings.

5.13 EK MOET 'N VERGADERING BYWOON!

5.13.1 INLEIDEND

Die vergaderings waarby die nuwe, onervare bestuurder betrokke by sal wees, kan geklassifiseer word in een van die volgende groepe:
• terugvoer vergaderings, wat hoofsaaklik te doen het met bestuursbesluite, beleidsveranderings en vorderingsverslae
• vergaderings rondom spesifieke probleme, waar idees uitgeruil word, opinies gevra word, besware aangetoon word en probleme bespreek word
• werkswinkels, wat sentreer rondom projek beplanning, probleem-oplossing en die ontwikkeling van idees.
5.13.2 PRODUKTIEWE VERGADERINGS

Hitt (1988 : 141 - 144) verskaf die volgende riglyne vir produktiewe vergaderings:

- omskryf die doel van die vergadering baie duidelik, met ander woorde maak seker dat 'n vergadering die beste manier is om die situasie te hanteer (Bovée & Thill, 1992 : 523)
- berei die agenda voor (verwys paragraaf 5.13.3 op bladsy 61)
- skep 'n ontspanne atmosfeer wat bevorderlik is vir oorspronklike dialoog
- gee elkeen 'n kans om 'n bydrae te lewer en moenie toelaat dat een of twee persone die vergadering oorheers nie
- laat die uitspreek van verskille toe en moedig dit selfs aan, veral waar die doel van die vergadering probleemoplossing of besluitneming is
- luister werklik na die deelnemers
- hou die vergadering op koers deur voortdurend op die doel van die vergadering te fokus en terug te verwys na die agenda
- som op aan die einde van elke besprekingspunt, deur te herhaal wat bereik is en wat verder gedoen moet word
- berei die notule voor en versprei (verwys paragraaf 5.13.4 op bladsy 62)
- evalueer die vergadering in terme van resuhateen proses.

Oldcorn (1989 : 246) voeg die volgende by:

- begin betyds
- hou by die skedule
- maak iemand stil as hy/sy te veel praat of herhaal
- laat slegs een persoon toe om op 'n slag te praat
- moenie die vergadering langer as 1 1/2 tot 2 ure laat aanhou nie.

Glass (1991 : 40) voeg die volgende belangrike aspek by:

- wanneer 'n probleem nie opgelos kan word nie moet dit oorgeslaan word om later na die besprekingspunt terug te kom.

5.13.3 DIE AGENDA

'N Agenda help om die vergadering op koers te hou en dien as verwysingsbron by die evaluering van die vergadering. Verder kan die agenda ook handig te pas kom by die voorbereiding deur die onderskeie
deelnemers. Bovée & Thill (1992 : 525) stel dit dat die agenda reeds enkele dae voor die vergadering aan alle deelnemers versprei moet word, sodat hulle die geleentheid het om deeglik voor te berei en vas te stel of daar items is wat hulle graag op die agenda wil plaas.

Bovée & Thill (1992 : 525) stel voor dat 'n agenda die volgende inligting bevat:
- name van die deelnemers
- begintyd
- plek
- orde van besprekings.

Oldcorn (1989: 245) voeg die volgende by:
- tyd wat vir bespreking van elke saak beskikbaar is
- leesstof wat betrekking het
- wat elke deelnemer se verantwoordelikheid is.

Die orde van die sake kan op die volgende manier bepaal word:
- onderskei tussen sake uit vorige notule en nuwe sake
- finansiële sake eerste, aangesien dit 'n invloed kan hê op verdere besprekings (Oldcorn, 1989: 245)
- belangrikste sake eerste (Bovée & Thill, 1992 : 525)
- opwarmings sake eerste, om sodoende laatkommers te akkommodeer (Bovée & Thill, 1992 : 525).

5.13.4 DIE NOTULE

Die notule behoort so gou moontlik na die vergadering, aan almal wat die vergadering bygewoon het en aan die wat veronderstel was om die vergadering by te woon, verskaf te word.

Die notule behoort die volgende belangrike inligting weer te gee:
- watter vergadering se notule dit is
- wanneer en waar die vergadering plaasgevind het
- wie die vergadering bygewoon het
- wie verskoning gemaak het
- watter besluite op die vergadering geneem is
5.14 EK MOET 'N AANBIEDING DOEN!

5.14.1 INLEIDEND

Daar sal van 'n nuwe, onervare bestuurder verwag word om effektiewe mondelinge aanbiedinge te doen en bied aan die bestuurder die geleentheid om raakgesien te word en 'n positiewe indruk op sy/haar personeel, ander bestuurders of kliënte te maak. Die aanbieding bestaan volgens Hitt (1988: 137) uit drie basiese dele:

- die voorbereiding
- die voordrag
- die evaluering.

5.14.2 DIE VOORBEREIDING

Bovée & Thill (1992: 532 - 549) onderskei twee dele in die voorbereiding, naamlik die mondelinge aanbieding en die visuele hulpmiddelde.

Die voorbereiding vir die mondelinge aanbieding bestaan volgens Bovée & Thill (1992: 532 - 546) uit:

- omskrywing van die doel van die aanbieding help om te bepaal watter boodskap jy aan die gehoor wil oordra (Hitt, 1988: 139)
- ontleed die gehoor, want die aard van jou gehoor sal jou strategie bepaal, soos die grootte van die groep, 'n uiteenlopende groep en hul moontlike reaksie op jou aanbieding
- beplanning van die voordrag
  - ontwikkel die hoof idee sodat jy kan begin deur op die groter prentjie te fokus en die gehoor kan verstaan wat hulle gaan baat by jou voordrag
  - ontwikkel die raamwerk rondom die onderwerp, die doel, die gehoor en die tyd waarin jy die voordrag moet doen
ontwikkel die elemente van die voordrag, met ander woorde die inleiding, die inhoud en die afsluiting

die inleiding moet daarin slaag om die belangstelling van die gehoor te wek en dit kan baie suksesvol gedoen word deur die onderwerp te koppel aan die gehoor se behoeftes en belangstellings, geloofwaardigheid te bou en die opsomming van die voordrag aan die gehoor uiteen te sit

die inhoud moet so saamgestel wees dat die gehoor die aanbieding maklik kan volg en dit hul aandag sal behou

die afsluiting moet die hoofpunte saamvat, maar tog entoesiasties wees.

Die korrekte keuse en voorbereiding van visuele hulpmiddel het volgens Bovee & Thill (1992 : 546 - 549) 'n groot invloed op die sukses van 'n aanbieding, aangesien dit die aanbieder help om die detail van die aanbieding te onthou, dit die aandag wegtrek van die aanbieder en dit die gehoor help om die aanbieding beter te volg en die inhoud daarvan te onthou.

By die keuse van visuele hulpmiddele kan daar volgens Bovee & Thill (1992 : 548) uit die volgende mediums gekies word:

- uitdeelstukke
- die swart- of witbord
- blaaiborde
- transparante
- skyfies
- rekenaars
- ander hulpmidele soos modelle, televisie en videos.

5.14.3 UITDEELSTUKKE

By die voorbereiding van uitdeelstukke is dit nodig om op die volgende te let:

- is dit werkelik nodig?
- hou dit in dieselfde orde as die voordrag
- maak seker dat bladsye nie onderstebo is nie
- gebruik deurentyd dieselfde formaat, met ander woorde lettertipe, hoofletter, onderstreping en numering
• gaan dit voor die tyd of na die tyd uitgehandig word?
• as dit voor die tyd uitgehandig word moet daar plek gelaat word vir individuele aantekeninge
• as dit na die tyd uitgehandig word moet dit baie volledig wees.

5.14.4 BLAAIBORDE

Bové & Thill (1992 : 548) gee die volgende wenke met die gebruik van blaaiborde:
• elke blaai moet 'n ander punt ondersteun
• gebruik verskillende vorms, soos woorde, sketse en diagramme
• gebruik verskillende kleure viltpenne
• hou hulle eenvoudig
  - drie of vier grafieklyne
  - vyf of ses geskrewe reëls.

5.14.5 TRANSPARANTE

Daar bestaan baie moderne toerusting, soos rekenaars, grafiese en tekenprogramme wat die fisiese maak van 'n transparant baie vergemaklik, maar daar bly steeds sekere norme waaraan die voltooide produk moet voldoen.

Bové & Thill (1992 : 420) noem die volgende:
• is dit nodig, met ander woorde vra jouself af of jou aanbieding nie oorlaai is nie
• kan die gehoor dit lees en verstaan
  - geskrewe transparante behoort nie meer as ses woorde in een reël te hé nie en ook nie meer as ses reëls op een transparant nie
  - kolomme moet duidelijk gemerk word
  - metingseenhede moet duidelik aangetoon word, soos rand, meter of liter
• is dit akkuraat ten opsigte van inhoud, taal, spelling, formaat en styl
• sal dit die aandag trek, met ander woorde is dit duidelik en kleurvol.
5.14.6 DIE VOORDRAG

Bovée & Thill (1992 : 549 - 550) onderskei vier basiese vorms van voordrag:
• gememoriseerde voordrag
• aflees van notas
• praat met notas/raamwerk as hulpmiddel
• onvoorbereid.

Hitt (1988 : 139 - 140) beveel aan dat die nuwe, onervare bestuurder gebruikmaak van notas as verwysingsraamwerk aangesien daar by memorisering die gevaar bestaan dat jy 'n deel kan vergeet en die afleestegniek veroorsaak maklik dat die gehoor belangstelling verloor. Bovée & Thill (1992 : 550) maak die stelling dat 'n raamwerk of notakaarte jou iets gee om na te verwys, maar jou steeds die geleentheid bied om oogkontak te maak met die gehoor.

Hitt (1988 : 140) gee die volgende riglyne:
• laat jou gevoelens wys, met ander woorde wees entocsiastics
• behou oogkontak met jou hele gehoor
• wees bereid om af te wyk van jou voorbereide materiaal.

Bovée & Thill (1992 : 551) gee die volgende raad vir die skoenlappers op die maag:
• onthou dit is normaal om so te voel
• sé vir jouself jy is gereed en gaan suksesvol wees
• haal diep asem voordat jy begin praat
• weet presies wat jou eerste woorde gaan wees
• konsentreer op jou gehoor en nie op jouself nie.

Wanneer jy gedurende jou voordrag jou ritme verloor, neem 'n slukkie water en gee jouself kans om weer kalm te word. As jy voel dat jy besig is om jou gehoor te verloor, betrek hulle weer deur 'n direkte vraag aan die gehoor te vra.

Bovée & Thill (1992 : 551) wys op die volgende aspekte wat die sukses van jou voordrag beïnvloed:
• staan regop en op beide voete
• kyk na die gehoor
• stel die mikrofoon reg
• gebruik jou hande om punte te beklemtoon, maar dra sorg dat jou handgebare nie oordonderend en hinderlik is nie
• gebruik jou stem as 'n hulpmiddel en moenie op 'n monotone stemtoon praat nie.

Hierby kan die volgende gevoeg word:
• moenie vroetel nie
• sorg dat jy persoonlik goed vertoon
• moenie uitspattige items aan jou persoon dra wat die aandag kan aftrek nie
• haal jou hande uit jou broeksakke.

5.14.7 DIE EVALUERING

Die evaluering van die aanbieding begin volgens Hitt (1988 : 138) al reeds met die terugvoer wat tydens die voordrag van die gehoor ontvang word en sluit in die reaksie van die gehoor, die entoesiasme waarmee die boodskap ontvang word en die reaksie van die gehoor na afhandeling van die voordrag.

Dit is ook belangrik vir die ontwikkeling van die nuwe, onervare bestuurder om na afhandeling van elke aanbieding inventaris te neem van hoe die aanbieding verloop het, sodat fouté wat gemaak is aan gewerk kan word in die toekoms en suksesse wat behaal is weer aangewend kan word.

5.15 SAMEVATTING

Die voorgaande hoofstuk bespreek probleemvrae wat die nuwe, onervare bestuurder met die ses bykomende bestuurstake mag hê.

Die praktiese probleme wat met besluitneming ondervind mag word, is bespreek aan hand van die stappe in die besluitnemingsproses, die verskil tussen probleme, simptome en oorsake en die bepaling van die bestaan van 'n probleem.
Daarna is geld as motiveerder en die maniere van motivering wat nie behoort gebruik te word nie bespreek, voordat faktore wat die motiveringsproses sal vergemaklik uitgelig is.

Die samewerking tussen groepe, die faktore wat produktiwiteit beïnvloed, asook die maniere om ondergeskiktes te dissiplineer is vervolgens toegelig.

Die nuwe, onervare bestuurder se moontlike probleme met kommunikasie is daarna bespreek aan hand van die faktore wat kommunikasie beïnvloed en die skryf van 'n verslag of 'n voorstel. Spesiale aandag is geskenk aan vergaderings en aanbiedings en die korrekte manier om dit te doen.

Hoofstuk ses bied 'n samevatting van wat bespreek is in hoofstukke een tot vyf.
6.1 AGTERGROND

Dit word algemeen erken dat daar tans 'n tekort aan opgeleide bestuurders bestaan en met die verwagte regtelende aksies wat in die "nuwe" Suid-Afrika sal plaasvind kan die probleem net vergroot.

Die probleem wat die nuwe, onervare bestuurder ondervind met die beskikbare leesstof rakende bestuur en verwante sake is dat dit 'n baie bree terrein dek en tyd neem om te bestudeer, terwyl daar nie 'n praktiese bron vir vinnige verwysing beskikbaar is nie.

Hierdie studie poog om in hierdie behoefte te voorsien deur praktiese probleme wat die nuwe, onervare bestuurder van dag tot dag mag ondervind uit te lig en moontlike antwoorde daarvoor te verskaf.

As gevolg van die praktiese aanslag van die studie is die formaat van die bespreking van die basiese en bykomende bestuurstake ter wille van die nuwe, onervare bestuurder op 'n vraag en antwoord basis gebou.

6.2 ONDERNEMINGSFUNKSIES

Daar bestaan agt ondernemingsfunksies wat 'n onderneming in kombinasie uitvoer om die hoofdoel van die onderneming te bereik. Hierdie agt ondernemingsfunksies behels bemarking, aankope, finansies, produksie, menslike hulpbronne, eksterne betrekkinge, administrasie en algemene bestuur.

By al die ondernemingsfunksies is daar gekyk na die algemene aard van die funksie, waarin die basiese grondslag van die werking van die onderskeie funksies uitgelig is. Daarna is daar by elkeen van die onderskeie ondernemingsfunksies gelet op dit wat die funksie onderskei van die ander ondernemingsfunksies.
By bemarking as ondernemingsfunksie is daar gelet op die bemarkingsinstrumente, naamlik produk, plek, promosie en prys, wat vir die bemarkingsafdeling beskikbaar is om hulle taak uit te voer, terwyl daar by aankope as ondernemingsfunksie gelet is op die normale aankoopprosedure wat daar in 'n onderneming gevolg behoort te word.

Die sleutelaktiwiteite van die finansiële bestuurder, naamlik finansiële analise en beplanning en die bestuur van die onderneming se bate- en finansiële strukture, is saam met finansies as ondernemingsfunksie bespreek. By die bespreking van produksie as ondernemingsfunksie is gelet op onder meer kapasiteit, tegnologie, kwaliteitsbeheer en skedulering as hoofkomponente van produksiebestuur.

By menslike hulpbron bestuur as ondernemingsfunksie is daar gelet op die aktiwiteite wat in die afdeling tuis hoort, soos loopbaanbestuur, arbeidsverhoudinge en vergoedingsadministrasie en by eksterne betrekkinge as ondernemingsfunksie is gelet op die kommunikasierol wat die afdeling vervul.

Die uiter belangrike aktiwiteit van berigging wat deur die administrasie afdeling uitgevoer behoort te word, is bespreek.

Daar is ook gewys op die koppeling wat algemene bestuur as ondernemingsfunksie met al die ander ondernemingsfunksies en bestuurstake het.

Die bespreking van die basiese bestuurstake word verder in twee groepe verdeel, naamlik
- beplanning en organisasie
- leiding en beheer.

6.3 BEPLANNING EN ORGANISASIE

Die probleme wat die nuwe, onervare bestuurder met die basiese bestuurstake van beplanning en organisasie mag ondervind, is vervolgens aan hand van moontlike vrae wat die genoemde bestuurder mag vra, bespreek.

Daar is gelet op die verskil tussen beplanning, 'n plan en besluiitneming aangesien dit vir die nuwe, onervare bestuurder moontlike probleme kan verskaf om tussen die drie aksies, wat baie nou verweef is, te onderskei.
Daarna is die belangrikheid van en die stappe in die beplanningsproses bespreek, voordat daar oorgegaan is tot die verduideliking van die proses wat deurloop moet word met die stel van doelwitte en hoe om die gestelde doelwitte in planne te omskep. Die werking van geheueprente as basis om te verseker dat die beplanning wat gedoen word volledig is, is verduidelik.

By die bespreking van organisasie as bestuurstaak is daar afgewyk van die tradisionele klem op die organisasiestruktuur, aangesien die nuwe, onervare bestuurder nie so aktief betrokke sal wees by die proses nie, maar eerder probleme met praktiese organisering in sy/haar werk sal ondervind. Daarom is daar gekonsentreer op probleme soos die spanwydte van leiding, die verskil tussen posverbreding en posverryking en hoe om prakties te werk te gaan om iemand se pos te verryk.

Die probleem wat menige bestuurders ondervind, naamlik dat hulle alles behalwe hulle eie werk doen is bespreek aan die hand van delegering en prioritisering. Die hantering van verandering en die moontlike gepaardgaande konflik is toegelig voordat daar oorgegaan is na die bespreking van produktiwiteit.

Wat fleksietyd is en hoe dit werk is ten slotte bespreek.

6.4 LEIDING EN BEHEER

Vervolgens is die probleme wat die nuwe, onervare bestuurder met die basiese bestuurstake van leiding en beheer mag ondervind aan hand van moontlike vrae wat die genoemde bestuurder mag vra, bespreek.

Daar is gelet op die funksie van ’n leier, voordat die eienskappe van ’n goeie leier bespreek en die bekwaamhede van ’n sterk leier toegelig is. Daarna is daar gelet op die faktore wat leierskap beïnvloed en wat die verskil is tussen gesag en mag.

Die belangrikheid van beheer en die verskillende tipes beheer wat bestaan is verduidelik voordat daar oorgegaan is na die bespreking van die voorwaardes vir beheer en die korrekte proses om by die uitoefening van beheer te gebruik.
Die beheer van die onderneming se fisiese hulpbronne is bespreek aan die hand van voorraadbeheer en kwaliteitsbeheer en daar is ook gekyk na die beheer wat oor menslike hulpbronne uitgeoefen moet word.

Daarna is spesiale aandag geskenk aan die finansiële beheermaatreëls wat ingestel moet word, aangesien baie bestuurders min of geen finansiële agtergrond het nie. Daar is gelet op die gebruik van begrotings, finansiële state, finansiële analise en ouditering as finansiële beheermaatreëls.

Die noodsaaklike beheer oor die beskikbare inligtingsbronne is ook bespreek.

Ter afsluiting is daar gelet op hoe bepaal kan word of 'n beheerstelsel doeltreffend is en waarvoor daar liggaam moet word by die toepassing van beheer.

Die ses bykomende bestuurtake is vervolgens bespreek.

6.5 BYKOMENDE BESTUURSTAKE

Die metode van bespreking is steeds op 'n vraag en antwoord basis, sodat die nuwe, onervare bestuurder maklik daarin kan sjaag om sy probleem te identifiseer.

Besluitneming is bespreek aan hand van die antwoorde op die vrag:
• wat is die korrekte stappe om te neem in die besluitnemingsproses?
• wat is die verskil tussen probleme, simptome en oorsake?
• hoe weet ek daar bestaan 'n probleem?

Motivering is toegelig deur te kyk na geld as motiveerder, watter metodes van motivering nie gebruik moet word nie en wat die motiveringstaak vir die nuwe, onervare bestuurder sal vergemaklik.

Die koördineringsprobleme wat 'n nuwe, onervare bestuurder mag ondervind is bespreek aan die hand van die samewerking tussen groepe. Daarna is daar gelet op die faktore wat produksiwiteit beïnvloed.

Die enigste vraag wat rondom dissiplinering wat bespreek is, is die stappe wat daar in 'n formele dissiplinersproses ingesluit behoort te wees.
Delegering as bykomende bestuurstaak is nie in hierdie afdeling bespreek nie, aangesien dit reeds as deel van organisering behandel is.

Kommunikasie as bykomende bestuurstaak is ten slotte toegelig. Daar is aandag geskenk aan die redes hoekom kommunikasie dikwels misluk. Die skryf van 'n verslag of voorstel as manier van geskrene kommunikasie is in diepte bespreek, aangesien dit 'n totale nuwe veld sal wees wat die nuwe, onervare bestuurder vir die eerste keer betree. Vergaderings is in diepte bespreek en wel aan hand van die riglyne vir produktiewe vergaderings, die agenda en die notule, aangesien die nuwe, onervare bestuurder 'n belangrike rol het om in dié opsig te vervul. Aangesien dit ook van die nuwe, onervare bestuurder verwag sal word om aanbiedings te doen, is daar klem gelê op die voorbereiding van 'n mondelinge aanbieding, uitdeelstukke, blaiborde en transparante, met riglyne rondom die fisiese voordrag en die evaluering van die aanbieding na die tyd.

6.6 SAMEVATTING

Hierdie studie is bedoel om deur nuwe, onervare bestuurders as 'n praktiese gids vir daaglikse bestuursprobleme gebruik te word. Dit is nie die bedoeling van die studie om alle moontlike bestuursprobleme aan te spreek nie. Die antwoorde op die vrae wat uitgelig is, kan nie as die alfa en omega rakende die probleem gesien word nie, maar behoort as praktiese verwysingsbron aan die nuwe, onervare bestuurder leiding te verskaf oor hoe om die spesifieke probleem op te los.
BIBLIOGRAFIE


MANAGEMENT DEVELOPMENT INC., s.a. Negotiations skills workshop. Durban.


