

# MANNEKRAGBEPLANNING IN SUID-AFRIKA

A.L. BARNARD

*Departement Bedryf- en Personeelsielkunde  
Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.*

## ABSTRACT

**Manpower planning in South Africa.** The state, the successes and the issues surrounding manpower in South Africa are discussed. A sample of 153 enterprises including inter alia state enterprises and government institutions was drawn. Only three parameters were studied, viz. production branch, size of the enterprise and area (region). It was striking to note the very prominent role played by personnel departments with regard to manpower issues. Manpower planning is more prominent in larger enterprises, while the attitude of top management was the single decisive factor with regard to the successful implementation of manpower planning.

## OPSOMMING

Die stand, suksesse en vraagstukke van mannekragbeplanning in Suid-Afrika word bespreek. 'n Steekproef van 153 ondernemings wat onder andere instansies en staatsondernemings insluit, is getrek. Slegs drie parameters naamlik produksietak, grootte van die onderneming en ligging is ondersoek. Opvallend in die resultate was die baie prominente rol wat personeeldepartemente speel ten opsigte van mannekragaanleentehede. Mannekragbeplanning kom meer tot sy reg by groter ondernemings terwyl die houding van topbestuur dié enkele deurslaggewende faktor ten opsigte van die suksesvolle implementering van mannekragbeplanning is.

As deel van die wyer projek getiteld: “'n Bewusmakings- en bevorderingsveldtog van mannekragbeplanning”, wat onder beskerming van die Nasionale Mannekragkommissie onderneem is, het dit nodig geword om 'n studie van die huidige stand, suksesse en vraagstukke van mannekragbeplanning in Suid-Afrika te onderneem. Dié artikel handel oor laasgenoemde studie.\* Alhoewel mannekragbeplanning reeds by 'n relatief beperkte aantal ondernemings in Suid-Afrika plaasvind – meestal by dié ondernemings waar die personeelfunksie reeds goed gevestig is – is dit so eng van aard en omvang dat mannekragbeplanningsmodelle/ programme nog nie ontwikkel is tot eg en uniek Suid-Afrikaanse programme wat die toets van die tyd alhier deurstaan het nie.

'n Ondersoek wat in 1980/81 deur die Nasionale Mannekragkommissie onderneem is, het aan die lig gebring dat slegs 30% van alle groot ondernemings, 15% van alle middel-slagondernemings en 5% van alle klein ondernemings in Suid-Afrika mannekragplanne het.

Hierdie saak lyk nog minder rooskleurig indien die prentjie verder ingevul word. 'n Steekproef van 8 200 ondernemings was die teikengroep en 2 194 (27%) het gerespondeer. Die teikengroep was oor alle sektore van die ekonomie versprei en het 43% van die totale ekonomiese bedrywige bevolking gedek – die owerheidsektor en die landbou uitgesluit.

Die primêre oogmerk van hierdie ondersoek was om inligting te bekom:

- om daardie ondernemings te identifiseer wat positief ingestel is teenoor die beginsel van mannekragbeplanning en wat reeds sukses daarmee behaal het;
- om die faktore te bepaal wat verantwoordelik was vir die suksesvolle deurvoering van 'n program van mannekragbeplanning; en

- om die knelpunte en probleme te identifiseer wat ondervind is met die instelling van so 'n program, veral probleme in bepaalde streke en selfs nywerhede.

## METODE VAN ONDERSOEK

### Keuse van teikengroep

Uit die primêre oogmerk van hierdie ondersoek is dit duidelik dat die keuse van 'n teikengroep baie beperk is. Nie alleen sou die teikenpopulasie beperk wees tot ondernemings wat reeds in een of ander mate mannekragbeplanning toepas nie, maar die produksietak, die grootte en die ligging van die onderneming moes ook kriteria wees vir die keuse van die teikengroep.

Die name van respondente oor mannekragbeplanning uit bogenoemde ondersoek deur die NMK was die gegewe teikenpopulasie vir hierdie ondersoek.

Met inagneming van bogestelde kriteria is 'n steekproef van 153 ondernemings getrek, waarby onder andere ook owerheidsinstansies en staatsondernemings ingesluit is.

### Opnamemetode

'n Toepaslike vraelys is gebruik. Dit is saamgestel nadat verskeie ondernemings besoek is wat wel mannekragbeplanning toepas. Die advies wat so ingewin is, is waar moontlik, regstreeks of onregstreeks in die vraelys geïnkorporeer. Insette in hierdie verband is ook gelewer deur 'n projekkomitee wat deur die NMK aangewys is.

Hierna is die gestruktureerde vraelys weer by genoemde ondernemings getoets, voordat dit finaal aan die teikengroep gestuur is. 'n Responskoers van 52% is behaal.

Die kriteria vir die keuse van die teikengroep, naamlik die tipe produksietak, die grootte van die onderneming, asook die streek waarin dit geleë is, vorm die drie verskillende hoeke waaruit mannekragbeplanning beskou word.

## DIE STAND VAN MANNEKRAGBEPLANNING IN SUID-AFRIKA

### Oriëntering

Met die oog op die ontleding van die ondersoek-gegewens is

Versoeke vir afdrukke moet gerig word aan A.L. Barnard, Dept. Bedryf- en Personeelsielkunde, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., Potchefstroom, 2520.

\* Hierdie studie is uitgevoer in samewerking met prof. P.C. Schutte van die Instituut vir Mannekrag- en Bestuursnavorsing, Nagraadse Skool vir Bestuurswese, P.U. vir C.H.O.

besluit om slegs die volgende drie parameters te gebruik, naamlik:

- produksietak;
- grootte van die onderneming; en
- ligging

Vooraf enkele gedagtes oor dié parameters.

#### Produksietak

Alhoewel die steekproef volgens die produksietakke gekies is, was die respons per produksietak sodanig oneweredig dat die volgende verdeling gemaak is met die oog op sinvolle en verteenwoordigende ontledings:

- fabriekswese (50%);
- openbare dienste (14,63%);
- konstruksie en handel (12,21%); en
- finansiewese, asook vervoer- en kommunikasiewese (13,41%).

Met hierdie indeling word ongeveer 90% van die respondente by die onderhawige ontledings ingesluit.

#### Grootte van onderneming

Uit Tabel 1 is dit duidelik dat bykans 50% van die totale werkerskorps, volgens geskooldeheidskategorie, deur halfgeskoolde en ongeskoolde werkers gevorm word, en dat die bevolkingsgroepe Blankes en Swartes gesamentlik 87% van die totale werkerskorps uitmaak.

Indien die fokus binne Tabel 1 op die geskooldeheidsvlak per bevolkingsgroep geplaas word, word 'n onrusbarende feit net weer beklemtoon en herbevestig, naamlik dat Blankes 'n baie

hoë persentasie, bykans 96% van die hoëvlakmannekrag uitmaak. Selfs op die toesighoudende vlak (ongeveer 79%), klerklike en administratiewe vlak (71%) en veral op die ambagsvlak (bykans 92%) is die Blanke komponent ook baie groot.

Daar is besluit om die ondernemingsgrootte as parameter vir verdere ontleding te gebruik. Met inagneming van die responskoers en in 'n poging om die kategorieë nie te klein te maak nie, is besluit om met die volgende drie kategorieë te volstaan naamlik:

KATEGORIE	RESPONS	KLASSIFIKASIE
1 – 1000	27	Klein
1001 – 5000	29	Middelslag
5000 +	26	Groot

#### Ligging

Teen die agtergrond van die feit dat Suid-Afrika hoofsaaklik vier metropole het waarbinne die relatief meer omvangryke ekonomiese aktiwiteite plaasvind, waar groot getalle mense (werkkrigte) konsentreer en waar die groter ondernemings normaalweg gevestig is, is besluit dat hierdie parameter uit die volgende gebiede saamgestel word en was die respons (getalsgewys) uit die vier streke soos volg:

- PWV-gebied (28)
- Wes- en Oos-Kaap (21); en
- Natal (14).

Die responskoers gee dus 'n redelik eweredige verspreiding van ondernemings oor die gebiede.

**TABEL 1**  
**SAMESTELLING VAN DIE WERKERSKORPS OP 30 JUNIE 1983 VOLGENS**  
**BEVOLKINGSGROEP EN GESKOOLDHEIDSKATEGORIE**

Geskooldheidskategorie	Bevolkingsgroep				
	Blank	Kleurling	Asiër	Swart	Totaal
Hoëvlak:					
- Top- en middelvlak-bestuur	40 339	986	261	350	41 936
- Ander	-	-	-	-	6,02%
Toesighoudend	34 631	1 906	962	6 130	43 629 6,27%
Ambagsman	56 938	2 385	879	1 692	61 894 8,89%
Klerklik, administratief en ander geskooldes	152 375	17 821	5 956	37 218	213 370 30,65%
Halfgeskoold en ongeskoold	41 144	49 859	5 382	238 919	335 304 48,17%
<b>TOTAAL</b>	<b>325 427</b> 46,75%	<b>72 957</b> 10,48%	<b>13 440</b> 1,93%	<b>284 309</b> 40,84%	<b>696 133</b> 100%

## MANNEKRAGBEPLANNING

**DIE MENSLIKE HULPBRONFUNKSIE**

Die gegewens in Tabel 2 laat geen twyfel daaroor dat die personeeldepartement van ondernemings dominant figureer (56,89%) in terme van mannekragaanleenthede en dat mannekrag- of menslikehulpbronaafdelings of -departemente nog nie werklik inslag gevind het of as 'n prioriteit beskou word nie. Selfs arbeidsverhoudinge (53,4%) en beplanning (53,67%) word hoofsaaklik deur die personeeldepartement hanteer.

Waar, volgens bykans al die parameters geblyk het dat die personeeldepartement ook die arbeidsbetrekkinge en opleidingsfunksie hanteer, het die ondernemingsgrootte as parameter uitgewys dat die groter ondernemings waarskynlik bogenoemde

twee funksies in 'n mate van personeeldepartement gespeen het.

Vervolgens sal die fokus geplaas word op die aantal werknemers betrokke by mannekragaanleenthede. Dit blyk uit Tabel 3 dat 'n baie groot persentasie van alle werknemers by die administratiewe been van die personeelfunksie betrokke is en dat dit die hoogste is by Asiërs, naamlik 89%. Dit is verder duidelik uit Tabel 3 dat die Blanke werknemerskorps 'n besondere groot rol vervul en 'n belangrike aandeel het ten opsigte van die administratiewe, algemene personeel-, opleidings- en beplanningsfunksie in die bedryf.

Vervolgens word gekyk na die bestuursvlakke wat die mannekrag/personeelfunksie hanteer.

TABEL 2

**NAAM VAN DIE DEPARTEMENT(E) / AFDELING(S) IN DIE ONDERNEMING  
WAT MET MANNEKRAG-/PERSONEELAANGELEENTHEDE GEMOEID IS**

Funksie	Departement					Ander	Totaal
	Personeel-dept.	Menslike-hulp-bronnedept.	Arbeidsbetrekkinge-dept.	Opleidings-dept.	Mannekragbeplannings-dept.		
Administrasie	63	4	2	2	1	8	80 17,24%
Algemene personeelprobleme	65	5	7	1	3	8	89 19,18%
Opleiding	34	3	1	50	3	7	98 21,12%
Arbeidsbetrekkinge	47	4	19	3	4	11	88 18,96%
Beplanning	49	5	3	9	12	14	92 19,82%
Ander	6	1	1	1	-	8	17 3,68%
Totaal	164 56,89%	22 4,70%	33 7,11%	66 14,22%	23 4,90%	56 12,18%	464 100%

A.L. BARNARD

TABEL 3

**AANTAL WERKNEMERS WAT BY MANNEKRAG-/  
PERSONEELAANGELEENTHEDE BETROKKE IS**

GROEP	WERKNEMERS GEMOEID MET						Totaal
	Admini- strasie	Algemene personeel- probleme	Oplei- ding	Arbeids- betrek- kinge	Beplan- ning	Ander	
Blank	26 400	2 596	2 627	302	361	991	33 276 58,34%
Swart	15 165	420	850	303	140	2 510	19 388 33,99%
Kleurling	2 482	14	113	7	7	362	2 975 5,24%
Asiër	1 238	12	70	1	2	68	1 391 2,43%
Totaal	45 285 79,40%	3 042 5,33%	3 660 6,44%	612 1,07%	510 0,89%	3 921 6,87%	57 030 100%

TABEL 4

**BESTUURSVLAK WAT MANNEKRAG-/  
PERSONEELAANGELEENTHEDE IN DIE ONDERNEMING HANTEER**

FUNKSIE	TOPBESTUUR*	MIDDELVLAKBESTUUR
Administrasie	25 (29,41%)	60 (70,59%)
Algemene personeelprobleme	25 (27,48%)	66 (72,52%)
Opleiding	30 (33,71%)	59 (66,29%)
Arbeidsbetrekkinge	51 (53,68%)	44 (46,32%)
Beplanning	58 (59,79%)	39 (40,21%)
Ander	6 (46,16%)	7 (53,84%)

\* Topbestuur beteken die hoof uitvoerende beampste (besturende direkteur, hoofbestuurder of andersins) in die onderneming of verwys na 'n lid van die direksie.

Uit Tabel 4 blyk dit dat middelvlakbestuur tot 'n groter mate verantwoordelik is vir die hantering van die administratiewe, algemene personeel- en opleidingsaangeleenthede, terwyl topbestuur meer gemoeid is met die hantering van arbeidsbetrekkinge en beplanning, soos deur die 53,68% en 59,79%, onderskeidelik, weerspieël word.

Vervolgens word aandag gewy aan die tydperk wat ondernemings reeds oor 'n gespesialiseerde mannekragfunksie beskik.

Die antwoorde op 'n vraag oor hoe lank die ondernemings reeds oor 'n gespesialiseerde departement/afdeling beskik wat mannekrag-/personeelaangeleenthede hanteer, is bemoedigend, omdat meer as 60% van die respondente al meer as 10 jaar lank 'n mannekrag-/personeelfunksie het. Klein ondernemings se mannekragfunksie word nog gevestig.

Vervolgens sal die verskillende aspekte van mannekragbeplanning, soos deur die vraelys uitgewys, ontleed word.

**ASPEKTE VAN  
MANNEKRAGBEPLANNING**

**Omskrywing/definiëring van mannekragbeplanning**

Op 'n vraag aan ondernemings oor hul beskouing omtrent of omskrywing van mannekragbeplanning, was die reaksie positief, omdat gemiddeld 91% van die ondernemings 'n omskrywing gegee het wat raakpunte het of redelik ooreenstem met die volgende, nl. mannekragbeplanning het te make met:

## MANNEKRAGBEPLANNING

- die omskakeling van huidige en toekomstige korporatiewe doelwitte na mannekragbehoefte en vereistes;
- die identifisering van huidige en verwagte sterk en swak punte in die arbeidsmag en mannekrag situasie: en
- die formulering van sowel mannekragbeleid as daardie mannekragplanne wat nodig is om in die verwagte behoeftes te voorsien en om dit met bestaande en voorsiene mannekragprogramme te integreer.

Slegs 9% van die respondente het beweer dat hulle nie 'n formele definisie van mannekragbeplanning het nie. Ongeveer 15% van die ondernemings wat wel 'n omskrywing gegee het, het suiwer personeelaangeleentheid as mannekragbeplanning beskou.

Die verklaring daarvoor dat die omskrywings redelik positief is, lê daarin dat die keuse van die teikengroep beperk is juis tot ondernemings wat wel in die een of ander mate of vorm reeds mannekragbeplanning toepas.

### Mannekragbeplanningsaktiwiteite ter realisering van ondernemingsdoelwitte

Uit 'n versoek dat ondernemings hul mannekragbeplanningsaktiwiteite met die oog op realisering van ondernemingsdoelwitte in prioriteitsvolgorde moet plaas, blyk dit dat die volgende vyf doelwitte/aktiwiteite persentasiegewys die hoogste frekwensie behaal het:

- opleiding (10,84%);
- keuring (8,84%)
- vooruitskatting van mannekragbehoefte (8,23%)
- beplanning van opvoedkundige/opleidingsbehoefte van personeel (8,03%); en
- benutting (7,02%).

Uit hierdie gegewens is dit duidelik dat ondernemings, net soos dit uit die omskrywing van mannekragbeplanning blyk, tog wel in 'n mate suiwer personeelaangeleentheid as mannekragbeplanning beskou.

Uit die navorsing blyk dit verder dat die vyf elemente wat ondernemings in die prosesse van mannekragbeplanning as prioriteit beskou en die meeste gebruik, die volgende is:

- opleiding (15,0%)
- vooruitskatting van mannekragbehoefte (13,0%)
- beplanning van opvoedkundige/opleidingsbehoefte van personeel (11,50%)
- taakevaluering (9,0%); en
- benutting (7,50%).

Die feit dat opleiding en die identifisering en beplanning van opleidingsbehoefte tweevoudig geaksentueer word, dui daarop dat ondernemings die verryking van hul mannekragkorps as belangrik en noodsaaklik beskou.

Wat die parameters betref, word dieselfde vyf ondernemingsdoelwitte as prioriteit gestel, maar is 'n opvallende afwyking tog die feit dat slegs die groot ondernemings vooruitskatting van mannekragbehoefte as die hoogste prioriteit beskou. Vir die res is dit opleiding.

### Mannekragbeplanning volgens beroepskategorie

Dit blyk dat gemiddeld meer as 90% van die geraadpleegde ondernemings mannekragbeplanning ten opsigte van hoëvlak-

mannekrag doen, dat meer as 87% dit ten opsigte van toesig-houdende personeel doen, 60% ten opsigte van ambagsmanne, meer as 67% vir klerklike-, administratiewe- en ander geskooldes, 48% vir halfgeskooldes en ongeveer 30% vir ongeskooldes. Daar is dus 'n duidelike tendens dat mannekragbeplanning veral ten opsigte van die hoër geskoolde kategorieë toegepas word.

### Gebruik van mannekragbeplanning

Ondernemers maak omvangryk gebruik van mannekragbeplanning ten opsigte van die onderhawige aspekte in die volgende persentasievulgorde:

- opleidingsdoelwitte (26,19%);
- begrotingsdoelwitte (23,01%);
- deel van strategiese plan (20,63%);
- deel van personeelplan (17,48%); en
- bestuursinligtingsdoelwitte (12,69%).

Daar kan wel gemeld word dat die totale resultaat "opleidingsdoelwitte" as dié aspek uitgewys is wat in terme van omvangryke gebruik die hoogste prioriteit onder ondernemers geniet. Hierdie feit moet as positief aangemerkt word, omdat dit vir die progressiewe ekonomiese groei van Suid-Afrika, asook vir die positiewe bevordering en handhawing van arbeidsverhoudinge, as't ware 'n voorvereiste is en in die toekoms steeds belangriker gaan word.

### Ondersteuning van topbestuur vir mannekragplan

Op 'n vraag aan die respondente of topbestuur die mannekragplan steun, het 76,63% geantwoord dat die plan "sterk" ondersteun word, 18,18% het gesê dit word "matig" ondersteun en 5,19% het beweer dat die plan "swak" ondersteun word.

Ten spyte van die feit dat meer as 75% van die ondernemings wel goeie ondersteuning van topbestuur vir die mannekragplan ontvang (sterker steun by "groter" ondernemings (84%) as "kleiner" ondernemings (70%)), dui die ontbrekende 25% tog wel daarop dat mannekragbeplanning nog nie volledig as 'n waardevolle instrument aanvaar is en gebruik word nie.

### Mannekragbeplanningshorison

Op 'n vraag aan die geraadpleegde ondernemings oor hoe ver vooruit beplan word, is dit opvallend dat bykans 60% van die ondernemings geantwoord het dat hulle 'n beplanningshorison van nie langer as drie jaar het nie en dat slegs ongeveer 19% verder as vyf jaar vooruit beplan.

Dit verdien wel vermelding dat, ten opsigte van groot ondernemings, meer was 42% verklaar het dat hul mannekragbeplanningshorison oor langer as vyf jaar strek.

### Hersiening van mannekragplan

Op 'n versoek dat die frekwensie waarvolgens die mannekragplan hersien en aangepas word, aangedui moet word, het 70% van die respondente gestel dat dit jaarliks gedoen word, 16,25% dat dit halfjaarliks plaasvind, terwyl 7,5% beweer dat hulle die mannekragplan aanpas soos en wanneer nodig. Groot ondernemings hersien en pas hul mannekragplan jaarliks aan.

### Vestiging van mannekragplan

Op 'n vraag wat die tydperk was wat dit geneem het om 'n mannekragplan in te stel/te vestig, het 67,12% geantwoord dat dit 1 tot 2 jaar geduur het, 24,65% dat dit 3 tot 5 jaar geneem het

en slegs 6,87% dat dit langer as 8 jaar geduur het. Hieruit moet afgelei word dat ondernemers daarin slaag om hul mannekragplan binne 'n relatief kort periode te vestig.

Dit is verder opvallend dat middelslag en veral groot ondernemings verklaar dat die vestiging van 'n mannekragplan langer tyd neem sodat bykans 18% van die groot ondernemings beweer dat dit langer as 8 jaar duur.

#### Mannekragbeplanning en positiewe resultate

Uit die ondersoek blyk dit dat die vyf belangrikste positiewe resultate wat ondernemers met mannekragbeplanning behaal het, persentasiegewys die volgende is:

- duidelike aanduiding van opleidingsbehoefte (13,41%);
- vermindering van geskooldeheidstekorte (12,98%);
- tydige verwing (12,12%);
- verbetering van arbeidsverhoudinge (9,95%); en
- hoër produktiwiteit (9,52%).

#### Mannekragbeplanning en teleurstellende resultate

Uit die ondersoek blyk dit dat ondernemers die volgende teleurstellende resultate van mannekragbeplanning as baie belangrik beskou:

- geskooldeheidstekorte is nie verminder nie (14,74%);
- hoër produktiwiteit is nie bereik nie (13,23%);
- mannekragtekorte is nie verminder nie (10,29%);
- werkverrigting is nie verbeter nie (10,29%); en
- bedryfsresultate is nie verbeter nie (10,29%).

Enkele teenstrydighede is ten opsigte van die laaste twee stelle resultate opgemerk. 'n Verklaring hiervoor moet moontlik gesoek word in die feit dat ondernemings verskillende waardes aan resultate/doelwitte heg en dat resultate inderdaad anders by ondernemings realiseer.

Die feit dat geskooldeheidstekorte nie verminder kon word nie, is veral deur die groot ondernemings as 'n baie teleurstellende resultaat beskou.

#### Faktore verantwoordelik vir suksesvolle mannekragbeplanning

Op 'n versoek dat ondernemers, indien 'n mannekragplan suksesvol geïmplementeer is, die belangrikste drie bydraende faktore hiertoe in prioriteitsorde moet rangskik, was die resultaat die volgende:

- houding van topbestuur;
- aanpasbaarheid van mannekragplan by veranderende omstandighede; en
- geskiktheid van mannekragplan vir onderneming se behoeftes.

Alhoewel daar verwag sou kon word dat 'n doeltreffende personeelfunksie een van die drie vernaamstes behoort te wees, was dit egter prioriteitsgewys vierde. 'n Verklaring hiervoor sou moontlik kon wees dat die respondente (wat inderdaad reeds mannekragbeplanning toepas) 'n doeltreffende personeelfunksie as aksiomaties aanvaar.

#### Implementering en positiewe resultate

Die antwoorde op 'n vraag hoe lank na die implementering van

mannekragbeplanning positiewe resultate vir die eerste keer verkry is, is wel verrassend omdat 30,15% en 38,09% verklaar dat hulle positiewe resultate onderskeidelik gedurende die eerste en tweede jaar behaal het. Dit beteken dat meer as twee-derdes van die ondernemings reeds na die tweede jaar positiewe resultate behaal het. Slegs 7,93% van die respondente beweer dat hulle eers gedurende die vyfde jaar positiewe resultate behaal het. Dit is te bevraagteken of mannekragbeplanning reeds gedurende die eerste jaar van implementering wel so 'n hoë persentasie positiewe resultate kan lewer.

#### Bydraende faktore tot die nie-verwesening van mannekragbeplanningsdoelwitte

Die resultate van 'n versoek dat ondernemers, indien alle doelwitte met mannekragbeplanning nie verwesening is nie, die drie vernaamste bydraende faktore/oorsake daarvan in prioriteitsvolgorde moet plaas, was die volgende:

- beskikbaarheid van geskoolde en professionele mannekrag ontoereikend;
- mannekragplan lewer te stadig resultate; en
- personeelfunksie nie doeltreffend genoeg nie.

Verdere bydraende faktore tot die mislukking van mannekragbeplanningsdoelwitte wat ook sterk deur die respondente geaksentueer is, is die volgende:

- mannekragplan is nie deel van die strategiese plan nie; en
- ontwikkelingsvlak/-standaard van die werkerskorps is te laag.

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die geskooldeheids- en ontwikkelingspeil van die werkerskorps hindernisse/struikelblokke is op die pad na die realisering van die positiewe oogmerke van mannekragbeplanning. Hierdie feit bevestig net weer die geskooldeheidskrisis waarin Suid-Afrika se totale mannekragkorps verkeer – iets wat eintlik as 'n nasionale vraagstuk beskou moet word.

Die feit dat die vertraagde of stadige uitwerking/ resultate van mannekragbeplanning as een van die vernaamste bydraende faktore tot die nie-verwesening van doelwitte beskou word, strook ook nie met die resultate wat verkry is na aanleiding van die vraag oor die periode na implementering waarbinne positiewe resultate behaal is nie.

#### Oorweging en belangrikheid van eksterne tendense

Na aanleiding van 'n vraag of ondernemings enige eksterne neigings (makrotendense/parameters) in die proses van mannekragbeplanning oorweeg, het 88,46% van die ondernemings "ja" en 11,54% "nee" geantwoord.

Uit die antwoorde op 'n vraag watter eksterne tendense of makrokrante ondernemings besonder belangrik geag het in die proses van oorweging, blyk dit dat die volgende vyf prioriteit geniet:

- stand van die konjunkturgolf (14,94%);
- algemene aanbodtoestande in die arbeidsmark (14,94%);
- algemene vraagtoestande in die arbeidsmark (13,59%);
- vlak van onderwys en/of opleiding van werkerskorps (11,40%); en
- tendense in regeringsbeleid en wetgewing (7,45%).

## MANNEKRAGBEPLANNING

opmerklik is die feit dat ondernemers in fabriekswese te kenne gee dat hulle “neigings in arbeidsverhoudinge” besonder belangrik ag.

Vyf faktore/tendense wat skynbaar lae prioriteit geniet en dus bykans nie oorweeg word nie, is:

- verpligte militêre diens;
- immigrasie;
- ouderdomsverspreiding van die werkerskorps;
- geografiese verspreiding van mannekrag; en
- etniese veranderinge in die werkerskorps.

Alhoewel ondernemers tans mag voel dat die etniese verandering in die werkerskorps nie ’n dominante faktor vir oorweging is nie, is dit beslis ’n faktor waarmee deeglik rekening gehou sal moet word. Trouens, aanbodtoestande in die arbeidsmark, wat as een van die prioriteite vir oorweging aangedui is, is maar een van die eksterne kragte wat deur ’n etniese grondverskuiwing in die arbeidsmark geraak word.

### Die gebruikmaking en belangrikheid van statistiese of navorsingsbronne

’n Versoek dat die respondente bruikbare inligtingsbronne oor eksterne neigings/makrokrigte prioriteitsgewys moet rangskik, het die volgende vyf baie belangrike inligtingsbronne uitgewys:

- navorsing by universiteite (ingesluit institute, buro’s, spesifieke departemente en sakeskole) (13,88%);
- opnames/publikasies van privaatondernemings (13,19%);
- opnames van professionele verenigings of werkgewerorganisasies (16,16%);
- Nasionale Mannekragkommissie se verslae (10,41%); en
- Mannekragopname van die Departement van Mannekrag (8,33%).

Dit moet wel vermeld word dat ondernemers, na aanleiding van bostaande resultaat, besondere waarde heg aan die navorsing wat by universiteite gedoen word, asook die opnames en publikasies van privaatondernemings.

### Samewerking in bewusmakings- en bevorderingsveldtog

Op ’n vraag of ondernemers bereid is om saam te werk aan ’n veldtog vir die bewusmaking en bevordering van mannekragbeplanning in Suid-Afrika, het 95,91% positief gereageer maar 14,09% hulle nie daartoe bereid verklaar nie.

Dit is opvallend, indien die parameters afsonderlik onder die soeklig geplaas word, dat:

- Natal as veranderlike binne die liggingsparameter slegs 70% samewerking in so ’n veldtog beloof;
- die Openbare Dienstesektor sowel as Finansies en Vervoerwese as veranderlikes binne hierdie parameter 100% samewerking aanbied; terwyl
- groot ondernemings as veranderlike binne die ondernemingsgrootteparameter ook 95% samewerking in sodanige veldtog aanbied.

## SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

### Oriëntering

Die basiese oogmerke met hierdie ondersoek was soos volg:

- ondernemings wat positief ingestel is teenoor die beginsel

- van mannekragbeplanning te identifiseer;
- faktore verantwoordelik vir die suksesvolle deurvoering van sodanige program, vas te pen; en
- knelpunte en vraagstukke wat met die instelling van mannekragbeplanning ondervind is, te identifiseer.

Die keuse van ’n teikengroep was beperk tot ’n aantal ondernemings wat tydens ’n vorige ondersoek laat blyk het dat hulle wel ’n mannekragplan het.

Die resultaat van hierdie ondersoek moet dus in perspektief gesien word, nl. dat slegs ’n klein persentasie van die aantal ondernemings geraadpleeg is wat in Suid-Afrika bedrywig is, en dat dit juis daardie ondernemings is wat in die een of ander vorm mannekragbeplanning toepas. Die ware toedrag van sake rondom mannekragbeplanning, uit ’n nasionale hoek gesien, is dus nie so rooskleurig as wat hierdie ondersoek mag uitwys nie. Trouens, die probleme met mannekragbeplanning, soos uitgewys deur hierdie ondersoek, word vermenigvuldig deur die gebrek aan mannekragplanne by die grootste persentasie ondernemings in Suid-Afrika.

### Enkele aspekte betreffende die menslike hulpbronfunksie

Indien die fokus op die interne werking van ondernemings geplaas word, is dit opvallend dat die personeeldepartement ’n baie dominante rol ten opsigte van mannekragaanleentheid speel. Logieserwys is dit tans ’n natuurlike verskynsel wat uiteindelik deur evolusionêre ontwikkeling op ’n afsonderlike mannekragfunksie behoort uit te loop. Dit is slegs die “groter” ondernemings wat reeds daarin geslaag het om die arbeidsbetrekkinge en opleidingsfunksie van die personeeldepartement te speen.

Word die soeklig nog skerper op die ondernemings gerig, is dit duidelik dat die Blanke werknemerskorps getalsgewys die dominerende bestanddeel vorm van die totale werkerskorps hierby betrokke. Inagnemende die feit dat die Blanke arbeidskomponent na verhouding kleiner gaan word en waarskynlik nog meer in bestuursposisies gaan inbeweeg, sal Suid-Afrika se entrepreneurs voorbereidings moet tref en mannekragplanne in werking moet stel om meer Anderskleuriges vir hierdie funksie voor te berei, te skool en uiteindelik in sodanige poste te akkommodeer.

Dit blyk ook uit hierdie ondersoek dat die verskillende elemente van die personeelfunksie wat onderskeidelik deur middelvlak- en topbestuur gehanteer word, sodanig interverwant is dat ’n program/veldtog om ondernemings in Suid-Afrika bewus te maak van mannekragbeplanning en die voordele wat dit inhou, tot ’n groter mate suksesvol behoort te wees indien die goeie gesindheid van beide middelvlak- en topbestuur in die proses gewen kan word.

Dit was ook opmerklik dat van die drie parameters, naamlik ligging, produksietak en ondernemingsgrootte, slegs laasgenoemde werklik betekenisvolle afwykings betreffende die menslike hulpbron- en mannekragbeplanningsfunksie opgelewer het.

### Enkele aspekte van mannekragbeplanning

As mannekragbeplanningsdoelwit blyk dit dat die opleidingsaanleentheid die hoogste prioriteit geniet. Omdat die kundighedsfaktor in die toekoms nie net die totale Suid-Afrikaanse ekonomie nie maar ook en veral die individuele onderneming in

sy strewe tot groter en effektiewer produksie gaan kniehalter en lamlê, behoort dit juis 'n vername dryfveer tot mannekragbeplanning te wees. Slegs 'n mannekragplan kan huidige en veral toekomstige kundigheds-/opleidingsbehoefes redelik effektief identifiseer. In dié verband kan die belastingvoordele aan ondernemers wat opleidingsinisiatiewe neem weer beklemtoon word.

Die noodsaaklikheid van mannekragbeplanning word beklemtoon deur die feit dat mannekragbeplanning veral ten opsigte van die hoër geskooldeheidskategorieë betrek sal moet word. Mannekragbeplanning is die proses wat die nodige opleidings- en arbeidsbehoefes kan help identifiseer, sodat die nodige stappe gedoen kan word.

Hierdie ondersoek het ook uitgewys dat by groot ondernemings die topbestuur die mannekragplan baie sterker ondersteun as wat die geval by "kleiner" ondernemings is. Verder blyk dit ook dat ondernemers daarin slaag om hulle mannekragplan redelik vinnig te vestig. Hierdie feite kan goed gebruik word in 'n reklameveldtog ten gunste van mannekragbeplanning.

Die positiewe resultate van mannekragbeplanning is 'n aangeleentheid wat tydens die veldtog besondere aandag behoort te geniet. Die volgende aangeleenthede, onder andere, is juis ideale omstandighede waarna elke ondernemer behoort te streef:

- identifisering van opleidingsbehoefes;
- vermindering van geskooldeheidsstekorte;
- tydige werwing;
- verbeterde arbeidsverhoudinge; en
- hoër produktiwiteit.

Hierdie ondersoek het ook uitgewys dat die houding van topbestuur dié enkele deurslaggewende faktor ten opsigte van die suksesvolle implementering van mannekragbeplanning is. Die positiewe gesindheid en houding van topbestuur is trouens 'n voorvereiste vir 'n suksesvolle mannekragplan. Om hierdie rede is dit belangrik dat enige bewusmakingskampanje op ministeriële vlak aangepak word en dat die betrokkenheid en positiewe gesindheid van topbestuur van die begin af vir hierdie saak verkry word.

Die feit dat ondernemings die ontoereikende beskikbaarheid van geskoolde en professionele mannekrag as die vernaamste bydraende faktor tot die nie-verwesenliking van mannekragbeplanningsdoelwitte beskou, dui nogeens op die geskooldeheidskrisis waarmee die Suid-Afrikaanse arbeidswêreld gekonfronteer is. Mannekragbeplanning kan konstruktief meewerk tot die verligting en, waar moontlik, oplossing van hierdie vraagstuk.

In aansluiting by bogenoemde probleem, wat as 'n makrovraagstuk beskou kan word, dien dit vermeld te word dat:

- die stand van die konjunkturgolf; asook
- die vraag- en aanbodtoestande in die arbeidsmark, van die vernaamste eksterne tendense is wat ondernemers in die proses van mannekragbeplanning maak die sinvolle oorweging van genoemde en ander eksterne tendense, wat tot voordeel van die onderneming moet strek, moontlik.

Uit die spektrum van bruikbare inligtingsbronne het dit duidelik geword dat ondernemings 'n besondere hoë premie plaas op die navorsing wat aan universiteite/institute/buro's onderneem word. Hierdie instansies behoort dus gestimuleer te word om hul navorsingsaktiwiteite uit te brei.

### Slotgedagte

Die drieledige oogmerk met hierdie ondersoek is in 'n redelike mate volvoer. Daar kan wel gekonstateer word dat geen unieke vraagstukke of omstandighede betreffende die toepassing van mannekragbeplanning of sake verwant daaraan opgeduik het nie.

Die belangrikheid van sekere vraagstukke wat wel in die Suid-Afrikaanse arbeidswêreld bestaan, is egter telkens bevestig. So, byvoorbeeld, is die geskooldeheidskrisis is sy vele fasette telkens uitgewys as 'n remskoen vir progressiewe groei en ontwikkeling, asook vir die suksesvolle implementering van mannekragbeplanning.

Die proses van mannekragbeplanning is 'n effektiewe instrument wat ondernemers kan gebruik om, onder andere, die kundighedsbehoefes vir eie rekening te identifiseer en die nodige planne in werking te stel om dit te verlig en bes moontlik op te los. Verder kan 'n mannekragplan as instrument dien om die etniese grondverskuiwing in die Suid-Afrikaanse arbeidsmag vir die onderneming te monitor, sodat tydige planne in werking gestel kan word om, ten spyte van 'n dalende Blanke arbeidskomponent, die gevraagde/vereiste werker, asook die nodige kundigheid, te kan bekom.

### VERWYSINGS

Nasionale Mannekragkommissie. *Kommissie van ondersoek oor die Indiensopleiding in die RSA 1980/81*. Verslag. Pretoria: Staatsdrukker (RP 24/1984).

Schutte, P.C. en Barnard, A.L. *Die stand, suksesse en vraagstukke van mannekragbeplanning en Suid-Afrika*. Verslag uitgebring deur die Instituut vir Mannekrag- en Bestuursnavorsing, Nagraadse Skool vir Bestuurswese, P.U. vir C.H.O., Potchefstroom, Februarie 1984.