

**DIE DOELTREFFENDHEID VAN BENUTTING VAN
KANTOORADMINISTRATEURS IN ONDERNEMINGS**

deur

ANNA CATHARINA CRAUSE

VERHANDELING INGEDIEN TER VOLDOENING AAN DIE VEREISTE

VIR DIE

**MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE:
KANTOORADMINISTRASIE, IN DIE SKOOL VIR
SAKE-INFORMATIKA AAN DIE KAAPSE TECHNIKON**

STUDIELEIER: PROF P J S BRUWER

**KAAPSTAD
1998**

DANKBETUIGINGS

Ek bedank graag alle persone en sakeondernemings wat 'n bydrae gelewer het om hierdie studie moontlik te maak.

Spesiale dank aan:

Die rektorat van die Kaapse Technikon vir die geleentheid wat my gebied is om die studie aan te pak en te voltooi.

Finansiële ondersteuning van die S W O.

Mej S C Bezuidenhout vir haar hulp en leiding in die vakgebied en aan my studieleier prof P J S Bruwer vir sy advies en leiding.

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGINGS	ii
OPSOMMING	ix
SUMMARY	xii

HOOFSTUK 1 - INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	AGTERGROND	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	4
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	11
1.4	OMVANG VAN DIE STUDIE	12
1.5	PROBLEME ONDERVIND MET DIE STUDIE	12
1.6	ONDERSOEKMETODES	13
1.6.1	Literatuurstudie	13
1.6.2	Besoeke aan ondernemings	13
1.6.3	Voorlopige vraelyste	13
1.6.4	Loodsondersoek	14
1.6.5	Vraelyste	14
1.6.6	Regressie-ontledings	16
1.7	HOOFSTUKINDELING	17

HOOFSTUK 2 - BESTUURSBENADERINGS EN DIE KANTOORADMINI- STRATEUR

2.1	INLEIDING	20
-----	-----------	----

2.2	VROEËRE SKOLE VAN BESTUURSDENKE	22
2.2.1	Die klassieke skool	22
2.2.2	Die gedragsskool	29
2.2.3	Die kwantitatiewe skool (Bestuurswetenskaplike skool)	31
2.2.4	Totale kwaliteitsbestuur	32
2.3	MODERNE BESTUURSBENADERINGS	34
2.3.1	Die stelselbenadering	34
2.3.2	Die situasiebenadering	35
2.3.3	Die bestuursprosesbenadering	37
2.3.4	Teorie Z-bestuur	39
2.4	SLOTSOM AANGAANDE DIE BESTUURSDENKE	40

HOOFSTUK 3 - ADMINISTRATIEWE KANTOORBESTUUR

3.1	INLEIDING	42
3.2	BESTUURSVLAKKE	43
3.3	POSTITELS	46
3.3.1	Hoërbestuursvlak	46
3.3.2	Middelbestuursvlak	46
3.3.3	Toesighoudende bestuursvlak	47
3.4	ORGANISASIESTRUKTURE EN DIE KANTOORADMINISTRATEUR	49
3.4.1	Lynorganisasie	51
3.4.2	Funksionele organisasie	52
3.4.3	Lyn-en-staf-organisasie	55

3.5	SPANWYDTE VAN BEHEER	57
3.5.1	Nou spanwydte van beheer	58
3.5.2	Wye spanwydte van beheer	59
3.5.3	Die invloed van plat strukture op middelbestuursposte	61
3.6	VERANTWOORDELIKHEDE VAN DIE KANTOORADMINISTRATEUR	64
3.6.1	Verantwoordelikhede volgens bestuursfunksies	64
3.6.2	Verantwoordelikhede volgens die vier 4P-benadering	72
3.7	BEVOEGDHEDE/EIENSKAPPE WAAROOR DIE KANTOOR- ADMINISTRATEUR BEHOORT TE BESKIK	75
3.8	VAARDIGHEDE WAAROOR DIE KANTOORADMINISTRATEUR BEHOORT TE BESKIK	77
3.8.1	Tegniese vaardighede	78
3.8.2	Mensvaardighede	79
3.8.3	Konsepsuele vaardighede	81

HOOFSTUK 4 - DIE KANTOORADMINISTRATEUR EN DIE ELEKTRONIESE KANTOOR

4.1	VERANDERINGE IN DIE WERKPLEK	84
4.2	KANTOOROUTOMATISERING	86
4.3	GEÏNTEGREERDE STELSELS	88
4.4	BESTUURSINLIGTINGSTELSELS	90
4.5	KANTOORVERBINDINGS OOR AFSTANDE	93
4.5.1	Internet	94
4.5.2	Kommersiële gekoppelde dienste	96

4.5.3	Videokonferensie	97
4.6	ELEKTRONIESE REKORDBESTUUR	98
4.6.1	Mikrografiese stelsels	100
4.6.2	Afbeeldingstelsels	101
4.6.3	Dokumentbestuurstelsels	102
4.7	DIE TEGNOLOGIE EN PRODUKTIWITEIT	104
HOOFSTUK 5 - DIE BENUTTING VAN KANTOORADMINISTRATEURS		
5.1	VOORBEELD VAN 'N TAAKBESKRYWING VAN 'N KANTOOR- ADMINISTRATEUR	105
5.2	FAKTORE WAT 'N INVLOED OP DIE BENUTTING VAN KAN- TOORADMINISTRATEURS UITOEFEN	107
5.2.1	Aard van toegekende werk	107
5.2.2	Die verantwoordelikhede wat aan die posisie gedelegeer word	107
5.2.3	Grootte en tipe onderneming	118
5.3	DIE INFORMELE ORGANISASIE	119
5.4	KONFLIK	120
5.4.1	Die patroon van konflik	121
5.4.2	Potensiële oorsake van konflik	121
5.4.3	Die hantering van konflik	123
5.5	OPWAARTSE KOMMUNIKASIE	124
5.5.1	Werknemer-voorstelstelsel	125
5.5.2	Grieffhanteringsprosedures	126

5.6	BEVORDERINGS- EN ONTWIKKELINGSGELEENTHEDE VIR KANTOORADMINISTRATEURS	127
5.6.1	Bevorderingsgeleentheid	127
5.6.2	Studie- en opleidingsgeleentheid vir kantooradmini- strateurs	129
5.6.3	Professionele ontwikkeling vir kantooradministrateurs	135

HOOFSTUK 6 - EMPIRIESE STUDIE

6.1	INLEIDING	140
6.2	INSAMELING VAN DATA	143
6.3	STUDIEPOPULASIE	150
6.4	ONTWERP VAN VRAELYS	150
6.4.1	Regressie-ontledings	161
6.4.2	Ontleding van die volle populasie	161
6.4.3	Ontleding van kantooradministrateurs op hoëvlak- bestuur as respondente	178
6.4.4	Ontleding van kantooradministrateurs op middel- en laevlakbestuur as respondente	187
6.5	SAMEVATTING	192

HOOFSTUK 7 - VOORGESTELDE MODEL

7.1	UITDAGINGS, STRUIKELBLOKKE EN PROBLEME WAT IN DIE LITERATUURSTUDIE NA VORE GEKOM HET	193
-----	---	-----

7.2	REGRESSIE-ONTLEDINGS	200
7.3	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	205
BRONNELYS		209
ADDENDUM A		211

OPSOMMING

Tydens besoeke aan sakeondernemings waar studente koöperatiewe opleiding ondergaan, het dit aan die lig gekom dat funksionele bestuurders, ongeag die grootte en tipe onderneming, vasgevang word deur 'n menigte administratiewe take wat hulle baie min tyd vir strategiese beplanning en besluitneming laat. Dit plaas ook geweldige druk op hierdie bestuurders om tred te hou met tegnologiese ontwikkelinge.

Bykomend hiertoe is ook gevind dat administratiewe personeel wat oor die nodige opleiding, kundigheid en bedrewenheid beskik, nie ten volle benut word nie en gevolglik nie werksbevrediging ervaar nie - wat tot verhoogde personeelomset lei.

Die oplossing vir hierdie probleem blyk te wees om bestuurders in beheer van die administratiewe aktiwiteite van 'n onderneming aan te stel - op alle bestuursvlakke, maar veral op middel- en laer bestuursvlakke. Nie alleen bevry dit funksionele bestuurders van die bykomende las van administratiewe verpligtinge nie, maar stel hulle ook in staat om op hul primêre funksie te konsentreer. In die studie word na hierdie bestuurders van administratiewe aktiwiteite as kantoor-administrateurs verwys.

In hierdie studie is ondersoek ingestel na die faktore wat die grootste bydrae lewer tot die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs in sakeondernemings.

Tydens hierdie proses is daar 'n ook 'n model vir die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs ontwikkel.

Die teikenpopulasie vir hierdie studie het uit ondernemings van verskillende tipes en groottes bestaan wat by die aanvang van die studie in die Kaapse Metropolpool sake bedryf het. Inligting is ingewin deur 'n uitgebreide literatuurstudie van plaaslike sowel as oorsese publikasies te onderneem. Daar is besoeke aan ses plaaslike sakeondernemings gebring waartydens onderhoude met kantooradministrateurs op al drie bestuursvlakke gevoer is. Voorlopige vraelyste is vervolgens aan ondernemings in die Kaapse Metropolpool gestuur, wat waardevolle inligting vir die finale vraelys verskaf het. 'n Gestruktureerde vraelys is voorberei en is in 'n loodsondersoek met ses ondernemings gebruik. Hierdie vraelys is hersien en op 'n ewekansige wyse na sake-ondernemings in die Kaapse Metropolpool uitgestuur. Data wat op hierdie wyse van kantooradministrateurs ingewin is, is statisties verwerk. Daar is deur middel van 'n beperkte lineêre regressie-modelmetode gepoog om die belangrikste faktore te vind wat die grootste bydrae lewer tot die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs. Die regressie-ontledings is vir drie populasies gedoen, naamlik die volle populasie van respondente, kantooradministrateurs op hoër bestuursvlak as respondente en kantooradministrateurs op middel en laer bestuursvlak as respondente. Van die belangrikste bevindings uit die ontledings is die volgende:

1. Die volle populasie het **delegering** as die hoogste prioriteit geïdentifiseer.

2. Kantooradministrateurs op hoër bestuursvlak se data, afsonderlik ontleed, het die invloed van **produktiwiteit** op die benutting van kantooradministrateurs as baie belangrik geag.
3. Ontleding van kantooradministrateurs op middel- en laer bestuursvlakke het getoon dat hulle voorgenoemde siening ondersteun.

Die belangrikste aanbevelings wat ten opsigte van hierdie navorsingsprojek gemaak word, is dat kantooradministrateurs beter benut kan word deur meer aandag aan die volgende vyf areas te gee:

1. Delegering
2. Verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes
3. Produktiwiteit
4. Tegnologie
5. Opleiding

Regdeur die studie het dit na vore gekom dat die gebruik van die regte tegnologie 'n daadwerklike bydrae kan lewer tot die bevordering van produktiwiteit, wat weer tot doeltreffender benutting van die kantooradministrateur sal lei.

SUMMARY

During visits to business organisations where students undergo co-operative education, it was revealed that functional managers, irrespective the size and type of organisation, are bound by many administrative tasks that leave them very little time for strategic planning and decision making. It also places a lot of pressure on these managers to keep up with technological developments.

It also seems as if administrative staff who possess the required training, skills and proficiency are not utilised fully, and consequently do not experience work satisfaction - which leads to increased staff turnover.

The solution to this problem seems to be the appointment of managers in charge of the administrative activities in an organisation - on all managerial levels, but especially on middle and lower management levels. Not only does this free functional managers from the additional burden of administrative obligations, but also enables them to concentrate on their primary function. In the study, these managers of administrative activities are referred to as office administrators.

In this study, the factors that contribute most to the effective utilisation of the office administrator in business organisations were investigated. During this process, a model was also developed for the effective utilisation of office administrators.

The target population for this study comprised business organisations of different types and sizes rendering service in the Cape Metropole at the commencement of the study. Information was obtained through conducting an extensive literature study of local as well as overseas publications. Visits were paid to six local business organisations during which time interviews were conducted with office administrators on all management levels. Preliminary questionnaires were sent to business organisations in the Cape Metropole, which provided useful information for the final questionnaire. A structured questionnaire was developed and used in a trial run with six business organisations. This questionnaire was revised and sent on a random basis to business organisations in the Cape Metropole. Data obtained from office administrators was processed statistically. By using the restricted linear regression model method, the author endeavoured to identify the factors that make the largest contribution to the effective utilisation of office administrators. The regression analysis was used for three populations, namely the full population of respondents, office administrators on higher management level as respondents and office administrators on middle and lower management level as respondents. The most important results obtained from the analysis are the following:

1. The full population of respondents identified **delegating** as their main priority.

2. Data obtained from office administrators on higher level, analysed separately, prioritised the influence of **productivity** on the utilisation of office administrators.
3. Analysis of data obtained from office administrators on middle and lower management levels indicated that they endorsed the aforementioned perception.

The most important recommendations pertaining to this research project are that office administrators can be utilised effectively by paying more attention to the following five areas:

1. Delegation
2. Relationships between superiors and subordinates
3. Productivity
4. Technology
5. Training

Throughout the study it was revealed that the use of the correct technology can render a real contribution to the enhancement of productivity, which in turn will lead to more efficient utilisation of office administrators.

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 AGTERGROND

Tydens besoeke aan sakeondernemings waar studente koöperatiewe opleiding ondergaan, het dit aan die lig gekom dat daar, ongeag die grootte en tipe onderneming, 'n behoefte bestaan aan administratiewe personeel wat oor die volgende vermoëns beskik: toesighoudings- en opleidingsvermoëns; die vermoë om inligting, tegnologieë en mense te beheer; om die gaping tussen rekenaaroperateurs en bestuur te oorbrug; om rekenaarnetwerke te kan beheer; om elektroniese kantoorstelsels te beheer; om te kan dink, te kan analiseer, skeppend te wees, en besluite te kan neem; om kwalitatiewe sowel as kwantitatiewe inligting doeltreffend te bestuur; om gehalte en uitnemendheid na te jaag en om oor goeie verbale sowel as geskrewe kommunikasievaardighede te beskik.

Dit wil voorkom asof ondernemings dikwels wel oor personeel met die nodige opleiding, kundigheid en bedrewenheid beskik om beheer oor administratiewe funksies uit te oefen, maar dat hulle nie optimaal benut word nie. Hierdie personeel ervaar 'n gebrek aan werksbevrediging, wat tot verhoogde personeelomset lei.

Volgens die literatuur is 'n belangrike rede vir die hierdie onderbenutting die onwilligheid en/of onbevoegdheid van uitvoerende beamptes om werk doeltreffend te deleger (Quible (1996:19)). Nog 'n rede wat uit die

ondersoek na vore gekom het, is dat daar nie genoegsaam aandag aan toesighouersopleiding en bestuursontwikkeling in ondernemings gegee word nie.

Waar administratiewe kantoorbestuur vroeër jare tot basiese klerklike funksies en personeelaangeleenthede beperk was, bestaan dit vandag uit 'n breër inligtingsbestuurkonsep wat die hele onderneming raak. Persone wat beheer oor die administratiewe funksie uitoefen, bevind hulle in 'n uitgebreide diensarea. Hierdie diensarea genereer nie 'n inkomste vir die onderneming nie, maar verleen gespesialiseerde ondersteuning aan individue en departemente wat tot koste-effektiewe werkverrigting lei. Verskillende funksies en dienste van administratiewe kantoorbestuur stel ander funksionele bestuurders vry van administratiewe verantwoordelikhede, wat hulle meer tyd laat om aan hul primêre verantwoordelikhede te wy.

Persone wat oor 'n onderneming se administratiewe funksie beheer uitoefen, kan hulle op verskillende bestuursvlakke bevind, maar gewoonlik nie op die eerste vlak nie. As gevolg hiervan word 'n groot verskeidenheid postitels vir hierdie posisie gebruik. 'n Paar voorbeelde van postitels op middelvlakbestuur is kantoorbestuurder, administratiewe bestuurder, kantoor-diensbestuurder, bestuurder van kantoorsteundienste en direkteur van administratiewe dienste. Op laervlakbestuur is hulle toesighouers van die onderskeie funksies, byvoorbeeld woordverwerkingstoesighouers,

dataverwerkingstoesighouers, rekordsentrumtoesighouers en mikrografietoesighouers.

Om eenvormigheid te handhaaf en verwarring uit te skakel, sal daar deurgaans in hierdie studie na persone wat in beheer van administratiewe dienste is, as **kantooradministrateurs** op spesifieke bestuursvlakke verwys word.

Net soos die postitels van kantooradministrateurs verskil, verskil hulle taakverantwoordelikhede, asook die mate van gesag wat aan hulle toevertrou word. Die wyse waarop kantooradministrateurs benut word, hang af van die aard van die toegekende werk, die verantwoordelikhede wat aan die pos toegeken word, en die tipe en grootte van die onderneming waar hulle werksaam is.

Die pos van kantooradministrateur is gewoonlik nie 'n toetreerang nie. Selfs al sou 'n persoon oor 'n toepaslike tersiêre kwalifikasie beskik, vereis die meeste ondernemings 'n sekere mate van verwante werkervaring. Nadat 'n student 'n tersiêre administratiewe kwalifikasie verwerf het, sal hy/sy waarskynlik in 'n posisie van administratiewe assistent van een of ander administratiewe funksie aangestel word. Namate meer ervaring opgedoen, vaardighede verskerp, bevoegdhede ontwikkel en verantwoordelikhede uitgebrei word, kan hy/sy tot 'n toesighoudende posisie bevorder word, wat die eerste tree op die bestuursleer is. Ná verdere ervaring en afhangende van

die persoon se bestuursvermoëns, kan hy/sy tot 'n administratiewe bestuursposisie op middelbestuursvlak en selfs hoër bevorder word.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Alhoewel die verantwoordelikhede van kantooradministrateurs van onderneming tot onderneming verskil, kom al die ondernemings voor dieselfde probleem te staan, naamlik dié van die doeltreffende benutting van die kantooradministrateur. Die probleemareas wat direk hiermee verband hou, is die volgende:

1.2.1 DIE VERANDERENDE KANTOOROMGEWING

Keeling & Kallaus (1996:3) wys daarop dat, waar administratiewe kantoorbestuur vroeër jare tot basiese klerklike funksies en personeelaangeleenthede beperk was, daar nou 'n groter en kultureel meer uiteenlopende werkerskorps met nuwe inligtingstechnologieë ontstaan het. Al hierdie faktore het die inligtingsrevolusie teweeggebring - 'n verhoogde aandrang op meer inligting om intelligente besluite teen 'n snelgroeiende tempo te neem. Soos die tegnologiese inligtingverwerkingskrag geskep het, het bestuur al hoe meer op kantoorpersoneel en goedontwerpte werksistels begin steun. Die eenvoudige een-afdelingkantoor het geleidelik plek gemaak vir 'n breër

inligtingsbestuurkonsep wat die hele onderneming dek, en waar die persoon wat beheer oor die onderneming se administratiewe - funksie uitoefen, vir 'n uitgebreide werk-area verantwoordelik is.

1.2.2 ORGANISASIESTRUKTURE

Quible (1996:21) sowel as Keeling & Kallaus (1996:33) dui aan dat elke funksionele area deur 'n spesialisbestuurder bestuur word. Hierdie bestuurders het lynoutoriteit sowel as funksionele outoriteit: lynoutoriteit oor die ondergeskiktes in hul eie eenheid, sowel as funksionele outoriteit oor aktiwiteite in ander departemente wat in hul spesialiteitsgebied ingesluit is. 'n Bestuurder het die reg om opdragte te gee en om dissiplinêre stappe te neem teen diegene oor wie hy/sy lynoutoriteit het. Hoewel hy/sy nie dissiplinêre stappe teen individue kan neem oor wie hy/sy slegs funksionele outoriteit uitoefen nie, het hy/sy die reg om opdragte uit te reik en voorstelle te maak. In die funksionele struktuur kan 'n werknemer dus aan twee of meer toesighouers verslag doen, wat moontlik tot verwarring kan lei. Hierdie struktuur pas egter die beginsel van spesialisasie toe (wat in die volgende paragraaf bespreek word). Die funksionele struktuur is geneig om besluitneming in die boonste vlakke van die organisasie te sentraliseer.

1.2.3 SPESIALISERING

Smit & Cronjé (1992:191) is van mening dat spesialisering groter produktiwiteit meebring. Die rede hiervoor is dat geen persoon fisies daartoe in staat is om alle take van 'n komplekse bedryf uit te voer nie, en dat geen persoon oor die spesialiskennis beskik om al die take van 'n komplekse bedryf uit te voer nie. Dit is dus nodig om te spesialiseer en take aan ander toe te deel. Quible (1996:30) waarsku egter dat spesialisasie oordoen kan word. As die werk te eng of te herhalend raak, kan werknemers verveeld raak, en die gehalte en hoeveelheid werk kan daaronder ly.

1.2.4 SPANWYDTE VAN BEHEER

Elke onderneming moet besluit hoeveel persone deur elke bestuurder direk beheer moet word - met ander woorde of die onderneming meer doeltreffend met 'n nouer of 'n wyer spanwydte van beheer sal funksioneer. 'n Relatief spits organisasiestruktuur met 'n nou spanwydte van beheer het 'n redelike lang vertikale kommunikasiekanaal, wat die besluitnemingsproses kan vertraag. In ondernemings wat ondernemingwye gerekenariseerde inligtingstelsels het, voer baie werknemers op dieselfde vlak dikwels dieselfde of soortgelyke take uit. Dit raak dus moontlik om, deur middel van interne kontrolestelsels, die aantal persone oor wie

toesig gehou moet word, te vergroot. Dit lei tot platter organisasiestrukture met wyer spanwydtes van beheer. Du Brin (1994:207) is van mening dat 'n plat organisasiestruktuur minder burokraties as 'n tradisioneel-gestruktureerde organisasie is, aangesien daar minder bestuurders is wat 'n oordeel oor ander se besluite kan vel. Aangesien die kommunikasiekanaal - en dus ook die gesagslyn - korter is, is mense minder oor gesagsverskille begaap. Eksteen & Miller (1995:4.12) is van mening dat hierdie plat strukture baie gewild geraak het omdat meer gesag en verantwoordelikheid aan laervlakbestuur toegeken word.

Die verplating van organisasiestrukture met 'n gevolglike wyer spanwydte van beheer het meegebring dat 'n groot aantal middelbestuurders afgeskaf is. Du Brin (1994:207) verwys na 'n ondersoek wat getoon het dat, ná "downsizing", daar minder werknemers oorgebly het om meer werk te doen. 'n Klagte wat herhaaldelik by uitvoerende beamptes gehoor word, is dat "downsizing" werkseise stel waarvoor die oorblywende bestuurders nie almal die vaardigheid of ervaring het nie.

1.2.5 VERANTWOORDELIKHEDE

Die mate van verantwoordelikheid en gesag wat aan kantooradministrateurs toegeken word, wissel ook van

onderneming tot onderneming. Verantwoordelikheid word deur Keeling & Kallaus (1996:28) beskryf as die verpligting en aanspreeklikheid om toegekende werk behoorlik uit te voer. Gesag is die reg om in beheer te wees en opdragte te gee, en die mag om besluite te neem. Odgers (1997:15) wys daarop dat kantooradministrateurs op middelbestuursvlak nie slegs vir die bestuursfunksies verantwoordelik is nie, maar ook vir die bestuur van administratiewe aktiwiteite en koste.

1.2.6 VAARDIGHEDE

'n Kantooradministrateur moet oor drie basiese vaardighede beskik om die bestuursfunksies suksesvol te kan uitvoer, naamlik tegniese, mens- en konsepsuele vaardighede. Alle kantoordministrateurs moet oor dieselfde vaardighede beskik - ongeag die hiërargiese vlak waarop hulle verkeer. Die mate waarin 'n individu elke vaardigheid nodig het, hang van die taak af: die bestuursvlak waarop die taak geklassifiseer word, die tipe verantwoordelikhede wat aan die kantooradministrateur toegeken word, asook die grootte van die onderneming.

1.2.7 TEGNOLOGIE

Dit is van kardinale belang dat sakeondernemings besef dat hulle 'n integrale deel van 'n vinnig-veranderende omgewing is, veral wat die tegnologie betref. Kantooradministrateurs moet bereid wees om snelle en radikale veranderinge die hoof te bied. Hulle moet ook in staat wees om hul ondergeskiktes te help om hul weerstand teen verandering te bowe te kom. Deur middel van kantoor-outomatisering word bekwaame personeel, kragtige tegnologie en gesofistikeerde stelsels geïntegreer. Geïntegreerde netwerkstelsels vergemaklik dokumentvoorbereiding en -verspreiding en verseker dat bestuursinligting beskikbaar is soos, wanneer en waar nodig. Kantoorverbinding oor afstande word deur middel van die Internet, kommersiële koppeldienste en videokonferensies bewerkstellig. Elektroniese rekordbestuur gee 'n hele nuwe dimensie aan liassering.

1.2.8 DIE INFORMELE ORGANISASIE

Die informele organisasie (riemtelegram) is nog 'n struikelblok vir die kantooradministrateur. Volgens Odgers (1997:102) behels die riemtelegram die mondelinge oordrag van gerugte, en dit verskaf dikwels waardevolle inligting. Ongelukkig kan die riemtelegram ook

inligting verdraai, teensin veroorsaak en organisatoriese planne en doelwitte teëwerk.

1.2.9 KONFLIK

Werknemers het soms verskillende sienswyses en standpunte. Kantooradministrateurs moet in staat wees om konflik te hanteer. Soms kan die onderneming sowel as diegene wat by konflik betrokke was by die konflik baat. Konflik kan egter ook 'n negatiewe impak hê, wat vir die onderneming baie skadelik kan wees, en moet dus korrek gehanteer word.

1.2.10 BEVORDERINGS- EN ONTWIKKELINGSGELEENTHEDE

Tersiêre studies in 'n administratiewe rigting, wat rekenaarvaardigheid insluit, maak dit makliker vir kantooradministrateurs om 'n administratiewe pos op toetreevlak te bekom. Die taak van 'n voornemende kantooradministrateur word vergemaklik indien 'n onderneming ook hul eie opleiding by toetrede verskaf. Toesighouersopleiding en bestuursontwikkeling in ondernemings is van kardinale belang vir kantooradministrateurs sowel as voornemende kantooradministrateurs sodat hulle behoorlik toegerus kan wees wanneer bevorderingsgeleenthede ontstaan.

1.2.11 PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Die kantooradministrateur moet op hoogte bly van nuwe tegnologieë, neigings en werksprosesse deur by professionele verenigings aan te sluit, op professionele tydskrifte in te teken en seminare by te woon.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Deur middel van hierdie studie word daar beoog om

- 1.3.1 'n profiel van 'n kantooradministrateur saam te stel waarin 'n aanduiding gegee word van postitels, posvlakke, posisie(s) in organisasiestrukture, verantwoordelikhede, bevoegdheids/eienskappe en vaardighede,
- 1.3.2 topbestuur se ingesteldheid teenoor die benutting van die vermoëns van administratiewe personeel te bepaal,
- 1.3.3 te bepaal op watter wyse administratiewe aktiwiteite beheer word - in ondernemings van verskillende tipes en groottes, en met verskillende organisasiestrukture,

- 1.3.4 vas te stel hoe die benutting van kantooradministrateurs deur die moderne tegnologie beïnvloed word,
- 1.3.5 te bepaal watter faktore die grootste bydrae tot die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs lewer, en
- 1.3.6 ten slotte 'n model te ontwerp en ontwikkel vir die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs.

1.4 OMVANG VAN DIE STUDIE

Die teikenpopulasie vir hierdie studie het bestaan uit ondernemings van verskillende tipes en groottes wat in 1997 in die Kaapse Metropolpool sake bedryf het. Plattelandse ondernemings is nie by hierdie studie betrek nie. Tweehonderd vraelyste is op 'n ewekansige basis uitgestuur.

1.5 PROBLEME ONDERVIND MET DIE STUDIE

Met al die ondernemings waarvoor vraelyste uitgestuur is, is vooraf telefonies in verbinding getree. Nieteenstaande positiewe beloftes was die responsie ongeveer 36 %, wat nogtans genoeg was om betekenisvol te wees. Kantooradministrateurs wat wel gewillig was om aan die studie deel te neem, het baie positief gereageer en 'n uiters waardevolle bydrae gelewer. Hulle het ook belangstelling in die uitslag van die studie getoon.

1.6 ONDERSOEKMETODES

1.6.1 LITERATUURSTUDIE

'n Literatuurstudie wat publikasies van verskeie plaaslike sowel as oorsese outeurs betrek het en wat oor die verskillende aspekte van administratiewe kantoorbestuur handel, is gedoen.

1.6.2 BESOEKE AAN ONDERNEMINGS

Ses plaaslike ondernemings van verskillende tipes en groottes is besoek en onderhoude is met kantooradministrateurs op hoër-, middel- sowel as laervlakbestuur gevoer ten einde die omvang van hul verantwoordelikhede vas te stel.

1.6.3 VOORLOPIGE VRAELYSTE

Voorlopige vraelyste is aan tagtig ondernemings in die Kaapse Metropool gestuur om vas te stel

- watter administratiewe funksies in hul onderneming uitgevoer word,

- wat die postitels is van die persone wat beheer oor hierdie funksies uitoefen,
- in watter afdeling(s) hierdie funksies uitgevoer word, en
- of hierdie funksies op 'n gesentraliseerde of gedesentraliseerde wyse beheer word.

Dertig respondente het gereageer, wat waardevolle inligting vir die finale vraelys verskaf het.

1.6.4 LOODSONDERSOEK

'n Finale vraelys is voorberei en is in 'n loodsondersoek by ses ondernemings gebruik. Persone in beheer van administrasie het hierdie vraelyste onder toesig voltooi.

1.6.5 VRAELYTE

Die vraelys wat in die loodsondersoek gebruik is, is hersien en op 'n ewekansige wyse aan 200 ondernemings van verskillende tipes en groottes in die Kaapse Metropol uitgestuur. Die ondernemings is uit die Kaapse Skiereiland se telefoongids van 1997-1998 geselekteer. Elke honderdste naam in vetdruk is

gebruik. (Kyk Addendum A vir begeleidingsbrief en voorbeeld van vraelys).

Vrae is gestel oor

- die mate waarin gesag in die kantoor gedelegeer word,
- watter verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes bestaan,
- op watter wyse die tegnologie in die kantoor/onderneming benut word,
- hoe die onderneming se organisasiestruktuur die funksionering van die kantooradministrateur beïnvloed,
- watter rol opleiding in die onderneming speel,
- watter bevorderingsmoontlikhede vir kantooradministrateurs sowel as voornemende kantooradministrateurs bestaan,
- die mate waarin produktiwiteit gehandhaaf word, en

- die mate waarin personeelaangeleenthede deur die kantooradministrateur hanteer word.

Laastens is die respondente se persepsie van die mate van algehele doeltreffendheid waarmee hulle benut word, getoets. Hierdie laaste vraag is as afhanklike veranderlike in die regressie-ontledings van die data gebruik.

1.6.6 REGRESSIE-ONTLEDINGS

Regressie-ontledings van die data is gedoen deur gebruik te maak van BMDP-Programmatuur van Dixon & Brown (1983:251). Met die ontleding van die data is daar van die BMDP9R-program (Dixon & Brown (1983:251)) gebruik gemaak. Die regressie-ontledings is vir drie populasies gedoen, naamlik:

- die volle populasie van respondente
- respondente op hoërbestuursvlak
- respondente op laerbestuursvlak

Die bydraes van die veranderlikes tot die meervoudige regressiekoëffisient R^2 is as maatstaf vir die belangrikheid van die faktore gebruik en die prioriteitsvolgorde van die faktore is in tabelle aangetoon. Uit hierdie tabelle is die bevindinge van die studie geformuleer.

1.7 HOOFSTUKINDELING

Die literatuur is geraadpleeg om 'n oorsig te verkry aangaande die wyse waarop kantooradministrateurs in sakeondernemings benut word, en oor probleme wat hulle in die uitvoering van hulle pligte kan ondervind.

In Hoofstuk 2 word 'n kort oorsig van die belangrikste aspekte van bestuur in die algemeen gegee sodat dit as agtergrond kan dien vir die bestuursaktiwiteite van die kantooradministrateur.

In Hoofstuk 3 word aandag gegee aan administratiewe kantoorbestuur as sodanig, en die rol wat die kantooradministrateur op hierdie besondere bestuursterrein vervul. Vir hierdie doel word daar 'n profiel van die kantooradministrateur saamgestel wat onder andere uit die volgende bestaan:

- bestuursvlakke waarop kantooradministrateurs hulle moontlik kan bevind;
- postitels wat uitruilbaar vir hierdie posisie gebruik word;
- die wyse waarop kantooradministrateurs in verskillende tipes organisasiestrukture en organiseringwyses inpas;
- verantwoordelikhede wat aan hulle toegeken word en

- bevoegdhede/eienskappe en vaardighede waaroor hulle behoort te beskik.

In Hoofstuk 4 word aandag gegee aan die rol wat kantooradministrateurs in die elektroniese kantoor vervul: veranderingsbestuur; kantooroutomatisasie; geïntegreerde stelsels; bestuursinligtingstelsels; langafstandkantoor-verbindinge en elektroniese rekordbestuur. Teen die einde van hierdie hoofstuk word daar besin of bogenoemde tegnologieë produktiwiteit in die kantoor wel verhoog al dan nie.

In Hoofstuk 5 word daar in meer besonderhede gekyk na die wyse waarop kantooradministrateurs benut word. Daar word ter aanvang 'n voorbeeld van 'n taakbeskrywing van 'n kantooradministrateur gegee, gevolg deur die faktore wat 'n invloed op die benutting van die kantooradministrateur uitoefen - naamlik die aard van die toegekende werk, die verantwoordelikhede wat aan die posisie gedelegeer word en die grootte en tipe onderneming. Ter aanvulling word die invloed wat die informele organisasie op die benutting van die kantooradministrateur uitoefen en die hantering van konflik ook in oënskou geneem.

Verder word die bevorderings- en ontwikkelingsgeleenthede sowel as studie- en opleidingsgeleenthede vir kantooradministrateurs behandel. Laastens word daar in hierdie hoofstuk op die professionele ontwikkeling vir kantooradministrateurs ingegaan.

'n Empiriese studie waar die ingesamelde data met behulp van regressie-ontledings verwerk is, word in Hoofstuk 6 bespreek. Die vraelys word omskryf en die response daarop ontleed om die respondente se persepsies rondom die benutting van kantooradministrateurs aan te dui.

Al die probleme wat in die literatuuroorsig na vore gekom het, word in Hoofstuk 7 saamgevat. Daarna word die probleme wat volgens die studie in die praktyk ervaar word, saamgevat en afleidings en aanbevelings daaromtrent gedoen.

HOOFSTUK 2

BESTUURSBENADERINGS EN DIE KANTOORADMINISTRATEUR

2.1 INLEIDING

Volgens Keeling & Kallaus (1996:12-13) beskou sommige bestuurders die bestuursproses as die **wetenskap** van bestuur - "knowing what the principles are and how they should work", terwyl andere dit as 'n **kuns** ervaar - "knowing when, how and why to apply a given principle in a particular situation". Volgens hierdie outeurs is wetenskap en kuns twee kante van dieselfde bestuursmuntstuk, en dit sou sinneloos wees om 'n benadering bloot op grond van óf 'n wetenskap óf 'n kuns te ondersteun. In hul besluitnemingsproses maak kantooradministrateurs van die wetenskaplike metode van probleemoplossing gebruik, maar die vaardigheid en vermoë van die kantooradministrateur wat by hierdie metode gebruik word, verteenwoordig die kuns-kant van die muntstuk.

Planne moet wetenskaplik ontwikkel word, maar die implementering daarvan kan gebrekkig wees indien die kuns van bestuur, wat met en deur mense werk ter verwesenliking van die doelstellings van die planne, nie beoefen word nie.

Oor die jare heen is verskeie funksies in die bestuursproses geïdentifiseer, en die benaderings van bestuursteoretici en -praktisyne is geklassifiseer. Daar

is eenstemmigheid onder skrywers soos Keeling & Kallaus (1996), Certo (1997), Erkshine (1991) en Cronje *et al* (1994) dat die uiteenlopende rigtings van vroeëre bestuursdenke in vier hoofskole ingedeel kan word, naamlik die klassieke skool, die gedragskool, die kwantitatiewe skool en die totale kwaliteitsbestuurskool.

Vier moderne bestuursbenaderings word ook ondersoek, naamlik die situasiebenadering, (ook genoem die gebeurlikheidsbenadering) (Erkshine (1991), Certo (1997) en Cronje *et al* (1994)), die bestuursprosesbenadering (Cronje *et al* (1994), Kroon (1990), Eksteen & Miller (1995), Du Brin (1994), Smit & Cronjé (1992) en Keeling & Kallaus (1996)) en Teorie Z (De Beer *et al* (1998)).

De Beer *et al* (1998:5) wys daarop dat die verskillende skole van bestuursdenke nie geheel en al onverwant is nie. Alhoewel hulle sekere elemente deel, verskil hulle in werklikheid genoeg van mekaar om as aparte skole beskou te word.

Die bydraes wat die bestuursteoretici tot die ontwikkeling van die onderskeie skole van bestuursdenke gelewer het, word vervolgens behandel.

2.2 VROEËRE SKOLE VAN BESTUURSDENKE

2.2.1 DIE KLASSIEKE SKOOL

Certo (1997:29) is van mening dat die klassieke benadering die eerste gekonsentreerde poging was om 'n liggaam vir bestuursdenke te ontwikkel. Keeling & Kallaus (1996:13) wys daarop dat, met die industriële revolusie in die agtiende en vroeë negentiende eeu en die daarmee gepaardgaande massaproduksie, die vroeë bestuursbenaderings hoofsaaklik oor **produksie** gegaan het. Bestuur se verwantskap met produksie is in **twee** gedagterigtings verdeel naamlik **wetenskaplike bestuur** en **totale entiteitsbestuur**.

- Wetenskaplike bestuur

Volgens De Beer *et al* (1998:5) was hierdie bestuursbenadering tussen 1900 en 1930 gewild. Cronje *et al* (1994:87) voer aan dat bestuur eers in 1911, met die publikasie van F W Taylor se *Principles of Scientific Management* op 'n wetenskaplike grondslag geplaas is. Dit word wetenskaplike bestuur genoem omdat logiese en sistematiese stappe by **bestuursprobleemoplossing** gevolg word. Keeling & Kallaus (1996:65-70) lys hierdie stappe soos volg: Herken die probleem, definieer die probleem, versamel toepaslike inligting, ontleed toepaslike

inligting, ontwikkel alternatiewe oplossings vir die probleem, kies die beste oplossing, implementeer die oplossing en evalueer die resultate.

De Beer *et al* (1998:6) voeg hierby dat daar, bo en behalwe 'n wetenskaplike metode van ondersoek, daar 'n gees en gesindheid van weetgierigheid ontwikkel moet word en dat daar voortdurend na meer kennis, meer feite en meer skakels tussen bestuursaangeleenthede gesoek moet word.

Verskeie outeurs soos De Beer *et al* (1998:6), Keeling & Kallaus (1996:14), Certo (1997:29), Appleby (1994:12), Erkshine (1991:360-362) en Greenberg & Baron (1997:11-12) beskou **Frederick W Taylor** as die vader van wetenskaplike bestuur. Taylor en sy volgelinge het geglo dat daar slegs 'een beste metode' vir alles is - hetsy dit spit met 'n graaf of die liassering van 'n lêer behels. Keeling & Kallaus (1996:14) voeg hierby dat dit vir Taylor hoofsaaklik gegaan het oor die doeltreffendheid van bestuurders en werkers wat **produksie** as sodanig betref. Taylor het geglo dat werkers hul uitset beperk uit vrees dat hulle hul werk sal verloor. Hy het hulle aangemoedig om meer te produseer, teen laer koste, sodat hulle meer kon verdien.

Volgens Appleby (1994:12) het Taylor die volgende beginsels vir bestuur aanbeveel: elke werker moet 'n omvangryke, duidelik-omlynde daaglikse taak hê; daar moet standaard-omstandighede wees sodat die taak makliker uitgevoer kan word; daar moet goeie betaling vir suksesvol afgehandelde take wees; daar moet geld afgetrek word van werkers wat in gebreke bly om die gestelde standarde na te kom. Taylor het verder aanbeveel dat bestuurders met die seleksie, opleiding en ontwikkeling van werknemers wetenskaplik te werk moet gaan, en dat daar vriendelike en noue samewerking tussen bestuur en werkers moet wees.

Appleby wys verder daarop dat daar foutiewelik op nuwe tegnieke staat gemaak is om bestuursprobleme op te los. Hy het bestuurders gewaarsku om nie tegnieke met doelstellings te verwar nie. Hierdie stelling is vandag beslis nog relevant, in ag genome die groot aantal nuwe tegnieke wat voortdurend bekendgestel word.

Keeling & Kallaus (1996:14), Certo (1997:31) en Appleby (1994:13) verwys ook na Frank en Lillian Gilbreth wat die ontwikkeling van wetenskaplike bestuur in die vroeë negentigerjare (1868 - 1924) bevorder het. Hulle het geglo die beste wyse om 'n taak te verrig, is om die taak in die gerieflikste

posisie, met die minste bewegings uit te voer. Hulle het van films vir tyd- en bewegingstudies gebruik gemaak, en het kaarte en diagramme ontwikkel om werkprosesse en werkvloei-patrone aan te teken. Hulle het ook ondersoek ingestel na die rol wat vermoeidheid op die gesondheid en produktiwiteit van werkers uitoefen. Verder het hulle bestuursbeginsels en bewegingstudies op selfbestuur toegepas.

William Leffingwell word deur Keeling & Kallaus (1996:15) as die vader van **kantoorbestuur** beskou. Hy het die beginsels van wetenskaplike bestuur op kantoorwerk toegepas. Hy het vyf beginsels vir effektiewe werk toegepas, naamlik: Beplan die werk, skeduleer die werk, voer die werk uit, meet die werk en beloon die werkers.

Certo (1997:32) en Appleby (1994:13) beskou

Henry L Gantt as nog 'n hooffiguur in wetenskaplike bestuur. Gantt het 'n tyd lank saam met Taylor gewerk, en het op Taylor se idees verbeter. Hy het geglo dat bestuur verantwoordelik is vir die skep van 'n gunstige omgewing om werkers se samewerking te verkry. Gantt het 'n kaart ontwikkel wat vandag nog deur bestuurders as 'n skedulerings-hulpmiddel gebruik word. Hierdie kaart verskaf aan bestuurders 'n maklik verstaanbare opsomming van watter werk vir watter

persone vir spesifieke tydperke geskeduleer is, hoeveel werk voltooi is en deur wie dit gedoen is. In teenstelling met Taylor, wat werkers vergoed het vir die hoeveelheid wat hulle geproduseer het, het Gantt 'n stelsel ontwerp waarin werkers 'n bonus kon verdien indien hulle hul daaglikse produksiekwota oorskry het.

- **Totale entiteitsbestuur**

Volgens Keeling & Kallaus (1996:16), Cronje *et al* (1994:88), De Beer *et al* (1998:6) en Certo (1997:35) het totale entiteitsbestuur 'n universele benadering tot die administratiewe probleme van bestuur ondersteun - die bestuur van die onderneming as 'n geheel. Die benadering van hierdie skool is om die belangrikste funksies in die onderneming sowel as die belangrikste elemente van die bestuur uit te lig sodat universele bestuursbeginsels vir elke funksie en element ontwikkel kan word. Die idee was dus dat die toepassing van universele bestuursbeginsels enige onderneming na sy doelwitte sal lei. Genoemde outeurs sowel as Appleby (1994:13-14) verwys na **Henri Fayol** as die pionier van administratiewe teorie (1841 - 1925). In sy edisies *General and Industrial Management* wat vanaf 1916 tot 1949

gepubliseer is, het Fayol 'n reeks bestuursbeginsels opgestel wat as riglyne tot suksesvolle koördinerings sou lei.

Appleby (1994:14), Erkshine (1991:363-364) en Greenberg & Baron (1997:14-15) lys hierdie bestuursbeginsels soos volg:

- Verdeling van arbeid moet spesialisasie in die hand werk;
- gesag en verantwoordelikheid moet gelyk aan mekaar wees;
- daar moet dissipline gehandhaaf word;
- daar moet eenheid van bevel wees;
- alle aktiwiteite met dieselfde doelwit moet een bestuurder en een plan hê;
- eie belang moet ondergeskik aan algemene belang gestel word;
- vergoeding moet regverdig wees;
- sentralisering van gesag moet toegepas word;

- daar moet 'n duidelike bevellyn vanaf die hoogste tot die laagste vlak van 'n onderneming loop;
- ordelikheid moet gehandhaaf word;
- daar moet regverdig opgetree word;
- die dienstydkerke van personeel moet stabiel wees; werknemers moet inisiatief kan gebruik;
- "esprit de corps" (harmonie en eenheid) moet heers.

Fayol het ook ses tipes ondernemingsfunksies geïdentifiseer, wat deur Appleby (1994:13-14) soos volg gelys word:

- Die tegniese funksie (produksie/operasionele bestuur);
- die kommersiële funksie;
- die finansiële funksie;
- die rekeningkundige funksie;
- die sekuriteitsfunksie (beskerming van eiendom) en
- die funksie van algemene bestuur (beplanning, organisering, leierskap, koördinerings en beheer).

Hierdie funksionele benadering geniet tans, in 'n ietwat gewysigde vorm, wye ondersteuning. Fayol het geglo dat die vermoë om te bestuur 'n **vaardigheid** is wat aangeleer kan word - enigeen wat met die onderskeie afdelings vertrouwd is en in staat is om die toepaslike beginsels toe te pas, kan leer om 'n bestuurder te wees.

2.2.2 DIE GEDRAGSKOOL

Volgens Keeling & Kallaus (1996:16-17), Cronje *et al* (1994:89) en Certo (1997:37) word wetenskaplike bestuur steeds as basis vir die oplossing van probleme gebruik, maar gepaard hiermee is daar selfs 'n groter besorgdheid oor die **menslike element**. Vandag word daar deeglik besef dat werknemers in meer as net in vergoeding belangstel. Hulle het sosiale, psigologiese en fisiologiese behoeftes wat vir hulle baie belangrik is. Hierdie siening het die **menseverhoudingebenadering** tot gevolg gehad, wat nog verder veld gewen het en die **gedragwetenskaplike benadering** laat ontwikkel het. Laasgenoemde het nie net interpersoonlike verhoudinge beklemtoon nie, maar ook die demokratiese deelname van werkers. Volgens Cronje *et al* (1994:89) fokus hierdie benadering veral op personeelbestuur.

- Menseverhoudingebenadering

Menseverhoudinge in hierdie sin verwys na die wyse waarop bestuur met ondergeskiktes werk (De Beer *et al* (1998:6-7), Keeling & Kallaus (1996:17), Cronje *et al* (1994:89), Certo (1997:38), Appleby (1994:16-17), Erkshine (1991:365-366), Greenberg & Baron (1997:12-13)). In die twintiger- en dertigerjare het die idee ontstaan dat mense aandag moet geniet omdat doelstellings deur mense gestel word en ook deur mense verwesenlik moet word. Hierdie outeurs verwys na **Elton Mayo** (1880 - 1949) wat, deur middel van sy welbekende eksperimente by die "Hawthorne Works of Western Electric Company" tot die gevolgtrekking gekom het dat produktiwiteit nie verhoog kan word deur die verskaffing van beter fisiese werksomstandighede soos die regte beligting, werksure, rusperiodes, etenstye en beter vergoeding nie. Produktiwiteit het eerder gestyg wanneer bestuur groter **belangstelling** in hul werkers getoon het, ongeag die werksomstandighede - byvoorbeeld as die redes vir bestuursbesluite aan werkers verduidelik is, en waardering vir hulle werk/bydraes getoon is.

- Die gedragswetenskaplike benadering

Volgens Keeling & Kallaus (1996:18) en De Beer *et al* (1998:7) het navorsers soos **Abraham Maslow**, **Douglas McGregor** en **Frederick Hertzberg**, wat Elton Mayo opgevolg het, die idee van selfverwesenliking gebruik om die werker te motiveer. Hulle het sterk op gedragswetenskappe soos die psigologie en sosiologie gesteun. Verskeie teorieë aangaande die motivering van die werknemer in sy/haar werkomgewing het hieruit voortgespruit.

2.2.3 DIE KWANTITATIEWE SKOOL (BESTUURSWETENSKAPLIKE SKOOL)

Daar is eenstemmigheid onder outeurs soos De Beer *et al* (1998:7), Keeling & Kallaus (1996:19) en Certo (1997:39) dat die bestuurswetenskaplike skool ingenieurs- of wiskundige vaardighede gebruik om komplekse probleme op te los. Besluitneming geskied deur tussen twee of meer alternatiewe oplossings te kies. Indien bestuur, of enige element van bestuur, enigsins 'n logiese proses is, behoort dit in wiskundige verhoudings uitgedruk te word. Gerugsteun deur ontwikkeling in rekenaartegnologie, kan dit op vele sakeprobleme toegepas word. Pleks van intuïtiewe besluitneming versamel bestuurders groot hoeveelhede data waarop

presiese wiskundige ontledings vir besluitnemingsdoeleindes uitgevoer word. Hierdie benadering het ná die tweede wêreldoorlog groot veld gewen. Certo wys daarop dat bestuurders deesdae bestuurswetenskaplike hulpmiddels soos voorraadbeheermodelle, netwerkmodelle en waarskynlikheidsmodelle gebruik om hulle in die besluitnemingsproses te help. Appleby (1994:17) voeg hierby: kapitaalbegroting, produksieskedulering, die handhawing van optimum voorraadvlakke en die ontwikkeling van produkstrategieë.

Certo (1997:37) wys daarop dat opnames in die tagtigerjare getoon het dat bestuurswetenskaplike tegnieke op groot skaal in groot, komplekse ondernemings gebruik is. Kleiner ondernemings het toe nog nie die voordele van hierdie tegnieke ten volle beseef nie. Appleby (1994:17) is van mening dat daar onsekerheid bestaan of hierdie skool doeltreffend met mense kan werk.

2.2.4 TOTALE KWALITEITSBESTUUR ("TOTAL QUALITY MANAGEMENT")

Cronjé *et al* (1994:90) wys daarop dat produktiwiteit ook kwaliteit insluit. Op soek na die redes waarom Duitse en Japanse bestuurders soveel sukses in die Amerikaanse mark behaal, het Amerikaanse bestuurders gevind dat eersgenoemde bestuurders met kwaliteit behep is. Hierdie benadering staan as totale

kwaliteitsbestuur bekend. Hulle het ook gevind dat die Japanse en Duitse bestuurders hoër kwaliteit teen 'n hoër produktiwiteitspeil lewer.

Volgens Keeling & Kallaus (1996:19) word daar gebruik gemaak van **kwantitatiewe metodes** soos dinkskrams, doelwitformulering, kwaliteitsirkels, statistiese metings, werkspantegnieke en werkvloei-ontledings tesame met kapitale en menslike hulpbronne om die volgende te verbeter: alle prosesse, prestasie in alle funksionele areas, asook behoeftebevrediging van die huidige sowel as toekomstige kliënte en verskaffers.

Volgens De Beer *et al* (1998:8) het die sienswyses wat deur die voorstanders van die onderskeie skole van bestuursdenke uiteengesit is en die navorsing wat hulle onderneem het, die grondslag vir moderne bestuursbenaderings gelê. Daar word vervolgens na vier van die mees algemene moderne bestuursbenaderings ondersoek ingestel, naamlik die stelselbenadering, die situasiebenadering, die bestuursprosesbenadering en Teorie Z.

2.3 MODERNE BESTUURSBENADERINGS

2.3.1 DIE STELSELBENADERING

Cronje *et al* (1994:89) is van mening dat die stelselbenadering in die vyftigerjare begin ontwikkel het om te vergoed vir die belangrikste beperking van die skole van bestuursdenke, naamlik die neiging om bepaalde aspekte en funksies van die onderneming los van mekaar te bestudeer.

Die stelselkonsep word volgens Keeling & Kallaus (1996:20) en Certo (1997:42) gebruik om die organisasie as 'n geheel te beskryf. Volgens hierdie outeurs kan 'n totale stelsel (die onderneming) uit stelsels soos bemarking, finansies, menslike hulpbronne, produksie, finansies, aankope en administrasie bestaan. Al hierdie stelsels kan op hul beurt weer uit substelsels bestaan om 'n sekere funksie te verrig: Administrasie kan byvoorbeeld uit kommunikasie-, dataverwerking-, woordverwerking-, rekordbestuur- en reprografiese substelsels, bestaan.

Kroon (1990:51) sowel as De Beer *et al* (1998:8) voeg hierby dat al die aktiwiteite van die stelsel mekaar onderling beïnvloed. Bestuur moet die ondernemingstelsel altyd in die geheel beskou, maar binne die groter bestel, naamlik die omgewing waarbinne die

onderneming self 'n substelsel verteenwoordig. Binne die ondernemingstelsel vorm bestuur op sigself 'n stelsel deur rigting aan tegnologie te gee, mense en middele te organiseer, en 'n verwantskap tussen die onderneming en sy omgewing te skep.

Appleby (1994:19) stem hiermee saam en wys verder daarop dat 'n bestuurstelsel die tradisionele grense van verantwoordelikhede tussen departemente in 'n groot mate moet afbreek ten einde die doelwitte van die onderneming as geheel te kan sien. Skeidslyne tussen aankope, vervaardiging, ingenieurswese en bemarking sal minder duidelik wees, en dit kan tot 'n hersiening in die organisering lei.

2.3.2 DIE SITUASIEBENADERING (GEBEURLIKHEIDSBENADERING)

Daar is eenstemmingheid onder outeurs soos Cronje *et al* (1994:89), De Beer *et al* (1998:8), Certo (1997:41), Erkshine (1991:373-374) en Kroon (1990:52,55) dat die pogings van bestuurslui en navorsers om sekere beginsels van bestuursbesluitneming op verskillende situasies toe te pas daartoe gelei het dat daar meer gepoog word om die verskillende bestuursbenaderings te integreer. Cronje *et al* (1994:89) brei hierop uit deur te sê dat die situasiebenadering poog om die swakhede van die verskillende denkrigtings te oorbrug. Watter bestuursbeginsels toegepas

word, hang af van die bepaalde **situasie** waarvoor bestuur op 'n bepaalde oomblik te staan kom. In so 'n geval moet bestuur kies of en watter beginsel(s) uit die funksionele, kwantitatiewe, of gedragsskool, of selfs 'n kombinasie van twee of meer hiervan, om te gebruik. De Beer *et al* (1998:206) is van mening dat, eerder as om die beste bestuurstyl te soek, bestuurders daarop moet konsentreer om meer effektiewe interaksie tussen hulleself, die situasie, en hul werknemers tot stand te bring.

De Beer *et al* (1998:8) sê bestuurders moet van die kompleksiteit van elke situasie bewus wees en altyd soek na 'n antwoord op die vraag: watter metodes/tegnieke/benaderings sal die beste resultate in die **spesifieke stel omstandighede** lewer? Daar is bewys dat, wanneer sekere beginsels onder spesifieke omstandighede toegepas word, dit goeie resultate gelewer het. Toe dit egter later onder soortgelyke omstandighede toegepas is, was dit minder suksesvol.

Kroon (1990:55-56) wys op die volgende belangrikste **situasieveranderlikes** wat 'n rol in hierdie verband kan speel: Grootte van die onderneming; dubbelsinnigheid en kompleksiteit van die tegnologie; lokaliteit van bestuur; individuele verskille by ondergeskiktes; waargenome duidelikheid en billikheid van die vergoedingsstelsel; en onsekerheid van die omgewing (byvoorbeeld

weens politieke, tegnologiese, sosio-kulturele en ekonomiese veranderinge).

Certo (1997:41) gaan van die standpunt uit dat, alhoewel daar waarskynlik nie een enkele beste manier is wat 'n bestuursprobleem in alle ondernemings die beste sal oplos nie, daar waarskynlik 'n enkele manier is om enige gegewe bestuursprobleem in enige enkele onderneming ten beste op te los.

2.3.3 DIE BESTUURSPROSES-BENADERING

Cronje *et al* (1994:90) sowel as Kroon (1990:49) wys daarop dat die bestuursprosesbenadering 'n voortsetting is van die klassieke skool se benadering, waarvolgens die **werkzaamhede** van die onderneming in **funksionele gebiede (besigheidsfunksies)**, en die **bestuursproses** in 'n aantal **elemente (bestuursfunksies)** ingedeel word.

Volgens Cronje *et al* (1994:90-91) sluit die **funksionele gebiede van bestuur** gebiede in soos bemarkingsbestuur, finansiële bestuur, produksiebestuur, aankoopbestuur, menslike hulpbronnebestuur en skakelwese. Die vier hoof-**bestuursfunksies** is beplanning, organisering, leierskap en beheer.

Die bestuursprosesbenadering beskou die bydraes van al die skole van en benaderings tot bestuur as aanvullend tot en nie noodwendig teenstrydig met mekaar nie.

In teenstelling met die klassieke skool se benadering, waar die ondernemingsfunksies elkeen afsonderlik bestudeer word, beskou die prosesbenadering die funksies as een geheel en onderling afhanklik van mekaar. Hierdie beskouing kan waarskynlik aan die invloed van die stelselbenadering toegeskryf word. Die prosesbenadering is eklekties van aard, dit wil sê dit verteenwoordig die stand van ontwikkeling in die bestuursdenke op enige bepaalde oomblik.

Cronje *et al* (1994:90,91) sowel as Kroon (1990:57) is van mening dat, ten spyte van die ontwikkelings in die bestuursdenke, daar nie een universele bestuursbenadering is wat oral aanvaarbaar is nie. Nogtans het daar, in weerwil van hierdie gebrek, 'n enorme onderbou van kennis aangaande bestuursvraagstukke, -navorsing en -beginsels ontwikkel waaruit moderne bestuurders kan put. Cronje *et al* sê voorts dat die navolging van die bestuursprosesbenadering 'n teoretiese raamwerk vir die bestudering van die bestuurswese verskaf, en dat dit die ontwikkeling van 'n universele bestuursteorie aanmoedig.

2.3.4 TEORIE Z-BESTUUR

Volgens De Beer *et al* (1998:9) en Cronjé *et al* (1994:90) is Teorie Z in die vroeë tagtigerjare ontwikkel om te probeer verduidelik waarom produktiwiteit in die Verenigde State van Amerika in vergelyking met ander lande, veral Japan, soveel gedaal het. Die basis van hierdie teorie is om die mees suksesvolle beginsels wat in Japanse en Amerikaanse ondernemings toegepas is, in een benadering te integreer. Volgens Keeling & Kallaus (1996:20) is Teorie Z-bestuur 'n begrip wat deur professor William Ouchi ontwikkel is. Hy het jare lank navorsing in Japanse ondernemings gedoen. Hy het ook ondersoek na Amerikaanse ondernemings met Teorie Z-bestuurstyle ingestel.

Die eienskappe van 'n Teorie Z-onderneming is, volgens Keeling & Kallaus (1996:174), die volgende:

- Stabiele, langtermyn indiensneming - geen aflegging
- Matig-gespesialiseerde loopbane en afwisseling van werkers in verskillende tipes werk

- Stadige evaluering en bevordering om seker te maak dat niemand na 'n verantwoordelikhedsposisie bevorder word voor volle werkstoewyding nie
- Besluitneming deur konsensus
- Individuele verantwoordelikheid
- Sterk emosionele welsyn onder werkers
- Besorgdheid oor elke ondergeskikte as 'n persoon wat as 'n geheel funksioneer

2.4 Slotsom aangaande die bestuursdenke

Erkshine (1991:372) dui daarop dat teoretici sedert die tagtigerjare die bydraes van al die skole van bestuursdenke as aanvullend tot mekaar beskou. Hy is van mening dat elke teorie sy sterk en swak punte het, maar dat dit in die algemeen goed op 'n onderafdeling van 'n organisatoriese situasie toegepas kan word.

De Beer *et al* (1998:9) se algemene siening van al die benaderings wat in hierdie studie behandel is, is soos volg: "Die bestuurskonsepte en -beginsels wat vandag in Suid-Afrika toegepas word, is die produk van 'n lang en

komplekse evolusionêre proses wat regoor die wêreld plaasvind. Bestaande skole van bestuursdenke verander steeds en nuwe benaderings sal voortdurend na vore kom. In hierdie opsig volg Suid-Afrika die res van die wêreld: beginsels en konsepte word algaande hersien ten einde by die veranderende omgewing en die buitewêreld aan te pas".

Daar is eenstemmigheid onder sekere outeurs soos Eksteen & Miller (1995:4.2), Du .Brin (1994), Smit & Cronjé (1992:6) en Armstrong (1993:21) dat bestuur die proses is waardeur mense en ander bronne gebruik word om ondernemingsdoelwitte deur middel van beplanning, organisering, leierskap en beheer so produktief moontlik te verwesenlik.

Volgens Keeling & Kallaus (1996:3) vereis enige groeppoging (onderneming) - of dit 'n sosiale klub, 'n staatseenheid, 'n opvoedkundige inrigting, of 'n sakeonderneming is - leierskap en bevelvoering op verskillende vlakke om sy doelstellings te verwesenlik. Die funksies van bestuur is dus die beplanning, organisering en beheer van alle hulpbronne, en die leiding en bevelvoering van mense om die doelstellings van 'n produktiewe, verenigde onderneming te verwesenlik. Wat van bestuur in die algemeen gesê is, geld ook vir diegene wat verantwoordelik is vir die bestuur van die kantoor, en vir die neem van besluite wat die daaglikse werksaamhede van die kantoor raak. Sulke besluite word dikwels operasionele besluite of administratiewe besluite genoem, en die bestuursterrein word **administratiewe kantoorbestuur** genoem.

HOOFSTUK 3

ADMINISTRATIEWE KANTOORBESTUUR

3.1 INLEIDING

Keeling & Kallaus (1996:3) omskryf administratiewe kantoorbestuur as die proses van beplanning, organisering en kontrolering van alle **inligting-
verwante aktiwiteite** en van bevelvoering (leiding) van mense om die doelwitte van die onderneming te bereik. Quible (1996:2) is van mening dat die stukrag van administratiewe kantoorbestuur in die skep, verwerking, berging en herwinning van 'n onderneming se inligting lê - met ander woorde **inligtingsbestuur**.

Keeling & Kallaus (1996:3) wys daarop dat administratiewe kantoorbestuur vroeër jare tot basiese klerklike funksies en personeelaangeleenthede beperk was. Met verloop van tyd het daar 'n groter en 'n kultureel meer uiteenlopende werkerskorps, asook 'n globale ekonomie ontstaan, en daarmee gepaardgaande die ontwikkeling van nuwe inligtingstegnologieë. Al hierdie faktore het die inligtingsrevolusie teweeggebring - 'n verhoogde aandrang op meer inligting om intelligente besluite teen 'n snel-groeiende tempo te neem. Soos die tegnologie meer inligtingverwerkingskrag geskep het, het bestuur meer op kantoorpersoneel en goedontwerpte werkstelsels begin steun. Die eenvoudige enkel-afdelingkantoor het geleidelik plek gemaak vir 'n breër inligtingsbestuurkonsep wat die hele onderneming raak, en waar die persoon

wat oor die onderneming se inligtingsbestuursfunksie beheer uitoefen, vir 'n uitgebreide werk-area verantwoordelik is.

Quible (1996:2) beklemtoon dat administratiewe kantoorbestuur 'n diensarea is wat nie inkomste vir die onderneming genereer nie. Wat dit wel doen, is om gespesialiseerde ondersteuning te verleen aan individue en departemente - winsgenererende areas sowel as diensareas - wat tot koste-effektiewe werkverrigting lei.

Verskillende funksies en dienste van administratiewe kantoorbestuur stel ander funksionele bestuurders vry van administratiewe verantwoordelikhede, wat hulle meer tyd laat om aan hul primêre verantwoordelikhede te wy.

In die res van hierdie hoofstuk word 'n profiel van 'n kantooradministrateur met inagneming van bestuursvlakke, postitels, posisies in die organisasiestruktuur, verantwoordelikhede, bevoegdhede/eienskappe en vaardighede saamgestel.

3.2 BESTUURSVLAKKE

Volgens Keeling & Kallaus (1996:3) word die bestuursfunksies, algemeen sowel as administratief, deur bestuurders op verskillende bestuursvlakke in enige onderneming uitgevoer - vanaf die president tot 'n toesighouer.

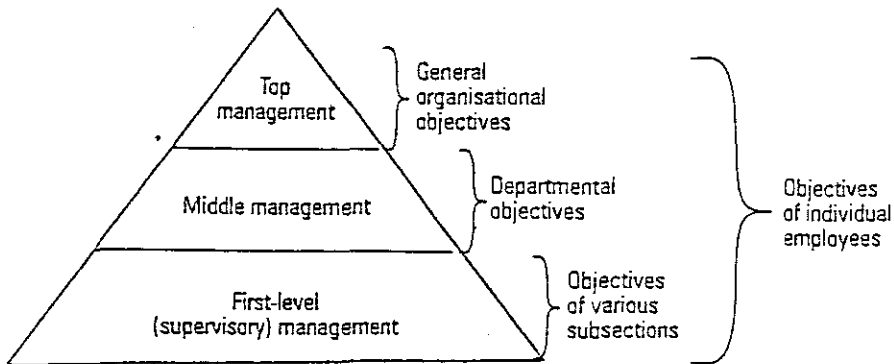
Outeurs soos Kroon (1995:17-19), Kaliski & Meggison (1988:21)) verwys na die drie tradisionele bestuursvlakke in ondernemings, naamlik hoërvlakbestuur, middelvlakbestuur (intermediêre bestuur) en toesighoudende bestuur (operasionele of laevlakbestuur). Hulle beklemtoon dat, hoe hoër die bestuursvlak, des te groter die besluitnemingsmag. Hoe laer die bestuursvlak, des te meer word die bestuursverantwoordelikhede op dag-tot-dag aktiwiteite gerig.

Volgens Smit & Cronjé (1992:34-35) verteenwoordig 'n relatief klein groepie hoofbestuurslede hoërvlakbestuur (of topbestuur) wat die onderneming beheer en by wie die finale gesag en verantwoordelikheid vir die uitvoering van die bestuursproses berus. Middelvlakbestuur is verantwoordelik vir bepaalde departemente van die onderneming, en is primêr verantwoordelik vir die implementering van beleid, planne en strategieë wat deur hoofbestuur bepaal is. Toesighoudende bestuur is vir nog kleiner segmente van die onderneming, naamlik die verskillende afdelings van elke departement, verantwoordelik. Laasgenoemde groep bestuurders se bestuurstake wentel hoofsaaklik om die daaglikse aktiwiteite van hulle afdelings en is hulle hoofsaaklik by korttermynbeplanning en die implementering van die planne van middelbestuur betrokke.

Figuur 3.2 toon De Beer *et al* (1998:17) se weergawe van die verhouding waarin verskillende bestuursvlakke in ondernemings verteenwoordig word.

Figuur 3.2

Verhouding waarin verskillende bestuursvlakke in ondernemings
verteenwoordig word



Bron: De Beer *et al* (1998:17)

Uit Figuur 3.2 sal daar gemerk word dat die persoon wat beheer oor 'n onderneming se administratiewe funksie uitoefen, op verskillende vlakke aangetref word. Hierdie wisseling in vlakke is heelwaarskynlik ook die rede waarom daar 'n verskeidenheid postitels toegeken word aan persone wat hierdie funksie verrig.

3.3 POSTITELS

3.3.1 HOëRBESTUURSVLAK

Kaliski & Meggison (1988:21) plaas die postitels van vise-president/tesourier, vise-president/kontroleur, administratiewe vise-president, en uitvoerende vise-president op hierdie vlak. Keeling & Kallaus,(1996:4) stem hiermee saam, maar plaas ook die voorsitter en Direksie in hierdie kategorie.

3.3.2 MIDDELBESTUURSVLAK

Tipiese postitels wat deur Keeling & Kallaus (1996:4), Quible (1996:5) en Kaliski & Meggison (1988:27) op middelvlakbestuur toegeken word, is administratiewe kantoorbestuurder, kantoorbestuurder, bestuurder: administratiewe dienste, bestuurder van kantoordienste, administratiewe bestuurder, kantoordiensbestuurder, bestuurder van algemene dienste, administratiewe diensbestuurder, kantooradministrateur, bestuurder van kantoorsteundienste, direkteur van administratiewe dienste, en bestuurder: kantoordienste.

3.3.3 TOESIGHOUDENDE BESTUURSVLAK

Op hierdie vlak identifiseer Keeling & Kallaus (1996:4) die volgende postitels: kantoortoesighouer, woordverwerkingtoesighouer, rekordsentrumtoesighouer, possentrumtoesighouer, reprografietoesighouer, mikrografietoesighouer (of die toesighouer van een of ander spesialisgebied).

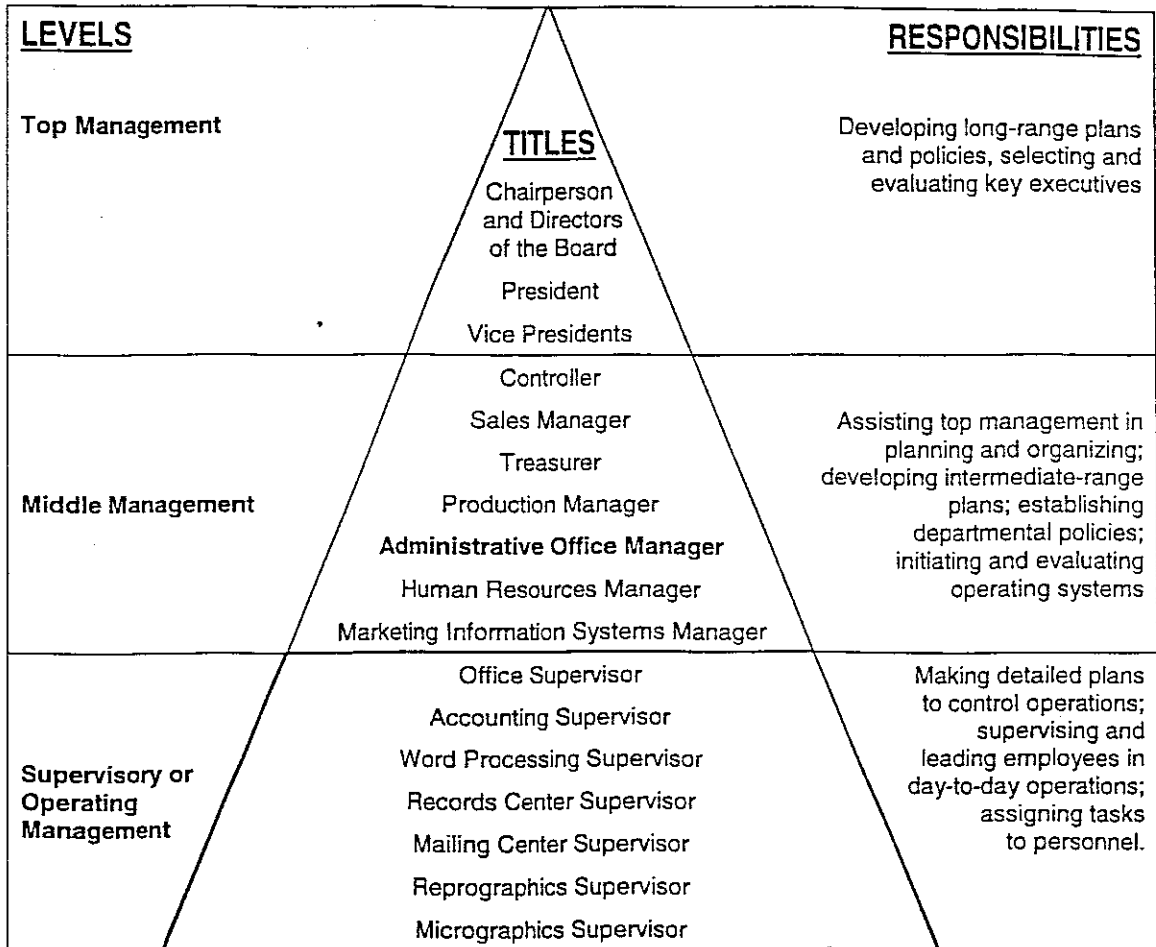
Dit blyk dus duidelik dat 'n groot verskeidenheid postitels gebruik word vir persone wat beheer oor 'n onderneming se administratiewe funksies uitoefen. Om eenvormigheid te handhaaf en verwarring uit te skakel, sal daar deurgaans in hierdie studie na hierdie persone as **kantooradministrateurs** verwys word.

Soos Keeling & Kallaus (1996:4) in Figuur 3.3.3 (a), en Quible (1996:5) in Figuur 3.3.3 (b) aantoon, kan kantooradministrateurs hulle op enige van die drie bestuursvlakke bevind, maar gewoonlik nie op die heel boonste vlak nie.

Figure 3.3.3 (a) en 3.3.3 (b)

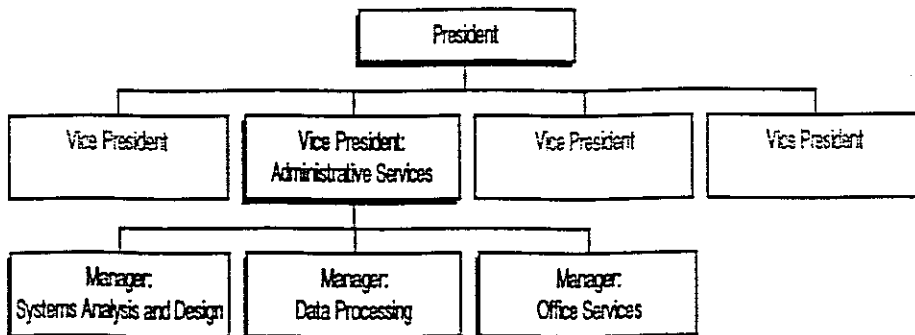
Bestuursvlakke waarop kantooradministrateurs hulle kan bevind

3.3.3 (a)



Bron: Keeling & Kallaus (1996:4)

3.3.3 (b)



Bron: Quible (1996:5)

Aangesien die bestuursvlakke deel van die organisasiestruktuur van 'n onderneming is, word die organisasiestrukture en die wyse waarop die kantooradministrateur gewoonlik daarin pas vervolgens kortliks behandel.

3.4 ORGANISASIESTRUKTURE EN DIE KANTOORADMINISTRATEUR

Marx *et al* (1993:283) sien die organisasiestruktuur as die resultaat van organisering waardeur 'n hiërargie of rangorde van poste van die laagste werknemers tot die hoofbestuurder saamgestel word. Dit word visueel op 'n organisasiekaart of organogram voorgestel. Formele organisasiestrukture is die resultaat van bestuur se behoefte aan 'n permanente raamwerk van poste wat op 'n deurlopende basis uitgevoer word. Organisasiekaarte behoort in potlood getrek te word ten einde vir verandering in 'n vinnigveranderende omgewing voorsiening te maak.

Voordat daar na die verskillende tipes organisasiestrukture gekyk word, word daar eers kortliks aandag aan **spesialisering** (arbeidsverdeling) gegee, aangesien daar baie na spesialisering verwys gaan word.

Smit & Cronjé (1992:191) beskryf spesialisering as die proses waardeur spesialistake geïdentifiseer en aan individue of groepe werknemers toegedeel word.

Volgens Marx *et al* (1993:282) beteken spesialisering die gebruik van mense met bepaalde vaardighede op so 'n wyse dat die vaardighede optimaal benut word. Gevolglik word gepoog om in elke pos wat geskep word of taak wat opgelê word, die voordele van spesialisering te verkry. By die toekenning van take moet daar dus gelet word op opleiding, vaardigheid, kundigheid en belangstelling ten opsigte van die bepaalde taak wat verrig moet word.

Smit & Cronjé (1992:191) is van mening dat spesialisering groter produktiwiteit meebring. Die rede hiervoor is dat geen persoon fisies daartoe in staat is om alle take van 'n komplekse bedryf uit te voer nie, en dat geen persoon oor die **spesialiskennis** beskik om al die take van 'n komplekse bedryf uit te voer nie. Dit is dus nodig om te spesialiseer en take aan ander toe te deel.

Quible (1996:30) se mening is dat, hoe meer gespesialiseerd die werk wat binne die perke van menslike verdraagsaamheid aan werknemers toegeken word, des te groter die kans op doeltreffende werkverrigting. Hy waarsku egter dat spesialisering oordoen kan word. As die werk te eng of te herhalend raak, kan werknemers verveeld raak, en die gehalte en hoeveelheid werk kan daaronder ly. Om hierdie algemene probleem te oorkom, kan kantooradministrateurs met verskillende motiveringstegnieke soos werkverbreding en -verryking eksperimenteer.

Die volgende is die belangrikste tipes organisasiestrukture:

3.4.1 LYNORGANISASIE

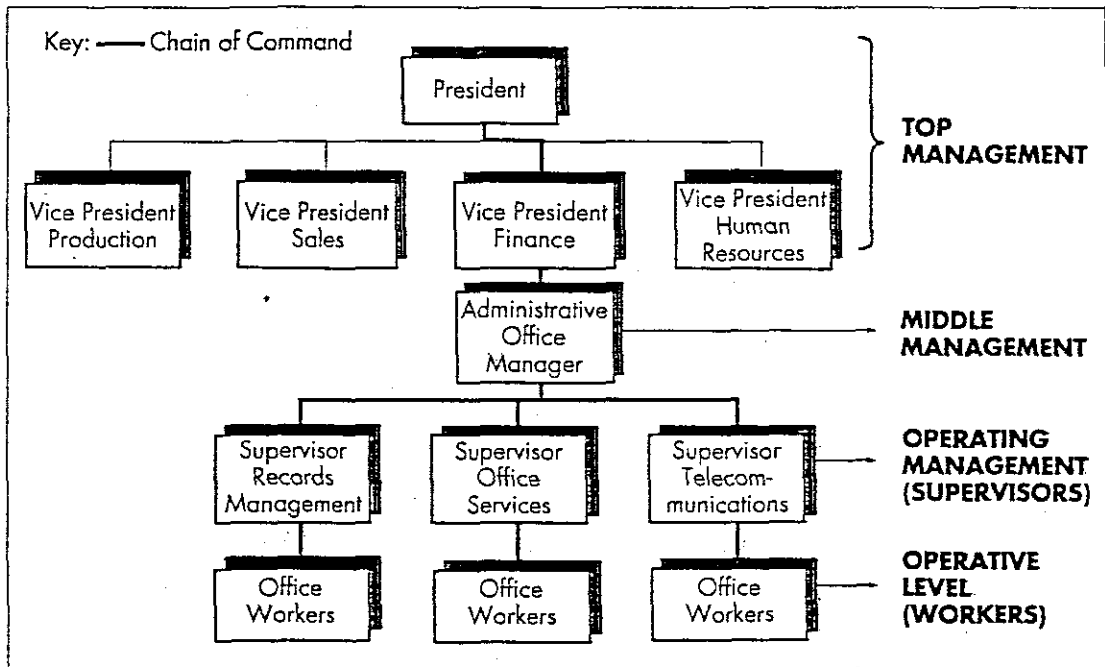
Daar is algemene eenstemmingheid onder outeurs aangaande die afwenteling van gesag in lynorganisasie (Keeling & Kallaus (1996:36), Quible (1996:20), Eksteen & Miller (1995:4.13) en Smit & Cronjé (1992:210)). Volgens hierdie outeurs word outoriteit vanaf hoofbestuur afgewentel na middelbestuurders wat in beheer van sekere aktiwiteite is, en van laasgenoemde af ondertoe na toesighouers wat direk in beheer van werknemers op operasionele vlak is.

Alle werknemers doen slegs aan een toesighouer verslag. Besluitneming word dus met 'n minimum rompslomp afgehandel, wat vinnige optrede moontlik maak.

Keeling & Kallaus (1996:36) sê dat lynorganisasie in staats-ondernemings, militêre ondernemings en in sommige klein ondernemings aangetref word. Min ondernemings volg egter 'n suiwer lynorganisasie, alhoewel sommige **werk fases** in groot ondernemings moontlik 'n suiwer lynorganisasieplan kan volg. Figuur 3.4.1 toon 'n lyn-organisasiekaart.

Figuur 3.4.1

Lynorganisasiekaart



Bron: Keeling & Kallaus (1996:36)

3.4.2 FUNKSIONELE ORGANISASIE

Eksteen & Miller (1995:4.12) omskryf funksionele organisasie as die verdeling van die funksies van die organisasie in afsonderlike eenhede.

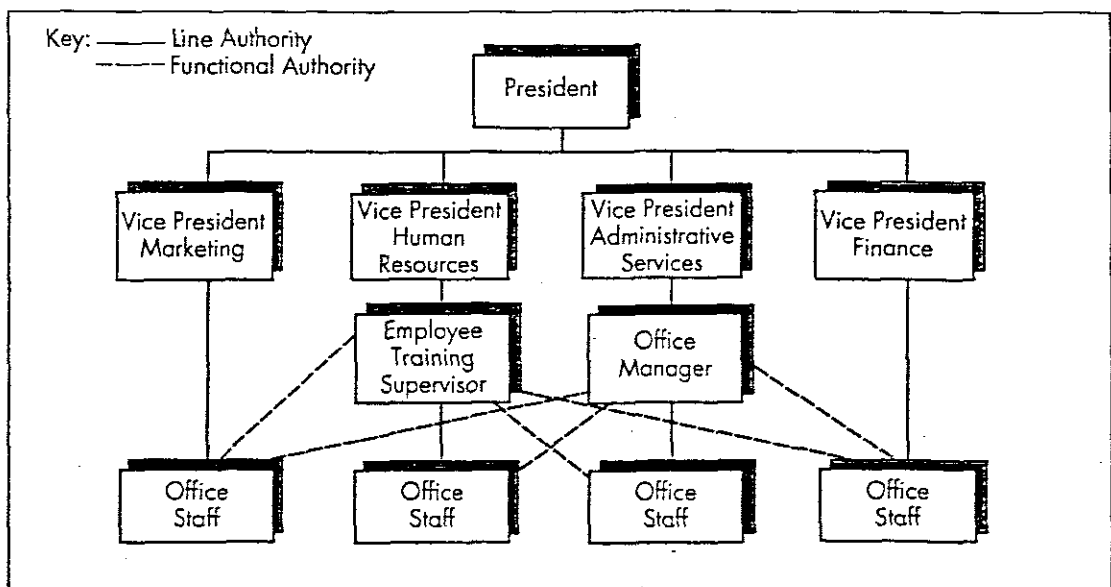
Smit & Cronjé (1992:195) verduidelik dit so: Werknemers wat soortgelyke of dieselfde take verrig, word saam gegroepeer. Die woord funksie verwys na ondernemingsfunksies soos bemarking, produksie, aankope, en so meer. Smit & Cronjé sowel as Quibble (1996:21) dui aan dat funksionele strukture meestal in klein en middelslag ondernemings aangetref word.

Quible (1996:21) sowel as Keeling & Kallaus (1996:33) dui aan dat elke funksionele area deur 'n spesialisbestuurder bestuur word. Hierdie bestuurders het lynoutoriteit sowel as funksionele outoriteit: lynoutoriteit oor die ondergeskiktes in hul eie eenheid, sowel as funksionele outoriteit oor aktiwiteite in ander departemente wat binne hul spesialisgebied val. 'n Bestuurder het die reg om opdragte te gee en om dissiplinêre stappe te doen teen diegene oor wie hy/sy lynoutoriteit het. Hoewel hy/sy nie dissiplinêre stappe doen individue kan neem oor wie hy/sy slegs funksionele outoriteit uitoefen nie, het hy/sy die reg om opdragte uit te reik en voorstelle te maak. Binne die funksionele struktuur kan 'n werknemer twee of meer toesighouers hê. Dit kan frustrasie en/of verwarring by sommige kantoorwerkers veroorsaak wanneer hulle opdragte van meer as een persoon ontvang. Ter verdediging kan daar gesê word dat hierdie struktuur die beginsel van spesialisering toepas. Die funksionele struktuur is geneig om besluitneming in die boonste vlakke van die organisasie te sentraliseer.

Met Figuur 3.4.2 toon Keeling & Kallaus (1996:37) 'n gedeeltelike organisasiekaart met funksionele organisasie. Dit toon dat elke hoof funksie lyn outoriteit (die soliede lyne) oor die kantoor personeel uitoefen. Terselfdertyd hou 'n werknemer opleidings spesialis toesig oor kantoor personeel in elke afdeling (die stippellyne wat die funksionele outoriteit verteenwoordig). Elke kantoorwerker het dus twee toesighouers, behalwe die werknemer opleidings area waar lyn outoriteit tussen die werknemer opleidings toesighouer en die kantoor personeel bestaan.

Figuur 3.4.2

Gedeeltelike organisasiekaart met funksionele organisasie



Bron: Keeling & Kallaus (1996:37)

3.4.3 LYN-EN-STAF ORGANISASIE

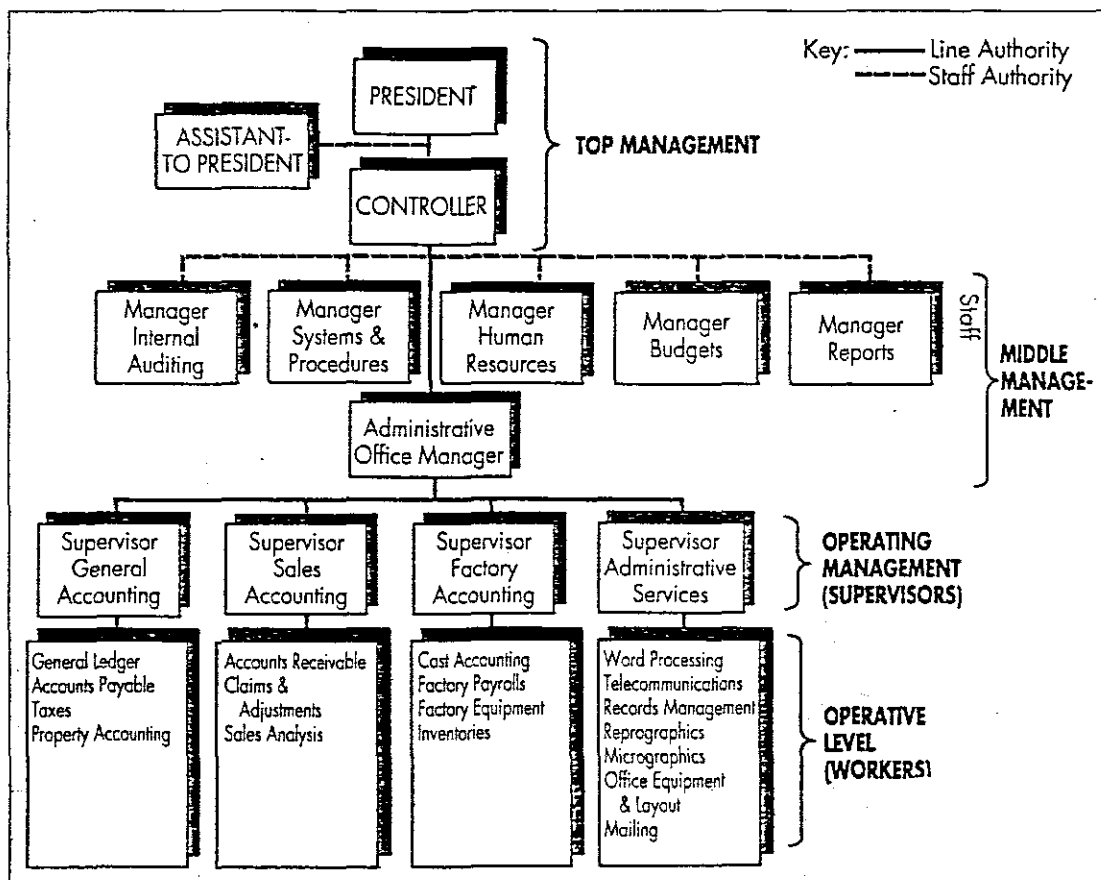
Smit & Cronjé (1992:210) sowel as Eksteen & Miller (1995:4.13) omskryf **stafbestuurders** as dié **individue** wat aan lynbestuurders dienste lewer en advies gee. **Staffunksies** is dié **aktiwiteite** wat die lynfunksies op 'n indirekte wyse beïnvloed deur advies, aanbevelings, navorsing en tegniese kundigheid. Stafpersoneel mag slegs advies gee, en mag nie opdragte aan lynpersoneel gee nie.

Keeling & Kallaus (1996:38) sê dat die kantooradministrateur in baie ondernemings 'n lynbestuurder is wat vir sekere sake-aktiwiteite verantwoordelik is, maar as 'n stafpesialis optree.

Met Figuur 3.4.3 word aangetoon hoe, volgens Keeling & Kallaus, die personeel in die stafposisies (Interne Oudit, Stelsels en Prosedures, Menslikehulpbronne, Begrotings en Verslae) as adviseurs optree, en aan lynbestuurders oor die hele onderneming dienste verskaf. Slegs die verwantskap van die personeelposisies na die kontroleur word deur middel van die stippellyne getoon.

Figuur 3.4.3

Lyn-en-staforganisasie



Bron: Keeling & Kallaus (1996:38)

Keeling & Kallaus (1996:33) is van mening dat 'n goeie struktuur nie 'n waarborg is dat 'n onderneming organisatories gesond is nie want 'n onderneming is bowenal afhanklik van die werksvermoë van mense. Die beste organisasiestruktuur is die eenvoudigste een wat die werk gedoen sal kry. Hoe eenvoudiger die struktuur, des te makliker verstaan kantoorwerkers die organisasie van werk, des te duideliker blyk die onderlinge verwant-

skappe tussen werknemers, en des te minder probleme is daar. Om 'n eenvoudige vorm van kantoororganisasie te skep, moet die sleutelaktiwiteite of -funksies wat nodig is om die verlangde resultate te verkry, geïdentifiseer en verskaf word. By die skep van 'n gesonde organisasiestruktuur tree die kantooradministrateur op as 'n argitek wat die basiese doel van die onderneming se bestaan in gedagte moet hou. Organisasiekaarte is die medium waardeur die organisasiestruktuur visueel voorgestel word. Organisasiekaarte moet gereeld bygewerk word, anders raak dit gou uitgedien en nutteloos.

Die organisasiestruktuur toon ook die spanwydte van beheer aan, dus word vervolgens hieraan aandag gegee.

3.5 SPANWYDTE VAN BEHEER

Daar is algemene eenstemmigheid onder outeurs dat spanwydte van beheer, ook bekend as spanwydte van bestuur, die aantal werknemers is oor wie een persoon direk toesig hou (Keeling & Kallaus (1996:32), Quible (1996:17), Smit & Cronjé (1992:213)).

Smit en Cronjé is van mening dat spanwydte van beheer die kompleksiteit van 'n bestuurder se taak bepaal. Dit is immers makliker vir 'n bestuurder om drie persone te bestuur as om nege persone te bestuur. Dit gaan om die aantal mense wat 'n bestuurder doeltreffend kan bestuur - met ander woorde

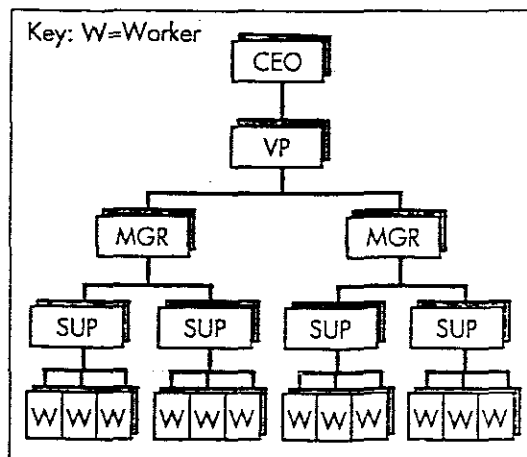
of die onderneming meer doeltreffend met 'n nouer of 'n wyer spanwydte van beheer sal funksioneer.

3.5.1 NOU SPANWYDTE VAN BEHEER

Keeling & Kallaus (1996:32) sowel as Eksteen & Miller (1995:4.12) wys daarop dat 'n nou spanwydte van beheer gewoonlik in ondernemings met 'n groot aantal vlakke of lae voorkom. Dit skep 'n hoë piramiedvormige struktuur soos in Figuur 3.5.1 geïllustreer. 'n Organisasie kan in areas, afdelings, sentrums of aanlegte verdeel word. Elke afdeling kan verskeie verdere vlakke van bestuur hê.

Figuur 3.5.1

Nou spanwydte van beheer



Bron: Keeling & Kallaus (1996:32)

Smit & Cronjé (1992:214) vestig die aandag daarop dat 'n relatief hoë organisasiestruktuur met 'n nou spanwydte van beheer 'n redelike lang vertikale kommunikasiekanaal het, wat die besluitnemingsproses kan vertraag.

Keeling & Kallaus (1996:32) sê vroeë bestuursteoretici het geglo dat die spanwydte van beheer op hoë vlak nie meer as vyf of ses persone, wat verwante werk doen, behoort te wees nie. Die gemiddelde spanwydte vir salarisposte (soos die bestuurder van menslikehulpbronne) drie behoort te wees. Op laer vlakke in 'n onderneming beskou sommige bestuursoutoriteite 12 tot 20 werknemers as die ideale spanwydte. In ondernemings wat ondernemingwye gerekenariseerde inligtingstelsels het, voer baie werknemers op dieselfde vlak dikwels dieselfde of soortgelyke tipes werk uit. Dit raak dus moontlik om deur middel van interne kontrolestelsels die getal persone oor wie toesig gehou moet word, te verhoog. Dit lei tot wyer spanwydtes van beheer.

3.5.2 WYE SPANWYDTE VAN BEHEER

Du Brin (1994:207) is van mening dat ondernemings met 'n tradisionele struktuur geneig is om te veel lae van bestuur op te bou. 'n Teenvoeter vir hierdie neiging is om 'n plat organisasiestruktuur te skep. Hy meen dat 'n plat organisasie minder burokratiese as 'n

tradisioneel gestruktureerde organisasie is omrede, eerstens, minder bestuurders 'n oordeel oor ander se besluite vel en, tweedens, persone weens 'n korter bevelslyn minder begaan oor gesagsver-skille is.

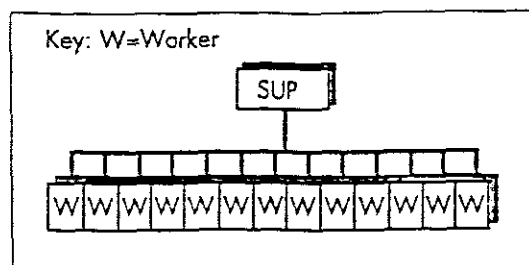
Eksteen & Miller (1995:4.12) is van mening dat hierdie plat strukture baie gewild geraak het omdat meer gesag en verantwoordelikheid aan laervlakbestuur toegeken word.

Smit & Cronjé (1992:214) vestig die aandag daarop dat 'n relatief plat organisasiestruktuur met 'n wye spanwydte van beheer mee-bring dat die vertikale kommunikasiekanaal verkort word, wat besluitneming bespoedig.

Figuur 3.5.2 toon so 'n plat struktuur.

Figuur 3.5.2

Wye spanwydte van beheer



Bron: Keeling & Kallaus (1996:32)).

3.5.3 DIE INVLOED VAN PLAT STRUKTURE OP MIDDELBESTUURS- POSTE

Keeling & Kallaus (1996:32) en Armstrong (1993:36) wys op die impak wat hierdie platter strukture op middelbestuursposte het. 'n Groot aantal hoëtegnologie-ondernemings het hulle werkerskorps verminder deur middel van afbetalings, afskaling of ander metodes. In hierdie proses, wat bekend staan as "downsizing" of "right-sizing" is die aantal organisatoriese vlakke verminder deur 'n groot aantal middelbestuurders uit te skakel. Die gevolg is dat die senior bestuurders se beheer-spanwydte verbreed is, en sodoende is skraler en platter organisasiestrukture gevorm. Alhoewel middelvlakbestuurders tydens 'n opname by meer as 800 ondernemings slegs 5 % tot 8 % van die werkerskorps uitgemaak het, hulle 22 % van die afbetaaldes in 1992 verteenwoordig het. Die rede vir die afbetaling van middelvlakbestuurders word toegeskryf aan hul tradisionele funksies, naamlik toesighouding oor mense, en die versameling en oordrag van inligting - wat nou deur self-beheerde spanne en gerekenariseerde prosesse oorgeneem word. Die gebruik van inligtingstechnologie bespoedig die vloeï van inligting, en help met besluitneming.

Armstrong (1993:36) is verder van mening dat te veel bestuurs- en toesigvlakke kommunikasie inhibeer en ekstra werk (en poste)

skep. Hy voel dat die aantal vlakke tot 'n minimum beperk behoort te word. Deur 'n platter struktuur te skep, word daar egter veel strenger vereistes gestel aan spanwerk, delegering, en metodes om aktiwiteite te integreer want daar bestaan nie meer middelvlak-kantooradministrateurs met 'n koördinerende rol nie.

Du Brin (1994:207) verwys na 'n ondersoek wat getoon het dat, daar ná "downsizing" minder werknemers oorgebly het om meer werk te doen. 'n Klage wat herhaaldelik by hoërvlakkantooradministrateurs gehoor word, is dat "downsizing" werkseise stel waarvoor die hulle nie almal die vaardigheid of ervaring het nie.

Du Brin (1994:216) sowel as Eksteen & Miller (1995:4.12) wys daarop dat 'n kantooradministrateur seker behoort te maak dat sy/haar spanwydte binne beheerbare perke is. Die perk kan wissel volgens die situasie en omstandighede, en die bekwaamheid van die kantooradministrateur. Die spanwydte van beheer het 'n belangrike uitwerking op belangrike besluite en voorskrifte soos voldoende tyd vir leiding, voorligting en opleiding asook toesighouding oor ondergeskiktes, en die doeltreffendheid van kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskiktes.

Quible (1996:17) is van mening dat daar geen formule bestaan om 'n geskikte spanwydte van beheer te bepaal nie. Hy voel dat

verskeie faktore in ag geneem behoort te word. Die aard van die werk is byvoorbeeld belangrik - sommige kantooraktiwiteite verg 'n groter mate van toesighouding as ander. Nog 'n faktor is die bevoegdheid van toesighouers en ondergeskiktes. Vaardige toesighouers is gewoonlik meer in staat om met 'n groter aantal ondergeskiktes te werk as toesighouers wie se vaardighede swakker ontwikkel is. Eweneens, as ondergeskiktes goed opgelei is, is toesighouers in staat om hul beheerwydte te vergroot omdat minder tyd in beslag geneem sal word om werknemers te help. Ander faktore wat beheerwydte bepaal, is die leierskapstyl, die mate waarin ondergeskiktes by besluitneming betrek word, en die aard van die interpersoonlike verhoudinge wat eie aan elke situasie is.

Uit die eerste deel van hierdie hoofstuk blyk dit dat kantooradministrateurs hul op verskillende bestuursvlakke en in verskillende tipes strukture kan bevind. Die aantal werknemers oor wie hulle direk beheer uitoefen, kan ook aansienlik verskil. Hulle verantwoordelikhede moet dus ook noodwendig uiteenlopend van aard wees. In die volgende deel van hierdie hoofstuk word daar na die verantwoordelikhede van die kantooradministrateur gekyk.

3.6 VERANTWOORDELIKHEDE VAN DIE KANTOORADMINISTRATEUR

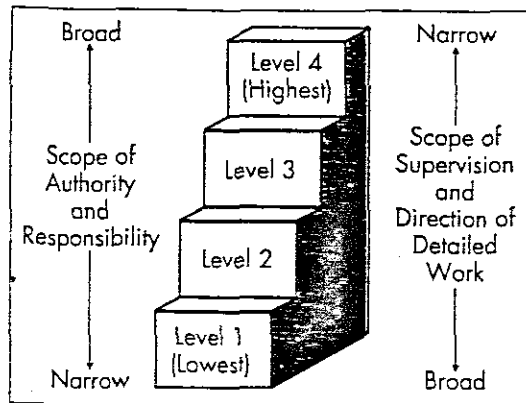
3.6.1 VERANTWOORDELIKHEDE VOLGENS BESTUURSFUNKSIES

Net soos die postitels van kantooradministrateurs verskil, kan hulle verantwoordelikhede ook verskil. Verantwoordelikheid word deur Keeling & Kallaus (1996:28) beskryf as die verpligting en aanspreeklikheid om toegekende werk behoorlik uit te voer. Genoemde outeurs sê voorts dat gesag die reg is om in beheer te wees en opdragte te gee, en die mag om besluite te neem.

Op die volgende bladsy toon Figuur 3.6.1 dat, namate daar met die vlakke boontoe beweeg word, meer gesag en verantwoordelikheid uitgeoefen word, maar dat daar minder toesighouding oor gedetailleerde werk uitgeoefen word (Keeling & Kallaus (1996:29). Namate daar ondertoe beweeg word, is die omgekeerde waar.

Figuur 3.6.1

**'n Vergelyking van gesag en verantwoordelikheid
by toesighouding oor gedetailleerde werk**



Bron: Keeling & Kallaus (1996:29)

Smit & Cronjé (1992:189) beklemtoon dat **verantwoordelikheid** vir 'n taak nooit volledig gedelegeer kan word nie. Al sou 'n bestuurder die **aanspreeklikheid** vir 'n taak (die plig om die taak uit te voer) deleger, sal die bestuurder steeds daarvoor **verantwoordelik** gehou word dat die taak uitgevoer word.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar na twee benaderings ten opsigte van die verantwoordelikhede van die kantooradministrateur gekyk word, naamlik verantwoordelikhede ingedeel volgens die vier erkende en aanvaarde algemene bestuursfunksies, en die 4P-benadering ("The Four P's Approach").

Ten opsigte van die vier algemene bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leierskap en beheer, beskryf outeurs soos Keeling & Kallaus (1996:6), Quibble (1996:6-7), Du Brin (1994:13-14) en Eksteen & Miller (1995:4.5) die verantwoordelikhede van die kantooradministrateur soos volg:

- **Beplanning**

Binne die oorhoofse beplanning van die onderneming, wat die ontleding van relevante inligting van die verlede sowel as die hede asook as die vooruitskating van waarskynlike toekomstige ontwikkelinge behels, sodat 'n plan van aksie ingestel kan word wat die onderneming in staat stel om sy doelstellings te verwesenlik, spruit die volgende verantwoordelikhede voort:

- Om beleid vir die onderskeie kantoorfunksies en -dienste te ontwikkel ter bereiking van doelstellings en doelwitte. Kaliski & Meggison (1988:34) sê daarbenewens moet kantooradministrateurs reëls opstel aangaande die wyse waarop 'n beleid uitgevoer moet word. Die mate waarin hulle by beleidvorming betrek word, word deur topbestuur bepaal.

- Om 'n geskikte kantooromgewing te verskaf, ruimtebehoefte te bepaal, en die kantoor met moderne, funksionele kantoormeubels, masjiene en toerusting toe te rus.
- Om gekwalifiseerde en bekwame werknemers te bekom.
- Om vir die eenheid te begroot.
- Om op hoogte te bly van nuwe ontwikkelinge op kantoorgebied; om te oordeel of daar 'n behoefte vir die ontwerp en implementering van nuwe funksies, dienste en stelsels bestaan, en om die mees effektiewe wyses vir die implementering daarvan te bepaal.
- Om doeltreffende metodes en tegnieke te ontwikkel met die oog op die implementering van veranderinge.

Ten einde bogenoemde beplanning te kan uitvoer, moet organisering plaasvind.

- **Organisering**

Volgens Odgers (1997:11) is organisering die bestuursfunksie van veelvoudige fasette wat dinge gedaan kry, soos die bepaling van die hulpbronne en aktiwiteite ter bereiking van die onderneming se doelwitte; hierdie hulpbronne en aktiwiteite word in 'n formele struktuur gekombineer; verantwoordelikheid (met gelyke aanspreeklikheid) word toegeken om take uit te voer. As sodanig sluit organisering tradisionele bestuurskonsepte soos delegering, gesag, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid in.

Outeurs soos Keeling & Kallaus (1996:6), Quible (1996:6-7), Du Brin (1994:13-14) en Eksteen & Miller (1995:4-5) beskou organisering soos volg:

Binne die raamwerk van die oorhoofse organisering van die onderneming, vloei die volgende verantwoordelikhede voort:

- Om tegnieke te ontwikkel wat organisatoriese en individuele produktiwiteit sal maksimaliseer, en om die mees doeltreffende werkswyses en -prosedures ook by die implementering van veranderinge te ontwerp.

- Om effektiewe prosedures te ontwikkel vir die evaluering van toerusting wat vir aankoop oorweeg word, om die nodige materiale en masjiene vir die uitvoer van toegekende take te verskaf, en om die maksimum benutting van die onderneming se kantoortoerusting te verseker.
- De Beer *et al* (1998:28) voeg hierby: Om verantwoordelik te wees vir die tydige en doeltreffende prosessering van papierwerk, en die instandhouding van stabiliteit van administratiewe aktiwiteite.

- **Leierskap**

Voorgenoemde outeurs beskryf die verantwoordelikhede verbonde aan leierskap soos volg:

- Om werkbare personeelbeleide te aanvaar en te implementeer ten einde 'n gewenste moraalvlak te handhaaf, en om te verseker dat werknemers die onderneming se beleide en prosedures nakom.
- Om realistiese posbeskrywings te ontwikkel, om kantoorpersoneel op te lei, te oriënteer, berading te gee, te bevorder en te vergoed. Om 'n regverdige, objektiewe

benadering te gebruik by die aanpassing van werknemers se salarisse.

- Om doeltreffende tegnieke vir toesighouding oor werknemers te gebruik. Om doeltreffende kommunikasiekanale in die eenheid in te stel, en om effektiewe tegnieke ter motivering van werknemers te gebruik.
- Om te verseker dat werknemers se werksaamhede aan verwagtinge voldoen, en om werknemers te help om werkverwante probleme op te los.

- **Beheer**

Beheer is die kontrolering en regstelling van personeel se aktiwiteite om te verseker dat die gestelde doelwitte bereik en planne verwesenlik word. Die volgende verantwoordelikhede vloei uit beheer voort:

- Om administratiewe kantoorstelsels en -prosedures vir die voltooiing van elke hoof fase van kantoorwerk te ontwikkel, in te stel en te verbeter.

- Om doeltreffende prosedures vir die skedulering van werk te ontwikkel.
- Om standarde vir werkverrigting te stel, die hoeveelheid en gehalte van werk te meet en effektiewe prosedures te ontwikkel om die status van onvoltooide werk vas te stel.
- Om effektiewe beoordelingsprosedures te ontwikkel ten einde te bepaal waarom werklike resultate nie aan die verwagte resultate voldoen nie.
- Om begrotings, verslae en kantoorhandleidings voor te berei, en om oor die verskaffing, voorbereiding en gebruik van kantoorvorms en ander voorrade toesig te hou ten einde die koste van administratiewe dienste te beheer en te verminder.
- Om doeltreffende regstellende stappe teen werknemers wat nalaat om die onderneming se reëls en beleide te gehoorsaam, te ontwikkel.

Odgers (1997:15) wys daarop dat kantooradministrateurs op middelbestuursvlak nie slegs vir die bestuursfunksies verantwoor-

delik is nie, maar ook vir die bestuur van administratiewe aktiwiteite en koste.

3.6.2 VERANTWOORDELIKHEDE VOLGENS DIE 4P-BENADERING ("THE FOUR P'S APPROACH")

Nog 'n benadering tot die wyse waarop kantooradministrateurs benut word, is die "Four P's Approach" (Kaliski & Meggison (1988:5-6)). Dit deel die kantooradministrateur se pligte en verantwoordelikhede in vier algemene kategorieë, waarvan elk, in Engels, met die letter P begin: "Principles and processes", "Physical plant", "People" en "Productivity".

- **Beginnels en prosesse ("principles and processes")**

Beginnels en prosesse sluit vier areas in, naamlik verantwoordelikhede van die kantooradministrateur, kantoororganisasie, beleidformulering, en kommunikasie.

- **Fisiese fasiliteite ("physical plant")**

Fisiese fasiliteite behels die verantwoordelikhede van die kantooradministrateur met betrekking tot die werklike aktiwiteite wat daaglik in die kantoor plaasvind - die verskaffing van fasiliteite.

Die funksies rakende fisiese fasiliteite berus op die basis van gesonde beginsels en prosesse, soos aangedui in Figuur 3.6.2.

Die ses onderskeibare areas vir fisiese fasiliteite is: kantoorligging, die instelling van werkvloei binne 'n beplande uitleg, 'n doeltreffende omgewing, outomatisering, die seleksie van toepaslike meubels en toerusting, en die hantering van vorms en rekords.

- **Mense ("people")**

Personeel word sy aan sy met fisiese fasiliteite in Figuur 3.6.2 geplaas. Geen kantoor kan sonder fisiese fasiliteite funksioneer nie - ewe min sonder personeel. Die vyf funksionele areas wat onder personeel ressorteer is: die verskaffing van werkers vir die kantoor, hul opleiding, die diagnose van morele en/of motiveringsprobleme by werkers, die gebruik van motiveringshulpmiddele om hul moraal te verbeter, en die hantering van gestremde werknemers.

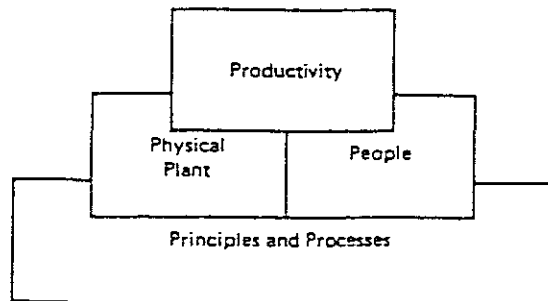
- **Produktiwiteit ("productivity")**

Produktiwiteit is die derde afdeling in Figuur 3.6.2. Dit is die "wetenskaplike" funksie van die kantooradministrateur, wat

elemente van die fisiese fasiliteite ("physical plant") en mense ("people") kombineer. Dit sluit in nie-roetine-aspekte van die werk soos: stelselontleding, taakontleding en verwante konsepte, ontwikkeling van standarde vir werkverrigting, en finansiële beplanning.

Figuur 3.6.2

Die 4-P Benadering ("The Four P's approach")



Bron: Kaliski & Meggison (1998:5)

Kaliski & Meggison (1988:5-6) wys daarop dat nie alle kantooradministrateurs vir dieselfde areas in Figuur 3.6.2 verantwoordelik is nie. Die verantwoordelikeareas wissel volgens die grootte van die onderneming, en die mate van outoriteit wat aan die kantooradministrateur toegeken word. In 'n klein kantoor kan die kantooradministrateur wel in beheer

van al vier die sogenaamde P's wees, terwyl die kantooradministrateur in 'n groot kantoor met toenemende spesialisering, moontlik slegs vir een of twee P's verantwoordelik is. Die taakbeskrywing van die kantooradministrateur is egter evolusionêr en raak, soos by inligtingverwerking, in baie opsigte breër. Geen lys is dus verteenwoordigend van die funksies van die kantooradministrateur nie. Die 4P-benadering is egter breed genoeg om ontluikende pligte by die stelsel te kan inpas.

Ten einde al die voorgenoemde verantwoordelikhede na te kom, behoort die kantooradministrateur oor die volgende bevoegdhede/eienskappe te beskik:

3.7 BEVOEGDHEDE/EIENSKAPPE WAAROR DIE KANTOORADMINISTRATEUR BEHOORT TE BESKIK

Eksteen & Miller (1995:4.2) wys daarop dat vandag se bestuurstyl daarop ingestel is om leiding te gee en werknemers op te lei met die klem op spanwerk en samewerking eerder as dissipline en die gee van opdragte. Bestuurders is nou meer daarop ingestel om met werknemers en kliënte te meng en nouer met werknemers saam te werk in 'n spanpoging om die gemeenskaplike doelstellings te bereik.

Nuwe uitdagings verg bestuurders wat kundige kommunikeerders, beplanners, organiseerders, koördineerders en toesighouers is. Uitsonderlike

bestuurseienskappe is nodig na gelang die taak van bestuur veeleisender en kompleks word. Alhoewel dit nie maklik is om die toekomstige eksterne omgewing nasionaal en internasionaal te voorspel nie, is dit uiters belangrik dat bestuur bewus moet wees van hierdie veranderinge en sal poog om te bepaal hoe dit die onderneming sal beïnvloed.

Die taak van die bestuurder sal toenemend gekompliseerd raak en stres sal toeneem. Bestuurders sal die bevoegdheids van ondernemerskap en leierskap moet baasraak - soos kreatiewe denke, 'n buitengewone intellek en die vermoë om aan te pas by veranderende omstandighede. Goeie bestuurders word dringend benodig om die probleme wat deur die veranderende omgewing teweeggebring word, in geleenthede en uitdagings te omskep.

Die volgende bevoegdheids/eienskappe word deur Quible (1996:8) hoog op die ranglys geplaas:

- leierskap - inspirasie, motivering;
- goeie interpersoonlike gedrag en menseverhoudinge;
- etiese gedrag;
- die vermoë om verantwoordelikheid te deleger;
- doeltreffende besluitnemingsvaardighede;
- doeltreffende kommunikasie;
- respek vir ander se standpunte;
- goeie oordeelsvermoë;

- inisiatief en
- die begeerte om aan te hou studeer en professioneel te ontwikkel.

De Beer *et al* (1998:211-212) voeg die volgende by hierdie lys:

- selfvertroue;
- entoesiasme;
- eerlikheid en integriteit;
- konsekwensie; en
- ondersteuningsvermoë.

Bo en behalwe voorgenoemde bevoegdhede/eienskappe moet die kantoor-administrateur ook oor sekere vaardighede beskik. Daar word vervolgens na hierdie vaardighede gekyk.

3.8 VAARDIGHEDE WAAROODIE KANTOORADMINISTRATEUR BEHOORT TE BESKIK

Verskeie outeurs stem saam oor drie basiese vaardighede waaroor 'n kantoor-administrateur moet beskik om die vier bestuursfunksies suksesvol te kan uitvoer (Keeling & Kallaus (1996:8), Tedesco & Mitchell (1984:11), Du Brin (1994:21, De Beer *et al* (1998:23,24), Odgers (1997:5). Dit is tegniese, menslike en konsepsuele vaardighede. 'n Vaardigheid in hierdie sin dui op 'n vermoë wat ontwikkel kan word - dit is nie noodwendig aangebore

nie. Indien 'n kantooradministrateur oor hierdie vaardighede beskik, is dit onnodig om spesifieke kenmerke/eienskappe vir hom/haar te formuleer. Dit verskaf ook 'n nuttige benadering om insig in die administratiewe proses te verkry.

Genoemde outeurs voel dat alle kantooradministrateurs oor dieselfde vaardighede moet beskik - ongeag die hiërargiese vlak waarop hulle verkeer. Die mate waarin 'n individu elke vaardigheid nodig het, hang van sy/haar taak af - die bestuursvlak waarop die taak geklassifiseer word en die tipe verantwoordelikhede wat aan hom/haar toegeken word - asook die grootte van die onderneming.

3.8.1 TEGNIESE VAARDIGHEDE

Tegniese vaardigheid is die vermoë om 'n spesifieke funksie met sy gespesialiseerde kennis te verstaan, en om die hulpmiddele, tegnieke en prosedures verbonde aan daardie funksie of aktiwiteit doeltreffend te gebruik (Odgers (1997:5), Keeling & Kallaus (1996:8, Du Brin (1994:21)). Odgers gee voorts die volgende voorbeeld: Kantooradministrateurs op middelbestuursvlak (soos kantoorbestuurders) moet take soos die prosessering van verslae en notules asook die bestel van voorrade en toerusting, en die beheer van dokumentwerkvloei verstaan. Van die drie vaardighede is tegniese vaardighede egter veral vir toesighouers belangrik.

As eerste-lynbestuurders hou hulle daaglik toesig oor werknemers op 'n een-tot-een basis.

Outeurs soos De Beer *et al* (1998:24) en Keeling & Kallaus (1996:8) stem saam dat minder tegniese vaardighede op middelbestuursvlak vereis word omdat persone op hierdie vlak nie oor in-diepte tegniese kennis hoef te beskik nie. As daar met die hiërargiese leer afgegaan word, word gevind dat tegniese toesighouers oor meer gespesialiseerde tegniese vaardighede as konsepsuele vaardighede moet beskik.

3.8.2 MENSVAARDIGHEDE

Du Brin (1994:21) beskryf mensvaardighede as 'n bestuurder se vermoë om op effektiewe wyse as 'n spanlid te werk, en om spanpogings in die eenheid op te bou. Odgers (1997:5) stem hiermee saam, en voeg by dat hierdie vaardighede 'n bestuurder se vermoë insluit om te kommunikeer, af te rig, te lei, konflik op te los, konsensus te bereik, en werknemers te motiveer.

Keeling & Kallaus (1996:8) omskryf mensvaardighede as die vermoë om gebruik te maak van die kennis van, en insig in mense tydens hul interaksie met andere. Sulke kennis en insig stel die kantooradministrateur in staat om menslike probleme te identifiseer,

te begryp en op te los. Om dit te kan doen, moet die kantooradministrateur onder andere bewus wees van die kulturele en etniese verskille by individue. Hy/sy moet verstaan watter invloed hierdie faktore uitoefen op die pogings van werkers om hul doelwitte te bereik. Dit stel die kantooradministrateur in staat om die werkers se behoeftes en dryfkragte waar te neem, met verskillende waardes en leefwyses te empatiseer, 'n groep werkers te lei, doeltreffend as 'n lid van die span te werk, en om samewerking van alle spanlede te verkry. Kantooradministrateurs toon hul mensvaardighede in hul bevelvoering en leiding van werkers, en in hul omgang met gelykes en hoërvlakbestuur.

'n Voorbeeld van mensvaardighede is om sensitief te wees vir die gevoelens en behoeftes van andere, en om 'n omgewing te skep waarin werkers hulself vryelik kan uitdruk, en met voorstelle vir verbeteringe vorendag kan kom.

Eksteen & Miller (1995:4.1) sê dat daar aan die begin van hierdie eeu sterk klem op produktiwiteit, met beplanning en beheer as die twee dominante bestuursfunksies, geplaas is. Ongelukkig het hierdie outokratiese benadering tot bestuur in die meeste gevalle tot die verwaarlosing van die werknemers se belange gelei. Later het die maatskaplike behoeftes en die sekuriteit van die werknemers begin aandag kry. As gevolg van die geweldige groei van sakeondernemings en die toenemende kompleksiteit van die

sakeomgewing, is die klem na spesiale interaksie verskuif. Hierdie interaksie vind plaas tussen die doelwitte van die werkgewer en die werknemer.

Quible (1996:7) verwys na die werkerskorps wat al meer multi-kulturele verskille toon. Kantooradministrateurs kom voor die uitdaging te staan om vertrouwd te raak met wyses om hierdie verskille te akkommodeer. Die tradisies, gelowe, gewoontes, en houdings van individue met kulturele verskille maak aanvaarding deur bestuur belangriker as ooit tevore.

3.8.3 KONSEPSUELE VAARDIGHEDE

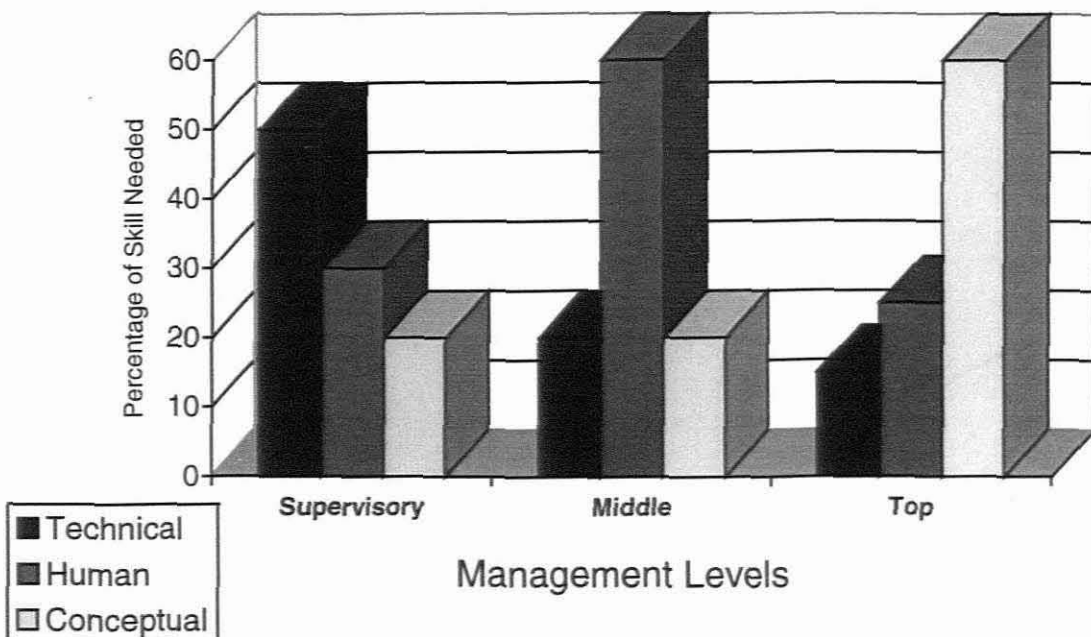
De Beer *et al* (1998:23), Keeling & Kallaus (1996:8) sowel as DuBrin (1994:21) beskryf konsepsuele vaardigheid as die vermoë om bestaande kennis te gebruik om bykomende kennis te verwerf. Dit is die vermoë om 'n entiteit as 'n geheel te beskou, en te kan insien hoe 'n verandering in een deel al die ander dele of funksies affekteer. 'n Kantooradministrateur gebruik byvoorbeeld konsepsuele vaardigheid wanneer hy/sy die behoefte evalueer om 'n nuwe stelsel te installeer. Deur middel van ondervraging, verkenning en peiling bepaal hy/sy op watter wyse so 'n verandering al die ander fases van die inligtingsiklus sal beïnvloed.

Odgers (1997:5) sien konsepsuele vaardighede as die vermoë om komplekse verhoudinge tussen belangrike faktore, wat 'n onderneming se sukses kan beïnvloed, te kan waarneem. Vir 'n kantooradministrateur sluit dit die ontleding van probleme in asook die deurdink van oplossings en aksieplanne, en die voorsiening van wat die gevolge van besluite sal wees.

Figuur 3.8 illustreer Odgers (1997:6) se weergawe van die verhouding waarin bestuursvlakke tegniese, mens- en konsepsuele vaardighede vereis.

Figuur 3.8

Die verhouding waarin bestuurs-vlakke tegniese, mens- en konsepsuele vaardighede vereis



Bron: Odgers (1997:6)

Aangesien kantooradministrateurs hulle in 'n elektroniese omgewing bevind, en die tegnologie 'n aansienlike invloed op die benutting van kantooradministrateurs uitoefen, word in die volgende hoofstuk die verantwoordelikhede van die kantooradministrateur in die elektroniese kantoor behandel.

HOOFSTUK 4

DIE KANTOORADMINISTRATEUR EN DIE ELEKTRONIESE KANTOOR

4.1 VERANDERINGE IN DIE WERKPLEK

Eksteen & Miller (1995:4.1) plaas klem op die interaksie tussen die sakeonderneming en die sakeomgewing. Hulle wys daarop dat geen onderneming in 'n vakuum kan funksioneer nie. Dit is van kardinale belang dat sakeondernemings besef dat hulle 'n integrale deel van 'n snelveranderende omgewing is. Kantooradministrateurs moet bereid wees om vinnige en radikale veranderinge die hoof te bied.

Gerber *et al* (1998:488) voeg by dat 'n onderneming nie ten volle oor sy eksterne omgewing beheer kan uitoefen nie, daarom moet daar gedurig interne organisatoriese veranderinge aangebring word om nuwe uitdagings doeltreffend te kan hanteer. Hierdie uitdagings ontstaan as gevolg van verhoogde mededinging, tegnologiese vernuwing, regeringsbeleid en maatskaplike vereistes.

Quible (1996:5) ondersteun hierdie sienswyse en sê dat kantooradministrateurs die rol van veranderingsagente moet vervul. Hulle moet self in staat

wees om verandering te hanteer, en om werknemers te help om hul weerstand teen verandering te bowe te kom.

Odgers (1997:18-19) wys daarop dat dit in die menslike aard is om weerstand teen verandering te bied. Die waarde van toekomstige kantooradministrateurs kan heel waarskynlik bepaal word volgens hul vermoë om verandering te bestuur - hoe goed hulle hulpbronne koördineer wat ondergeskiktes se aanpassing by verandering vergemaklik. 'n Voorbeeld hiervan is 'n kantooradministrateur wat die kantoor met al die nuutste inligtingsverwerkingapparatuur en -programmatuur toerus, maar nie die nodige hulpbronne verskaf om kantoorpersoneel op te lei in die gebruik daarvan nie. Persone wat voorheen uiters bekwaam was word nou skielik as onbekwaam beskou. Vir persone met trots in hul werk is so 'n situasie ondraaglik. Werknemers wat toegelaat word om onbekwaam, oneffektief of "verouderd" te voel, sal waarskynlik ontslaan word.

'n Moontlike rede waarom kantooradministrateurs opleiding van werknemers verwaarloos, is omdat hulle seker is dat hulle maklik klaar opgeleide plaasvervangers kan kry. Sulke kantooradministrateurs moet egter onthou dat, met die huidige tempo van verandering in tegnologie, vandag se wonderkind wat pas 'n tegniese opleidingskursus voltooi het, ook môre se verouderde werknemer gaan word - tensy sy/haar vaardighede voortdurend opgedateer en uitgebrei word. Om nuwe vaardighede deur middel van 'n

hoë personeelomsetsyfer te bekom, is selfverydelend. Kantooradministrateurs wat hulle tot hierdie metode wend, funksioneer in 'n reaktiewe, eerder as 'n pro-aktiewe modus.

Odgers (1997:91) laat hom soos volg uit oor die wyse waarop die kantooradministrateur mense kan oorreed om verandering te ondersteun: "Striving for improvement is a value that cannot be imposed on people - it has to come from within the individual. The challenge of tomorrow's managers of office information systems is to get office professionals to adopt constant improvement as a way of life, empowering them to make and support change."

Daar word vervolgens gekyk na die wyse waarop veranderinge in die kantooromgewing plaasvind.

4.2 KANTOOROUTOMATISERING

Armstrong (1993:489) sê dat kantooroutomatisering gemoeid is met inligtingverwerking in kantore - die versameling en verspreiding van inligting, en die gebruik van rekenaargebaseerde toestelle vir administratiewe take.

Volgens Keeling & Kallaus (1996:7) is kantooroutomatisering 'n bestuursinligtingproses wat daarop gemik is om die produktiwiteit van inligtingsbestuur te maksimaliseer deur die integrasie van bekwame

personeel, kragtige tegnologie, en gesofistikeerde stelsels. Die komponente van kantooroutomatisering - mense, tegnologie en stelsels - stel 'n interafhanklike span saam, waarvan nie een alleen of afsonderlik van die ander kan staan nie.

Volgens Keeling & Kallaus (1996:423) is dit logies is dat die kantoor 'n hoof-teiken vir outomatisering is aangesien die kantoor vir al die fases van die inligtingstelsel verantwoordelik is. Namate die koste van tegnologie egter daal, en groter eise aan kantooradministrateurs gestel word om produktiwiteit verhoog, word al hoe meer fases van die tradisionele kantoor deur geoutomatiseerde stelsels vervang.

Keeling & Kallaus (1996:8) wys daarop dat, voor die neiging tot kantoor-outomatisering in die vyftigerjare ontstaan het, die meeste kantore versamelings onafhanklike entiteite soos 'n telefoonstelsel, 'n dupliseerstelsel, 'n dataverwerkingstelsel, en 'n werkerskorps was. Uit die oogpunt van kantooroutomatisering word dieselfde entiteite deesdae steeds as noodsaaklike komponente van die inligtingstelsel beskou - alles onderling verwant, alles interafhanklik, en alles onderling deur kommunikasiestelsels verbind.

Heller (1990:63,64,109) ondersteun bogenoemde sienswyse, en wys daarop dat die tydperk tussen 1978 en 1985, toe rekenars in hul honderdduisende die kantooromgewing binnegestroom het, teenproduktief was. Die persoonlike rekenaar is slegs vir beperkte doeleindes gebruik. Afgesien van

woordverwerking is slegs twee of drie ander programme aangekoop. Tot onlangs is die rekenaar as 'n opgehemelde tikmasjien met 'n ingeboude liasseerstelsel gebruik. Ander kantoorfunksies is geoutomatiseer maar nie gerekenariseer nie. Die rekenaar het alleen gestaan - kantoorfunksies was dus nie onderling geïntegreer nie, en daar was ook geen kommunikasie tussen kantoorstelsels nie.

4.3 GEÏNTEGREERDE STELSELS

Volgens Armstrong (1993:489) is die basiese doel van kantooroutomatiseering om inligtingstegnologiese kantoortoepassings te integreer. Dit maak gebruik van verspreide datanetwerke wat bestuurders en personeel in staat stel om inligting vanuit 'n wye verskeidenheid bronne, fasiliteite en kommunikasie te verkry, en maak die stoor van rekords gerieflik en toeganklik. Al die beskikbare inligtingstegnologietoestelle en -fasiliteite word saamgevoeg, en staan as **geïntegreerde stelsels** bekend. Dit behels die gebruik van persoonlike rekenaars, woordverwerking, lessenaardrukwerk, sigblaai, laserdrukkers en **gevorderde telekommunikasieverbindings** (elektroniese pos en ander stelsels). Geïntegreerde stelsels verwerk en stoor ondernemings se inligting in lokale area netwerke (LAN'e), wye area netwerke (WAN'e) en metropolitaanse area netwerke (MAN'e). Dit vergemaklik dokumentvoorbereiding en -verspreiding en verseker dat bestuursinligting beskikbaar is soos, wanneer en waar nodig.

Geïntegreerde werkstasies kombineer persoonlike rekenaars, rekenaarterminale en verskillende kommunikasietoestelle om kantooradministrateurs en kantoorwerknemers in staat te stel om 'n groter area van administratiewe take te dek, en om meer doeltreffend met kollegas en eksterne kontakte te kommunikeer. Dit verskaf 'n databasis, vormvoltooiing, teksonttrekking, 'n persoonlike organiseerder, 'n notaboek, 'n werkskeduleringsstelsel, grafiese aanbieding (die omskakeling van statistiese data in grafiese vorm), 'n rekenmasjien, 'n telefoon- en adreslys, en hulp met die voorbereiding van aanbiedingsmateriaal.

Oggers (1997:288) stem saam met Armstrong se sienswyses aangaande geïntegreerde werkstasies, en voeg die volgende by: Kommunikasienetwerke (soos die telefoonstelsel) kan sonder rekenaars bestaan, maar rekenaarnetwerke kan nie sonder kommunikasiestelsels bestaan nie. Oggers wys verder daarop dat kantore en ondernemings wat so min as twee of soveel as tien persoonlike rekenaars het, 'n netwerk kan vorm. Klein ondernemings vind baat by netwerke omdat die bedryfskoste aansienlik besnoei word aangesien lêers en bronne gedeel word. Hy vestig ook die aandag daarop dat dokumentprosessering nie papierloos sal wees nie, maar dat dit uit nuwe dokumente en dokumentbestuur sal bestaan wat deur rekenaarnetwerke beheer sal word.

Hierdie outeur beskryf die wyse waarop lêers en bronne gedeel word, soos volg:

"With the help of a wide mix of software and hardware vendors, users on Macintosh and IBM-based PC networks work together using tools that make it easy to assemble, store, find, exchange, and track electronic documents over a network without the necessity for enormously expensive mini- and mainframe-based systems." (Odgers (1997:288)).

Met die integrasie van stelsels word daar 'n groot hoeveelheid inligting tot die kantooradminjstrateur se beskikking gestel. Aangesien gehalte-inligting nodig is om effektiewe besluite te neem, word daar vervolgens in meer besonderhede gekyk na die wyse waarop die tegnologie as hulpmiddel in die besluitnemingsproses gebruik word.

4.4 BESTUURSINLIGTINGSTELSELS

Quible (1996:2) is van mening dat bestuurders, ongeag hul spesialisrigting, inligting as hul belangrikste bestuurshulpmiddel en 'n kosbare organisatoriese hulpbron beskou. Bestuurders beskik deesdae oor meer inligting as ooit tevore om hul besluitnemingspogings te ondersteun. Die tegnologiese ontploffing is verantwoordelik vir die drastiese toename in beskikbare inligting. Alhoewel die tegnologie nie noodwendig groot hoeveelhede nuwe inligting skep nie, maak dit bestaande inligting meer geredelik beskikbaar en gerieflik om te gebruik. Die tegnologie wat grootliks vir die toename in beskikbare en toeganklike inligting verantwoordelik is, is dieselfde tegnologie

wat vir die suksesvolle bestuur van dié inligting gebruik word. Administratiewe kantoorbestuur lewer 'n aansienlik bydrae tot die sukses van die onderneming deur met die bestuur van inligting gespesialiseerde ondersteuning te verskaf.

Kroon (1995:461) wys daarop dat besluitneming een van die belangrikste take van bestuur is. Gehalte-inligting lei tot effektiewe besluitneming, wat weer tot die verwesenliking van ondernemingsdoelwitte lei. Gehalte-inligting verminder die onsekerheidselement in besluitneming, en sodoende kan die gevolge van alternatiewe besluite meer akkuraat bepaal word.

Keeling & Kallaus (1996:5) stem met die vorige outeur saam, en voeg by dat daar op alle vlakke van bestuur 'n groeiende belangstelling in die verbetering van die gehalte van besluitneming is. Om inligting te verskaf wat tot effektiewe besluitneming lei, is bestuursinligtingstelsels (BIS) ontwikkel. Bestuursinligtingstelsels is 'n organisatoriese proses wat aan bestuurders tydige inligting verskaf vir gebruik by besluitneming, vooruitskouings, aanbevelings, en (soms) besluitneming oor hoe om op te tree. 'n Bestuursinligtingstelsel hou dus direk met die produktiwiteit van enige sakeonderneming verband.

Marx *et al* (1993:405) beskryf 'n BIS soos volg: Dit is die doelgerigte en opstelike toepassing van mense, metodes, masjiene en hulpmiddele om data

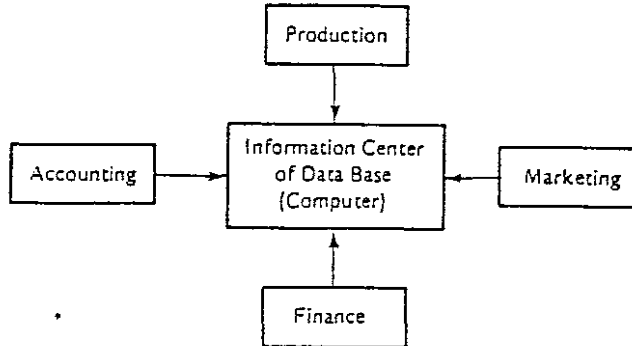
te versamel, te verwerk, te stoor en aan bestuur beskikbaar te stel vir tydigse beplanning, organisering, leiding, koördinerings en beheer.

Du Toit *et al* (1990:191) sluit hierby aan deur te sê dat 'n bestuursinligtingstelsel uit mense, invoer- en verwerkingstoestelle, prosedures, databasisse en beheermeganismes saamgestel word.

Quible (1984:15,17) gee die volgende praktiese voorbeeld van 'n bestuursinligtingstelsel: By elke funksionele area - produksie, finansies, bemarking, ens. - word data daagliks in die rekenaar gevoer. So word 'n sentrale databasis gevorm wat waardevolle inligting aan bestuurders vir besluitnemingdoeleindes verskaf. Deur middel van 'n lessenaarrekenaar wat aan 'n netwerk gekoppel is, onttrek die bestuurder data vanaf die databasis, en gebruik 'n bestuursinligtingstelselpakket om die data te manipuleer en in verskeie formate te vertoon - wat bestuursbesluitneming geweldig vergemaklik. Figuur 4.4 toon die wyse waarop so 'n bestuursinligtingstelsel georganiseer word.

Figuur 4.4

Die wyse waarop 'n bestuursinligtingstelsel georganiseer word



Bron: Quible (1984:17)

Inligting vir besluitneming word nie slegs binne die onderneming verkry nie, maar ook vanaf eksterne bronne soos gekoppelde inligtingsdienste en kommersiële databasisdienste.

4.5 KANTOORVERBINDINGS OOR AFSTANDE

Odgers (1997:291) sê dat toegang tot 'n onbepaalde hoeveelheid sake-inligting deur middel van telekommunikasieverkry kan word - deur gekoppelde inligtingsdienste en databasisdienste soos die **Internet** en **kommersiële gekoppelde dienste**, sowel as werknemersvergaderings oor 'n afstand soos 'n **telekonferensie** en 'n **gedeelde skerm**.

4.5.1 INTERNET

Odgers (1997:291) beskryf die Internet as 'n internasionale "netwerk van netwerke". Dit bestaan uit regeringsnetwerke, akademiese netwerke en sakeverwante netwerke wat persone op verskillende plekke regoor die wêreld in staat stel om deur elektroniese pos te kommunikeer, lêers oor en weer te stuur en in sommige gevalle op afgeleë rekenaarfasiliteite in te skakel. Aangesien die Internet 'n versameling groot superrekenaars, telefoonkabels en satelliettransmissiestelsels is wat data tussen miljoene punte oor die wêreld heen stuur, het gebruikers toegang tot miljoene rekenarlêers -waarvan sommige klankinsetsels, beelde, en selfs video bevat. Deur middel van "kennisgewingborde" kan daar onder andere menings uitgeruil word, data aangaande markneigings en -toestande verkry word, gekommunikeer word, en produkte en dienste bemark word.

In Figuur 4.5.1 word 'n lys van terme en voorbeelde van gepaardgaande dienste, wat algemeen onder "Internetsnuffelaars" gebruik word, gegee.

Figuur 4.5.1

Terme en voorbeelde van gepaardgaande dienste wat algemeen onder "Internetsnuffelaars" gebruik word

Internet Terms
▪ E-mail: Allows user to send messages to other individuals or groups across the electronic highway.
▪ FAQs: Directories and files throughout the Net that answer frequently asked questions. FAQ files are always a good place to start learning about a new service, Gopher server, or Internet location.
▪ FTP: Stands for file transfer protocol. Enables user to make a copy of a file on a remote host and bring it back to his or her computer.
▪ Gopher: An easy-to-use, menu-driven program that helps locate Internet resources. It enables the user to "burrow" through layers of menus to find the information he or she is seeking.
▪ HTTP: Stands for HyperText Transfer Protocol. Protocols are instructions computers understand that tell them how to handle and send hypertext documents from computer to computer. You see http at the beginning of World Wide Web URLs.
▪ Telnet: Allows user to log in and operate host computers from around the world from his or her keyboard.
▪ URL: Stands for uniform resource locators. A URL is an address or reference code that makes it possible for GUI browsers to find specific hypertext documents on any host server in the world.
▪ Veronica: Enables user to do keyword searches in Gopherspace. Veronica looks at Gopher servers, creates an index, then lets the user search the index based on keyword choices.
▪ WWW or the Web: Stands for World Wide Web. It is based on hypertext and allows the user to move from one document to another simply by clicking on a keyboard or mouse.

Bron: Odgers (1997:291)

Odgers (1997:291) sê egter die blote grootte van die Internet, en die feit dat dit deur niemand besit word nie, swak sowel as sterk punte is. Daar is al 'n aanmerking gemaak dat die Internet 'n eindelose netwerk van elektroniese paaie, rylane, doodloopstrate en sirkels is wat 'n mens oënskynlik orals - en nêrens - heen lei.

Soos uit die volgende onderafdeling blyk, kan sakeondernemings kommersiële gekoppelde dienste moontlik voordeliger vind.

4.5.2 KOMMERSIËLE GEKOPPELDE DIENSTE

Odgers (1997:292-293) wys daarop dat kommersiële gekoppelde netwerke aan 'n groot aantal ondernemings soortgelyke dienste as die Internet bied. Intekenaars op hierdie kommersiële dienste is reeds in staat om oor die Internet e-pos te stuur en te ontvang. Verder verskaf die meeste gekoppelde dienste toegang tot basiese sowel as uitgebreide databasisse. Die basiese databasisse, wat teen 'n basiese fooi beskikbaar is, sluit gewoonlik databasisse oor nuus en sport, naslaanbiblioteke, speletjies, inkopies, finansiële dienste, reis en ontspanning in. Intekenaars kan ook addisionele of uitgebreide databasisse gebruik, wat forums en "kennisgewingborde" teen 'n addisionele uurlikse fooi insluit. Een van die groot voordele van 'n kommersiële gekoppelde diens bo die Internet, is dat daar deur middel van 'n tolvrye nommer met tegnisië gekommunikeer kan word indien daar probleme met stelsels ondervind word. Met gekoppelde dienste het besigheidskundiges nou 'n ongelooflike hoeveelheid gehalte-inligting tot hul beskikking wat die basis vorm vir goeie besigheidsbesluite teen geringe (indien enige) betaling, en in 'n oogwink.

4.5.3 VIDEOKONFERENSIE

Odgers (1997:293) wys daarop dat videokonferensie nie iets nuuts is nie, maar dat die koste daarvan onlangs skerp gedaal en die gehalte verbeter het. Hierdie tegnologie stel persone in staat om mekaar te sien, en op mekaar te reageer soos in 'n konvensionele vergadering. Niemand ly aan vlugvoosheid nie, en deelnemers aan die vergadering het nie langafstandreiskoste nie. Sommige deelnemers is van mening dat videokonferensie ook soms nadelig kan wees, maar nie in so 'n mate dat dit die voordele daarvan oorskry nie. Die grootste kwelling is dat, teen 'n spoed van ses rame per sekonde, die video se beelde spring, en dat dit die spontane gee-en-neem by vergaderings bemoeilik.

Odgers (1997:294) maak ook melding van 'n ander wyse waarop vergaderings oor 'n afstand gehou kan word, naamlik **kollaboratiewe skermdeling**. Hiervoor is slegs twee modem-toegeruste mikrorekenaars en toepaslike programmatuur nodig. In teenstelling met 'n videokonferensie, word deelnemers se gesigte nie gewys nie. Al wat nodig is, is 'n eenvoudige oudio-aansluiting om gesprekvoering te verbind, en die vermoë om dieselfde bladsy-uitleg of diagram op die onderskeie rekenaarskerms te kan sien. 'n Kantooradministrateur kan byvoorbeeld saam met 'n argitek aan die finale vloerplan en die ontwerp van 'n nuwe kantoorarea werk.

Deur middel van gesprekvoering, dialoog, en die hersiening van skermuitlegte op elk van hul rekenaars kan hulle vinnig en duidelik ooreenstemming oor kritieke ontwerpkwessies bereik. Die nadeel is dat dit 'n vreemde ervaring is, tensy 'n mens voorheen met die ander deelnemers saamgewerk het.

Elektroniese rekordbestuur vorm 'n onlosmaaklike deel van die elektroniese kantoor, asook van die kantooradministrateur se verantwoordelikhede, en dus word daar vervolgens aandag daaraan gegee.

4.6 ELEKTRONIESE REKORDBESTUUR

Quible (1996:477) vestig die aandag daarop dat die aard van die kantooradministrateur se rekordbestuursverantwoordelikhede van onderneming tot onderneming verskil. Waar sommige kantooradministrateurs daaglikse verantwoordelikhede het, het ander globale verantwoordelikheid. In laasgenoemde geval is die rekordbestuurder gewoonlik vir die daaglikse aktiwiteite van die program verantwoordelik. Kantooradministrateurs op middelvlakbestuur moet 'n basiese begrip van rekordbestuur hê, veral as hulle 'n funksionele verantwoordelikheid op hierdie gebied het. Hulle moet nie meer onder die wanindruk verkeer dat rekordbestuur bloot 'n klerklike taak is nie. Die inligting wat in 'n onderneming geskep en gestoor word, word dikwels as die onderneming se lewens-aar beskou. Indien hierdie inligting nie doeltreffend bestuur word nie, kan die sukses van die

onderneming in die weegskaal geplaas word. Kantooradministrateurs wat omvangryke rekordbestuurverantwoordelikhede het, moet dus op hoogte van tegnologiese ontwikkelinge op hierdie gebied bly.

Odgers (1997:307-309) wys daarop dat die meeste kantooradministrateurs die "papierlose kantoor" - ten spyte van voorspellings - nie 'n as 'n realistiese moontlikheid beskou nie, want die eeu van hoë-tegnologie-kantoortoerusting het nie daartoe bygedra om rekords uit die werkplek te verwyder nie. Dit het die mens in der waarheid in staat gestel om **meer rekords vinniger** te skep - die gemiddelde onderneming verdubbel sy totale aantal rekords elke tien jaar. Die infiltrering van elektroniese rekenaars, magnetiese band en skyfberging in die werkplek het papierdokumente, en die behoefte aan 'n effektiewe stoorwyse daarvoor, nie vervang nie.

Quible (1996:475-476) gaan van die standpunt uit dat, alhoewel papier steeds die mees algemene medium vir die stoor van inligting is (ten minstens vir die afsienbare toekoms), die gebruik daarvan verder in die toekoms waarskynlik sal afneem namate die gebruik van **afbeeldingsverwerking** toeneem. Odgers (1997:309) stem met Quible saam dat afbeeldingsverwerking die vaslegging, stoor en oproep van inligting in twee verskillende formate moontlik maak, naamlik: **mikrografiese stelsels** en **afbeeldingstelsels**. Quible (1996:470) gee ook 'n voorbeeld van **dokumentbestuurstelsels**. Hierdie stelsels word dus vervolgens bespreek.

4.6.1 MIKROGRAFIESE STELSELS

Volgens Odgers (1997:309) is mikrofilm (en mikrofiche) 'n bewese argiefmedium vir langtermynberging, met lae toerustingkoste, waarin rekords betreklik vinnig opgeroep kan word. Tensy die wet anders vereis, kan die oorspronklike papierrekords vernietig word.

Quible (1996:476) en Odgers (1997:310) stem saam dat hierdie tegnologie vir die gelyktydige skandering en mikrovaslegging van afbeeldings voorsiening maak. Dit word dus in beide formate beskikbaar gestel (mikro-afbeelding en digitaal). Rekords wat voorheen as mikrobeelde gestoor is, kan dan weer gedigitiseer word. Sodra 'n dokument gedigitiseer is, kan dit op dieselfde wyse as enige ander rekenaargestoorde inligting gemanipuleer word. Gestoorde afbeeldings kan daarna ook na fakstoestelle gestuur word. Deur mikrofilmopnemers met rekenaars, laserdrukke en digitale skandeerders te integreer, kan papierdokumente na rekenaargeskepte en -gestoorde afbeeldings omgeskakel word. Odgers voeg by dat sulke geïntegreerde stelsels voordelig is vir ondernemings wat hoëvolumeberging, netwerke, en laserdrukker-afvoer gebruik.

Beide voorgenoemde outeurs stem ook saam dat dit meer ekonomies is om dokumente in mikro-afbeeldingsformaat as in papierformaat te stoor. Mikrovaslegging is ook 'n vinniger en goedkoper stoormedium as papier. Mikrografietegnologie verg minder stoorruimte, herroepingstyd en duplikasie van lêers.

4.6.2 AFBEELDINGSTELSELS

Odgers (1997:310) voer aan dat instandhouding van data deur die vooruitgang in optiese berging doeltreffender gemaak word. Afgesien daarvan dat meer data in 'n kleiner ruimte gestoor kan word, kan afbeeldings tussen mikrofilm en optiese skyf oorgedra word. Afbeeldings kan vir 30 tot 90 dae op optiese skywe gestoor word (wanneer die dokumente mees aktief is) en dan na mikrofilm as argiefmedium oorgeplaas word. Die skywe kan weer gebruik word.

Afbeeldingstelsels is baie voordelig vir sakepersone. Odgers (1997:310) stel dit so: "They offer the dependability of micrographics and the sophistication and state-of-the-art technology of optical disks. Look for integrated micrographics and optical disk systems to offer the best of both worlds in the form of automated data entry, networking, high-capacity storage, and laser printer output."

4.6.3 DOKUMENTBESTUURSTELSELS

Quible (1996:470) sê dat dokumentbestuurprogrammatuur ontwikkel is om die vermenigvuldiging van rekords te beheer. 'n Algemene komponent van hierdie bestuurstelsels is die **staafkode-etikettering** van dokumente wat in die stelsel gestoor word. Na gelang papierrekords geskep en gestoor word, word 'n staafkode-etiket op elke rekord of op die lêeromslagetiket aangebring. Sodra die rekords staafkodes bevat, kan hul beweging na en van die rekordbewaarplek nagespeur word deur die etiket te skandeer, en die kode van óf die bestemming óf die ontvanger in te tik. Indien die dokument of lêer deur die oorspronklike ontvanger aan 'n ander persoon oorhandig word voordat dit na die rekordbewaarplek teruggestuur word, kan daar van skandeerders in die kantore gebruik gemaak word om dit op te spoor.

Quible (1996:470) sê voorts dat die **indeksering** van dokumente (en/of sleutelwoorde in die dokumente) 'n integrale deel van dokumentbestuur uitmaak. Indien werknemers wil nagaan watter dokumente in die onderneming inligting oor 'n sekere onderwerp bevat, en indien die dokumente gedigitiseer en elektronies gestoor is, kan 'n "sleutelwoordsoektog" uitgevoer word wat al die dokumente in die onderneming wat daardie sleutelwoord(e) bevat, identifiseer. Elke dokument wat in hardekopieformaat gestoor is,

kan gevind en nagegaan word deur die staafkode-etiket wat aan die dokumente of lêeromslae geheg is, te skandeer. Papierdokumente wat deur middel van skandering gedigitiseer is, kan opgeroep en op die monitor bestudeer word. Dokumente/rekords wat op 'n mikrorekenaar geskep is (woordverwerking, sigblaai, databasisse, e-posboodskappe, ens.), kan die skanderingsproses sistap indien dit op 'n magnetiese medium of optiese skyf geargiveer is.

Quible (1996:470) voer aan dat dokumentbestuurstelsels poog om die stelsel "naatloos" te maak, ongeag watter tipe media vir die stoor van dokumente gebruik word. As gevolg hiervan sal daar identiese prosedures gevolg word vir rekords wat op papier, op mikrofilm, op 'n magnetiese skyf, of op 'n optiese skyf gestoor is.

Odgers (1997:294) is van mening dat die goedgekoppelde kantoor voortaan voorsiening sal maak vir netwerke wat al die data van 'n onderneming op sy vingerpunte sal hê, ongeag hoeveel of hoe vinnig die onderneming uitbrei. Die bestuur van inligting is nie slegs 'n opsie nie, dit is 'n vereiste en 'n nimmereindigende taak. Om hierdie redes sal daar van kantooradministrateurs verwag word om volgehoue opleiding in tegnologie 'n leefwyse te maak.

Een van die hoofredes vir die geweldige ontwikkeling in tegnologie is om produktiwiteit te verhoog. Dit is dus belangrik om te bepaal in watter mate tegnologie daartoe bydra om produktiwiteit te verhoog.

4.7 DIE TEGNOLOGIE EN PRODUKTIWITEIT

Quible (1996:5) wys op 'n belangrike uitdaging waarvoor die kantooradministrateur te staan kom, naamlik die geweldige toename in nuwe tegnologie in kantore. Alhoewel sommige van die nuwe tegnologieë tot verbeterde weergawes van bestaande toerusting lei, is die tegnologie wat oor 'n paar jaar waarskynlik alledaags sal wees, nou nog in die ontwikkelingstadium. 'n Verdere uitdaging is wanneer kantooradministrateurs ontdek dat sekere nuut geïmplementeerde kantoorstelsels nie aan verwagtinge voldoen nie. Toerusting kom voortdurend in nuwe fabrikate uit, wat 'n samestelling van tegnologieë is. Party van hierdie vermengde stelsels funksioneer soms nie na wense nie. Wanneer dit gebeur, is die kantooradministrateur óf primêr óf sekondêr vir stelselaanpassings verantwoordelik.

HOOFSTUK 5

DIE BENUTTING VAN KANTOORADMINISTRATEURS

Verskeie outeurs is van mening dat die benutting van kantooradministrateurs van verskeie faktore afhang, soos die aard van die toegekende werk, die verantwoordelikhede wat aan die posisie toegeken word en die tipe en grootte van die onderneming (Kaliski & Meggison (1988:21) en Keeling & Kallaus (1996:3). Voor- dat sommige van hierdie faktore bespreek word, word daar eers 'n voorbeeld van 'n taakbeskrywing van 'n kantooradministrateur gegee.

5.1 VOORBEELD VAN DIE TAAKBESKRYWING VAN 'N KANTOOR- ADMINISTRATEUR

Op die volgende bladsy verskyn Keeling & Kallaus (1996:7) se voorbeeld van 'n taakbeskrywing van 'n kantooradministrateur in 'n groot of middelslag onderneming.

TAAKBESKRYWING

BESTUURDER: ADMINISTRATIEWE DIENSTE

1. Hou toesig oor administratiewe dienste soos woordverwerking, telekommunikasies, rekordberging en -herwinning, drukwerk en/of kopiëring, posdienste, ontvangs, en boodskapperdienste.
2. Beveilig kantoorvoorrade, meubels en toerusting, en gaan ooreenkomste aan vir die instandhouding en herstel van kantoortoerusting.
3. Beheer interkantoor kommunikasie, hou gidse en kommunikasiestelsels in stand.
4. Voer spesiale studies uit om masjienwerkverrigting en -koste te bepaal, en kom in aanraking met verkoopverteenvoerders om nuwe toerusting te evalueer.
5. Koördineer met ander departemente om nuwe administratiewe kantoorstelsels te vestig, en oues te wysig.
6. Hou toesig oor die oriëntering en opleiding van kantoorwerkers.

5.2 FAKTORE WAT 'N INVLOED OP DIE BENUTTING VAN KANTOOR-ADMINISTRATEURS UITOEFEN

5.2.1 AARD VAN TOEGEKENDE WERK

Keeling & Kallaus (1996:4) wys daarop dat, alhoewel daar ooreenkomste in die taakinhoud van kantooradministrateurs is, daar nie twee kantooradministrateurs is wat presies dieselfde taakverantwoordelikhede het nie. In een onderneming neem die kantooradministrateur byvoorbeeld die bykomende verantwoordelikheid van menslikehulpbronbestuurder of kredietbestuurder met allerlei toesighoudende aktiwiteite op hom. In 'n ander onderneming is die kantooradministrateur 'n uitvoerende beampte van kantoordienste, wat toesig hou oor steundienste wat die behoeftes van gebruikers in al die kantoorafdelings in ag neem. Sulke steundienste sluit in posdienste, rekordbestuur, woordverwerking, boodskapdiens, kommunikasie, kopiëring, kantoorsekuriteit en -instandhouding.

5.2.2 DIE VERANTWOORDELIKHEDE WAT AAN DIE POSISIE GEDELEGEER WORD

Smit & Cronjé (1992:202) wys daarop dat, wanneer take aan afdelings en persone toegesê word (soos bespreek onder 'organisering'

in Hoofstuk 3) dit nie beteken dat die organiseringstaak afgehandel is nie. Daar moet ook sekere organisatoriese verhoudings geskep word sodat werknemers duidelikheid het oor watter persone aan hulle opdragte gaan oordra of aan wie hulle verslag moet doen. Dit beteken die delegering van verantwoordelikheid en gesag.

Odgers (1997:11) omskryf delegering as die proses waardeur werk aan werknemers, wat bevoeg is om verantwoordelikheid vir die afhandeling van die werk te aanvaar, gedelegeer word. Odgers voeg by dat effektiewe delegering meer behels as bloot die uitdeel van verantwoordelikheid. Dit is eers nadat delegering plaasgevind het dat die uitdaging begin. Dit is hier waar 'n balans getref moet word tussen die gee van vrye teuels en die verskaffing van leiding tydens die voltooiing van 'n projek. Deur te veel beheer daaroor uit te oefen, of 'mikrobestuur' toe te pas, kan motivering onderdruk en vordering vertraag word. Aan die ander kant kan dit in chaos ontaard indien alle beheer laat vaar word.

Verskeie outeurs (Odgers (1997:11), (Keeling & Kallaus (1996:31), Quibble (1996:19), Smit & Cronjé (1992:203-204)) beskou die delegeringsproses as 'n drieledige proses wat die volgende behels: die delegering van gesag, die toedeling van verantwoordelikheid en die aanspreeklikheid vir resultate.

- Delegering van gesag

Odgers (1997:12) vestig die aandag daarop dat gesag afwaarts gedelegeer word, terwyl verantwoordelikheid en aanspreeklikheid opwaarts deur organisasies vloei. Die kantooradministrateur delegeer byvoorbeeld gesag en ken verantwoordelikheid aan 'n sekere persoon toe om sekere take uit te voer, gegewe doelwitte te bereik, en gestelde standarde na te kom. Daardie persoon is teenoor die kantooradministrateur aanspreeklik vir resultate, terwyl die kantooradministrateur steeds teenoor hoërvlakbestuur aanspreeklik is, wat weer teenoor selfs hoër vlakke van gesag of eienaars aanspreeklik is.

Smit & Cronjé (1992:202) sê die primêre rede waarom delegering moet plaasvind, is om bestuurders in staat te stel om meer werk te verrig. Nog 'n rede is dat 'n persoon op 'n laer vlak dikwels oor spesialiskennis beskik om bepaalde take uit te voer. Derdens, delegering is 'n nuttige opleidingshulpmiddel vir personeel. Deur aan die besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse deel te neem, raak personeel gou meer vertrouwd met bestuursvaardighede.

Odgers (1997:12) wys daarop dat gesag in ondernemings óf gesentraliseerd óf gedesentraliseerd is.

- Sentralisering van gesag

Verskeie outeurs omskryf sentralisering en desentralisering van gesag soos volg (Marx *et al* (1993:286), Odgers (1997:12), Smit & Cronjé (1992:207), Eksteen & Miller (1995:4.13), Quible (1996:26), Keeling & Kallaus (1996:33) en Du Brin (1994:213)):

Sentralisering van gesag is die plaas van verwante aktiwiteite onder die jurisdiksie van een persoon. Die gesag om besluite te neem, word deur topbestuur behou en uitgeoefen. Die gesag van besluitneming word by, of naby die top van die organisasiestruktuur behou. Die aktiwiteite kan sentraal uitgevoer kan word, of hulle kan op verskillende plekke uitgevoer word. Eersgenoemde staan bekend as gesentraliseerde beheer oor gesentraliseerde werksaamhede; laasgenoemde staan bekend as gesentraliseerde beheer oor gedesentraliseerde werksaamhede.

Keeling & Kallaus (1996:45) verduidelik die effek wat sentralisering op inligtingbestuur en administratiewe kantoordienste het: Verantwoordelikheid word omlin, belegging in masjiene en toerusting word verminder, effektiewe toesighouding word moontlik gemaak, en die werklas word eweredig versprei.

- Odgers (1997:12) is van mening dat gesentraliseerde gesag outoritêr van aard is. Die voordeel van sentralisering is egter dat besluite baie vinnig geneem kan word om op veranderende behoeftes te reageer aangesien daar minder lae van besluitnemers is met wie daar gehandel moet word. Die nadeel is dat die sentralisering van gesag tot 'n verlaagde sin vir betrokkenheid by laevlakwerknemers kan lei, moraal kan verlaag en beslis inisiatief onderdruk.

Desentralisering van gesag

Al die voorgenoemde outeurs oor sentralisering/ desentralisering van gesag omskryf desentralisering van gesag as die mate waarin mag, gesag en besluitneming sistematies na middel- en laevlakbestuurders gedelegeer word.

Odgers (1997:12) voeg by dat, alhoewel gedesentraliseerde gesag stadiger funksioneer, dit gewoonlik 'n sterker organisasie skep. Kliënte vind dikwels dat desentralisasie kliëntediens versnel en beter op hul klagtes laat reageer, aangesien besluite wat hulle direk raak, op 'n laer vlak geneem kan word.

Quible (1996:27) is van mening dat daar verskillende grade van sentralisering binne die kantoorbestuursarea aangetref word. Die hoogste graad van sentralisering is die plaas van alle kantooraktiwiteite onder die jurisdiksie van 'n kantooradministrateur, met eenheidstoehouers wat verantwoordelik is vir die dag-tot-dag toesighouding oor die werknemers wat aktiwiteite soos woord-verwerking, liassing, posdienste en reprografie uitvoer.

Quible vestig die aandag verder op die alternatief wat ook algemeen in gebruik is, naamlik dat sekere kantooraktiwiteite gesentraliseerd is terwyl ander aktiwiteite onder die jurisdiksie van individuele departemente bly. Die kantooradministrateur is verantwoordelik vir die gesentraliseerde kantooraktiwiteite terwyl eenheids- of departementele bestuurders verantwoordelik bly vir die gedesentraliseerde kantooraktiwiteite binne hul onderskeie areas. In baie gevalle maak

ander departementele bestuurders van die kundigheid van die kantooradministrateur gebruik om kantoorverwante probleme in hul departemente op te los.

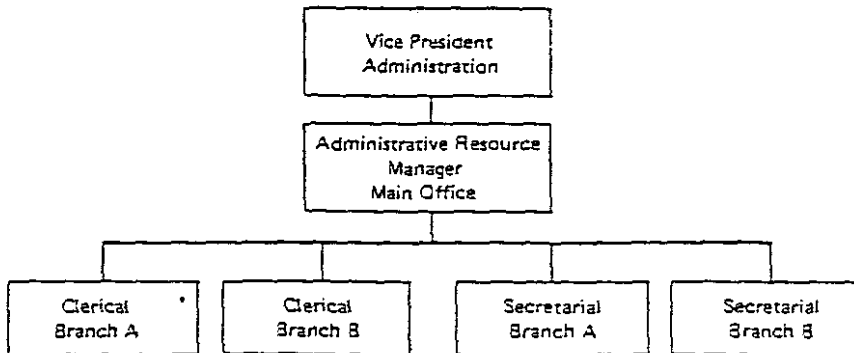
Du Brin (1994:213) sowel as Marx *et al* (1993:286) vestig die aandag daarop dat, in 'n volledig gedentraliseerde organisasie, die hoof uitvoerende beamptes geen formele outoriteit sou hê nie - 'n situasie wat nooit bestaan nie. In 'n volledig gesentraliseerde organisasie sou een uitvoerende beampte oor al die formele outoriteit beskik. Volledige sentralisering kan dus slegs in 'n eenpersoononderneming bestaan. Desentralisering en sentralisering is twee punte van 'n kontinuum. Geen onderneming is volledig gesentraliseerd of gedentraliseerd nie.

Kaliski & Meggison (1988:21) beveel aan dat elke onderneming, of hulle ten gunste van sentralisering is al dan nie, 'n beleidsbesluit moet neem ten opsigte van die mate waarin sentralisering in hul organisasiestruktuur nagestreef behoort te word.

Kaliski & Meggison vergelyk 'n gesentraliseerde kantoorstruktuur met 'n gedentraliseerde kantoorstruktuur in Figure 5.2.2 (a) en 5.2.3 (b).

Figuur 5.2.2 (a)

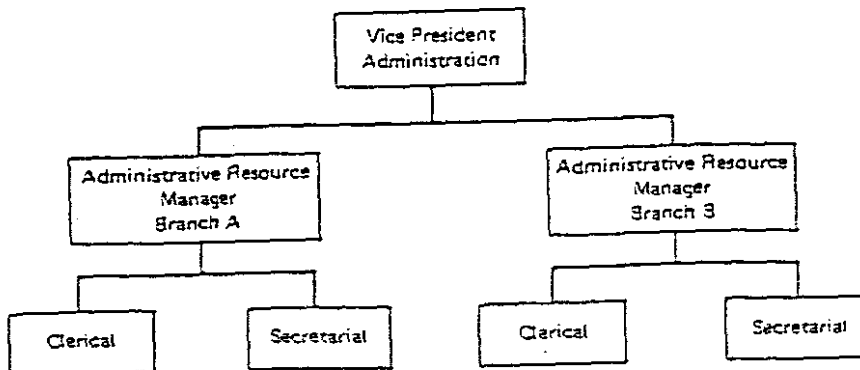
Gesentraliseerde kantoorstructuur



Bron: Kaliski & Meggison (1988:21)

Figuur 5.2.2 (b)

Gedesentraliseerde kantoorstructuur



Bron: Kaliski & Meggison (1988:21)

- Verantwoordelikheid

Verantwoordelikheid is die verpligting wat geskep word wanneer 'n werknemer 'n kantooradministrateur se delegering van gesag aanvaar. Wanneer 'n kantooradministrateur verantwoordelikheid met ondergeskiktes deel, beteken dit egter nie dat hy/sy verantwoordelikheid laat vaar nie. Dit is steeds die verantwoordelikheid van die kantooradministrateur om

- te weet wat aangaan en hoe dit sy/haar werkomgewing of doelwitte raak,
- op hoogte van belangrike besluite te bly,
- die vordering van projekte na te speur (of die gebrek daaraan),
- te verseker dat "ontspoorde" projekte weer regkom,
- die ondergeskiktes in die regte rigting te lei,
- die besluite te neem wat werknemers nie kan doen nie,
- verseker dat mense op koers is,

- 'n helpende hand uit te reik deur deure oop te maak om die weg te baan, en
- werkverrigting te meet.

- **Aanspreeklikheid**

Aanspreeklikheid behels die beoordeling van die mate waarin werknemers hul verantwoordelikhede vervul. Wanneer 'n kantooradministrateur delegeer, moet hy/sy ook kontrolestelsels opstel om resultate te meet en te verseker dat verantwoordelikhede nagekom word. Die kantooradministrateur moet nie uit die oog verloor dat hy/sy teenoor andere aanspreeklik is vir die resultate wat deur sy/haar ondergeskiktes behaal word nie. Sulke kontroles kan onder die term *aanspreeklikheid* saamgevat word. Die ondergeskikte moet verantwoordelik gehou word vir al sy/haar aksies. Aanspreeklikheid is geneig om 'n negatiewe ondertoon te hê. Daar word nie altyd gesê dat die werknemer geprys en beloon sal word nie, maar eerder dat hy/sy die gevolge in geval van 'n mislukking moet dra.

Quible (1996:19) is van mening dat die onvermoë om te delegeer 'n algemene probleem vir sommige kantooradministrateurs is. Die gevolg is dat hulle baie take uitvoer wat eerder doeltreffend na hul

ondergeskiktes gedeleger kon word. Die onvermoë van toesighouers om te deleger, verhoed dikwels dat hulle optimaal funksioneer. Dit bring mee dat ondergeskiktes 'n morele verlies ly omdat hulle nie in staat is om volle gesag uit te oefen oor daardie situasies waarvoor hulle verantwoordelik is nie. Sommige van die redes dat toesighouers huiwerig is om gesag te deleger, is die volgende:

- Hulle het 'n gebrek aan selfvertroue in hul ondergeskiktes.
- Hulle het 'n gebrek aan insig in die aard van die toesighoudende rol.
- Hulle glo dat hulle nie in beheer van die situasie kan bly tensy hulle die werk self doen nie.
- Hulle het 'n gebrek aan tegniese bevoegdheid.
- Dit kan ook soms gebeur dat ondergeskiktes te veel gesag aanvaar, wat daartoe lei dat hulle te veel kontrole uitoefen. As 'n ondergeskikte toegelaat word om te veel gesag te aanvaar, verswak die samehorigheid van die groep, en die samewerking tussen die groeplede verminder.

5.2.3 GROOTTE EN TIPE ONDERNEMING

Keeling & Kallaus (1996:5) is van mening dat die grootte van die onderneming die belangrikste faktor vir die verskille in kantooradministrateurs se verantwoordelikhede is. Baie groot banke het byvoorbeeld 'n paar duisend werknemers in diens, terwyl groot versekeringsmaatskappye 10 000 of meer in diens het. Dit spreek dus vanself dat 'n kantooradministrateur nodig is om die hoeveelheid dienste in sulke ondernemings, waar die versameling en produksie van inligting die hoofverantwoordelikhede van die kantoorpersoneel is, te lei. In 'n klein onderneming is die kantooradministrateur dikwels 'n rekenmeester wat ook moet toesig hou oor korrespondensie, posdienste, liassering, en ander algemene administratiewe dienste. In 'n klein fabriek is fabriekswerkers gewoonlik die hoofbron van besigheidsaktiwiteit, en is kantoorgeledere min in getal. In sulke ondernemings is dit moontlik dat 'n rekenmeester, 'n kontroleur, 'n tesourier, 'n kredietbestuurder, of 'n menslikehulpbronbestuurder direk oor die kantoordiensaktiwiteite toesig hou.

Daar moet egter van nog 'n aspek melding gemaak word wat 'n aansienlike invloed op die benutting van die kantooradministrateur kan uitoefen, naamlik die 'informele organisasie'.

5.3 DIE INFORMELE ORGANISASIE

Volgens Odgers (1997:102) behels die riemtelegram die mondelinge oordrag van inligting, en dit verskaf dikwels waardevolle inligting. Ongelukkig kan die riemtelegram ook inligting verdraai, teensin veroorsaak en teen organisatoriese planne en doelwitte werk. Een voorbeeld van riemtelegrampraatjies is die gewoonte van werknemers om oor die baas te praat. Dit gebeur in die hoekjies van afskortings in elke kantoor regoor die land. Kliks van werknemers kom bymekaar en ruil klagtes uit en skinder van die onbevoegdheid van 'n hoof. Sulke praatjies is gewoonlik onskadelik - dit verlig ondergeskiktes se gevoel van hulpeloosheid en dit verstewig bande tussen kollegas.

Wanneer negatiewe geskinder egter meerderes vals beskuldig dat hulle nie hul werk doen nie, beweer dat hulle verhoudings met ondergeskiktes het, of werknemers opstook om teen hul meerderes saam te span, moet 'n kantooradministrateur ingryp. Sulke praatjies kan kommunikasie sowel as produktiwiteit in die kantoor benadeel. Die beste benadering om gerugte uit te klaar is om die bron aan te spreek. Private een-tot-een gesprekke maak gewoonlik 'n einde aan verdere gerugte en voorkom opstandigheid in die kantoor. Indien die gerugte egter waar is, sal die beskuldigde sy gedrag by die werk of sy persoonlike lewe moet verander (Odgers (1997:192)).

De Beer *et al* (1998:163), Keeling & Kallaus (1996:44) en Marx *et al* (1993:285-286) voeg verder by dat die formele organisasie die bestaan van die informele organisasie in die onderneming erken, en hand aan hand daarmee saamwerk. Informele groepe is ongestruktureerd en die leiers is moeilik om uit te ken. Mense kan moontlik hul werksbande tot na-uurse bedrywighede in die gemeenskap uitbrei. 'n Voorbeeld is die bywoning van professionele vergaderings waar hulle oor hul werk kan praat. Keeling & Kallaus (1996:44) voeg by dat een van die belangrikste waardes van die informele organisasie die doeltreffende versending en ontvangs van kommunikasie in die kantoor is. Die riemtelegram help werknemers om meer uit te vind oor wat in die onderneming aangaan, en hoe hulle daardeur beïnvloed kan word. Hierdie informele kanaal is dikwels meer effektief as die formele lyn vir die deursending van inligting, die verkryging van terugvoering, die oplossing van probleme, en die hersiening van prosedures.

Konflik word nie altyd deur die riemtelegram veroorsaak nie. Persone het soms verskillende sienswyses en standpunte. Die hantering van konflik oefen 'n belangrike invloed uit by die benutting van die kantooradministrateur, daarom word daar vervolgens aan hierde aspek aandag gegee.

5.4 KONFLIK

De Beer *et al* (1998:218) beskryf konflik as 'n situasie waarin verskillende persone verskillende sienswyses het, of teenstrydige stellings maak. Konflik

ontstaan gewoonlik in 'n onderneming wanneer persone menings in lynregte teenstelling huldig.

5.4.1 DIE PATROON VAN KONFLIK

Eerstens is daar 'n rede wat tot konflik aanleiding gee - dit gebeur nie sonder meer nie. **Tweedens** moet die konflik bestuur word wanneer dit voorkom. **Derdens** moet die uitslag van die konflik bepaal word aangesien dit 'n negatiewe of positiewe impak op die onderneming mag hê. **Laastens** word die konflik opgelos. Soms baat die onderneming sowel as die betrokkenes by die konflik. Konflik kan egter ook 'n negatiewe impak hê, wat baie skadelik vir die onderneming kan wees.

5.4.2 POTENSIËLE OORSAKE VAN KONFLIK

- Dit kan wees dat twee persone **dieselfde doelwitte** het, maar dat slegs een van hulle in staat is om hierdie doelwitte te verwesenlik.
- Daar kan **mededinging om skaars bronne** wees. 'n Toesighouer wil moontlik meer mense in sy/haar span hê, maar die begroting laat dit nie toe nie. Dit kan gebeur dat die menslikehulpbronnedeptement, in ooreenstemming met

hoofbestuur se opdrag, 'n ekstra persoon aanstel en daardie persoon aan 'n ander toesighouer toedeel.

- Werknemers kan **persoonlike verskille hê** - hulle sienswyses kan verskil, wat tot konflik kan lei.
- Verskillende lewenservaringe kan veroorsaak dat persone **verskillende persepsies** en vooropgestelde idees het. 'n Voorbeeld is dat sommige mans glo dat vroue nie bestuursposisies kan beklee nie.
- Swak kommunikasie in 'n onderneming dra tot konflik by. Byvoorbeeld: Persoon A mag onbewus wees dat hy/sy inligting aan persoon B moet oordra. Persoon B dink egter dat persoon A bloot onbehelpsaam is. Dit kan tot 'n uitgerekte konflikverhouding tussen A en B lei.
- Daar kan onsekerheid oor verantwoordelikhede wees. Konflik kan ontstaan indien daar nie gedetailleerde posbeskrywings bestaan is nie. Die gebrek aan riglyne lei tot verskille tussen werknemers oor presies wat hulle verantwoordelikhede en take behels, en wie watter take moet verrig.

5.4.3 DIE HANTERING VAN KONFLIK

Daar is vyf metodes om konflik te hanteer:

- **Mag of dwang** verwys na outoritêre optrede, waar die bestuurder vasbeslote is om sy/haar wil ten all koste te kry en sy/haar wil op ander af te dwing.
- **Vermyding van konflik.** Die probleem word ontken. Hierdie metode kan ook gebruik word indien tyd benodig word om die nodige inligting aangaande die konflik in te win.
- 'n **Skikking** kan plaasvind wanneer die twee partye 'n standpunt tussen die twee uiterstes inneem. Dit kan gebeur wanneer die twee doelwitte waarna die twee partye streef, van eweveel belang vir die onderneming is. Die twee partye mag ook oor gelyke mag en gesag beskik, en elkeen is bereid om iets prys te gee ten einde 'n oplossing te vind.
- **Akkommodasie** vind plaas wanneer persone bereid is om toe te gee. Met sulke goedgesindheid is dit makliker vir persone om te erken dat 'n ander doelwit moontlik belangriker as hul eie is, of om te erken dat hulle verkeerd is.

- Indien 'n gees van **samewerking** gekweek word, kan wen/verloor-situasies in wen/wen-situasies omskep word. Dit verg egter 'n groot mate van onderhandeling en bedinging.

Samewerking is gewoonlik die beste wyse om konflik op te los. Die omstandighede wat tydens die konflik heers, sal egter grootliks bepaal watter metode aangeneem moet word.

Konflik kan ook bekamp word deur opwaartse kommunikasiekanale oop te stel sodat ondergeskiktes openlik met hul meederes kan kommunikeer, voorstelle kan maak en hul griewe kan lug. Daar word dus kortliks aan opwaartse kommunikasie aandag gegee.

5.5 OPWAARTSE KOMMUNIKASIE

Keeling & Kallaus (1996:113) wys daarop dat die totstandkoming van effektiewe opwaartse kommunikasiekanale tussen die kantooradministrateur en werknemers een van die belangrikste en veeleisende probleme van besigheidskantore is. Namate kantore groter word, raak die handhawing van geskikte kommunikasie al hoe moeiliker. Opwaartse kommunikasiekanale word hoofsaaklik om die volgende redes in die kantoor gebruik:

- Om terugvoering aan die kantooradministrateur te verskaf of die boodskappe wat afwaarts deurgestuurd is, ontvang en verstaan is.

- Om inligting deur te gee wat vir hoërvlak-besluitneming benodig word.
- Om voorstelle ter verbetering van stelselverbeterings en veranderinge in beleid deur te gee.
- Om kantoorwerknemers 'n geleentheid te gee om vrae te vra, te kla, en om tevredenheid of ontevredenheid uit te spreek oor die wyse waarop kantooraktiwiteite bestuur word.

Kantooradministrateurs behoort werknemers aan te moedig om terugvoering te gee aangaande hul standpunte en reaksies. Hulle behoort empatie met werknemers te hê en in staat te wees om hulself in hul posisies te stel. Dit kan bewerkstellig word deur die instelling van werknemervoorstel-stelsels en griefhanteringstelsels.

5.5.1 WERKNEMERVOORSTEL-STELSEL

Volgens Keeling & Kallaus (1996:115) is 'n werknemervoorstelstelsel 'n kanaal van opwaartse kommunikasie waarin werknemers met idees na vore kom wat lei tot kostebesparing en die uitskakeling van oneffektiwiteit en verkwisting. Werknemervoorstel-stelsels is 'n werktuig om moraal tussen kantoorwerkers op te bou en om werkers sover te kry om ernstiger aan hulle werk te dink. Die nadeel daaraan verbonde wanneer

werkers sowel as toesighouers idees voorstel, is dat die werkers en toesighouers in kompetisie met mekaar tree. Daar kan gevolglik konflikte ontstaan. Die werkers mag ook dink dat hulle idees deur die toesighouers "gesteel" is.

Keeling & Kallaus (1996:115) sê voorts dat sommige ondernemings 'n vasgestelde bedrag betaal vir elke voorstel wat aangeneem word. Ander ondernemings betaal 'n persentasie van die besparings wat uit die implementering van die voorstel voortspruit.

5.5.2 GRIEFHANTERINGSPROSEDURES

In ondernemings met vakbond-georiënteerde werknemers word spesifieke reëls vir die hantering van griewe in die vakbondkontrak zerskaf. Indien daar in ondernemings met nie-vakbond-georiënteerde werknemers 'n definitiewe prosedure vir die skikking van griewe bestaan, is dit makliker vir werknemers om opwaarts te kommunikeer, en dit verhoog hul moraal. Deur 'n grief-hanteringsprosedure te hê, erken die onderneming dat daar probleme in die onderneming kan opduik, en dat dit as 'n normale deel van toesig oor kantoorwerk beskou moet word.

Bevorderingsmoontlikhede en geleenthede vir professionele groei oefen ook 'n invloed op die benutting van kantooradministrateurs. Dit word in die volgende deel van hierdie hoofstuk bespreek.

5.6 BEVORDERINGS- EN ONTWIKELINGSGELEENTHEDE VIR KANTOOR-ADMINISTRATEURS

5.6.1 BEVORDERINGSGELEENTHEDE

Kaliski & Meggison (1988:10) is van mening dat die meeste gekwalifiseerdes wat aspireer om kantooradministrateurs te word, as assistent-toesighouer sal begin werk.

Keeling & Kallaus (1996:9) onderskei tussen die loopbaanroetes van klein/middelslag en groot ondernemings. In klein en middelslag ondernemings is die kantooradministrateur dikwels, bo en behalwe die onderneming se administratiewe steundienste, ook verantwoordelik vir funksies soos boekhouding en menslike hulpbronne. Hy/sy is moontlik aanvanklik as rekenmeester of kredietbestuurder aangestel, maar soos daar mettertyd bykomende verantwoordelikhede aan hom/haar gedelegeer is, kon die pos gegroei het om die bestuur van alle kantoordienste in te sluit. In ander gevalle kan die kantooradministrateur moontlik eers as woordverwerkingsoperateur, rekordbibliotekaris of administratiewe assistent aangestel

word. Namate hy/sy meer ervaring opdoen, sy/haar vaardighede verskerp en sy/haar bevoegdhede uitbrei, kan hy/sy tot 'n toesighoudende pos, en later tot middelvlakkantooradministrateur bevorder word. In klein en middelslag ondernemings is daar dus nie, soos by groot ondernemings, 'n duidelik omlynde bevorderingsroete vir die posisie van kantooradministrateur, nie. In groot ondernemings is die kantooradministrateur, afhangende van opleiding, en ervaring, moontlik aanvanklik as woordverwerkingsoperateur, salarisklerk, of administratiewe assistent aangestel. In ondernemings waar herstrukturering plaasvind en waar personeel, veral middelvlakkantooradministrateurs, verminder word, kan hoogs bekwame administratiewe assistente baie van die bestuurs- en toesighoudende pligte oorneem. Namate die administratiewe assistent ervaring opdoen en sy/haar bestuursvaardighede en -bevoegdhede openbaar, kan hy/sy tot 'n toesighoudende posisie in een van die onderneming se departemente bevorder word, byvoorbeeld administratiewe dienste, boekhouding, of die rekordsentrum. Afhangende van die loopbaanroetes in die onderneming, kan hy/sy moontlik vervolgens 'n junior bestuurspos beklee - byvoorbeeld as junior administratiewe diensbestuurder, junior kontroleur, of junior menslike hulpbronnebestuurder. Daarna kan hy/sy moontlik tot senior uitvoerende beampete vorder, wat hom/haar op bevordering tot 'n hoëvlakbestuursposisie sal voorberei.

Heller (1990:18) is van mening dat dat voornemende kantooradministrateurs die arbeidsmark op sekretariële vlak kan betree, waarna hulle vinnig tot kantooradministrateurs kan vorder.

Quible (1996:4) sê in groot ondernemings in Amerika is administratiewe kantoorbestuur 'n kenmerkende verskynsel. 'n Visepresident van administratiewe dienste (of 'n visepresident met 'n soortgelyke titel) kan vir die diensarea verantwoordelik wees, en verskeie middelbestuurders kan moontlik aan hom/haar verslag doen. Een bestuurder kan byvoorbeeld verantwoordelik wees vir stelselontleding en -ontwerp, 'n ander vir dataverwerking, en 'n derde vir woordverwerking. Dit is dus nie onmoontlik dat persone wat in 'n laevlakkantoorpos begin het, 'n vise-president van kantoordienste word nie.

5.6.2 STUDIE- EN OPLEIDINGSGELEENTHEDE VIR KANTOORADMINISTRATEURS

Odgers (1997:150-151) gaan van die standpunt uit dat werknemers beskou moet word as bates wat ontwikkel moet word, eerder as kostes wat besnoei moet word. Ondernemings leer en groei alleenlik deur middel van individue wat voortdurend leer - persoonlik en professioneel - lewenslank.

Odgers sê voorts dat die onderneming moet raam wat die opleidingsbehoefte is en reëlins tref vir die verskaffing van programme vir werknemers op *alle* vlakke voordat betekenisvolle opleiding kan geskied.

Daar word vervolgens kortliks gekyk na tersiêre studies wat vir voornemende kantooradministrateurs van nut kan wees, opleiding op toetreevlak, toesighouers- en bestuursontwikkeling sowel as prestasiebeoordeling.

- **Tersiêre studies vir voornemende kantooradministrateurs**

Quible (1996:7-9) gaan van die standpunt uit dat voornemende kantooradministrateurs 'n goeie begrip van verskeie besigheidsbeginsels moet hê. Tersiêre studies kan in die volgende vakgebiede deurloop word: werkvereenvoudiging, werksmeting, werkstandaarde, rekordbestuur, vormontwerp, dataverwerking, taakontleding, taakevaluering, kantooruitleg, beheer van kantoortoerusting, kostebeheer, prestasiebeoordeling, werknemerseleksie, produktiwiteitsverbetering, woordverwerking, en kantooroutomatisering.

Quible wys daarop dat 'n toenemende aantal opvoedkundige inrigtings leerprogramme in kantoorstelsels en administratiewe

kantoorbestuur aanbied. Dit bied studente die geleentheid om hierdie gespesialiseerde area hul hoofstudierigting te maak om 'n loopbaan as kantooradministrateur te begin. Individue wat 'n loopbaan in hierdie rigting soek, sal vind dat spesialisering hulle in staat stel om meer doeltreffend en effektief as sommige van hul voorgangers te funksioneer.

Quible beklemtoon egter dat 'n pos in administratiewe kantoorbestuur tradisioneel nie 'n toetreepos is nie. Alhoewel 'n persoon moontlik aan die vereiste opvoedkundige vereistes voldoen om 'n kantooradministrateur te kan wees, vereis die meeste ondernemings 'n sekere mate van verwante werkervaring.

- **Opleiding op toetreevlak**

Volgens Keeling & Kallaus (1996:192) is interne opleiding die gebruiklikste metode vir die opleiding van toetredende kantoorpersoneel.

Odgers (1997:151-152) sê dat interne opleiding die beste as "leer deur te doen" beskryf kan word. Ondernemings verskaf 'n verskeidenheid interne opleidingsprogramme soos een-tot-een toesighoueropleiding, werkrotering, rekenaargesteunde

instruksie, spesiale projekte of take, en mentorverhoudings. In die meeste ondernemings is kantooradministrateurs direk verantwoordelik vir die opleiding en opgradering van die vaardighede van hul werknemers.

Odgers (1997:153) wys daarop dat opleiding buite die werksituasie geskied wanneer personeel na 'n eksterne bron soos 'n kollege, professionele werkwinkel en seminar, of vervaardiger van toerusting gestuur word om die taak te leer. Aangesien ondernemings besef hoe belangrik opleiding vir hul uiteindelijke sukses is, verskaf baie ondernemings volle of gedeeltelike opleidingsvoordele soos die betaling vir onderrig, fooie en boeke. Indien die opleiding direk op die werk van toepassing is, bevry baie ondernemings werknemers gedurende die werksdag om klasse by te woon.

- **Toesighouersopleiding en bestuursontwikkeling**

Volgens Keeling & Kallaus (1996:195) verskaf **toesighouersopleiding** ervarings, opvoeding en ontwikkeling wat belowende werknemers help om te kwalifiseer vir toesighouding - die eerste vlak van bestuur.

Odgers (1997:327) gee die volgende wenke aan voornemende toesighouers: wees vatbaar vir opleiding, wees beskikbaar vir plaasvervangerstake, werkrotering, laterale promosie, projekte en komitee-opdragte en personeelvergaderings. Hy beveel ook die volgende aan: Neem deel aan gevallestudies, bestuur-speletjies, rolspel en sensitiwiteitsopleiding.

Volgens Keeling & Kallaus (1996:195) verskaf **bestuursontwikkeling** opleiding, opvoeding en ontwikkeling aan daardie werknemers wat aspireer om in die bestuursrange te beweeg - of alreeds daar is.

Keeling & Kallaus spreek hulle soos volg uit oor toesighouersopleiding en bestuursontwikkeling: "Having a definite plan for supervisory training and management development (STMD) improves the morale in all departments. Nothing is more discouraging to conscientious employees who have worked many years for a company than to learn that persons outside the organisation were given preferred consideration when promotions were made." Hulle gaan voort deur te sê dat 'n groot deel van STMD-programme deur ondernemings buite die maatskappy onderneem word. Opleiding buite die onderneming behels die bywoning van professionele of handelsverenigingsvergaderings, beroepseminare en tersiêre ontwikkelingsprogramme. Baie ondernemings verskaf egter ook

interne opleidings- en ontwikkelingsprogramme. In die meeste van hierdie ondernemings word die programme op 'n gereelde basis geskeduleer, soos vier uur per week vir ses weke, of een dag per maand vir ses maande. In sommige gevalle word die programme na behoefte geskeduleer. In die grootste maatskappye mag bestuursopleidingsprogramme op 'n deurlopende basis aangebied word.

- **Prestasiebeoordeling**

Odgers (1997:153) wys daarop dat die meeste werknemers verwag dat hulle opgelei sal word hoe om hulle werk goed te doen. 'n Doeltreffende kantooradministrateur sal 'n werknemer se behoefte aan effektiewe terugvoering erken en sistematies daartoe oorgaan om dit te verskaf.

Odgers sê voorts dat werksmeting die potensiaal het om loopbane te bevorder of te vernietig. Kantooradministrateurs sal aspekte van hul werknemers se gesindhede, hul werkverrigting en -gewoontes bykans elke dag waarneem - dit is hulle werk. Uiteindelik gebruik hulle hierdie waarnemings as 'n basis vir werknemers se prestasie-evaluering. Die doelwitte van 'n prestasiebeoordeling is om

- erkenning aan ondergeskiktes vir uitstaande werkverrigting te gee,
- ondergeskiktes te help om hul werkverrigting te verbeter,
- gedrag te verander, en
- data te verskaf vir die neem van personeelbesluite, aangaande beloning, bevordering, opleiding en ontwikkeling en dissipline of aflegging.

5.6.3 PROFESSIONELE ONTWIKKELING VIR KANTOORADMINISTRATEURS

Odgers (1997:324) wys daarop dat, om groeigeleenthede in 'n loopbaan te soek, nie altyd 'n maklike taak is nie - afhangende van waar die persoon woon en werk, sowel as ander gesins- en persoonlike verpligtinge. Drie wyses waarop dit gedoen kan word, is om by professionele organisasies en verenigings aan te sluit, 'n leerverhouding met ander aan te gaan, en voort te gaan met opleiding op belangrike gebiede waar ontwikkeling nodig is.

- **Professionele organisasies en verenigings**

Odgers (1997:325) sê by 'n professionele vereniging deel persone met soortgelyke belange inligting met mekaar, en leer

mekaar. Hy stel dit so: "By joining a professional association, you become an 'insider'". By vergaderings of deur die lees van die vereniging se publikasies kan 'n kantooradministrateur agterkom wat die bekommernisse van die ander persone in die professie is, en waarneem watter strategieë suksesvolle persone gebruik om vooruit te kom. Lede word geleenthede gebied om vaardighede en professionele getuigskrifte te verkry, om 'n mentor te vind of een te word, of om bloot die sosiale aspek van die groep te geniet en om met ander 'n 'netwerk'-verhouding aan te knoop.

Voorgenoemde outeur maak melding van "The Academy of Administrative Management" die Verenigde State wat die "Certified Administrative Manager (CAM) certifying programme" borg. Die CAM-toekenning word slegs aan kantooradministrateurs toegeken nadat streng standarde nagekom is en 'n sertifiseringseksamen afgelê is. Die voordele daaraan verbonde om 'n CAM-houer te wees, is eindeloos en sluit onder andere in selfrespek, selfverwesenliking, groter werkserkenning, en soms beter vergoeding.

Quible (1996:8-9) maak melding van "The Administrative Management Society" (AMS), 'n internasionale organisasie met takke in verskeie stede in die Verenigde State asook in 'n

aantal oorsese lande. Hierdie vereniging lê hom toe op die bevordering van administratiewe bestuursdoeltreffendheid. Die maandelikse vergaderings van AMS is daarop gemik om inligting te versprei aangaande nuwe tegnologie, neigings en werksprosesse.

Quible sê voorts: "Professional organisations of interest to administrative office managers are the American Records Management Association, Association for Systems Management, Data Processing Management Association, National Microfilm Association, Office Automation Management Association, Society of Office Automation Professionals, Association for Information Systems Professionals, Society for Advancement of Management, International Facility Management Association, Office Systems Research Association, and The Business Forms Management Association."

- **Professionele literatuur**

Quible (1996:9) verskaf die volgende inligting in hierdie verband: "An abundance of professional literature of interest to administrative office managers also exist. Some of the more useful periodicals include *Managing Office Technology*, *Words*, *Office Systems*, *Office Technology Management*, *Records*

Management Quarterly, The Office, OSRA Journal, and Supervisory Management."

- **Mentorverhoudings**

Odgers (1997:325) noem dat in enige loopbaan, ook in dié van die kantooradministrateur, daar soms struikelblokke is. 'n Gebrek aan 'n sekere vaardigheid is een hiervan. Soms is 'n kantooradministrateur verward en ontmoedig deur sy onverklaarbare gebrek aan vordering. As daar gedurende hierdie tye iemand is wat die kantooradministrateur kan raad gee, onderrig en aanmoedig, kan dit die verskil beteken tussen 'n tydelike plato wat beleef word, of 'n loopbaan wat in 'n doodloopstraat beland.

'n Mentor is 'n adviseur, 'n leermeester, 'n klankbord, 'n aktiveerder en 'n kritikus - alles in een. 'n Mentorverhouding stel iemand beskikbaar met wie daar vryelik gepraat kan word oor probleme sodat dit ontleed kan word, om uit eie foute te kan leer - en om sy/haar eie suksesse te kan vier. Dit bied 'n vinnige leerproses en vervang die lang proses van leer en probeer. Sommige ondernemings verskaf formele mentorprogramme. In baie gevalle ontstaan mentor/protégè-verhoudings spontaan en word dit informeel bedryf. Wanneer 'n

kantooradministrateur 'n mentor moet kies, moet daar gelet word op 'n persoon in 'n posisie waarvoor hy/sy aspireer - iemand wat 'n rolmodel is, en wat oor vaardighede beskik wat hy/sy graag wil ontwikkel. Die ideale mentor is 'n persoon wat reeds leiding geneem het op sommige van die roetes wat die kantooradministrateur hoop om te volg en wat hom/haar teen potensiële slaggate kan waarsku.

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE STUDIE

6.1 INLEIDING

Die wyse waarop kantooradministrateurs benut word, verskil van onderneming tot onderneming. Daar is soveel veranderlikes dat dit nie altyd moontlik is om 'n vergelyking tussen verskillende ondernemings te tref nie.

Vanweë die diversiteit van hierdie posisie en, soos in Hoofstuk 5 aangedui, omrede die benutting van kantooradministrateurs in die meeste gevalle beïnvloed word deur die aard van die toegekende werk, die verantwoordelike hede wat aan die posisie toegeken word en die tipe en grootte van die onderneming, is dit nie moontlik om vooraf 'n spesifieke profiel voor te skryf nie. Die meting van take en tydstudies om die doeltreffendheid van die benutting van kantooradministrateurs in ondernemings te toets, is dus nie moontlik nie.

Een wyse om die doeltreffendheid van die benutting van kantooradministrateurs in die sakewêreld te vergelyk, sou wees om die koste-effektiwiteit van die administrasie van ondernemings te vergelyk. Dit impliseer egter 'n kosteberekeningstudie wat nie die oogmerk van hierdie verhandeling is nie en sou inligting moet bevat wat waarskynlik nie geredelik beskikbaar gestel sou word nie.

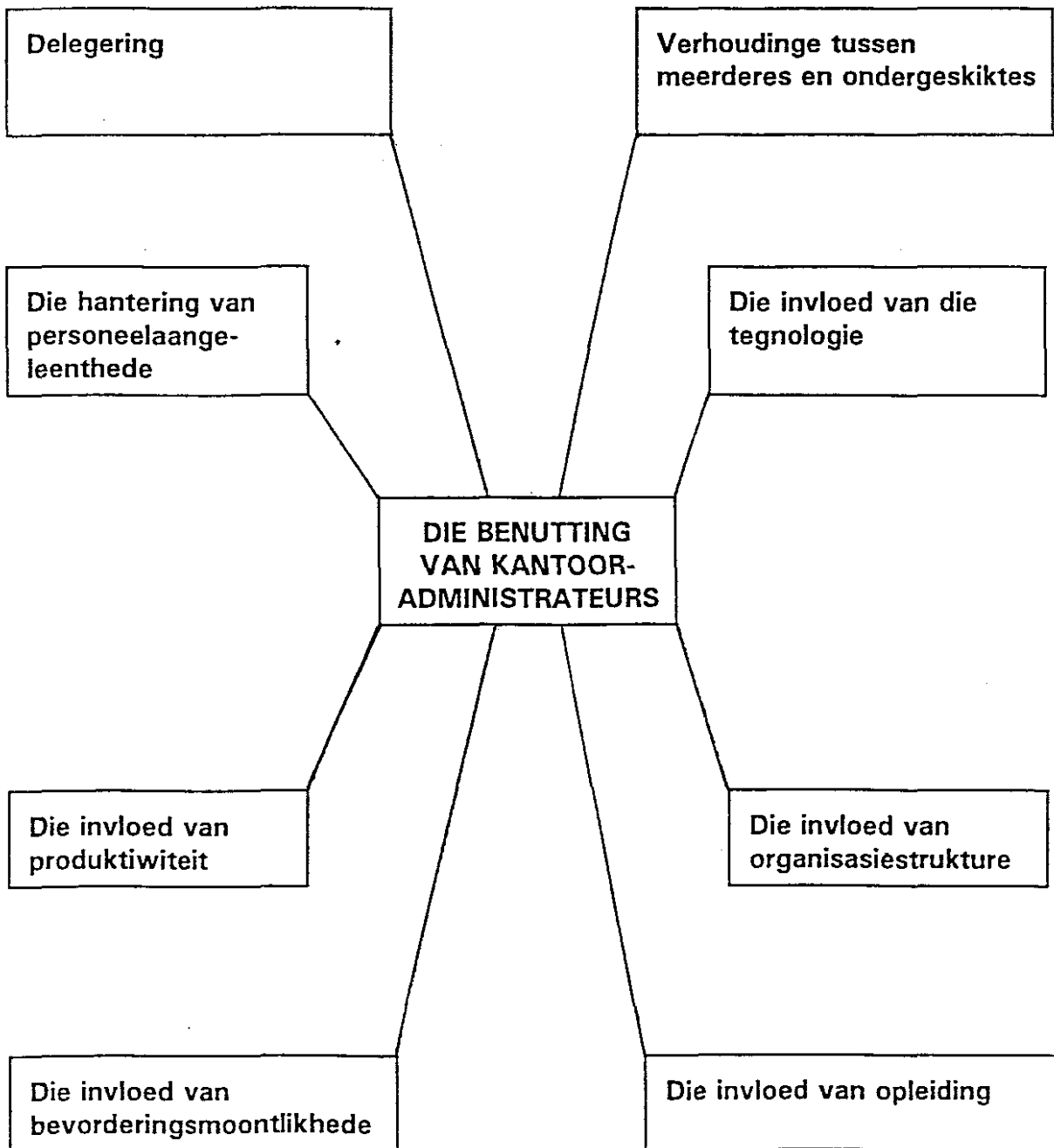
In hierdie studie is gepoog om die doeltreffendheid waarmee kantooradministrateurs benut word te meet deur middel van 'n vraelys. Die vrae is gestel rondom die beheer van administratiewe take en die mate van gesag wat kantooradministrateurs op verskillende bestuursvlakke uitoefen. In Figuur 6.1 word 'n hipotetiese navorsingsmodel gegee wat aandui dat die algehele doeltreffendheid waarmee kantooradministrateurs benut word, 'n funksie van die volgende hoofkategorieë is:

- Verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes
- Die invloed van die tegnologie
- Die invloed van organisasiestrukture
- Die invloed van opleiding
- Die invloed van bevorderingsmoontlikhede
- Die invloed van produktiwiteit
- Die hantering van personeelaangeleenthede
- Delegering

Na aanleiding van hierdie model is 'n vraelys ontwikkel waar aspekte rondom elk van die hoofkategorieë op 'n 7-puntskaal geëvalueer moes word. Die volledige vraelys word as Addendum A aangeheg.

Figuur 6.1

Hipotetiese navorsingsmodel



6.2 INSAMELING VAN DATA

In Tabel 6.1 word die vrae aangetoon waarmee data ingesamel is. Die tabel bevat die vrae aangaande demografiese data asook die funksies wat deur die kantooradministrateur beheer word. Verder word die vrae waarmee data ingesamel is om die hoofkomponente in die navorsingsmodel te kwantifiseer, ook weergegee.

TABEL 6.1

Opsomming van vrae in die vraelys

DEMOGRAFIESE DATA	
X(1)	Postitel
X(2)	Bestuursvlak
X(3)	Ouderdomsgroep
X(4)	Betrokkenheid by verdere studies
X(5)	Grootte van onderneming
X(6)	Dienstydperk
X(7)	Beskrywing van posisie
X(8)	Aantal ondergeskiktes
FUNKSIES WAT BEHEER WORD	
X(9)	Kopieerdienste
X(10)	Kantoorvoorrade/Skryfbehoeftes
X(11)	Pos/Bodedienste

X(12)	Ontvangs/Skakelbord
X(13)	Woordverwerkingsaktiwiteite
X(14)	Dataverwerkingsaktiwiteite
X(15)	Liassering
X(16)	Aankoop van meubels/toerusting
X(17)	Kantooruitleg
X(18)	Sekretariële dienste
X(19)	Gebou-instandhouding
X(20)	Gebou-sekuriteit
X(21)	Departementele begroting
X(22)	Ontwerp van vorms
X(23)	Kantoorhandleidings
X(24)	Bepaling van kantoorpersoneelbehoefte
X(25)	Werwing van personeel
X(26)	Seleksie van personeel
X(27)	Opleiding van personeel
X(28)	Prestasiebeoordeling
HOOFKOMPONENTE	
Delegering	
X(73): Vraag 45	Formulering van beleid
X(51): Vraag 23	Ontwikkeling van doelstellings en doelwitte
X(37): Vraag 9	Ontwikkeling werkmetodes
X(43): Vraag 15	Gesag en verantwoordelikheid
X(55): Vraag 27	Inisiatief
X(32): Vraag 4	Uitdagings

X(79): Vraag 51	Opdoen van bestuurservaring
X(91): Vraag 63	Delegering van gesag na laervlakbestuurders
Verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes	
X(65): Vraag 37	Geleenthede om voorstelle en nuwe idees voor te lê
X(66): Vraag 38	Erns waarmee hoofbestuur voorstelle bejeën
X(30): Vraag 2	Deelname aan besluitneming
X(29): Vraag 1	Vertrouensverhouding met hoofbestuur
X(78): Vraag 50	Beskikbaarstelling van administratiewe kundigheid
X(57): Vraag 29	Bydraes tot besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse
X(33): Vraag 5	Toeganklikheid van kommunikasiekanale
X(93): Vraag 65	Kommunikasie tussen personeel
X(46): Vraag 18	Geleenthede om griewe te lug
X(88): Vraag 60	Voorstelle aangaande verbetering
X(94): Vraag 66	Konflikhantering
X(34): Vraag 6	Komplekse verhoudinge tussen werknemers
X(31): Vraag 3	Atmosfeer tussen personeel
X(53): Vraag 25	Funksionering in spanne
X(63): Vraag 35	Motivering van personeel wat roetine/eentonige werk doen
X(47): Vraag 19	Kulturele en etniese verskille tussen personeel
X(58): Vraag 30	Hantering van informele groepe (klieks)
X(87): Vraag 59	Tyd vir motivering, leiding en voorligting van personeel
Die invloed van die tegnologie	
X(35): Vraag 7	Rekenarisering van stelsels
X(68): Vraag 40	Benutting van rekenaarprogrammatuur
X(86): Vraag 58	Nuwe rekenartegnologieë as uitdaging

X(74): Vraag 46	Verlening van hulp om vrese vir verandering te oorkom
X(39): Vraag 11	Verlening van hulp by toerusting/programmatuur
X(40): Vraag 12	Verkryging van hulp by toerusing/programmatuur
X(44): Vraag 16	Oplossing van probleme in 'n stelsel
X(76): Vraag 48	Benutting van ektroniese liassing
X(36): Vraag 8	Benutting van geïntegreerde rekenaarpakkette
X(69): Vraag 41	Die rol van telekommunikasies
X(70): Vraag 42	Benutting van Internet
X(81): Vraag 53	Benutting van rekenaar-bestuursinligtingstelselprogramme
X(59): Vraag 31	Vaardigheid in rekenaarfunksies
Die invloed van organisasiestrukture	
X(95): Vraag 67	Verslagdoening
X(67): Vraag 39	Kommunikasiekanale
X(61): Vraag 33	Benutting van middelbestuursposte
X(62): Vraag 34	Eise aan senior bestuurders gestel
X(83): Vraag 55	Hantering van groot groepe deur toesighouers
Die invloed van opleiding	
X(97): Vraag 69	Basiese vaardighede van personeel op intreevlak
X(71): Vraag 43	Toepassing van kennis opgedoen tydens tersiêre studies
X(98): Vraag 70	Indiensopleiding
X(60): Vraag 32	Bestuursopleiding
X(80): Vraag 52	Professionele ontwikkeling en verryking
X(96): Vraag 68	Die rol van tersiêre kwalifikasies

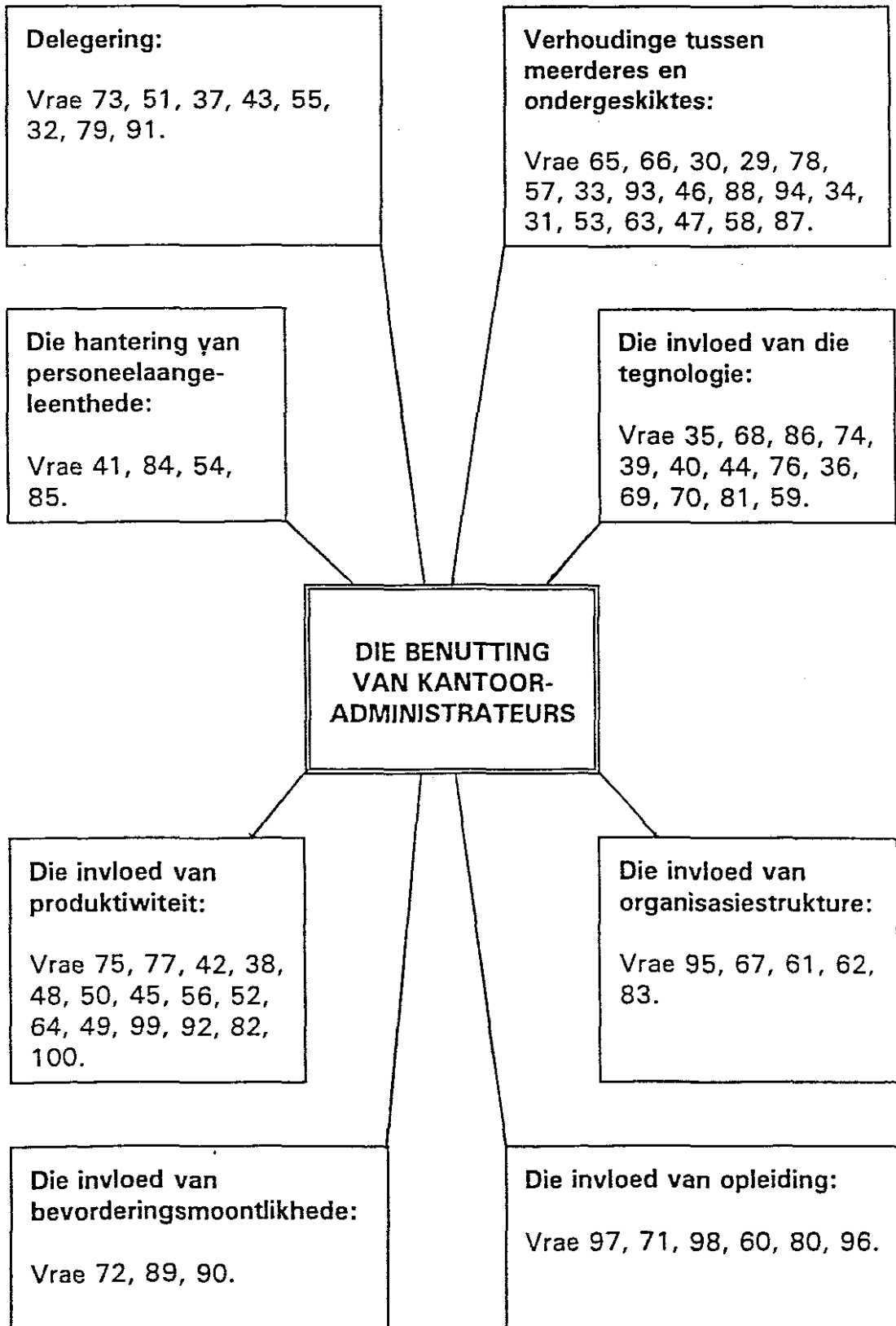
Die invloed van bevorderingsmoontlikhede	
X(72): Vraag 44	Werkervaring as oorweging vir bevorderings
X(89): Vraag 61	Bevorderingsmoontlikhede
X(90): Vraag 62	Promosieroetes
Die invloed van produktiwiteit	
X(75): Vraag 47	Tegnologie en produktiwiteit
X(77): Vraag 49	Koördinerings van aktiwiteite van departemente
X(42): Vraag 14	Koördinerings van werk van bestuurders/toesighouers/ ondergeskiktes
X(38): Vraag 10	Rompslomp
X(48): Vraag 20	Standaardisering van vorms
X(50): Vraag 22	Duplisering van prosesse
X(45): Vraag 17	Gehalte van werk
X(56): Vraag 28	Werksbevreëdiging
X(52): Vraag 24	Meting van prestasie teen doelwitte
X(64): Vraag 36	Toepassing van evalueringsprosesse
X(49): Vraag 21	Kostebesparing
X(99): Vraag 71	Moraalvlak van werknemers
X(92): Vraag 64	Nakoming van keerdadums
X(82): Vraag 54	Die effek van finansiële aanspoormiddele op produktiwiteit
X(100): Vraag 72	Die kantooromgewing en produktiwiteit
Die hantering van personeelaangeleenthede	
X(41): Vraag 13	Insette by die opstel/hersiening van posbeskrywings
X(84): Vraag 56	Prestasiebeoordeling
X(54): Vraag 26	Keuse van nuwe personeel

X(85): Vraag 57	Evaluering van bestuursvermoëns
DIE BENUTTING VAN KANTOORADMINISTRATEURS	
X(101)	Die mate waartoe vermoëns/potensiaal benut word

Die hipotetiese navorsingsmodel met die onderskeie veranderlikes wat in Figuur 6.1 toegeken is, word op die volgende bladsy in Figuur 6.2 saamgevat deur die vrae wat onder elke afdeling gestel is, aan te toon.

Figuur 6.2

Aangepaste hipotetiese navorsingsmodel



6.3 STUDIEPOPULASIE

Tweehonderd ondernemings in die Kaapse Metropol is vir die doel van hierdie studie geselekteer.

Vraelyste is aan elke tweehonderdste onderneming, in vet-druk in die 1997-98 Kaapse Skiereilandtelefoongids, gestuur. Twee en sewentig ingevulde vraelyste is terug besorg, dus 'n respons van 36 % .

6.4 ONTWERP VAN VRAELYS

ALGEMEEN

Vir statistiese doeleindes het die navorser aan elke vraag 'n spesifieke nommer toegeken wat funksioneer in die vraelys as X(1), X(2), ens.

In Vraag X1 is die respondent se postitel gevra. Die doel van hierdie vraag is om die postitels van persone wat beheer oor administratiewe funksies in die onderskeie ondernemings uitoefen, te bepaal.

In tabel 6.2 word die persentasie respondente wat sekere postitels beklee, saamgevat.

TABEL 6.2**POSTITEL**

<u>Postitel</u>	<u>% Respondente</u>
Administratiewe Bestuurder	22,2 %
Kantoorbestuurder	5,6 %
Bestuurder van Kantoordienste	6,9 %
Seksiehoof: Administrasie	4,2 %
Kantooradministrateur	9,7 %
Kantoorkoördineerder	43,1 %
Praktykbestuurder	1,4 %
Direkteur: Administratiewe Dienste	6,9 %

Dit blyk duidelik uit die tabel dat die postitel "Kantoorkoördineerder" die algemeenste gebruik word, met 43,1 % van die respondente wat die titel hou.

In Vraag X(2) is die posvlak waarop die respondent funksioneer, gevra, en dit word in Tabel 6.3 weergegee.

TABEL 6.3

<u>Bestuursvlak</u>	<u>% Respondente</u>
Hoërvlak	45,8 %
Middelvlak	45,8 %
Laervlak	8,3 %

Tabel 6.3 toon dat die meerderheid kantooradministrateurs op hoër- en middelbestuursvlak funksioneer, terwyl die aantal kantooradministrateurs wat op laervlak funksioneer verreweg in die minderheid is.

In Vraag X(3) is die ouderdom van die onderskeie respondente bepaal, en dit word in Tabel 6.4 weergegee.

TABEL 6.4

<u>Ouderdomsgroep</u>	<u>% Respondente</u>
Jonger as 30 jaar	22,2 %
31 - 40 jaar	29,2 %
41 - 50 jaar	33,3 %
51 - 60 jaar	12,5 %
61 jaar en ouer	2,8 %

Volgens Tabel 6.4 blyk dit dat die meeste respondente tussen 41 en 50 jaar oud is (33,3 %), gevolg deur 'n groep van 31 tot 40 jaar (29,2 %). Die groep wat jonger as 30 jaar oud is, maak 22,2 % van die studiepopulasie uit, terwyl slegs 2,8 % van die respondente 61 jaar en ouer is.

In Vraag X(4) is daar gevra of die onderskeie respondente tans besig is met verdere studie al dan nie, en dit word in Tabel 6.5 aangedui.

TABEL 6.5

<u>Verdere studie</u>	<u>% Respondente</u>
Ja	12,5 %
Nee	87,5 %

Volgens Tabel 6.5 is 87,5 % van die respondente nie by verdere studies betrokke nie, terwyl 12,5 % wel daarby betrokke is.

In Vraag X(5) is die algehele grootte van die onderneming waarby die respondente werksaam is, bepaal, en dit word in Tabel 6.6 aangedui.

TABEL 6.6

<u>Grootte van onderneming</u>	<u>% Respondente</u>
40 000 werknemers en meer	2,8 %
20 000 - 40 000 werknemers	1,4 %
10 000 - 20 000 werknemers	2,8 %
5 000 - 10 000 werknemers	2,8 %
1 000 - 5 000 werknemers	11,1 %
500 - 1 000 werknemers	5,6 %
200 - 500 werknemers	8,3 %
100 - 200 werknemers	8,3 %
50 - 100 werknemers	6,9 %
4 - 50 werknemers	50,0 %

In Tabel 6.6 blyk dit dat 50,0 % van die respondente by kleiner ondernemings (vier tot 50 werknemers) werksaam is.

Die tabel toon dat 11,1 % van die respondente by groter ondernemings (1 000 tot 5 000 werknemers) werksaam is.

Middelslag ondernemings met 100 tot 200, en 200 tot 500 werknemers het elk 8,3 % van die respondente in diens, en ondernemings met 500 tot 1000 werknemers het 5,6 % van die respondente in diens.

Slegs 'n klein persentasie van die respondente is by groot nasionale/ internasionale korporatiewe ondernemings werksaam (5 000 tot 10 000 werknemers = 2,8 %, 10 000 tot 20 000 werknemers = 2,8 %, 20 000 tot 40 000 werknemers = 1.4 %, 40 000 en meer werknemers = 2,8 %).

In Vraag X(6) is daar bepaal hoe lank die onderskeie respondente by hul betrokke ondernemings werk, en dit word in Tabel 6.7 aangetoon.

TABEL 6.7**Dienstydperk****% Respondente**

Vyf jaar of minder	41,7 %
Tussen 6 en 11 jaar	29,2 %
Tussen 12 en 17 jaar	16,7 %
Tussen 18 en 23 jaar	4,2 %
Tussen 24 en 29 jaar	6,9 %
Dertig jaar of langer	1,4 %

Uit Tabel 6.7 blyk dit dat 41,7 % van die respondente vyf jaar of minder in diens van hul onderneming is. Dit blyk verder dat 29,2 % tussen ses en 11 jaar in diens van hul onderneming is, 16,7 % tussen 12 en 17 jaar, 6,9 % tussen 24 en 29 jaar, 4,2 % tussen 18 en 23 jaar, en 1,4 % vir dertig jaar of langer in diens van hul onderneming is.

In Vraag X(7) moes die respondente 'n beskrywing kies wat hul pos die beste beskryf, en dit word in Tabel 6.8 weergegee.

TABEL 6.8

<u>Beskrywing van pos</u>	<u>% Respondente</u>
Beheer 'n gesentraliseerde diensdepartement	16,7 %
Beheer gedesentraliseerde kantooraktiwiteite globaal	37,5 %
Beheer slegs globale kantooraktiwiteite, terwyl departementshoofde hul eie administrasie beheer	13,9 %
Spesialisbestuurder, beheer ook kantooraktiwiteite	12,5 %
Departementshoof, beheer administrasie in departement	2,8 %
Toesighouer, beheer 'n gespesialiseerde aktiwiteit	4,2 %
Professionele persoon, beheer ook kantooraktiwiteite	12,5 %

Tabel 6.8 toon dat 37,5 % van die respondente beheer uitoefen oor al die kantooraktiwiteite wat in die onderskeie afdelings van die onderneming uitgevoer word.

In 16,7 % van die gevalle is die respondent in beheer van 'n diensdepartement wat ondersteuningsdienste aan al die afdelings in die onderneming verskaf en koördineer.

In 13,9 % van die gevalle is die respondent in beheer van die globale kantooraktiwiteite, terwyl departementshoofde verantwoordelik is vir die administrasie binne hul eie departemente.

In 12,5 % van die gevalle is die respondente 'n spesialisbestuurder (bv. 'n rekenmeester), maar oefen ook beheer uit oor al die kantooraktiwiteite in die onderneming.

Verder is 12,5 % van die respondente professionele persone wat ook beheer oor kantooraktiwiteite uitoefen (bv. 'n senior vennoot in 'n regspraktyk).

In 4,2 % van die gevalle is die respondente 'n toesighouer wat beheer oor 'n gespesialiseerde aktiwiteit in 'n afdeling uitoefen (bv. woordverwerking).

In 2,8 % van die gevalle is die respondente 'n departementshoof (bv. 'n aankoopbestuurder) wat beheer uitoefen oor die administrasie binne sy eie departement - daar is geen bepaalde administratiewe departement/hoof nie.

In Vraag X(8) is gevra hoeveel ondergeskiktes **direk** aan elke respondente rapporteer, soos in Tabel 6.9 aangedui.

TABEL 6.9Aantal ondergeskiktes% Respondente

Tien of minder	70,8 %
11 - 21	22,2 %
22 - 32	5,6 %
33 - 43	0,0 %
44 - 54	0,0 %
55 - 65	0,0 %
66 of meer	1.4 %

In Tabel 6.9 word aangedui dat daar in die meeste gevalle (70,8 %) tien of minder ondergeskiktes direk aan die respondent rapporteer. In 22,2 % van die gevalle rapporteer 11 tot 21 direk, en in 5,6 % van die gevalle rapporteer 22 tot 32 direk aan die respondent.

In vrae X(9) - X(28) is die respondente gevra om al die kantoorfunksies wat deur hulle beheer en gekoördineer word, te lys. Tabel 6.9 lys hierdie verspreiding van betrokkenheid.

TABEL 6.10

Funksies wat beheer word

% Respondente

Kopieerdienste	68,1 %
Kantoorvoorrade/Skryfbehoeftes	76,4 %
Pos/Bodedienste	66,7 %
Ontvangs/Skakelbord	66,7 %
Woordverwerkingsaktiwiteite	54,2 %
Dataverwerkingsaktiwiteite	51,4 %
Liassering	63,9 %
Aankoop van meubels/toerusting	66,7 %
Kantooruitleg	54,2 %
Sekretariële dienste	55,6 %
Gebou-instandhouding	33,3 %
Gebou-sekuriteit	30,6 %
Departementele begroting	62,5 %
Ontwerp van vorms	47,2 %
Kantoorhandleidings	47,2 %
Bepaling van kantoorpersoneelbehoeftes vir beheer-area	70,8 %
Werwing van personeel vir beheer-area	76,4 %
Seleksie van personeel vir beheer-area	70,8 %
Opleiding van personeel in beheer-area	75,0 %
Prestasiebeoordeling van personeel in beheer-area	70,8 %

Tabel 6.10 toon die volgende rangvolgorde van kantoorfunksies wat deur respondente beheer/gekoördineer word:

Kantoorvoorrade/skryfbehoeftes (76,4 %)
Die werwing van personeel vir beheer-area (76,4 %)
Opleiding van personeel in beheer-area (75,0 %)
Die bepaling van kantoorpersoneelbehoeftes (70,8 %)
Die seleksie van personeel (70,8 %)
Prestasie-beoordeling van personeel in beheer-areas (70,8 %).
Kopieerdienste (68,1 %)
Pos/bodedienste (66,7 %)
Ontvangs/skakelbord (66,7)
Aankoop van meubels/toerusting (66,7 %)
Liassering (63,9 %)
Departementele begroting (62,5 %)
Sekretariële dienste (55,6 %)
Woordverwerkingsaktiwiteite (54,2 %)
Kantooruitleg (54,2 %)
Dataverwerkingsaktiwiteite (51,4 %)
Ontwerp van vorms (47,2 %)
Kantoorhandleidings (47,2 %)
Gebou-instandhouding (33,3 %)
Gebou-sekuriteit (30,6 %)

6.4.1 REGRESSIE-ONTLEDINGS

In die ontleding van die data is daar van die alle-moontlike-deelversamelings-meervoudige-liniêre-regressieprogram BMDP9R gebruik gemaak (Dixon & Brown, 1983:251).

Veranderlike X(101) is as **afhanklike** veranderlike in die ontleding gebruik terwyl veranderlikes X(29) tot X(100) as **onafhanklike** veranderlikes gebruik is. Die regressie-ontledings is vir drie populasies gedoen, naamlik:

- die volle populasie van respondente;
- respondente op hoërvlakbestuur;
- respondente op laervlakbestuur.

6.4.2 ONTLEDING VAN DIE VOLLE POPULASIE

Die data van die volle populasie van respondente is in die eerste regressie-ontleding gebruik. Vrae 1 tot 72 (X(29) tot X(100)) is as onafhanklike veranderlikes gebruik terwyl die laaste vraag (X101) as afhanklike veranderlike gebruik is.

Met hierdie ontleding is 11 veranderlikes in die "beste" deelversameling gevind wat 55 % van die variasie van die

afhanklike veranderlike verklaar het. Tabel 6.11 bevat hierdie veranderlikes.

TABEL 6.11

Veranderlikes wat die benutting van kantooradministrateurs die beste verklaar - volle populasie

Veranderlike	Regressie-koëffisiënt	Standaard-afwyking	Bydrae tot R ²
X(32)	0.877	1.201	0.089
X(33)	-0.295	0.146	0.026
X(38)	0.106	0.064	0.018
X(39)	-0.114	0.050	0.033
X(42)	0.218	0.111	0.025
X(44)	-0.372	0.161	0.034
X(45)	0.374	0.158	0.036
X(46)	0.428	0.133	0.066
X(72)	0.152	0.067	0.033
X(79)	0.154	0.070	0.030
X(80)	-0.156	0.152	0.059

$$R_a^2 = 0,55$$

Indien die bydraes van die veranderlikes tot R² (meervoudige regressiekoëffisiënt) as maatstaf gebruik word, kan die

prioriteitsorde van belangrikheid van hierdie faktore in Tabel 6.11 soos volg saamgevat word:

TABEL 6.12

Prioriteitsorde van faktore

Prioriteit	Veranderlike	Betekenis
1	X(32)	Mate waarin die werk uitdagings bied
2	X(46)	Mate waarin personeel geleentehede kry om hul griewe te lug
3	X(80)	Mate waarin geleentehede vir professionele ontwikkeling en verryking gebied word
4	X(45)	Mate van tevredenheid met gehalte van werk wat gelewer word
5	X(44)	Mate waarin 'n oplossing self gelewer kan word indien daar probleme met 'n stelsel ondervind word
6	X(39)	Mate waarin hulp vanaf 'n diensdepartement verkry kan word wanneer personeel probleme met toerusting/programmatuur ervaar
7	X(72)	Mate waarin werkervaring 'n oorweging vir bevorderings is
8	X(79)	Mate waarin werknemers geleentheid kry om bestuurservaring op te doen

9	X(33)	Mate waarin oop kommunikasiekanale tussen meerderes en ondergeskiktes bestaan
10	X(42)	Mate waarin die werk van bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes gekoördineer word
11	X(38)	Mate waarin probleme met rompslomp in die onderneming as geheel ervaar word

- **Mate waarin die werk uitdagings bied**

Vir die volle populasie is dit duidelik dat hierdie aspek die grootste bydrae tot die benutting van kantooradministrateurs lewer.

In die hipotetiese navorsingsmodel (p. 149) merk ons dat hierdie faktor onder die hooffaktor "delegering" ressorteer. Kantooradministrateurs op hoër vlakke moet bewus daarvan wees dat die behoeftepatroon van elke persoon verskil, en moet nie aanvaar dat 'n enkele benadering gevolg kan word om alle werknemers gemotiveerd te hou nie.

'n Kantooradministrateur se werk kan slegs voldoende uitdagings bied indien gesag enersyds doeltreffend aan hom/haar

gedelegeer word, en hy/sy andersins in staat is om gesag doeltreffend aan ondergeskiktes te deleger.

Soos in Hoofstuk 5 gesien, is delegering 'n drieledige proses naamlik die delegering van **gesag**, die toekenning van **verantwoordelikheid** en die **aanspreeklikheid** vir resultate.

Die primêre rede waarom delegering in 'n kantoor moet plaasvind, is om hoër- en middelvlakkantooradministrateurs in staat te stel om meer werk op hoër vlak te verrig. 'n Ander rede is dat 'n persoon op 'n laer vlak dikwels oor spesialiskennis beskik om bepaalde take uit te voer. Derdens is delegering 'n nuttige opleidingshulpmiddel vir personeel - deur deelname aan die besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse raak werknemers gou meer vertrouwd met bestuursvaardighede. Wanneer 'n kantooradministrateur op middelvlakbestuur deleger, is dit nodig dat hy/sy van tyd tot tyd kontrole uitoefen, maar daar moet nie te streng toesig gehou word nie, aangesien dit inisiatief onderdruk. Hy/sy moet bereid wees om na die idees van die laervlakkantooradministrateur te luister. Sommige middelvlakkantooradministrateurs is bang om te deleger omdat hulle twyfel aan die bekwaamheid van die laervlakkantooradministrateurs.

- **Mate waarin personeel geleenthede kry om hul griewe te lug.**

Hierdie faktor kom as tweede prioriteit na vore en val onder die hooffaktor "verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes". Dit het ook 'n groot invloed op die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs.

Die verhouding tussen kantooradministrateurs en hul ondergeskiktes bepaal in watter mate laasgenoemdes die vrymoedigheid sal hê om hul griewe te lug. Om hierdie geleenthede vir werknemers te skep, moet die mensvaardighede van die kantooradministrateur goed ontwikkel wees. Dit stel die kantooradministrateur in staat om menslike probleme te identifiseer, te begryp en op te los. Hy/sy moet vir die gevoelens en behoeftes van andere sensitief wees en 'n omgewing skep waarin werknemers hulle vryelik kan uitdruk. Hierdie verhoudinge moet op al die vlakke van die hierargie bestaan. Suiwer lynstrukture kan tot lang kommunikasiekanale lei, wat verhoed dat daar gou genoeg aandag aan werknemers se griewe gegee kan word.

Indien te veel burokrasie in die struktuur in 'n onderneming gehandhaaf word, veroorsaak dit onbuigsaamheid in die hante-

ring van mense en probleme. Dit lei tot frustrasie gepaard met lae werksbevreëding.

Hierdie probleme kan tot die minimum beperk word indien formele opwaartse kommunikasiekanale geskep word in die vorm van werknemervoorstel-stelsels en griefhanteringsprosedures.

- **Mate waarin geleenthede vir professionele ontwikkeling/verryking gebied word.**

Die faktor wat as derde prioriteit deur die volle populasie uitgewys word, is die gebrek aan geleenthede vir professionele ontwikkeling/verryking. Hierdie faktor kom voor onder die hooffaktor "invloed van opleiding". Opleiding, insluitende indiensopleiding, is nie voldoende vir die professionele ontwikkeling en verryking van die kantooradministrateur nie. Professionele ontwikkeling/verryking kan op verskeie wyses bewerkstellig word. Die kantooradministrateur behoort gereeld konferensies/seminare/simposiums in sy/haar terrein by te woon. Op hierdie wyse kan sy/hy op hoogte bly van die nuutste ontwikkelinge op tegnologiese, ergonomiese en bestuursgebiede.

Die kantooradministrateur kan ook professioneel verryk word deur aan te sluit by professionele verenigings waar idees uitgeruil, ervarings gedeel, en kundigheid opgedoen kan word.

In Suid-Afrika bied professionele tydskrifte soos *The Office*, *Career Success*, *Finansies en Tegniek* en *Office Technology* interessante en leersame artikels wat insig en perspektief aan die kantooradministrateur kan gee. Daar behoort dus op soveel professionele tydskrifte as moontlik ingeteken te word ten einde op hoogte van sake te bly.

- **Mate van tevredenheid met gehalte van werk wat gelewer word**

Hierdie faktor ressorteer onder die hooffaktor "produktiwiteit". Dit blyk dat heelwat kantooradministrateurs probleme ervaar met die gehalte van werk wat deur kantoorwerkers gelewer word. Dit dui op 'n gebrek aan produktiwiteit. Werk beteken meer as posbenamings. Dit is die aard van die werk wat belangrik is. Dit gaan om die interafhanklikheid van mense, die roetine of variasie in die werk, en die mate waarin inligting in die werk benut word.

Verbeterde produktiwiteit beteken beter diensverskaffing. Die gehalte van afvoer wat voortvloei uit die koördinerings van die werk van bestuurders, toesighouers en ondergeskiktes is belangriker as individuele doeltreffendheid.

Produktiwiteit is 'n balans tussen doeltreffendheid en doelmatigheid. Doelmatigheid behels faktore soos tydigheid en gehalte van diens gelewer; doeltreffendheid sentreer rondom kostebesparing. Werk behoort dus in die kortste moontlike tyd afgehandel te word - die eerste poging behoort ook die finale poging te wees, wat 'n kostebesparing meebring in terme van tyd sowel as uitgawes.

'n Onderneming se doel moet wees om die kantoor in 'n produktiewe omgewing te omskep deur die behoeftes van die kantoorwerker te herken en die gaping tussen die vermoëns van nuwe tegnologie en die wyse waarop dit gebruik word, te oorbrug.

- **Mate waarin 'n eie oplossing gelewer kan word indien daar probleme met 'n stelsel ondervind word**

Hierdie faktor val onder die hoofkategorie "invloed van die tegnologie". Dit is belangrik dat die kantooradministrateur

goeie insig moet hê in die stelsels wat gebruik word. Hy/sy moet die outomatiese verwysingspunt wees vir enigeen wat op enige stadium probleme met 'n stelsel ondervind.

Soos in Hoofstuk 3 bespreek, word daar minder tegniese vaardighede op middelbestuursvlak vereis as op laerbestuursvlak. Daar word gevind dat tegniese toesighouers oor meer gespesialiseerde tegniese vaardighede as konsepsuele vaardighede beskik.

Indien administratiewe funksies gesentraliseerd is, sal die kantooradministrateur gewoonlik 'n toesighouer wees, en sal daar van hom/haar verwag word om die meeste van die probleme wat met 'n stelsel ondervind word, te kan oplos.

- **Mate waarin hulp vanaf 'n diensdepartement verkry kan word wanneer personeel probleme met toerusting/programmatuur ondervind**

Hierdie faktor kom voor onder die hooffaktor "die invloed van die tegnologie". Indien 'n kantooradministrateur nie in staat is om self hulp te verleen wanneer personeel probleme met toerusting/programmatuur ervaar nie, is die verkryging van hulp vanaf die onderneming se diensdepartement een alternatief.

Om op 'n gedentraliseerde basis sy eie diensdepartement te bedryf, moet 'n onderneming redelik groot wees om die volgende belangrike onkoste te kan verreken:

- Die relatief hoë salarisse wat aan opgeleide dienspersoneel betaal moet word.
- Die versteekte kostes van hul werknemersvoordele.
- Die koste daaraan verbonde aan die her-opleiding van personeel soos nuwe modelle op die mark verskyn.
- Die koste van die ruimte en hersteltoerusting wat aan die diensdepartement toegeken word.

Dit is egter van kardinale belang dat 'n groot onderneming oor 'n eie diensdepartement sal beskik aangesien dit vir 'n groot aantal werknemers onmoontlik is om van die kundigheid van slegs een persoon afhanklik te wees. Dit sal kontra-produktief wees indien die kantooradministrateur dikwels hulp en raad van verskaffers en ander ondernemings moet verkry ten einde hulp te kan verleen.

In klein ondernemings sal laasgenoemde metode egter wel haalbaar wees. Kleiner ondernemings kan ook van eksterne dienste of dienskontrakte gebruik maak, of selfs op 'n "per oproep"-basis funksioneer.

- **Mate waarin werkervaring 'n oorweging vir bevorderings is**

Hierdie faktor verskyn onder die hooffaktor "die invloed van bevorderingsmoontlikhede". Die meeste gekwalifiseerdes wat aspireer om bevordering te kry, moet eers op operasionele vlak werk - byvoorbeeld as assistent van 'n kantoordiens. Kantooradministrateurs kan byvoorbeeld eers as woordverwerkingsoperateurs begin werk. Namate hulle meer ervaring opdoen, hul vaardighede verskerp, en hul bevoegdhede uitbrei, kan hulle tot 'n toesighoudende kantooradministrateur bevorder word, dan tot kantooradministrateur op middelbestuursvlak. Afhangende van hul bestuursvermoëns kan hulle selfs senior kantooradministrateursposisies beklee.

In ondernemings waar herstrukturering plaasvind en waar personeel, veral middelvlakkantooradministrateurs, verminder word, kan hoogs bekwame administratiewe assistente baie van die bestuurs- en toesighoudende pligte oorneem. Namate

administratiewe assistente ervaring opdoen en bestuursvaardighede en -bevoegdhede openbaar, kan hulle vinnig deur die range vorder. Dieselfde geld vir sekretaresse.

In kleiner ondernemings sal daar uiteraard minder bevorderingsgeleenthede as by groter ondernemings bestaan.

- · Mate waarin werknemers geleentheid kry om bestuurservaring op te doen

Hierdie faktor val onder die hooffaktor "delegering". Tradisioneel is 'n pos vir administratiewe kantoorbestuur nie 'n toetreepos nie. Alhoewel 'n persoon moontlik aan die opvoedkundige vereistes voldoen om 'n kantooradministrateur te wees, verg die meeste ondernemings 'n sekere mate van verwante werkervaring. Kantooradministrateurs moet dus "deur die range" boontoe vorder. Met elke bevordering kry die kantooradministrateur die geleentheid om bestuurservaring op 'n hoër vlak op te doen.

Soos in Hoofstuk 5 aangedui, moet 'n kantooradministrateur nie sit en wag dat geleenthede om bestuurservaring op te doen vanself na hulle kant toe kom nie. Hulle moet ingestel wees op opleiding, beskikbaar vir plaasvervangerstake, werkrotering,

laterale promosie, projek- en komitee-opdragte en personeel-vergaderings. Hulle moet deelneem aan gevallestudies, bestuurspeletjies, rolspel en sensitiviteitsopleiding. 'n Onderneming behoort vir bestuursopleidingsprogramme en bestuursontwikkeling voorsiening te maak. Daar is vir konsensieuse werknemers wat jare lank vir 'n onderneming werk, niks meer ontmoedigend as om uit te vind dat persone buite die onderneming vir promosieposte gekies is nie.

'n Doeltreffende prestasiebeoordelingstelsel kan inligting verskaf aangaande die mate waarin 'n persoon bestuurservaring en -ontwikkeling opgedoen het, en daar kan kennis geneem word van persone binne die onderneming wat genoeg bestuurservaring opgedoen het om intern bevorder te kan word.

- **Mate waarin oop kommunikasiekanale tussen meerderes en ondergeskiktes bestaan**

Hierdie faktor kom voor onder die hooffaktor "verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes". Die mate waarin kantoorwerkers die geleentheid gebied word om vryelik met die kantooradministrateur te kommunikeer, is 'n belangrike faktor in die verhouding tussen meerderes en ondergeskiktes.

Die formele kommunikasienetwerk is gebaseer op die gesagslyn wat vanaf die boonste vlak van die onderneming na onder vloei. Alhoewel die formele netwerk gewoonlik vir afwaartse kommunikasie gebruik word, word daar gewoonlik ook vir opwaartse kommunikasie soos gesindheidsopnames, griewe, voorstelle, en prestasiebeoordelings voorsiening gemaak. 'n Doeltreffende opwaartse vloei van kommunikasie dra by tot die motivering van kantoorwerkers om hul take so doeltreffend moontlik uit te voer.

Die totstandkoming van effektiewe opwaartse kommunikasiekanale tussen die kantooradministrateur en die werknemers is een van die belangrikste en veeleisendste probleme van menseverhoudinge in sakekantore. Soos kantore groter word, raak die probleem van doeltreffende kommunikasie al hoe moeiliker.

In baie ondernemings is dit so belangrik om opwaartse kommunikasiekanale oop te hou en terugvoering te verskaf dat gesindheidsopnames uitgevoer word om te bepaal hoe werknemers oor die onderneming, hul toesighouers en bestuurders voel.

Wanneer daar afwaarts met werknemers gekommunikeer word, is **openheid** die sleutel. Kantooradministrateurs behoort nie so

formeel te wees dat werknemers nie die vrymoedigheid het om hulle te nader nie.

- **Mate waarin die werk van die bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes gekoördineer word**

Hierdie faktor ressorteer onder die hooffaktor "die invloed van produktiwiteit". Die bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes moet almal as 'n eenheid of span saamwerk. Die kantooradministrateur moet hierdie integrasie van funksies gedurig in gedagte hou omdat dit produktiwiteit verhoog en werkskoste verlaag. Die resultaat is 'n toename in die doeltreffendheid van die inligtingsfunksie, wat 'n hoofdoelwit van die kantooradministrateur is.

Die gehalte van afvoer wat voortvloei uit die koördinering van die werk van bestuurders, toesighouers en ondergeskiktes is belangriker as individuele doeltreffendheid.

By 'n funksionele organisasiestruktuur kan 'n groot aantal onafhanklike spesialiste ontwikkel, en daar kan verwarring ontstaan as gevolg van oorvleueling van gesag en 'n gebrek aan vaste lyne van verantwoordelikheid. Gevolglik val die funksionele struktuur maklik tot prooi van die wegwysing van

verantwoordelikheid ("buck-passing"). Waar werknemers aan twee of meer toesighouers verslag moet doen, word daar soms teenstrydige opdragte gegee wat tot wrywing kan lei.

- **Mate waarin probleme met rompslomp in die onderneming as geheel ervaar word**

Rompslomp het te doen met 'n oormaat tyd wat bestee word aan die invul van vorms, en dus 'n verlaging in produktiwiteit meebring. In baie diens-industrieë soos die bankwese en versekeringswese beslaan ingevulde vorms dikwels soveel as 75 % van die totale aantal rekords wat gebruik word.

Vorms behoort slegs goedgekeur en gebruik te word wanneer die gebruik daarvan geregverdig is.

Die koste verbonde aan die beheer van fisiese rekords moet in ag geneem word. Die hele lewensiklus van elke vorm, insluitende die goedkeuring, ontwerp, gebruik, verspreiding en vervanging daarvan, behoort sentraal gekontroleer te word.

Die ontwerp en gebruik van geoutomatiseerde inligtingstelsels minimaliseer die generering van fisiese dokumente. Standardisering van vorms word sterk aanbeveel (die grootte,

papiergehalte, kleur en druktipes). Kleurkode bespoedig die roetering, sortering en liassering van vorms - dit kan departemente, takke, of ander afdelings aandui waarheen kopieë gestuur moet word, of waar dit gebruik gaan word. Aangesien volkome papierlose inligtingstelsels nog steeds 'n realistiese moontlikheid bly, is dit belangrik dat kantoor-administrateurs die aantal fisiese dokumente wat deur ondernemings geskep word, kontroleer. Op hierdie wyse kan rompslomp tot 'n minimum beperk word.

6.4.3 ONTLEDING VAN KANTOORADMINISTRATEURS OP HOËRVLAK-BESTUUR AS RESPONDENTE

Dieselfde prosedure as by die volle populasie is gevolg met die regressie-ontledings van kantooradministrateurs op hoërvlakbestuur as respondente.

Deur middel van die regressiemetodes is ses veranderlikes gevind wat 72 % van die variasie van die afhanklike veranderlikes verklaar het. Tabel 6.13 bevat die veranderlikes.

TABEL 6.13

Ontleding van kantooradministrateurs op hoërbestuursvlak
as respondente

Veranderlike	Regressie- koëffisiënt	Standaard- afwyking	Bydrae tot R ²
X(46)	0.368	0.127	0.072
X(71)	-0.171	0.043	0.137
X(73)	-0.140	0.064	0.041
X(76)	-0.149	0.036	0.145
X(77)	0.324	0.069	0.189
X(80)	0.085	0.041	0.037

$Ra^2 = 0,72$

Indien die bydraes van die veranderlikes tot R² (meervoudige regressiekoëffisiënt) weer as maatstaf gebruik word, kan die prioriteitsorde van belangrikheid van hierdie faktore in Tabel 6.13 soos volg saamgevat word:

TABEL 6.14

Prioriteitsorde van faktore

Prioriteit	Veranderlike	Betekenis
1	X(77)	Mate waarin aktiwiteite van departemente gekoördineer word
2	X(76)	Mate waarin elektroniese liassering gebruik word
3	X(71)	Mate waarin kennis wat tydens tersiêre studies opgedoen is, in werksituasie toegepas word
4	X(46)	Mate waarin personeel geleenthede kry om hul griewe te lug
5	X(73)	Mate waarin formulering van beleid in beheer-area toegelaat word
6	X(80)	Mate waarin geleentheid vir professionele ontwikkeling en verryking gebied word

- **Mate waarin aktiwiteite van departemente gekoördineer word**

Vir bestuurders op hoër vlak is dit duidelik dat hierdie aspek die grootste bydrae tot die benutting van kantooradministrateurs lewer.

In die hipotetiese navorsingsmodel (p. 149) ressorteer hierdie faktor onder die hooffaktor "produktiwiteit". Aktiwiteite in 'n onderneming word georganiseer om aan te dui wie vir watter take verantwoordelik is. Die doeltreffendheid en gehalte van werk wat gelewer word, word deur die beginsel van sinergisme bevorder. Sinergisme word verkry

wanneer die individuele of afsonderlike dele saamwerk om 'n geheel te produseer wat groter is as die som van die dele. Dit beteken dat, indien drie persone saamwerk, die resultaat van hulle aksies meer sal wees as wat drie persone wat elkeen afsonderlik werk, sou kon behaal.

Dit is belangrik dat die verskillende funksies in 'n onderneming doeltreffend geïntegreer moet word sodat dit as 'n eenheid kan funksioneer. Elk van die vier funksies van 'n sakeonderneming - produksie, bemarking, finansies en menslikehulpbronne - kan as 'n substelsel beskou word. Aangesien hierdie funksionele stelsels onderling aan mekaar verbonde is, is die doeltreffendheid van enige subsisteem afhanklik van die ander drie substelsels, en affekteer dit hulle. 'n Suksesvolle administratiewe kantoorstelsel verskaf ondersteuningsdienste aan elke funksionele area in die onderneming. Hierdie diensaktiwiteite is só nou verwant dat die een nie oorweeg kan word sonder om die uitwerking op wat dit op die ander sal hê, te bestudeer nie. Die dienste wat byvoorbeeld deur woordverwerking aangebied word, moet verwant wees aan die behoeftes van die persone wat briewe skryf, aan rekordbestuur, aan die posfunksie, en aan kantoortoebesigting. Boonop moet die bestuurders van ander funksies soos produksie en bemarking met die kantooradministrateur saamwerk, omdat hul aktiwiteite in baie opsigte interafhanklik is. Insgelyks, as die kantoororganisasie uitbrei deur meer toesighouers en

administratiewe assistente by te voeg, moet almal as 'n eenheid of span onder die kantooradministrateur se bevelvoering saamwerk. Die kantooradministrateur moet hierdie integrasie van funksies gedurig in gedagte hou omdat dit produktiwiteit verhoog en werkskoste verlaag. Die resultaat is 'n toename in die doeltreffendheid van die inligtingsfunksie in die onderneming - met ander woorde produktiwiteit - wat 'n hoofdoelwit van die kantooradministrateur is.

- **Mate waarin elektroniese liassing gebruik word**

Hierdie faktor kom as tweede prioriteit vir bestuurders op hoër vlak na vore en val onder die hooffaktor "die invloed van die tegnologie".

Soos in Hoofstuk 4 aangedui word, word die inligting wat in 'n onderneming geskep word, dikwels as die onderneming se lewens-aar beskou. Indien hierdie inligting nie doeltreffend bestuur word nie, kan die sukses van die onderneming in die weegskaal geplaas word. Die doel is nie om 'n "papierlose kantoor" te hê nie, maar om die hoeveelheid papiergebaseerde kommunikasies tot die minimum te beperk. Die gebruik van papier neem af namate afbeeldingsverwerking toeneem. Dit sluit in mikrografiese stelsels en afbeeldingstelsels. Deur mikrofilmopnemers met rekenaars, laserdrukkers en digitale skandeerders te integreer, kan papierdokumente na rekenaargeskepte en -gestoorde afbeeldings

omgeskakel word. Mikrovaslegging neem minder stoorruimte in beslag, is meer ekonomies, asook 'n vinniger en goedkoper stoormedium as papier. Die instandhouding van data word ook doeltreffender gemaak deur die vooruitgang in optiese berging. Afgesien daarvan dat data in 'n kleiner ruimte gestoor kan word, sal afbeeldings tussen mikrofilm en optiese skyf oorgedra kan word. Dit bied die beste van twee wêreldes in die vorm van geoutomatiseerde data-invoer, netwerkverbinding, hoë stoorvermoë en laserdrukker-afvoer.

'n Derde metode van elektroniese liassing is dokumentbestuurstelsels. Dokumentbestuurprogrammatuur is ontwikkel om die vermenigvuldiging van rekords te beheer. Dit maak gebruik van staafkode-etikettering van dokumente sodat dokumente wat uit die rekordbewaarplek verwyder is, makliker nagespeur kan word. Verder maak dit gebruik van die indeksering van dokumente (en/of sleutelwoorde in die dokumente) om te kan naslaan watter dokumente in die onderneming inligting oor 'n sekere onderwerp bevat. Indien die dokumente gedigitiseer en elektronies gestoor is, kan 'n 'sleutelwoordsoektog' uitgevoer word. Elke dokument wat in hardekopieformaat gestoor is, kan gevind en nagegaan word deur die staafkode-etiket wat aan die dokumente of lêeromslae geheg is, te skandeer. Papierdokumente wat deur middel van skandering gedigitiseer is, kan op die monitor opgeroep word.

Dokumente/rekords wat op 'n mikrorekenaar geskep is, kan die skanderingsproses sistap indien dit op 'n magnetiese medium of optiese skyf geargiveer is. Daar word dus identiese prosedures gevolg vir rekords wat op papier, mikrofilm, magnetiese skyf of optiese skyf gestoor is.

- **Mate waarin kennis wat tydens tersiêre studies opgedoen is, in werksituasie toegepas word**

Hierdie faktor kom voor onder die hooffaktor "die invloed van opleiding". 'n Voornemende kantooradministrateur moet 'n goeie begrip van verskeie sakebeginsels hê. Kurrikula behoort onder andere die volgende aspekte te bevat: werkvereenvoudiging, werksmeting, taakontleding, werkstandaarde, rekordbestuur, vormontwerp, dataverwerking, taakontleding, taakevaluering, kantooruitleg, kantoor-toerusting, kostebeheer, prestasiebeoordeling, werknemerseleksie, menseverhoudinge, produktiwiteitsverbetering, woordverwerking, dataverwerking en kantooroutomatisasie.

Tydens tersiêre studie moet die voornemende kantooradministrateur deeglik opgelei word in die onderskeie rekenaarpakkette wat die algemeenste in kantore gebruik word. Al is opleiding in al die tipes pakkette wat vir 'n spesifieke funksie beskikbaar is nie moontlik nie,

sal 'n goeie basiese grondslag hulle in staat stel om verwante pakkette baie gou aan te leer.

- Mate waarin personeel geleenthede kry om hul griewe te lug

Hierdie faktor ressorteer onder die hooffaktor "verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes". In die ontleding van die volle populasie het hierdie faktor as tweede prioriteit na vore gekom. Daar word dus na bladsy 166 in hierdie verband verwys.

- Mate waarin formulering van beleid in beheer-area toegelaat word

Ten einde 'n bydrae tot die verwesenliking van die onderneming se doelstellings en doelwitte te lewer, behoort die kantooradministrateur toegelaat te word om beleide te ontwikkel vir die onderskeie kantoor-funksies waarvoor hy/sy beheer uitoefen - soos telekommunikasie, rekordbestuur, posdienste, reprografie, kantooruitleg, woordverwerking, outomatisering, elektroniese dataverwerking, vormontwerp en-kontrole. Die kantooradministrateur moet reëls opstel aangaande die wyse waarop 'n beleid geformuleer moet word. Die mate waarin hy/sy by beleidvorming betrek word, word deur hoëvlakbestuur bepaal.

Die kantooradministrateur sal dus sy vermoëns aan hoofbestuur moet "verkoop" deur inisiatief in hierdie verband te neem. Hy/sy kan 'n

voorlegging/aanbieding aan hoofbestuur bied, en indien hulle oortuig kan word dat hul werkslading op hierdie wyse aansienlik verlig sal word, behoort hulle daartoe in te stem.

- **Mate waarin geleentheid vir professionele ontwikkeling/verryking gebied word**

Hierdie faktor val onder die hooffaktor "die invloed van opleiding", en kom as derde prioriteit onder die ontleding van die volle populasie voor. Daar word dus na bladsy 167 in hierdie verband verwys.

6.4.4 ONTLEDING VAN KANTOORADMINISTRATEURS OP MIDDEL- EN LAERVLAKBESTUUR AS RESPONDENTE

Dieselfde prosedure as by die volle populasie is gevolg met die regressie-ontledings van kantooradministrateurs op middel- en laervlakbestuur as respondente.

Deur middel van die regressiemetodes is ses veranderlikes gevind wat 53 % van die variasie van die afhanklike veranderlikes verklaar het. Tabel 6.15 bevat die veranderlikes.

TABEL 6.15

**Ontleding van kantooradministrateurs op middel-
en laerbestuursvlak as respondente**

Veranderlike	Regressie- koëffisiënt	Standaard- afwyking	Bydrae tot R ²
X(30)	0.410	0.132	0.118
X(42)	0.567	0.158	0.158
X(51)	-0.456	0.166	0.093
X(72)	0.182	0.087	0.053
X(79)	0.286	0.114	0.077
X(80)	-0.154	0.072	0.057

$R_a^2 = 0,53$

Indien die bydraes van die veranderlikes tot R² (meervoudige regressiekoëffisiënt) weer as maatstaf gebruik word, kan die prioriteitsorde van belangrikheid van hierdie faktore in Tabel 6.15 soos volg saamgevat word:

TABEL 6.16

Prioriteitsorde van faktore

Prioriteit	Veranderlike	Betekenis
1	X(42)	Mate waarin die werk van bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes gekoördineer word

2	X(30)	Mate waarin geleentede gebied word om aan besluitneming deel te neem
3	X(51)	Mate waarin geleentede gebied word om doelstellings en doelwitte vir kantoorfunksies en -dienste te ontwikkel
4	X(79)	Mate waarin werknemers geleentheid kry om bestuurservaring op te doen
5	X(80)	Mate waarin geleentheid vir professionele ontwikkeling en verryking gebied word
6	X(72)	Mate waarin werkervaring 'n oorweging vir bevorderings is

- **Mate waarin die werk van bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes gekoördineer word**

In die ontleding van die volle populasie ressorteer hierdie faktor onder die hooffaktor "die invloed van produktiwiteit", waar dit as tiende prioriteit na vore gekom het. Daar word dus na bladsy 174 in hierdie verband verwys.

- **Mate waarin geleentede gebied word om aan besluitneming deel te neem**

Hierdie faktor kom as tweede prioriteit na vore en val onder die hooffaktor "verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes".

Namate 'n onderneming groei, kan een persoon nie alle gesag ten opsigte van besluitneming uitoefen nie. Daar word aanvaar dat kantooradministrateurs op middelbestuursvlak oor meer besluitnemingsgesag as dié op laerbestuursvlak beskik. Daar is 'n beperking in die aantal persone waaroor 'n middelvlakkantooradministrateurs persoonlik beheer kan uitoefen. Wanneer hierdie beperking oorskry word, moet middelvlakkantooradministrateurs se besluitnemingsgesag na laervlakkantooradministrateurs afgewentel word. Die middelvlakkantooradministrateur moet die laervlakkantooradministrateur vertrou met daardie sake wat hy/sy die beste kan hanteer -selfs al sou die middelvlakkantooradministrateur moontlik beter besluite kan neem.

In 'n kleiner onderneming is daar 'n eenvoudiger organisasiestruktuur, verhoudinge is informeel, en persone op laer vlakke kan direk met die besturende direkteur praat. Daar is min reëls, en besluite word grootliks op ondervinding gebaseer. Delegering van besluitnemingsgesag kan egter steeds plaasvind op grond van die kennis en ervaring waaroor die ondergeskikte beskik.

In platter organisasiestrukture is besluitneming minder burokraties as in 'n tradisioneel gestruktureerde organisasie omdat daar minder bestuurders is om ander se besluite te beoordeel. Hierdie plat strukture bied meer gesag en verantwoordelikheid aan laervlakbestuur.

- **Mate waarin geleenthede gebied word om doelstellings en doelwitte vir kantoorfunksies en -dienste te ontwikkel**

Hierdie faktor val onder die hooffaktor "delegering". Wanneer die ontwikkeling van doelstellings en doelwitte na kantooradministrateurs op laerbestuursvlak afgewentel word, staan dit as doelwitbestuur bekend. Dit is 'n motiveringstegniek wat werknemers en hul kantooradministrateurs bymekaarbring om onderling te besluit oor praktiese doelstellings wat verwesenlik moet word. Om realisties te wees, moet die doelstellings haalbaar en uitdagend genoeg wees om inspanning te vereis om dit te kan verwesenlik. Die doelstellings behoort die werknemers ook te motiveer om hul talente en vaardighede ten volle te benut ten einde hul persoonlike werkverrigting te verbeter.

Met behulp van riglyne wat deur die kantooradministrateur opgestel word, stel die werknemers sekere teikens vir hul eie doelwitte, wy hulself aan die verwesenliking van hierdie doelwitte toe, en evalueer hulself ten opsigte van die mate waarin hulle die doelwitte verwesenlik het. Dit help om die werknemers se ego sowel as hul selfontwikkelingsbehoefte te stimuleer.

Terugvoering moet tydens gereelde prestasie-evalueringssessies deur die kantooradministrateur verkry word waar werknemers die

geleentheid kry om enige probleme wat hulle ervaar het, te bespreek. Tydens hierdie sessies kan dit gebeur dat nuwe doelstellings vir die volgende tydperk gestel word.

By middelvlakbestuur behoort die probleem in 'n mindere mate voor te kom, aangesien hierdie bestuurders, uit die aard van hul posisies, meestal wel by die ontwikkeling van doelstellings en doelwitte vir hul beheer-areas betrokke is.

- **Mate waarin werknemers geleentheid kry om bestuurservaring op te doen**

In die ontleding van die volle populasie ressorteer hierdie faktor onder die hooffaktor "die invloed van opleiding", waar dit as agtste prioriteit na vore gekom het. Daar word dus na bladsy 173 in hierdie verband verwys.

- **Mate waarin geleenthede vir professionele ontwikkeling en verryking gebied word**

In die ontleding van die volle populasie val hierdie faktor onder die hooffaktor "opleiding", waar dit as derde prioriteit na vore gekom het. Daar word dus na bladsy 167 in hierdie verband verwys.

In die ontleding van kantooradministrateurs op hoër vlak het dit ook as sesde prioriteit na vore gekom.

- **Mate waarin werkervaring 'n oorweging vir bevorderings is**

In die ontleding van die volle populasie kom hierdie faktor onder die hooffaktor "die invloed van bevorderingsmoontlikhede" voor, waar dit as sewende prioriteit na vore gekom het. Daar word dus na bladsy 172 in hierdie verband verwys.

In die volgende hoofstuk word uit die literatuuoroorsig die probleme wat die kantooradministrateur moontlik kan ervaar, opgesom. Daarna word daar, op grond van die faktore van die regressiemodelle, 'n voorgestelde model vir die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs voorgedou.

6.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die vraelys wat in die studie gebruik is, ontleed. Die persepsies van kantooradministrateurs op verskillende vlakke van bestuur is getoets. Vervolgens sal die resultate in Hoofstuk 7 geïnterpreteer word.

HOOFSTUK 7

VOORGESTELDE MODEL

7.1 UITDAGINGS, STRUIKELBLOKKE EN PROBLEME WAT IN DIE LITERATUURSTUDIE NA VORE GEKOM HET:

- 7.1.1 Kantooradministrateurs moet bereid en in staat wees om verandering te hanteer, en werknemers help om hul weerstand teen verandering te oorkom. Hulle moet die probleme wat deur 'n veranderende omgewing geskep word, in geleentheid en uitdagings omskep.

- 7.1.2 As gevolg van die tegnologiese ontploffing is daar 'n drastiese toename in beskikbare inligting en die kantooradministrateur moet, met die bestuur van inligting, oor 'n uitgebreide area gespesialiseerde ondersteuning verleen.

- 7.1.3 Kantooradministrateurs moet goeie insig hê in die elektroniese stelsels in die onderneming omdat hulle, indien daar probleme ontstaan, hulp aan werknemers moet verleen. Indien hulle nie 'n probleem self kan oplos nie, moet hulle weet waarheen om hulle te wend vir hulp.

- 7.1.4 Die kantooradministrateur moet in staat wees om aan te pas by nuwe tegnologieë wat mekaar vinnig in die kantoor opvolg.
- 7.1.5 Nuut geïmplementeerde kantoorstelsels voldoen nie altyd aan verwagtinge nie, wat meebring dat die kantooradministrateur stelselaanpassings moet doen.
- 7.1.6 Daar is nog kantore wat voortgaan om sekere tradisionele stelsels en prosedures te gebruik ten spyte van die beskikbaarheid van gerekenariseerde stelsels. Die kantooradministrateur moet op toepaslike vernuwing ingestel wees.
- 7.1.7 Daar bestaan 'n gaping tussen die vermoëns van die nuwe tegnologie en die werklike benutting daarvan. Die kantooradministrateur moet poog om hierdie gaping te oorbrug.
- 7.1.8 Die kantooradministrateur moet bedag wees op die gevaar van oorintegrasie van tegnologieë, waar stelsels te kompleks raak om hul primêre doel te vervul.
- 7.1.9 In klein en middelslag ondernemings is daar nie altyd 'n duidelik omlýnde promosieroete vir kantooradministrateurs nie.

- 7.1.10 Die kantooradministrateur moet bedag wees op die vorming van informele groepe in die kantoor, en dit tot die voordeel van die onderneming gebruik.
- 7.1.11 Die vraag ontstaan in watter mate gesag van hoër vlakke aan kantooradministrateurs gedelegeer word.
- 7.1.12 Dit blyk dat sommige kantooradministrateurs nie heeltemal daarin slaag om gesag te deleger nie, en eerder self baie take verrig, wat teenproduktief is.
- 7.1.13 Die kantooradministrateur moet die regte motiveringstegnieke toepas om spanwerk te bevorder.
- 7.1.14 Kantooradministrateurs moet insig hê in kulturele en etniese verskille by individue in die kantoor en in staat wees om diversiteit ter bevordering van spanwerk te akkommodeer.
- 7.1.15 Die kantooradministrateur moet 'n omgewing skep waar ondergeskiktes hulle vryelik kan uitspreek en voorstelle vir verbeteringe kan voorlê. Dieselfde geleenthede boontoe behoort vir kantooradministrateurs te bestaan.

- 7.1.16 In sommige kantore is daar 'n gebrek aan behoorlike gesagslyne en duidelike kommunikasiekanale.
- 7.1.17 Dit is belangrik dat die kantooradministrateur werknemers se moraal hoog hou aangesien produktiwiteit direk daarmee verband hou.
- 7.1.18 Kantoorwerkers op laer vlakke moet toegelaat word om insette te lewer by besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse omdat hulle nouer by die werklike aktiwiteite betrokke is.
- 7.1.19 Spesialiskantooradministrateurs beskik oor in-diepte kennis van 'n spesifieke veld terwyl kantooradministrateurs met 'n wye spektrum van kennis as integreerders van verskillende tegnologieë kan optree.
- 7.1.20 Spesialisering veroorsaak soms dat die werk te eng raak sodat werknemers verveeld raak en die gehalte van die werk daaronder ly. Die kantooradministrateur moet eksperimenteer met verskillende motiveringstegnieke soos werkverbreiding en -verryking.
- 7.1.21 Kantooradministrateur moet kan identifiseer of en wanneer die behoefte bestaan om bykomende bestuurders of administratiewe

assistente aan te stel om hulle met hul verantwoordelikhede by te staan.

7.1.22 Sommige kantoorwerkers ervaar frustrasie en/of verwarring wanneer hulle opdragte van meer as een bestuurder ontvang. Opdragte vanaf funksionele bestuurders behoort deur kantoor-administrateurs aan werknemers oorgedra te word.

7.1.23 Sommige werknemers ervaar frustrasie en/of verwarring indien hul verantwoordelikhede nie duidelik omlin is, en hulle nie ten volle van die grense van hul werk bewus is nie. Kantooradministrateurs moet toesien dat toepaslike posbeskrywings beskikbaar gestel word.

7.1.24 Ondernemings is geneig om te veel vlakke van bestuur op te bou. Dit inhibeer kommunikasie en skep ekstra werk (en poste). Die gevolg hiervan is "downsizing", waar die hoeveelheid middelvlakkantooradministrateurs drasties verminder, hoërvlak-kantooradministrateurs se beheerspanwydte verbreed, en 'n platter organisasiestruktuur gevorm word. Meer gesag word op hierdie wyse aan laervlakkantooradministrateurs toegeken, delegering word bevorder, personeelkoste word besnoei en vertikale kommunikasie word verkort, wat besluitneming bespoedig.

- 7.1.25 Platter strukture stel egter veel strenger vereistes aan spanwerk, delegering en metodes om aktiwiteite te integreer want daar bestaan nie meer middelvlakkantooradministrateurs met 'n koördinerende rol nie.
- 7.1.26 By die afplatting van strukture gebeur dit soms dat minder werknemers oorbly om meer werk te doen. Daar word eise aan oorblywende hoërvlakkantooradministrateurs gestel waarvoor hulle nie almal die vaardigheid of ervaring het nie.
- 7.1.27 By 'n plat struktuur voel werknemers soms ongemotiveerd omdat laervlakkantooradministrateurs nie genoeg tyd het om aandag aan motivering en leiding te gee nie.
- 7.1.28 Vaardige laervlakkantooradministrateurs is beter in staat om 'n groot aantal ondergeskiktes onder sy/haar beheer te hê as dié wie se vaardighede swakker ontwikkel is. Insgelyks, as ondergeskiktes goed opgelei is, kan laervlakkantooradministrateurs hul spanwydtes van beheer vergroot omdat minder tyd in beslag geneem sal word om werknemers te help.
- 7.1.29 Indien 'n kantooradministrateur nie op hoogte is van gespesialiseerde kantooraktiwiteite nie, sal werknemers groter

verantwoordelikheid op hulleself moet neem om die regte werkmetodes vas te stel.

7.1.30 By desentralisering van gesag kom daar 'n mate van duplikasie van toesighouding ('n laervlakkantooradministrateur in elke departement/tak) en kantoortoerusting voor, wat nie koste-effektief is nie.

7.1.31 By die desentralisering van gesag word ondergeskiktes egter toegelaat om bestuursvaardighede te ontwikkel sodat hulle moontlik naderhand kantooradministrateursposte kan beklee.

7.1.32 In 'n gedesentraliseerde opset behou funksionele departementshoofde soms die verantwoordelikheid vir kantooraktiwiteite binne hul departemente. Hulle maak dan van die kundigheid van kantooradministrateurs gebruik om kantoorverwante probleme in hul departemente op te los.

7.1.33 In sommige ondernemings bestaan daar nie eenvormigheid aangaande werkmetodes en -prosedures nie, wat duplisering veroorsaak en ondoeltreffendheid in die hand werk. 'n Middelvlakkantooradministrateur word in so 'n geval nodig om standaardisering in te stel.

Daar word vervolgens gekyk na die algemeenste probleme wat volgens die regressie-ontledings in die praktyk voorgekom het.

7.2 REGRESSIE-ONTLEDINGS

Die hoofdoelwit van die studie was 'n ondersoek na die faktore wat die benutting van kantooradministrateurs beïnvloed. Uit die regressie-ontledings blyk dit duidelik dat kantooradministrateurs op verskillende bestuursvlakke in 'n mate verskil in hul persepsies van die faktore wat stremmend inwerk op die doeltreffendheid waarmee hulle benut word.

7.2.1 In die prioriteitsorde van belangrikheid van faktore wat die volle populasie betref, kom die faktor 'die mate waarin die werk uitdagings bied' as eerste prioriteit voor. Dit word onder die hooffaktor 'delegering' op die skematiese voorstelling geplaas. Kantooradministrateurs op hoërbestuursvlak ondersteun as eerste prioriteit 'die mate waarin aktiwiteite van departemente gekoördineer word', terwyl kantooradministrateurs op middel- en laervlakbestuur die faktor 'die mate waarin die werk van bestuurder(s), toesighouers en ondergeskiktes gekoördineer word' die belangrikste ag. Beide voorgenoemde faktore word onder die hooffaktor 'die invloed van produktiwiteit' op die skematiese voorstelling geplaas.

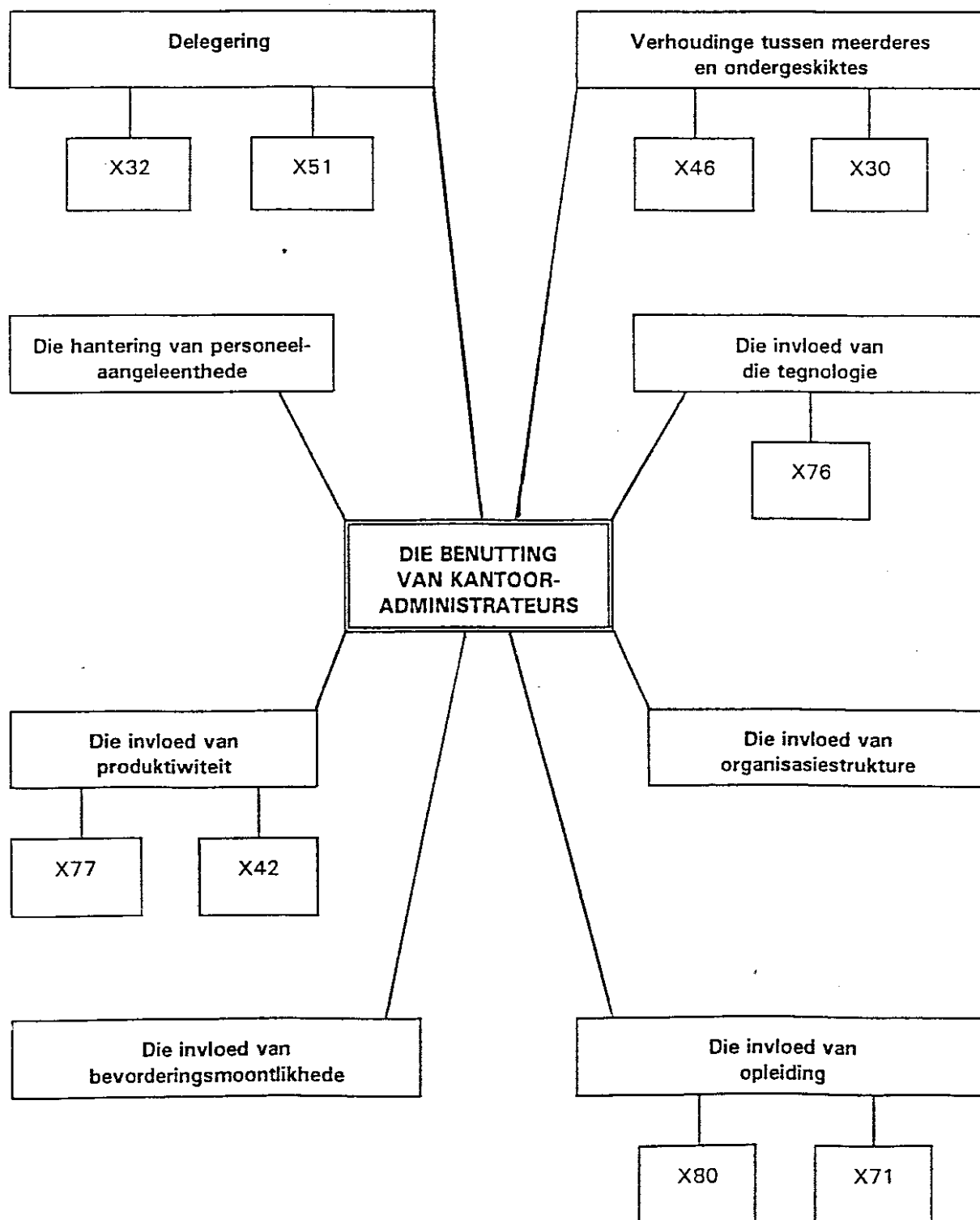
7.2.2 Die tweede prioriteit van die volle populasie is 'die mate waarin personeel geleentheid kry om hul griewe te lug', terwyl middel- en laervlakkantooradministrateurs 'die mate waarin geleentheid gebied word om aan besluitneming deel te neem' as tweede belangrikste beskou. Die faktore van die algemene populasie sowel as dié van middel- en laervlakkantooradministrateurs word onder die hooffaktor 'verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes' geplaas. Dit blyk uit die ondersoek dat kantooradministrateurs op hoërbestuursvlak 'die mate waarin elektroniese liassing gebruik word' tweede belangrikste ag.

7.2.3 As derde prioriteit van die volle populasie word 'die mate waarin geleentheid vir professionele ontwikkeling en verryking gebied word' aangedui, terwyl die kantooradministrateurs op hoër vlak 'die mate waarin kennis wat tydens tersiêre studies opgedoen is, in die werksituasie toegepas word', ondersteun. Beide hierdie faktore word onder die hooffaktor 'die invloed van opleiding' op die skematiese voorstelling geplaas. Kantooradministrateurs op middel- en laervlakbestuur dui as derde prioriteit 'die mate waarin geleentheid gebied word om doelstellings en doelwitte vir kantoorfunksies en -dienste te ontwikkel'. Hierdie faktor word onder die hooffaktor 'delegering' op die skematiese voorstelling geplaas.

Wanneer die eerste drie faktore volgens die regressiemodelle in ag geneem word, kan Figuur 7.2.3 (a) as 'n model vir die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs voorgehou word. In hierdie model kom die eerste drie faktore voor wat met die regressie-ontledings vir die drie populasies gevind is, en dit word dienooreenkomstig in die skematiese voorstelling in Figuur 7.2.3 (b) op die volgende bladsye aangedui.

Figuur 7.2.3 (a)

Voorgestelde model vir die doeltreffende benutting van
kantooradministrateurs

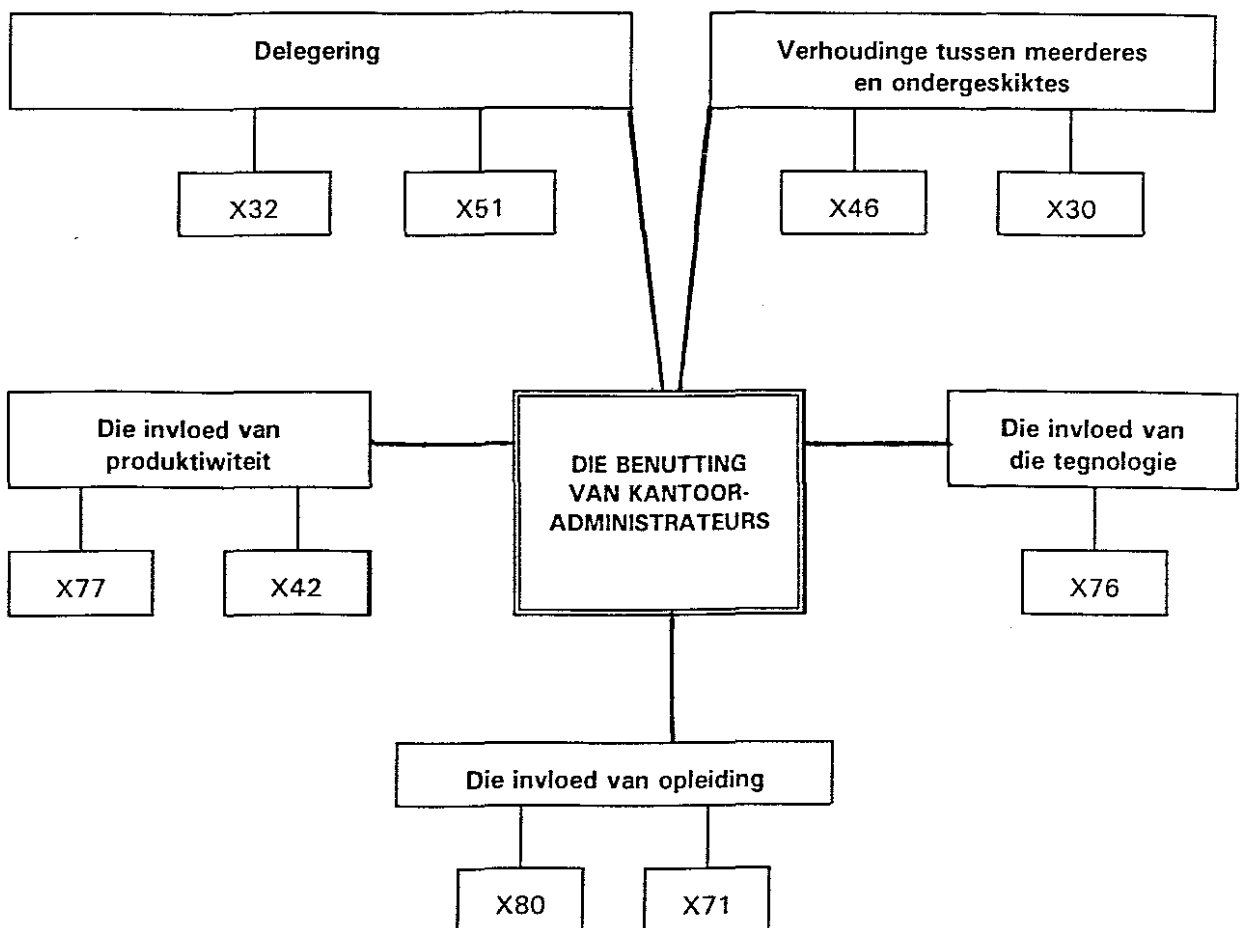


Wanneer die eerste drie faktore in prioriteitsorde vir elke populasie in ag geneem word, blyk dit dat die model tot slegs nege faktore vereenvoudig kan word.

Twee elk van hierdie faktore raak vier hoofkategorieë, naamlik 'delegering', 'verhoudinge tussen meerderes en ondergeskiktes', 'die invloed van produktiwiteit' en 'die invloed van opleiding' terwyl een die hoofkategorie 'die invloed van die tegnologie' aanspreek. Hierdie faktore dui aan hoe kantooradministrateurs doeltreffender benut kan word. Figuur 7.2.3 (b) is 'n voorstelling van hierdie vereenvoudigde model.

Figuur 7.2.3 (b)

Voorgestelde model vir die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs



7.3 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Die onvermoë van kantooradministrateurs om gesag en verantwoordelikheid van hoër na laer vlakke te deleger verhoed dikwels dat hulle optimaal benut word. Dit kan tot 'n verlaagde sin vir betrokkenheid by kantooradministrateurs op middel- en laerbestuursvlakke lei. Hul moraal kan moontlik verlaag word en hul inisiatief kan onderdruk word. Dit kan tot 'n gebrek aan werksbevrediging en uitdagings lei. Kantooradministrateurs behoort dus meer te deleger.

Die verhoudinge tussen meerderes en ongeskiktes blyk ook 'n struikelblok in die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs te wees. 'n Belangrikste aspek is dat daar nie voldoende voorsiening gemaak word vir griefhanteringsprosedures nie, en kantooradministrateurs is ook nie altyd toeganklik en/of ontvanklik om na werknemers se griewe te luister nie. Die studie bevestig dat kantooradministrateurs beter prosedures en geleentheid vir hul ondergeskiktes kan skep om hul griewe te lug.

Nog 'n aspek wat in die studie na vore gekom het, is dat kantooradministrateurs op middel- en laervlakke nie genoeg geleentheid gebied word om aan besluitneming deel te neem nie. Persone wat spesialiste op hul gebied is, behoort toegelaat te word om besluite te neem wat hulle afdeling raak; op grond van hulle ervaring behoort hulle oor die nodige kennis en insig te beskik om 'n goeie oordeel te kan vel. Dit kan ook die las van die kantooradministrateur op hoërbestuursvlak verlig.

'n Gebrek aan **produktiwiteit** in die onderneming is 'n verdere belemmerende faktor by die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs. Enersyds moet aktiwiteite van die onderskeie departemente in 'n onderneming gekoördineer word aangesien dit produktiwiteit verhoog en werkskoste verlaag. Dit is veral belangrik omdat produktiwiteit die hoof-doelwit van enige kantooradministrateur is. Om dieselfde redes moet die werk van kantooradministrateurs, toesighouers en ondergeskiktes ook gekoördineer word.

Dit het aan die lig gekom dat kantooradministrateurs op hoër vlak van mening is dat die **tegnologie** beter benut kan word, veral wat elektroniese rekordbestuur betref. Nie alleen neem konvensionele liasseermetodes baie ruimte in beslag nie, maar baie tyd gaan verlore tydens die hantering van 'n oormaat papierdokumente. Die drie algemeenste tipes moderne elektroniese liasseerstelsels is mikrografiese stelsels, afbeeldingstelsels en dokumentbestuurstelsels. Hierdie stelsels is meer ekonomies, vinniger en goedkoper as die blote stoor van rekords op magnetiese media. Dit vereis ook minder stoorruimte en minder duplikasie van lêers. Rekordbestuur is nie meer bloot 'n klerklike taak nie. Kantooradministrateurs het 'n funksionele verantwoordelikheid op hierdie gebied. Veral in groter ondernemings is dit dus belangrik dat hulle vertrouwd moet raak met moderne elektroniese rekordbestuurstelsels en 'n stelsel implementeer wat produktiwiteit in die onderneming sowel as hul eie doeltreffendheid sal verhoog. In die literatuuoroorsig is heelwat tegnologiese hulpmiddels bespreek wat die kantooradministrateur kan gebruik om hul werk te bespoedig of te vereenvoudig.

Daar blyk ook 'n leemte in opleiding te wees, veral op die gebied van professionele ontwikkeling en verryking. Kantooradministrateurs behoort egter aangemoedig te word om by professionele verenigings aan te sluit en op professionele literatuur in te teken. Op hierdie wyse kan daar agtergekom word watter strategieë suksesvolle kantooradministrateurs gebruik om vooruit te gaan. Ondernemings behoort ook daarop ingestel te wees om kantooradministrateurs sowel as voornemende kantooradministrateurs die geleentheid te bied om seminare of soortgelyke byeenkomste by te woon. Nie alleen verwerf hulle op hierdie wyse kennis en vaardighede nie, maar hulle word ook dikwels gemotiveer en geïnspireer. By byeenkomste, hetsy 'n vergadering van 'n professionele vereniging of 'n seminaar, is dit ook belangrik om bloot die sosiale aspek van die groep te geniet. Daar kan onderling oor probleme gesels word en die wyse waarop verskillende persone te werk gaan om dit op te los. Professionele ontwikkeling en verryking kan 'n aansienlike bydrae lewer tot die doeltreffende benutting van kantooradministrateurs.

Daar is ook aangedui dat kantooradministrateurs op hoër vlak nie die kennis wat hulle tydens tersiêre studies opgedoen het, in hul werksituasies toepas nie. Die feit dat die meeste van die respondente op hierdie vlak tussen 41 en 50 jaar oud is, kan daarop dui dat daar nie gespesialiseerde opleiding vir kantooradministrateurs tydens hul studiejare beskikbaar was nie. Die feit dat heelwat opvoedkundige inrigtings in Suid-Afrika deesdae kurrikula in kantoorstelsels en administratiewe kantoorbestuur aanbied, is heel waarskynlik die rede waarom middel- en laervlakkantooradministrateurs dit nie as 'n wesentlike probleem

aangedui het nie. In Suid-Afrika bied sommige teknikons al die afgelope ses jaar lank op diplomavlak, en die afgelope drie jaar lank ook op graadvlak, kursusse in Sakeadministrasie aan. Al bogenoemde kursusse bied studente die geleentheid om administratiewe kantoorbestuur hul hoofrigting en loopbaan te maak. Daarom behoort jonger persone en persone met minder ondervinding in staat wees om 'n loopbaan as kantooradministrateur te begin. Hulle behoort meer doeltreffend en effektief as sommige van hul voorgangers te kan funksioneer, aangesien laasgenoemde meer op werkservaring as opleiding aangewese was.

Indien ondernemings kantooradministrateurs beter wil benut, sal hulle meer aandag aan bogenoemde vyf aspekte moet gee.

BRONNELYS

- Appleby, R C. 1994. **Modern Business Administration**. 6de uitgawe. London, Pitman Publishing.
- Armstrong, M. 1993. **A handbook of Management Techniques**. 2de uitgawe. London, Kogan Page.
- Certo, S C. 1997. **Modern Management**. 2de uitgawe. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Cronje, G J de J, Hugo, W M J, Neuland, E W en Van Reenen, M J. (Red.). 1994. **Inleiding tot die Bestuurswese**. 3de uitgawe. Halfweghuis, Southern Boekuitgewers (Edms.) Bpk.
- De Beer, A, Rossouw, D, Moolman, B, Le Roux, E en Labuschagne, M. 1998. **Focus on Supervision in General Management**. Kenwyn, Juta & Company Ltd.
- Dixon, W J en Brown, M B. 1983. **BMDP Statistical Software**. Berkeley, University of California Press.
- Du Brin, A J. 1994. **Essentials of Management**. 3de uitgawe. Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Du Toit, C M, Du Plessis, A P, Nortje, J D. 1990. **Fundamentele Bedryfseconomie**. 2de uitgawe. Durban, Butterworths.
- Eksteen, F R L N en Miller, H R. 1995. **Ondernemingsbestuur**. Kaapstad, Nasou.
- Erkshine, R K. 1991. **Business Management**. Cambridge, University Press.
- Gerber, P D, Nel, P S, Van Dyk, P S. 1998. **Human Resources Management**. 4de uitgawe. Halfway House, International Thomson Publishing.
- Greenberg, J en Baron, R A. 1997. **Behavior in Organizations**. 2de uitgawe. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Heller, R. 1990. **Culture Shock - the Office Revolution**. London, Hodder & Stoughton.
- Kaliski, B F. en Meggison, P F. 1988. **Management of Administrative Office Systems**. 2de uitgawe. Florida, Harcourt Brace Jovanovich.
- Keeling, B L en Kallaus, N F. 1996. **Administrative Office Management**. 11de uitgawe. Cincinnati, South-Western Educational Publishing.

Kroon, J. 1990. **Algemene Bestuur**. 2de uitgawe. Pretoria, Haum Tersiêr.

Kroon, J. 1995. **General Management**. 2de uitgawe. Pretoria, Kagiso Tertiary.

Marx, S, Reynders, H J J en Van Rooyen, D C. 1993. 1ste uitgawe. **Business Economics - Guidelines for Business Management**. Pretoria, J L van Schaik Publishers.

Odgers, P. 1997. **Administrative Office Management - Strategies for the 21st Century**. Cincinnati, South-Western College Publishing.

Quible, Z K. 1984, 3de uitgawe. **Administrative Office Management**. Reston, Reston Publishing Company Inc.

Quible, Z K. 1996. 6de uitgawe. **Administrative Office Management**. New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Smit, P J en Cronjé G J de J. (Red.) 1992. **Bestuursbeginsels**. Kenwyn, Juta & Co. Ltd.

ADDENDUM A



Cape
Kaapse
Technikon

P.O. Box 652 Cape Town 8000 Keizersgracht Cape Town 8001
Posbus 652 Kaapstad 8000 Keizersgracht Kaapstad 8001
Tel. (021) 460 3911 Fax (021)

Telefoon (Kantoor): 460-3487
(Huis): 58-3384

11 Julie 1997

Geagte Respondent

VRAELYS

Baie dankie dat u ingewillig het om die vraelys aangaande Kantoorbestuur te voltooi. Alhoewel die vorm lywig voorkom, behoort dit nie meer as 15 minute van u tyd in beslag te neem nie. Indien 'n vraag nie op u omstandighede van toepassing is nie, kan u dit ignoreer.

U sal merk dat die postitel "Kantooradministrateur" in die opskrif gebruik word. Dit is egter slegs 'n beskrywende titel, en in die vraelys word u die geleentheid gebied om u eie postitel aan te dui, asook die bestuursvlak waarop u uself bevind.

Ek sal dit waardeer indien u die voltooide vraelys voor 25 Julie 1997 aan my sal terugstuur. 'n Gefrankeerde koevert is vir hierdie doel ingesluit.

Dankie vir u samewerking.

Die uwe

A C Crause (Mev)
DOSENT: KAAPSE TECHNIKON

KAAPSE TECHNIKON
SKOOL VIR SAKE-INFORMATIKA
DIE DOELTREFFENDHEID VAN BENUTTING VAN
KANTOORADMINISTRATEURS IN ONDERNEMINGS
NAVORSER: MEV A C CRAUSE
STUDIELEIER: PROF P J S BRUWER

V R A E L Y S

AFDELING A: BIOGRAFIESE GEGEWENS

Mark asseblief die toepaslike antwoord met 'n X in die blokkie langs die antwoord.

1. Wat is u positiesel?

1.1 Administratiewe Bestuurder	
1.2 Kantoorbestuurder	
1.3 Bestuurder van Kantoordienste	
1.4 Seksiehoof: Administrasie	
1.5 Kantooradministrateur	
1.6 Kantoorkoördineerder	
1.7 Praktijkbestuurder	
1.8 Direkteur: Administratiewe Dienste	
1.9 Administratiewe Superintendant	
1.10 Ander (Spesifiseer)	

2. Wat was u positiesel voordat u in bogenoemde pos aangestel is?

3. Op watter bestuursvlak ressorteer u pos soos in Vraag nommer 1 aangedul?

3.1 Hoërvlak	
3.2 Middelvvlak	
3.3 Laërvlak	

4. In watter ouderdomsgroep val u?

4.1 Jonger as 30 jaar	
4.2 31 - 40 jaar	
4.3 41 - 50 jaar	
4.4 51 - 60 jaar	
4.5 61 jaar en ouer	

2

5. Wat is u hoogste opvoedkundige/professionele kwalifikasie?

6. Is u tans besig met verdere studie?

Ja	
Nee	
Indien 'Ja', spesifiseer.	

7. By watter tipe onderneming (byvoorbeeld finansiële instelling, versekeringsmaatskappy, regspraktijk, ens) is u werksaam?

8. Hoe groot is u onderneming AS GEHEEL?

8.1 40 000 werknemers en meer	
8.2 20 000 - 40 000 werknemers	
8.3 10 000 - 20 000 werknemers	
8.4 5 000 - 10 000 werknemers	
8.5 1 000 - 5 000 werknemers	
8.6 500 - 1 000 werknemers	
8.7 200 - 500 werknemers	
8.8 100 - 200 werknemers	
8.9 50 - 100 werknemers	
8.10 4 - 50 werknemers	

9. Hoe lank is u by hierdie onderneming werksaam?

9.1 Vyf jaar of minder	
9.2 Tussen 6 en 11 jaar	
9.3 Tussen 12 en 17 jaar	
9.4 Tussen 18 en 23 jaar	
9.5 Tussen 24 en 29 jaar	
9.6 Dertig jaar of langer	

10. Watter een van die volgende stellings beskryf u posisie?

10.1	Ek is die hoof van die diensdepartement wat ondersteuningsdienste aan al die afdelings in die onderneming verskaf en koördineer.	
10.2	Ek is 'n administratiewe hoof wat beheer uitoefen oor al die kantooraktiwiteite wat in die onderskeie afdelings van die onderneming uitgevoer word.	
10.3	Ek is 'n administratiewe hoof wat beheer uitoefen oor die globale kantooraktiwiteite, terwyl departementshoofde verantwoordelik is vir die administrasie binne hul eie departemente.	
10.4	Ek is 'n spesialisbestuurder (bv. 'n rekenmeester), maar oefen ook beheer uit oor al die kantooraktiwiteite in die onderneming.	
10.5	Ek is 'n departementshoof (bv. 'n aankoopbestuurder) wat beheer uitoefen oor die administrasie binne my eie departement. Daar is egter geen administratiewe departement/hof in hierdie onderneming nie.	
10.6	Ek is 'n toesighouer wat beheer oor 'n gespesialiseerde aktiwiteit in 'n afdeling uitoefen (bv. woordverwerking).	
10.7	Ek is 'n professionele persoon wat ook beheer oor kantooraktiwiteite uitoefen (bv. 'n senior vennoot in 'n regspraktyk).	
10.8	Ander (Spesifiseer).	

11. Om watter red(e)s) word u funksie op bogenoemde wyse georganiseer?

.....

.....

.....

.....

12. Hoeveel werknemers ontvang opdragte direk van u en rapporteer DIREK aan u?

12.1	Tien of minder	
12.2	11 - 21	
12.3	22 - 32	
12.4	33 - 43	
12.5	44 - 54	
12.6	55 - 65	
12.7	66 en meer	

AFDELING B

Merk asseblief AL die kantoorfunksies wat deur u beheer/gekoördineer word.

1.	Kopieerdienste	
2.	Kantoorvoorrade/Skryfbehoeftes	
3.	Pos/Bodedienste	
4.	Ontvangs/Skakelbord	
5.	Woordverwerkingsaktiwiteite	
6.	Dataverwerkingsaktiwiteite	
7.	Liasering	
8.	Aankoop van meubels/toerusting	
9.	Kantooruitleg	
10.	Sekretariële dienste	
11.	Gebou-instandhouding	
12.	Gebou-sekureiteit	
13.	Departementele begroting	
14.	Ontwerp van vorms	
15.	Kantoorhandleidings	
16.	Bepaling van kantoorpersoneelbehoeftes vir u beheer-area	
17.	Werwing van personeel onder u beheer	
18.	Seleksie van personeel onder u beheer	
19.	Opleiding van personeel onder u beheer	
20.	Prestasiebeoordeling van personeel onder u beheer	
21.	Ander (Spesifiseer)	

BLAAI ASSEBLIEF OM VIR AFDELING C

Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Verskil effens	Onseker	Stem effens saam	Stem saam	Stem volkome saam
1	2	3	4	5	6	7

54. Finansiële aanspoorniddele het nie 'n noemenswaardige effek op produktiwiteit in hierdie onderneming nie.	1	2	3	4	5	6	7
55. 'n Toesighouer kan 'n groot groep met gemak hanteer indien werknemers onder sy/haar beheer goed opgelei is.	1	2	3	4	5	6	7
56. In my beheer-area pas ek gereeld prestasiebeoordeling toe ten einde werknemers se werkverrigting te evalueer.	1	2	3	4	5	6	7
57. Die werknemers onder my beheer kry gereeld die geleentheid om my bestuurvermoëns te evalueer.	1	2	3	4	5	6	7
58. Ek beskou nuwe rekenaar-tegnologieë as 'n uitdaging om nuwe idees aan innoverings te implementeer.	1	2	3	4	5	6	7
59. Ek bestee ruim tyd aan die motivering, leiding en voorligting van personeel onder my beheer.	1	2	3	4	5	6	7
60. Ek moedig die personeel onder my beheer aan om voorstelle aangaande verbetering voor te lê.	1	2	3	4	5	6	7
61. Hierdie onderneming bied vir my persoonlik voldoende bevorderingsmoontlikhede.	1	2	3	4	5	6	7
62. My promosieroete is duidelik sigbaar op hierdie onderneming se organisasiekaart.	1	2	3	4	5	6	7
63. In hierdie onderneming word daar heelwat gesag na laer vlakbestuurders gedelegeer.	1	2	3	4	5	6	7
64. Ek is tevrede met die wyse waarop werknemers onder my beheer keerdatums nakom.	1	2	3	4	5	6	7
65. Ek bestee ruim tyd aan doeltreffende kommunikasie tussen die personeel onder my beheer.	1	2	3	4	5	6	7
66. Ek slaag daarin om konflik in my beheer-area doeltreffend te hanteer.	1	2	3	4	5	6	7
67. Personeel in my beheer-area rapporteer direk slegs aan my.	1	2	3	4	5	6	7

Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Verskil effens	Onseker	Stem effens saam	Stem saam	Stem volkome saam
1	2	3	4	5	6	7

69. Kantoorpersoneel op intreevlak beskik gewoonlik oor die basiese vaardighede wat van hulle verwag word.	1	2	3	4	5	6	7
70. In hierdie onderneming is indiensopleiding 'n belangrike faktor.	1	2	3	4	5	6	7
71. In my beheer-area het werknemers se moraalvlak 'n noemenswaardige invloed op produktiwiteit.	1	2	3	4	5	6	7
72. Die uitleg/voorkoms van die kantooromgewing in my beheer-area is bevorderlik vir produktiwiteit.	1	2	3	4	5	6	7

Indien u oor enige van voorgenoemde of enige ander aspek kommentaar wil lewer, doen dit asseblief in die ruimte hieronder.

.....

.....

.....

.....

.....

DUI OP DIE VOLGENDE 7-PUNT SKAAL AAN IN WATTER MATE U VERMOËNS/POTENSIAAL, NA U MENING, IN HIERDIE ONDERNEMING BENUT WORD:

Totaal onderbenut							Optimaal benut
1	2	3	4	5	6	7	

Indien van toepassing, wat is die hoofrede waarom u vermoëns/potensiaal onderbenut word?

.....