

**MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE SUID-  
AFRIKAANSE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

deur

**Hugo Brand**

**Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad**

**Doctor Technologiae  
in  
die dissipline  
Menslike Hulpbronbestuur  
in die  
Fakulteit  
Bestuurswetenskappe  
aan die  
KAAPSE TECHNIKON**

**Studieleiers: Proff. A. Slabbert / S. M. Bayat  
KAAPSE TECHNIKON**

**SEPTEMBER 2002**

**“With public sentiment, nothing can fail.  
Without it, nothing can succeed.”**

**Abraham Lincoln**

In nederigheid sê ek dankie aan my Hemelse Vader vir wysheid, insig en veral die deursettingsvermoë wat Hy uit genade aan my geskenk het.

'n Onderzoek van hierdie aard kom slegs tot stand deur sistematisering van bestaande kennis en met die hulp van baie mense. Ek wil graag my opregte dank betuig aan:

- **Hom** sonder wie niks moontlik is nie: SOLI DEO GLORIA;
- my studieleier, **Professor A Slabbert**, vir sy deurgaanse, uitstekende, professionele en uiters bekwame leiding. Saam hiermee was sy vriendelike ondersteuning, aanmoediging en vertroue in my vermoë om die studie af te handel, altyd motiverend;
- **my wonderlike vrou, Nicolette**, vir haar aanhoudende motivering, geduld, opofferinge en onwrikbare geloof wat sy deurgaans in my gehad het. Dit was 'n onontbeerlike faktor vir die voltooiing van my studie;
- **Anmar**, wat tevrede moes gewees het met die beperkte tyd wat ek as Pa aan haar kon spandeer;
- **Nicolette Brand**, wat letterlik weke gewy het aan proefleeswerk en altyd bereid was om hulp te verleen met die taalversorging;
- **Andrè**, vir die finale proefleeswerk;
- die **bilblioteekpersoneel** van die **Kaapse Technikon** wat groot klippe uit my pad gerol het;
- die **Dekaan van die Fakulteit Bestuurswese** van die Kaapse Technikon vir infrastrukturele ondersteuning;
- **menslike hulpbronbestuurders** van Overberg, Breërivier, Suid-Kaap, Klein-Karoo, Wynland en Sentraal-Karoo, vir hulle belangstelling, hulp en onderskraging; en
- al my **vriende, familie en belangstellendes** wie se voortdurende belangstelling my gemotiveer het en bygedra het tot die deursettingsvermoë wat nodig was vir die afhandeling van my studie.

Ek verklaar hiermee dat die inhoud van die navorsingstuk my eie werk is. Die verhandeling is voltooi ter voldoening aan die vereistes vir die Doctor Technologiae: Menslike Hulpbronbestuur aan die Kaapse Technikon.

Ek bevestig hiermee dat die verhandeling nie voorheen ingedien is vir enige akademiese eksamen by 'n tersiêre instansie nie. Menings in hierdie publikasie uitgespreek of gevolgtrekkings waartoe gekom is, is dié van die outeur en moet nie noodwendig aan die NRF of die Kaapse Technikon toegeskryf word nie.

---

HUGO BRAND



**MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE SUID-AFRIKAANSE  
PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

deur

**HUGO BRAND**

**STUDIELEIERS** : Proff. A. Slabbert / S. M. Bayat  
**FAKULTEIT** : Bestuurswetenskappe  
**GRAAD** : Doctor Technologiae: Menslike Hulpbronbestuur

---

Deur hierdie navorsing word aangetoon dat die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die transformerende plaaslike bestuursomgewing wat tans nog op 'n lae vlak in die plaaslike owerheidsektor funksioneer, 'n al groter noodsaaklikheid in Suid-Afrika gaan word. Plaaslike owerhede kan óf omstandighede aanvaar soos dit is óf die verantwoordelikheid aanvaar om dit te verander. Met hierdie ondersoek het die navorser die verantwoordelikheid aanvaar om 'n bydrae tot 'n moontlike verandering te lewer deur te fokus op die bydrae wat menslike hulpbronbestuurders, in meer spesifiek, plaaslike owerhede in Suid-Afrika in hierdie verband kan maak.

Die verandering wat in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsektor beoog en aangebring word, met spesifieke verwysing na die dienslewering van die voorsiening, bestuur en beheer van plaaslike bestuur, het gelei tot die ontstaan van:

- menslike hulpbronbestuur as uitgebreide bestuursfunksie;
- deelnemende betrokkenheid;
- 'n behoefte aan nuwe, bykomende tegnieke van menslike hulpbronbestuur vir plaaslike owerhede; en
- 'n indringende behoefte aan toenemende werknemer-, raadslid- en publieke betrokkenheid binne plaaslike regering.

Dit het gelei tot 'n indringende behoefte aan verbeterde menslike hulpbronbestuur en gesonde arbeidsverhoudinge. Om die voorgenoemde doelwitte van hierdie studie te bereik, is van kwalitatiewe navorsing gebruik gemaak.

Met hierdie studie het die navorser gepoog om vas te stel:

- waarom die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die transformerende plaaslike owerheidsektor belangrik is;
- wat die aard van die menslike hulpbronbestuurder se rol en funksie binne plaaslike owerhede is;
- wat die rol, funksies, betrokkenheid en werkwyses van menslike hulpbronbestuurders in die transformerende plaaslike bestuursomgewing behels; en
- hoe die menslike hulpbronbetrokkenheid binne plaaslike owerhede gereël kan word en wat die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder behoort te wees. Dit is gedoen ten einde te bepaal wat die opleiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika behoort te behels en om 'n model op te stel vir, en strategieë vas te stel waarvolgens die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse aangepak kan word.

Uit die ondersoek blyk dit dat die hantering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika in die pro-aktiewe opbou, skepping en handhawing van 'n vertrouensverhouding met al die belanghebbendes lê. Dit behels onder meer dat rade binne plaaslike owerhede die reg en mag het:

- om besluite aangaande geordende, doelgerigte menslike hulpbronbestuur te neem en dit tot voordeel van die plaaslike owerheid aan te wend; en
- om besluite te neem vir intensiewe indiensopleiding vir menslike hulpbronbestuurders en/of daarstelling van fasiliteite om die proses te koördineer. Voorts beskik plaaslike owerhede oor 'n ryk bron van mensepotensiaal vir menslike hulpbronbestuur wat ontwikkel kan en behoort te word.

Die vernaamste bydrae van hierdie studie is dat die navorser daarin geslaag het om die behoefte aan en die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur binne transformerende plaaslike owerhede te bepaal, asook die funksionele riglyne van voorgestelde menslike hulpbronbestuur omlyn.

Daar word dus aanbeveel dat menslike hulpbronbestuur aan die hand van 'n menslike hulpbronbestuursmodel, as 'n integrale en belangrike deel van menslike hulpbronbestuur binne transformerende plaaslike owerhede in Suid-Afrika ingestel word.

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN THE CHANGING SOUTH AFRICAN  
LOCAL AUTHORITY DISPENSATION**

**presented by**

**HUGO BRAND**

**PROMOTORS : Proff. A. Slabbert / S. M. Bayat**  
**FACULTY : Social Science**  
**DEGREE : Doctor Technologiae: Human Resource Management**

---

Through this research it is shown that the involvement of human resource management in the transforming local government, which currently functions at a low level in the local authority sector, will become an ever increasing necessity in South Africa. Local authorities could either accept circumstances as they are, or accept the responsibility to change them. In this research the researcher accepted the responsibility to make a contribution towards a possible change by focusing on the contribution that the human resource manager, in more specifically local authorities in South Africa, could make in this regard.

The change that is envisaged and is being brought about in the South African local government sector with specific reference to the service delivery of the provision, management and control of local government, has led to the establishment of:

- human resource management and comprehensive management functions;
- participative involvement;
- a requirement of new, additional techniques of human resource management for local authorities; and
- an essential requirement for increasing employee, councillor and public involvement within local government.

The outcome of the abovementioned is an incisive need of improving human resource management and sound labour relations. In order to obtain the aforementioned objectives, qualitative research was used.

With this study the research has endeavoured to determine:

- why the involvement of human resource management in the transforming local authority sector is important;
- what the nature of human resource involvement within local authorities is;
- what the role, functions, involvement and methods of human resource managers in the transforming local government entails; and
- how the human resource involvement within local authorities can be arranged and what the characteristics of the human resource manager should be. This is done to determine what the training of human resource managers within local authorities in South Africa should entail and to compile a model and to determine a strategy in terms of which the current situation in South Africa can in the most effective and economic way be appointed.

From the investigation it seems that the handling of human resource management within local authorities in South Africa lies with the pro-active development, creation and maintenance of a relationship of trust of all interested parties. This entails, amongst others, that councils within local authorities have the right and power:

- to make decisions relating to orderly and purposeful human resource management and to apply it to the benefit of the local authority; and
- to make decisions for the intensive in-service training of human resource managers and/or the implementation of facilities to co-ordinate the process. Furthermore, local authorities possess a rich source of people potential for human resource management which can and should be developed.

The most important contribution of this study is that the researcher succeeded in establishing the necessity of and the demand for human resource management at local authorities, as well as functional guidelines of proposed human resource management.

It is thus recommended that human resource management, on the basis of a human resource management model, should be introduced as an integral and important component of human resource management in transforming local authorities in South Africa.

# INHOUDSOPGAWE

Dankbetuigings .....	1
Verklaring.....	2
Opsomming.....	3
Abstract.....	5
Hoofstuk uitleg .....	7
Lys van figure.....	15
Lys van tabelle .....	16
Lys van aanhangsels .....	17

## HOOFSTUK 1

### **'N STUDIE VAN DIE ROL EN FUNKSIE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL IN SUID-AFRIKA**

1.1	PLAASLIKE OWERHEIDSVERANDERINGE IN DIE RSA EN DIE BEHOEFTE AAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE.....	18
1.1.1	Veranderinge binne die plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika .....	20
1.1.2	Enkele ander faktore binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel wat tot die behoefte aan menslike hulpbronbestuur aanleiding gee .....	28
1.1.3	Die aard van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.....	32
1.1.4	Die gebrek aan opgeleide persone wat die take van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede kan verrig .....	35
1.1.5	Geheelperspektief op die praktykprobleem.....	36
1.2	NAVORSINGSPROBLEEM.....	37
1.3	DOELWITTE MET DIE NAVORSING .....	38
1.4	NAVORSINGSMETODES .....	40
1.5	STRUKTUUR EN VERLOOP VAN DIE STUDIE .....	44
1.5.1	Hoofstuk 1 .....	44
1.5.2	Hoofstuk 2.....	44
1.5.3	Hoofstuk 3 .....	46
1.5.4	Hoofstuk 4 .....	46
1.5.5	Hoofstuk 5.....	46
1.5.6	Hoofstuk 6 .....	48
1.6	AANNAMES .....	48
1.7	WOORDOMSKRYWINGS.....	49

1.8	VERVOLGENS.....	52
-----	-----------------	----

## **HOOFSTUK 2**

### **TEORETIESE BEGRONDING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

2.1	INLEIDING .....	53
2.2	DIE HUIDIGE BESTUUR VAN PLAASLIKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA.....	56
2.3	PLAASLIKE OWERHEIDSBESTUUR IN SUID-AFRIKA BY 'N KRUISPAD .....	57
2.3.1	Die plaaslike owerheidsvernuwingstrategie van plaaslike regering .....	58
2.3.2	Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998 .....	63
2.4	DIE AARD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA .....	72
2.4.1	Definisies van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede .....	74
2.4.2	Uitgangspunte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.....	76
2.4.3	Wanopvattinge omtrent menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.....	79
2.4.4	Die verband tussen menslike hulpbronbestuur en plaaslike regering.....	80
2.4.5	Menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.....	83
2.4.6	Die stappe van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede .....	86
2.5	MENSLIKE HULPBRONBESTUUR AS DEEL VAN PLAASLIKE OWERHEIDSBESTUUR .....	90
2.5.1	Bestuur met die oog op doelwitte en resultate .....	91
2.5.2	Gevolgtrekkings aangaande menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsomgewing .....	95
2.6	DIE SISTEEMBENADERING TOT MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSOMGEWING.....	96
2.6.1	'n Sisteemperspektief.....	96
2.6.2	Oop en geslote sisteme – met besondere verwysing na die plaaslike owerheid as oop sisteem .....	98
2.6.3	'n Opsisteebenadering tot menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsomgewing .....	105
2.7	DIE ROL EN FUNKSIE VAN DIE MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSOMGEWING.....	108
2.7.1	Die uitgebreidheid van die take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder .....	108

2.7.2	Die algemene take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede .....	110
2.7.3	Die spesifieke take en funksies van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.....	112
2.7.3.1	Die deelnemingstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede .....	112
2.7.3.2	Die beplanningstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede .....	120
2.7.3.3	Die aksie- en kommunikasietaal van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede .....	132
2.7.3.4	Die evalueringstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede .....	147
2.7.4	Aanstelling van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid .....	157
2.7.5	Eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid .....	159
2.7.5.1	Verwagte menslike hulpbronsfunksie binne plaaslike regering .....	162
2.7.6	Voorwaardes vir die aanstelling van 'n menslike hulpbronbestuurder .....	168
2.7.7	Die besondere rol van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid .....	169
2.7.8	Standaarde en etiese kode vir menslike hulpbronbestuurspersoneel .....	171
2.8	<b>MENSLIKE HULPBRONBESTUUR EN PERSONEELBETROKKEHEID BINNE PLAASLIKE OWERHEDE - 'N BLYWENDE REALITEIT .....</b>	<b>174</b>
2.8.1	Definisies van houding, mening, personeel en 'personeel se mening' .....	177
2.9	<b>PERSONEELVERHOUDINGE EN DIE BETROKKEHEID VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN PLAASLIKE OWERHEDE .....</b>	<b>182</b>
2.9.1	Algemene redes vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika.....	184
2.9.2	Meer spesifieke redes vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika.....	185
2.10	<b>GEVOLGTREKKINGS.....</b>	<b>187</b>
2.11	<b>VERVOLGENS.....</b>	<b>189</b>

### **HOOFSTUK 3**

#### **NAVORSINGSMETODOLOGIE**

3.1	INLEIDING .....	190
3.2	NAVORSINGSONTWERP .....	191

3.2.1	Navorsingsprobleem.....	191
3.2.1.1	Sekondêre vrae.....	192
3.2.2	Navorsingsdoelwitte .....	192
3.3	NAVORSINGSPARADIGMA.....	194
3.3.1	Beskrywende navorsing .....	194
3.3.2	Verkennde navorsing.....	195
3.3.3	Kwalitatiewe navorsing.....	196
3.3.3.1	Omskrywing.....	196
3.3.3.2	Doel.....	196
3.3.3.3	Proses .....	197
3.3.3.4	Versameling en ontleding van inligting.....	197
3.3.4	Die navorser se rol .....	199
3.3.4.1	Affiliasie van die navorser .....	199
3.3.4.2	Die beeld van die navorser .....	199
3.3.5	Begrensing van die studie .....	200
3.3.5.1	Omgewing.....	200
3.4	NAVORSINGSMETODES.....	200
3.4.1	Kwalitatiewe metode.....	200
3.4.1.1	Omskrywing.....	201
3.4.1.2	Doel.....	201
3.4.1.3	Doelbewuste seleksie .....	202
3.4.1.4	Motivering vir die gebruik van fokusgroepe as metode vir hierdie ondersoek... 203	
3.4.1.5	Gevare verbonde aan die gebruik van fokusgroepe .....	205
3.4.1.6	Praktiese toepassing.....	205
3.4.1.7	Fokusgroepprogram.....	206
3.4.1.8	Rol van die navorser .....	206
3.5	ONTLEDING EN VERWERKING VAN INLIGTING.....	209
3.5.1	Kwalitatiewe ontleding en verwerking.....	209
3.5.1.1	Benaderings.....	209
3.5.1.2	Die proses.....	210
3.5.1.3	Konsensus-onderhoude.....	212
3.5.2	Literatuurkontrolle .....	212
3.6	KWALITEITSKONTROLE.....	213
3.6.1	Geldigheid.....	213
3.6.1.1	Langdurige betrokkenheid en volgehoue waarneming .....	214
3.6.1.2	Triangulasie .....	214
3.6.1.3	Deelnemerkontrolering.....	215



3.6.2	Betroubaarheid.....	215
3.6.3	Oordraagbaarheid .....	217
3.6.4	Neutraliteit.....	218
3.7	ETIESE MAATREËLS.....	218
3.7.1	Etiese aspekte gedurende die ontwerp en die beginstadium van die ondersoek ..	219
3.7.2	Etiese aspekte gedurende die insameling van inligting.....	219
3.7.3	Etiese aspekte vir die ontledings- en verslagstadium.....	220
3.7.3.1	Eerlikheid en vertrouwe .....	220
3.7.3.2	Privaatheid, vertroulikheid en anonimiteit.....	220
3.7.3.3	Integriteit en kwaliteit van navorsing.....	221
3.7.3.4	Eienaarskap van die inligting en gevolgtrekkings .....	221
3.7.3.5	Algemeen.....	221
3.8	GEVOLGTREKKINGS.....	221
3.9	VERVOLGENS.....	222

## **HOOFSTUK 4**

### **ONTLEDING VAN EMPIRIESE NAVORSING**

4.1	INLEIDING .....	223
4.2	KWALITATIEWE NAVORSING.....	224
	TEMA 1 : DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL .....	227
	Kategorie 1.1 : Organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur .....	228
	Subkategorie 1.1.1 : Redes vir die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede .....	232
	TEMA 2 : DIE DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE .....	251
	Kategorie 2.1 : Kognitiewe denke en bevoegdheid.....	252
	Subkategorie 2.1.1 : Bewuswording van menslike hulpbronbestuur.....	253
	Subkategorie 2.1.2 : Kennis van menslike hulpbronbestuur.....	259
	Subkategorie 2.1.3 : Vaardighede van menslike hulpbronbestuur.....	262
	Subkategorie 2.1.4 : Houding van menslike hulpbronbestuur .....	264
	Kategorie 2.2 : Gedragsbevoegdheid.....	267

Subkategorie 2.2.1	: Etiese sensitiviteit vir personeel.....	267
Subkategorie 2.2.2	: Morele ontwikkeling.....	268
Subkategorie 2.2.3	: Menslike hulpbronbestuurder as rolmodel.....	269
Kategorie 2.3	: Bevoegdheid van menslike hulpbronbestuur.....	271
Subkategorie 2.3.1	: Instrumenteel tot effektiewe menslike hulpbronbestuur.....	272
Subkategorie 2.3.2	: Bestuursverantwoordelikhede van menslike hulpbronbestuur.....	275
TEMA 3	: TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR.....	278
Kategorie 3.1	: Agtergrond van menslike hulpbronbestuur.....	279
Kategorie 3.2	: Belangrikheid van menslike hulpbronbestuur.....	280
Kategorie 3.3	: Konsepte van menslike hulpbronbestuur.....	281
Kategorie 3.4	: Normatiewe kennis.....	282
Subkategorie 3.4.1	: Menslike hulpbronteorieë.....	283
Subkategorie 3.4.2	: Waardes.....	283
Subkategorie 3.4.3	: Morele riglyne.....	285
Subkategorie 3.4.4	: Professionele kode.....	286
Subkategorie 3.4.5	: Morele wanpraktyke.....	287
Kategorie 3.5	: Bestuurskennis.....	288
Subkategorie 3.5.1	: Organisasiekultuur.....	289
Subkategorie 3.5.2	: Waardes en beginsels.....	289
Subkategorie 3.5.3	: Prosedures.....	290
Subkategorie 3.5.4	: Vaardighedsoudit.....	291
Subkategorie 3.5.5	: Integriteitsklaring.....	291
Subkategorie 3.5.6	: Diversiteit.....	292
Subkategorie 3.5.7	: Globalisering.....	293
Subkategorie 3.5.8	: Kommunikasie.....	294
Kategorie 3.6	: Persoonlike vaardighede.....	295
Subkategorie 3.6.1	: Streshantering.....	295
Subkategorie 3.6.2	: Tydsbenutting.....	296
Kategorie 3.7	: Aard van menslike hulpbronbestuur.....	297
Subkategorie 3.7.1	: Menslike hulpbronvoorsiening.....	297
Subkategorie 3.7.2	: Menslike hulpbroninstandhouding.....	298
TEMA 4	: DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRON- BESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE.....	300
Kategorie 4.1	: Die rolverdeling van menslike hulpbronbestuur.....	301

	Subkategorie 4.1.1 : Munisipale bestuurdersvlak.....	301
	Subkategorie 4.1.2 : Departementshoofvlak .....	302
	Subkategorie 4.1.3 : Menslike hulpbronsbestuurvlak .....	303
	Subkategorie 4.1.4 : Kombinasie van rolverdeling .....	304
	Kategorie 4.2 : Pedagogiek.....	305
	Subkategorie 4.2.1 : Praktykgerigte opleiding.....	305
	Subkategorie 4.2.2 : Opknappingskursusse.....	306
	Kategorie 4.3 : Institusionele toewyding .....	307
	TEMA 5 : PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL .....	308
	Kategorie 5.1 : Die aard en funksie van menslike hulpbronsbestuur .....	309
	Subkategorie 5.1.1 : Onduidelikheid .....	309
	Subkategorie 5.1.2 : Praktiese aard.....	310
4.3	GEVOLGTREKKINGS.....	311
	TEMA 1 : DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL.....	311
	TEMA 2 : DIE DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL .....	312
	TEMA 3 : TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR.....	314
	TEMA 4 : DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE.....	315
	TEMA 5 : PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL.....	316
4.4	VERVOLGENS.....	317

## **HOOFSTUK 5**

### **AANBEVELINGS GEBASEER OP BEVINDINGE**

5.1	INLEIDING .....	318
5.2	DIE ROLVERDELING VIR DIE UITVOER VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROGRAMME.....	321
5.2.1	Funksionering van die menslike hulpbronsbestuursdepartement in die plaaslike owerheid .....	331
5.2.2	Voordele en nadele verbonde aan `n menslike hulpbronsbestuursdepartement.....	332

5.3	DIE OPLEIDING EN VOORBEREIDING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUURDERS.....	333
5.3.1	Die tradisionele opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders ...	333
5.3.2	Redes vir opleiding in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede .....	335
5.3.3	Soorte opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede .....	336
5.4	’N MODEL VIR ’N MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROGRAM VIR DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL IN SUID-AFRIKA .....	340
5.5	AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN REGSTELLENDEN MENSLIKE HULPBRONBESTUURSAKSIES BINNE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA .....	345
5.6	GEVOLGTREKKINGS.....	348

## **HOOFSTUK 6**

### **SLOTPERSPEKTIEF**

6.1	TERUGBLIK.....	351
6.2	PERSPEKTIEWE EN INSIGTE AANGAANDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL.....	356
6.2.1	Eienskappe van ’n effektiewe menslike hulpbronbestuursprogram binne plaaslike owerhede.....	357
6.2.2	Die tye van verandering en die implikasies daarvan vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika.....	358
6.3	STRUIKELBLOKKE EN AANPASSINGS IN DIE LOOP VAN DIE STUDIE .....	362
6.4	VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING .....	364
6.5	SLOTOPMERKINGS.....	364
	<b>VERWYSINGS.....</b>	<b>390</b>

## LYS VAN FIGURE

FIGUUR 1: Die drie sfere van die Suid-Afrikaanse Regeringstelsel .....	23
FIGUUR 2: Interaktiewe model vir plaaslike regering sedert 1996 .....	27
FIGUUR 3: Sisteemperspektief : 'n Moontlike opleidingstruktuur .....	69
FIGUUR 4: Die menslike hulpbronbestuursiklus in plaaslike owerhede .....	73
FIGUUR 5: Die vier stappe van die menslike hulpbronbestuursproses binne plaaslike owerhede .....	87
FIGUUR 6: Die basiese stappe in die menslike hulpbronbestuursproses binne plaaslike owerhede .....	89
FIGUUR 7: Model van 'n oop sisteem: 'n Teoretiese model vir menslike hulpbronbestuur .....	100
FIGUUR 8: Algemene kubernetiese model .....	103
FIGUUR 9: Die oopsisteemmodel van menslike hulpbronbestuur en die betrokkenheid van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsomgewing .....	107
FIGUUR 10: Don Hill se model van kongruente kommunikasie .....	136
FIGUUR 11: Ooreenstemmende elemente tussen die verspreidingsproses en die S-M-C-R-E-model vir kommunikasie .....	137
FIGUUR 12: Fases en hindernisse in die weg van effektiewe kommunikasie .....	139
FIGUUR 13: Die evalueringsproses.....	149
FIGUUR 14: Voorbeeld van 'n spesifieke program se evalueringsproses .....	150
FIGUUR 15: Tipes en dimensies van evaluering .....	153
FIGUUR 16: Die vierstap-menslike hulpbronbestuursproses .....	156
FIGUUR 17: Die basiese menslike hulpbronoudit.....	158
FIGUUR 18: 'n Model vir die organisasie van die plaaslike owerheid se menslike hulpbronbestuursdepartement.....	323
FIGUUR 19: Stappe in die verbeterde menslike hulpbronbestuursmodel .....	340

## **LYS VAN TABELLE**

TABEL 1: 'n Voorbeeld van 'n gedeeltelike doelwitbestuurde menslike hulpbron- bestuursprogram vir plaaslike owerheid-personeelverhoudinge .....	<b>125</b>
TABEL 2: Motivering vir kwalitatiewe navorsingsontwerp .....	<b>198</b>
TABEL 3: Samestelling van fokusgroepe .....	<b>203</b>
TABEL 4: Die realisering en organisering van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.....	<b>228</b>
TABEL 5: Doelwitte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel .....	<b>252</b>
TABEL 6: <i>Take en inhoud van menslike hulpbronbestuur</i> .....	<b>279</b>
TABEL 7: Die funksionering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.....	<b>300</b>
TABEL 8: Probleme rakende menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel .....	<b>309</b>
TABEL 9: Menslike hulpbronne vir menslike hulpbronbestuur in die plaaslike owerheid...	<b>322</b>

## **LYS VAN AANHANGSELS**

AANHANGSEL 1: OFFICIAL STATEMENT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ...	366
AANHANGSEL 2: MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER: POSBESKRYWING.....	368

## HOOFSTUK 1

### **'N STUDIE VAN DIE ROL EN FUNKSIE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL IN SUID-AFRIKA**

#### **1.1 PLAASLIKE OWERHEIDSVERANDERINGE IN DIE RSA EN DIE BEHOEFTE AAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

Grondige veranderinge in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsektor die afgelope paar jaar het menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede 'n noodsaaklikheid gemaak. Die vraag ontstaan of die noodsaaklikheid van en voordele verbonde aan menslike hulpbronbestuur werklik in Suid-Afrika besef word. Menslike hulpbronbestuur funksioneer nie as 'n industriële robot of 'n slaaf van besigheid nie, maar as vry funksie waar morele besluite geneem word en elke dag 'n positiewe bydrae kan lewer tot die verbetering in die werksomgewing. Elke werknemer binne enige organisasie, behoort 'n bydrae te lewer tot die verbetering en uitbou van menslike hulpbronbestuur wat daaglik deur die samelewing geteister word. Hierdie ondersoek is 'n poging om deur middel van toegelike menslike hulpbronbestuur 'n bydrae hiertoe te lewer binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika. Meer spesifiek is dit afgestem op die bydrae wat menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika kan lewer.

Die belangrikste van dié veranderinge is die transformasie van die voorsiening, bestuur en beheer van personeel binne plaaslike owerhede. Dit impliseer dat daar op plaaslike vlak besluite aangaande menslike hulpbronbestuur geneem moet word wat gegrond is op 'n deeglike begrip van die personeel en plaaslike owerheid se behoeftes, wense en doelwitte rakende plaaslike regering. Die vraag is nou of daar op plaaslike vlak die nodige instrumente en kennis van menslike hulpbronbestuur bestaan om sodanige behoeftepelings te kan doen.

Die transformasie van plaaslike regering – soos dit tans in Suid-Afrika realiseer – het 'n verdere verandering tot gevolg, naamlik dat daar nuwe bykomende bronne vir die finansiering van plaaslike owerhede gevind moet word. Om sodanige finansiering te bekom, word plaaslike owerhede genoodsaak om kliënte- en prestasie-georiënteerde dienste te lewer. Die belangrikheid van 'n kliëntgeoriënteerde benadering binne plaaslike regering word deur die volgende twee aanhalings gestaaf:



**“Human resource development is traditionally defined as the set of social investments which support the development of a healthy, educated, stable and productive workforce”** (Hardijzer, 1998:18) en **“Taxpayers never will consider your local authority a complete success until you master the art of ‘customer’ service”** (Zybrands, 1995:28). Dit bly 'n ope vraag of plaaslike regering en gemeenskappe binne Suid-Afrika oor die kundigheid en kanale beskik om hierdie nuwe veld te verken en benut.

Dié twee veranderinge, naamlik die transformasie van plaaslike regering en die daarstelling van kundigheid wat uit transformasie voortspruit, is die direkte oorsake van die praktykprobleem wat in hierdie studie nagevors word. Na my mening is daar egter ook ander verwante problematiese fasette van plaaslike owerhede (wat lankal bestaan maar tot dusver nie as sodanig aangespreek en opgelos is nie), wat bydra tot hierdie praktykprobleem.

In hierdie hoofstuk word die raamwerk van die beoogde navorsing ten opsigte van die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel verskaf. Dit sal hoofsaaklik gedoen word deur eerstens aandag aan die agtergrond en motivering vir die navorsing te gee. Daarbenewens word die navorsingsprobleem en die doel van die studie uiteengesit. Vervolgens word daar meer spesifiek gekyk na die veranderinge binne plaaslike regering asook ander problematiese fasette van plaaslike owerhede wat lei tot 'n nuwe, groter behoefte aan die deelnemende betrokkenheid van menslike hulpbronbestuurders, naamlik:

- die ontstaan van veranderinge binne plaaslike regering;
- verskillende kategorie plaaslike owerhede;
- die ontstaan van 'n behoefte aan nuwe, bykomende bronne van menslike hulpbronstrukture binne plaaslike regering;
- die ontstaan van 'n behoefte aan toenemende menslike hulpbron- en gemeenskapsbetrokkenheid binne plaaslike regering;
- faktore binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel wat lei tot menslike hulpbronbestuur;
- verskillende sfere van plaaslike regering word kortliks illustreer en bespreek; en
- die aard van menslike hulpbronbestuur asook die gebrek aan opgeleide persone wat hierdie spesialistake binne plaaslike regering kan verrig.

### 1.1.1 Veranderinge binne die plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika

Om die probleem van hierdie navorsing sinvol te begrond, is dit nodig om die agtergrond van die probleem te verskaf. Met die daaglikse koerantberigte van net nóg swak bestuur binne plaaslike owerhede, groei die kommer oor die omvang van agteruitgang wat plaaslike owerhede teister. Bogemelde het veral in die laaste vier jaar sulke afmetings aangeneem dat verskillende instansies, politici en besigheidsleiers 'n dringende beroep op die Minister van Plaaslike Regering, mnr Sydney Mufamadi gedoen het dat swak en onbeplande bestuur van menslike hulpbronne gestuit moet word. Swak menslike hulpbronbestuur is reeds in verskillende vorme van die samelewing op alle vlakke ernstig geskaad en indien dit nie reggestel word nie, sal dit vooruitgang binne plaaslike regering strem, asook toekomstige ontwikkeling benadeel. Die belangrikste van die veranderinge wat vir die veranderde plaaslike owerhede beoog word, is saamgevat in die toespraak (2000:4-14) wat Maria Masakela, Voorsitter van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns, op 18 Augustus 2000 tydens die jaarlikse kongres te Rustenburg gelewer het en waarvan die kernpunte soos volg lui:

- **“effective human resource administration”** (*Dit impliseer dat doelgerigte en effektiewe menslike hulpbronadministrasie sonder die verlies van standaarde in plaaslike owerhede moet plaasvind*);
- **“an accountable and an affordable human resource development system”** (*Dit impliseer dat daar ‘doelgerigte rasionalisasie sonder die verlies aan standaarde’ in plaaslike owerhede moet plaasvind*);
- **“a co-ordinated regional system, with original powers at local level”** (*Dit impliseer dat streekfokusse en streeksomstandighede volledig tot hul reg moet kom, maar dat daar ook doelgerig en op georganiseerde wyse saamgewerk moet word om nasionale en gemeenskaplike doelwitte na te streef*);
- **“a sound culture of participation in a stable environment”** (*Dit vloei voort uit ‘n goeie vennootskap tussen die hoofvennote: menslike hulpbronbestuurders en personeel, die georganiseerde professie, die gemeenskap en verantwoordelike streeksowerhede*);
- **“freedom of choice with regard to human resource management structures”** (*Dit impliseer dat personeel self die reg het om ‘n keuse ten opsigte van personeelbestuurstrukture waarbinne hulle funksioneer, uit te oefen*);

- **“a well-trained and motivated professional personnel corps”** (*Dit impliseer dat menslike hulpbronbestuurders in toenemende mate opgelei sal moet word om by die veranderde omstandighede en eise van dié tyd aan te pas*) ; en
- **“effective human resource development and management”** (*Dit impliseer dat alles moontlik gedoen moet word om toe te sien dat personeel binne plaaslike owerhede in die veranderde tye relevant bly*).

Die transformasie binne plaaslike regering hou besondere implikasies vir die aard en funksionering van plaaslike owerhede in die nuwe bedeling in. Die volgende veranderinge binne plaaslike regering gee direkte aanleiding tot 'n groter behoefte aan die spesifieke funksie en rol van menslike hulpbronbestuur in Suid-Afrika.

- i Die ontstaan van veranderde plaaslike regering. Nuwe wetgewing (Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture Wet No. 117 van 1998) wat besondere implikasies vir menslike hulpbronbestuur inhou, is in die jongste tyd aanvaar. Volgens dié wetgewing word daar nou tussen drie hoofipes plaaslike owerhede onderskei, naamlik: Kategorie-A plaaslike owerhede, Kategorie-B plaaslike owerhede en Kategorie-C plaaslike owerhede.

Die verskillende soorte plaaslike owerhede wat binne elke kategorie van owerheid ingestel kan word, word ooreenkomstig die volgende stelsels van munisipale regering of kombinasie van daardie stelsel omskryf.

- (a) Gesamentlike plaaslike owerheid wat die uitoefening van uitvoerende gesag deur 'n uitvoerende komitee waarin die uitvoerende leierskap van die munisipaliteit gesamentlik berus, toelaat.
- (b) Burgemeesters- plaaslike owerheid wat die uitoefening van uitvoerende gesag deur 'n uitvoerende burgemeester in wie die uitvoerende leierskap van die munisipaliteit berus en wie deur die burgemeesterskomitee bygestaan word, toelaat.
- (c) Volleraad- plaaslike owerheid wat die uitoefening van die uitvoerende gesag tot die munisipale raad self beperk.
- (d) Subraad- deelnemende stelsel wat gedelegeerde bevoegdheids toelaat om deur subrade uitgeoefen te word wat vir die gedeeltes van die munisipaliteit ingestel is.
- (e) Wyk- deelnemende stelsel wat aangeleenthede en plaaslike belang vir wyke, toelaat om gehandel te word deur komitees wat vir wyke ingestel is.

**In die 'Kategorie-A' plaaslike owerheid:**

- (a) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid;
- (b) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid wat met `n subraad- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (c) `n munisipaliteit met `n gesamentlike uitvoerende stelsel wat met `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (d) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid wat met sowel `n subraad- as `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (e) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid;
- (f) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid wat met `n subraad- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (g) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid wat met `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is; en
- (h) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid wat met sowel `n subraad- as `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is.

**In die 'Kategorie-B' plaaslike owerheid:**

- (a) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid;
- (b) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid wat met `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (c) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid;
- (d) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid wat met `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is;
- (e) `n munisipaliteit met `n volleraad- plaaslike owerheid; en
- (f) `n munisipaliteit met `n volleraad- plaaslike owerheid wat met `n wyk- deelnemende stelsel gekombineer is.

**In die 'Kategorie-C' plaaslike owerheid:**

- (a) `n munisipaliteit met `n gesamentlike plaaslike owerheid;
- (b) `n munisipaliteit met `n burgemeesters- plaaslike owerheid; en
- (c) `n munisipaliteit met `n volleraad- plaaslike owerheid.

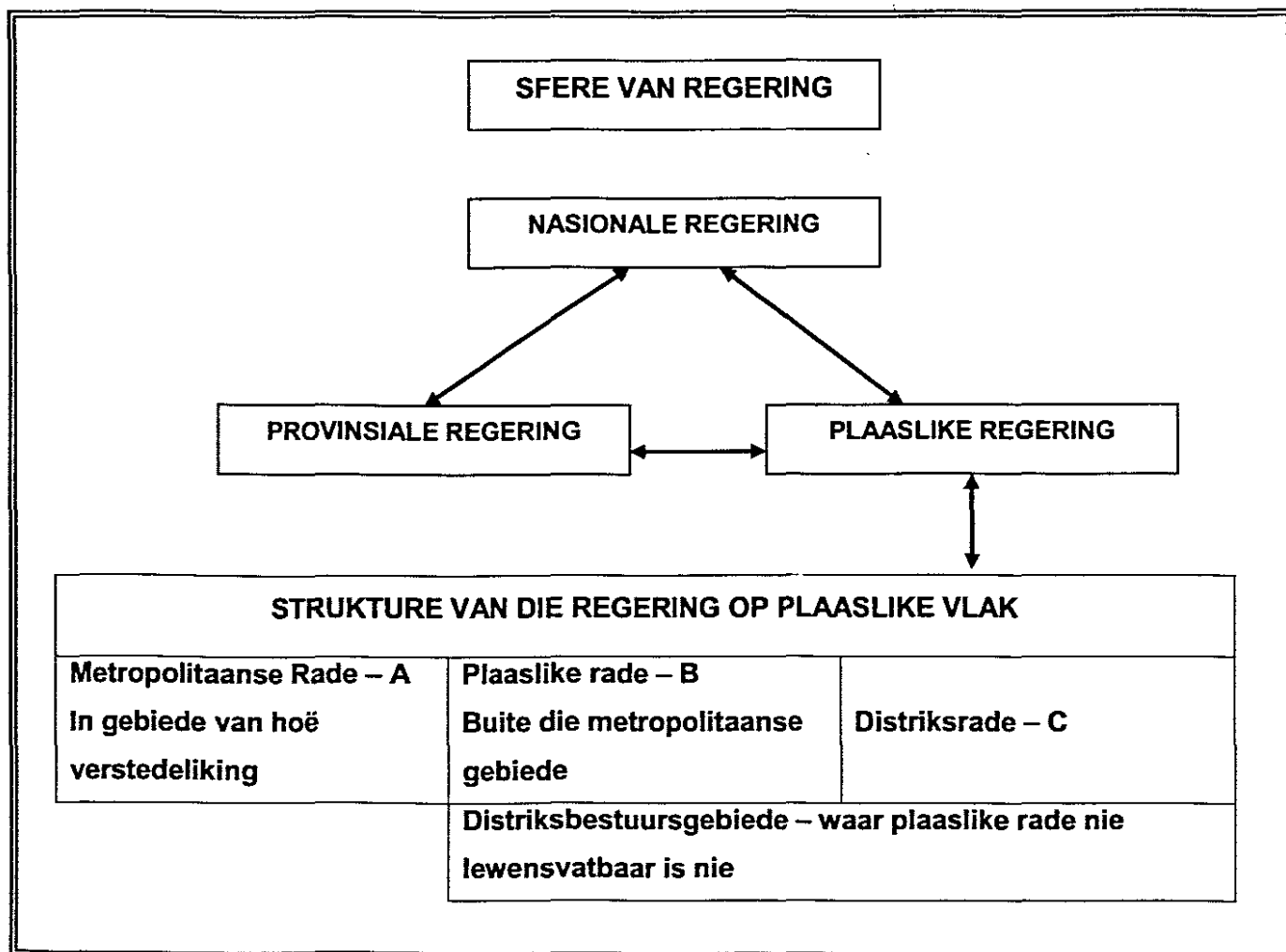
ii Die drie sfere van die Suid-Afrikaanse regeringstelsel

- Die grondwet stel plaaslike regering daar as `n kenmerkende regeringsfeer wat onderling onafhanklik is, en onderling verbonde is aan die nasionale en provinsiale regeringsfeer.

- Die verskillende sfere van regering (sien figuur 1 hieronder) moet met mekaar saamwerk in 'n gesindheid van samewerking en ondersteuning vir mekaar. So moet munisipaliteite in hul taak ondersteun word deur die nasionale en provinsiale regering.
- Die drie sfere van regering laat toe dat die funksies van die regering gedentraliseer word. Sodoende word publieke administrasie meer vaartbelyn gemaak.
- Die Grondwet definieer in breë trekke die rol van elke sfeer van regering en bepaal in terme van die sfeer van plaaslike regering die prosedure waarvolgens plaaslike regering saamgestel word, samestelling van rade en bevoegdhede, funksies en strukture van rade en die interne werksaamhede van munisipaliteite.

**FIGUUR 1: DIE DRIE SFERE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE REGERINGSTELSEL**

(Olivier, 2001:3)



- Hierdie aspekte word verder uiteengesit in die Wet op Munisipale Strukture, asook die Wet op Munisipale Stelsels.
- Artikel 164 van die Grondwet bepaal dat daar oor enige aangeleentheid rakende plaaslike regering wat nie in die Grondwet hanteer word nie, voorgeskryf mag word deur die nasionale wetgewer of provinsiale wetgewer binne die raamwerk van nasionale wetgewing.
- In die voorsiening van verskillende sferes van regering maak die Grondwet ook voorsiening vir plaaslike outonomie deurdat die parlement en provinsiale regering belet word om onnodig in plaaslike regering aangeleenthede in te meng.

(a) Die implikasies van samewerkende regering vir die plaaslike sfeer van regering

- Die bestaan van plaaslike regering is konstitusioneel gewaarborg en is nie maar net 'n statutêre reëling nie.
- Plaaslike regering neem deel aan die verrigtinge van die Nasionale Raad van Provinsies ten opsigte van aangeleenthede wat plaaslike regering raak.
- Plaaslike regering is verteenwoordig op die finansiële en fiskale Kommissie ten einde deelname te verseker in die proses van verdeling van die nasionale inkomste tussen die verskillende sferes van die regering.
- Die Grondwet maak voorsiening vir die bestaan van georganiseerde plaaslike regering.
- Georganiseerde plaaslike regering is verteenwoordig op die begrotingsraad.

(b) Die raad (raadslede) se vernaamste rol in die plaaslike owerheid lê op die vlak van die wetgewende gesag, oftewel die beleidmakende vlak

- Die gesag van die plaaslike owerheid is beliggaam in die raad en die raad het die bevoegdheid om verordeninge te maak. Hierdie verordeninge mag nie inbreuk maak op die Grondwet nie.
- Die raad besit die bevoegdheid om by wyse van raadsbesluite oor die toedeling van take en funksies besluite te neem.

- Die raad besit die bevoegdheid om tariewe te hef ten opsigte van belasting en dienstegelde ten einde sy magte en funksies te kan uitoefen.
- Die plaaslike regering is die vlak van regering wat die naaste aan die gemeenskap staan en vervul 'n fundamentele rol in die samelewing en ten opsigte van die individue binne die spesifieke gemeenskappe.

iii Die ontstaan van 'n behoefte aan nuwe, bykomende bronne van menslike hulpbronstrukture binne plaaslike owerhede. Sekere besluite aangaande beleidsrigtings binne plaaslike owerhede moet dikwels wag totdat die geleentheid en tyd daarvoor reg is en of die uitvoerende gesag daarvoor reg is (Denton, 1999:5). Volgens Greveling (2000:1-52) word daar in Suid-Afrika met die grootskaalse veranderinge op alle vlakke in die samelewing ook nuwe eise aan plaaslike owerhede gestel wat nie in die huidige ekonomiese klimaat binne die bereik van die parastatale, as 'n belangrike voorsiener van plaaslike regering, is nie. Ter ondersteuning word daar verder ook volgens Mnisi (2000: 22-27), verskillende eise deur verskillende groepe aan plaaslike regering gestel wat daartoe lei dat alle plaaslike owerhede nie meer onder die enkele sambreel van die nasionale regering kan funksioneer nie.

Die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, Wet No.117 van 1998 bepaal dat die grootte van elke betrokke plaaslike owerheid sal afhang van watter finansiële toekenning aan die betrokke owerheid deur die staat gemaak gaan word. Ter ondersteuning van voorafgaande meld Masakela (2000:4) verder dat die wetgewing ook ten doel het om die deelnemende vennootskap te verbreed met die gevolg dat die plaaslike owerheid, amptenary, die breër gemeenskap en die ekonomiese sektor as aktiewe vennote moet saamwerk vir die heil van die plaaslike owerheid.

Indien daar bykomende samewerking uit die gemeenskap verkry moet word om plaaslike regering effektief te laat funksioneer, moet die veranderde plaaslike regering met die menslike hulpbronbestuurders aan die spits, partye ten nouste laat saamwerk. In die bestuur van plaaslike owerhede word dikwels bestuursprobleme ervaar: **“They extend far beyond the commonly discussed problems of incompetence and collusion, reaching into such areas as corporate acquisitions, policies and capital investments”** (Hosmer, 1989:931). Om rakende

hierdie probleme te bepaal wat reg, goed en regverdig is in die optrede van bestuur teenoor personeel en ander mense, word op die verhoudings met werkers, raadslede, krediteure, verskaffers en lede van die gemeenskap gefokus. Al hierdie partye het hulles eie waardes en beginsels en dra by tot die komplekse aard van die dilemma in menslike hulpbronbestuur. Dit word deur Hosmer en Steneck (1989:12) beklemtoon as die outeurs die volgende karaktertrekke daarvan beklemtoon: **“Most human resource decisions have extended consequences, multiple alternatives, mixed outcomes, uncertain consequences and personal implications.”** Hierdie aspekte beklemtoon die kompleksiteit van menslike hulpbronbestuur en is ’n aanduiding van die noodsaaklikheid daarvan binne plaaslike regering. Die vraag voortvloeiend hieruit volgens Morris (1994:66) is egter of daar die nodige kennis van menslike hulpbronbestuur en -fasiliteite op plaaslike owerheidsvlak bestaan waardeur hierdie proses gedefinieer en uitgevoer kan word.

iv Die ontstaan van ’n behoefte aan toenemende menslike hulpbron- en gemeenskapsbetrokkenheid binne plaaslike regering. ‘Transformasie’ binne plaaslike regering wys op toenemende betrokkenheid van die amptenaar en breër publiek by die bestuur en beheer van die plaaslike owerheid. Die hoofverslag van die ondersoek oor plaaslike regering wat die Raad op Geesteswetenskaplike Navorsing in opdrag van die Regering uitgevoer het (RGN, 1994:16) verwys na die betrokkenheid van menslike hulpbronne en verklaar dat: **“... personeel werksaam binne plaaslike owerhede en die georganiseerde samelewing ’n mede verantwoordelikheid en inspraak in hierdie verband het.”** Na my mening is toenemende menslike hulpbron- en gemeenskapsbetrokkenheid by die veranderde plaaslike regering dus noodsaaklik, want:

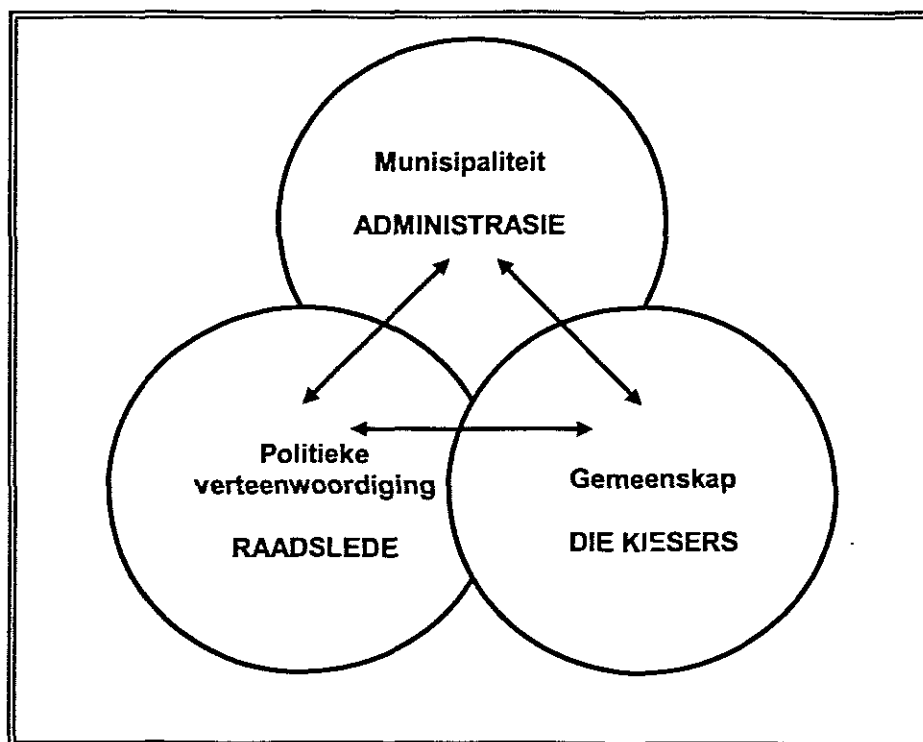
- menslike hulpbronne is die plaaslike owerheids belangrikste bate;
- die plaaslike owerheid dien die gemeenskap;
- die plaaslike owerheid moet in ’n groot mate deur die gemeenskap bygestaan word op finansiële gebied;
- die amptenaar en die gemeenskap het fundamentele regte en belange met betrekking tot die effektiewe bestuur van die plaaslike omgewing;
- die plaaslike owerheid dien as inligtingsentrum vir gemeenskapsopvoeding; en
- die gemeenskap het ’n demokratiese reg om by die besluitnemingsproses in die uitvoering daarvan in plaaslike regering betrek te word.



Ter ondersteuning van voorgenoemde uitgangspunte (sien figuur 2 hieronder) meld Olivier (2001:22) dat die plaaslike owerheid as instelling in diens van die gemeenskap, onskeibaar van publieke betrokkenheid is. Mulder (2000:9) haal die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (2000) in hierdie verband aan en sê dat die plaaslike owerheid 'n publieke instansie is waar publieke diens verrig word, met publieke amptenare wat amptelik goedgekeur en vergoed word om 'n bepaalde diens te verrig wat val binne die riglyne en doelwitte wat deur die plaaslike owerheid en kieserskorps vasgestel is. Volgens Veldsman (1997:14) is die belangrikste van hierdie doelwitte om dienste ekonomies en effektief vir die gemeenskap te lewer. Hieruit spruit voort dat die plaaslike owerheid steeds van kardinale belang sal wees in alle toekomsbeplanning en wetgewing, ongeag die regering van die dag (Van der Maal, 2000:7).

**FIGUUR 2: INTERAKTIEWE MODEL VIR PLAASLIKE REGERING SEDERT 1996**

(Olivier, 2001:22)



Die plaaslike owerheidstelsel is 'n vervlegtingstruktuur waarbinne plaaslike regering en plaaslike regeringsbelanghebbende strukture baie nou verweef is (Fraser – Moleketi, 2000:8). Die publiek, bestuursgenootskappe, handel en nywerheid is almal plaaslike regeringsbelanghebbende strukture. Op hierdie gebied van navorsing is daar weinig gedoen. Israel (1994:39) konstateer die

vooraangaande: “Very limited academic work has been done in the relation between human resource management and community involvement.” Dit is ook die bevinding van Coetzee (1997:40) met sy navorsing in hierdie verband en skryf hieroor as volg: “South African databases on research indicates that most of the research done on human resource and community involvement is primarily done in the research components of MBA or equivalent programs. The number of such completed research in the field of Human Resource Management is however, very limited.” Alhoewel die belangrikheid van volledige menslike hulpbronbetrokkenheid by plaaslike regering in die laaste dekade beseef, deeglik nagevors en gedeeltelik geïmplementeer is, het gemeenskapsbetrokkenheid in ’n groot mate agterweë gebly. Alle ondersteuners wat dieselfde mening as die voorgenoemde handhaaf, beweer dat toenemende betrokkenheid van die breër gemeenskap by plaaslike regering impliseer dat daar baie nouer samewerking tussen die plaaslike owerheid en die gemeenskap moet wees.

Denton (1999:5) is van mening dat die probleem in Suid-Afrika is, dat daar nog grootliks ’n vakuum ten opsigte van menslike hulpbronbestuur bestaan. Die vraag is egter of die plaaslike owerheid en sy bestuur toegerus is – deur middel van opleiding en vermoë – om hierdie taak van nuwe, beplande en doelgerigte menslike hulpbronbestuur en skakeling te inisiëer en uit te voer.

Benewens bogenoemde drie veranderinge wat direk verband hou met transformasie en desentralisasie, kan daar volgens Hunt (1986:126) ook enkele verdere faktore geïdentifiseer word wat menslike hulpbronbestuur se rol en taak binne plaaslike owerhede noodsaak.

#### 1.1.2 Enkele ander faktore binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel wat tot die behoefte aan menslike hulpbronbestuur aanleiding gee

Faktore wat alreeds vóór die grootskaalse veranderinge die behoefte aan die rol, funksie en taak van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike regering beklemtoon het, is onder andere die volgende:

- i. Die uitgebreide rol en taak van die munisipale bestuurder. Daar bestaan ’n nuwe konsensus by praktisyns, navorsers en die leidende beleidmakers dat die betrokkenheid van die munisipale bestuurder een van die belangrikste sleutels tot suksesvolle plaaslike regering is (Denton, 1999:4). Suksesvolle munisipale

bestuurders word deur Carstens (2000:11) gedefiniër as leiers om die huidige stand van die menslike hulpbronfunksie en die veranderde rol in die sukses van plaaslike owerhede, te identifiseer. Daarbenewens het hulle ook volgens Hunt (1992:76) ander veelfasettige take om te vervul. Munisipale bestuurders is onder meer administrateurs, bestuurders, morele leiers, rolmodelle, gemeenskaps-adviseurs, onderhandelaars en vaardigheidsontwikkelaars. Die spanning wat sodanige rolvulling meebring, word verder verhoog deur die gevoel van afsondering wat munisipale bestuurders dikwels ondervind. Die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns het in 1998 `n konferensie vir die mees oorspronklike en toegewyde menslike hulpbronbestuurder, in George aangebied. Die navorser haal die volgende aan uit gesprekke wat met verskeie van die personeelpraktisyns en munisipale bestuurders aldaar gevoer is:

- **“You support everyone else – employees, family and employer – but who takes care of you?”**
- **“You go into your office and close your door, and when someone opens it, then he / she comes in not to give you support, but another problem.”**
- **“Being 'at the top' in your local authority has its rewards, but sometimes you feel like Atlas holding up the world.”**

Die vraag ontstaan nou of Suid-Afrikaanse munisipale bestuurders werklik in staat is om die addisionele las van die uitgebreide rolle en take in die veranderde plaaslike owerheidsbestel wat deur die nuwe Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, Wet No. 117 van 1998 op hulle gelê word, sonder die nodige ondersteuningstrukture te dra? Volgens Barrett (1999:312) behoort – in die ideale situasie – sodanige take deur die menslike hulpbronbestuurder verrig te word (soos dit in verskeie Westerse lande die geval is). Binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika is die uitbreiding van die menslike hulpbrondepartement nog `n brug wat oorgesteek moet word. Dat daar egter reeds op hierdie vroeë stadium `n toenemende en dringende behoefte aan nuwe kennis en praktiese rigtingwysers vir die hantering van personeelbegrotings, bedingingsraadonderhandelinge, betrokkenheid en noodsaaklike skakeling tussen die personeeldepartemente, personeel en die gemeenskap bestaan, blyk uit informele gesprekke wat in die loop van hierdie studie met verskeie **menslike hulpbronbestuurders, munisipale bestuurders en raadslede** gevoer is. Daar is ook in 1997-1998 `n regstreekse opleidingskursus vir munisipale bestuurders deur die Wes-Kaapse Werkgewersorganisasie met die hulp van kundiges op verskeie terreine saamgestel en aangebied. Van die onderwerpe wat hierin behandel is, is onder

andere die uitgebreide bestuurstake en rolle van munisipale bestuurders in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

Die oplossing volgens Acklin en King (1995:13) vir dié probleem lê waarskynlik daarin dat plaaslike owerhede georganiseerde kommunikasie- en betrokkenheidsprogramme in werking moet stel wat óf deur 'n professionele menslike hulpbronbestuurder (vanweë die deurgaanse interne en eksterne skakeling) óf deur 'n spesiale komitee in noue samewerking met die munisipale bestuurder uitgevoer word. Alhoewel plaaslike owerhede se besondere behoeftes verskil, bied die volgende oorweginge, volgens Smith (2000:2) en Ulrich (1997:14) genoegsame aansporing tot die uitbreiding van menslike hulpbrondepartemente binne plaaslike owerhede:

- 'n Plaaslike Owerheid verkry sy regmatige plek deur kommunikasie met diegene wat hy dien. Die plaaslike owerheid moet sy geloofwaardigheid en billikheid bewys deur alle belanghebbendes ingelig te hou en na hulle te luister ten einde beter in hul behoeftes te kan voorsien.
- Die belastingbetaler en heffingspligtige betaal vir plaaslike dienste en het dus die reg om te weet wat met hulle geld gedoen word.
- Enige organisasie is meer doeltreffend en effektief as die regterhand weet wat die linkerhand doen. Om dié rede moet plaaslike owerhede ook oor effektiewe interne menslike hulpbronstrukture en - kommunikasiekanale beskik.
- Die personeel, publiek, sakelui en ander belanghebbendes het idees, kommer en voorstelle waarvan die plaaslike owerheid bewus moet wees om suksesvol te kan wees. Deur saam te werk as gemeenskap, sal plaaslike regering dus meer effektief wees.

ii. Sommige plaaslike owerhede pas reeds georganiseerde betrokkenheid en deelname van menslike hulpbronbestuur met sukses toe. Die feit is dat daar selfs nog vóór die inwerkingstelling van die menslike hulpbronbestuurder se nuwe rolle en take sommige plaaslike owerhede is wat daarin geslaag het om meer bekend en gewild te wees as die meeste ander plaaslike owerhede. Die rede hiervoor is dat hulle reeds die waarde van die menslike hulpbronbestuurder se rol en taak besef in die veranderde plaaslike owerheidsbestel en hierdie kennis gebruik het. Veldsman (1997:14) sê: **“The rationale for the return to direct democracy is held to be that the decision-making process is most effective under conditions of direct participation by those persons most effected by such decisions.”** Hy vervolg: **“Local Authorities often believe that 'virtue brings its own reward', but to be effective in the 2000's it is not**

enough simply to be a wealthy local authority. What is also important is that the local authority is perceived as being a successful and good local authority.” Die outeur gaan verder en sê: “The quote could be rewritten as virtue does not bring its own reward, but virtue with a good participation strategy may.”

Plaaslike owerhede het, uit die aard van die saak, altyd volgens Tsoenyane (1998:9) `n verskeidenheid van dié menslike hulpbron- en skakelfunksies verrig. Nuusbriewe, omsendskrywes, advertensies en tender publikasies is voorbeelde van sodanige betrokkenheid. Dit is dus duidelik dat plaaslike owerhede openbare en personeelbetrokkenheid beoefen, ongeag of hulle `n plan daarvoor het of nie. `n Eenvoudige bewys hiervoor lê daarin dat wanneer daar aan enige persoon in die gemeenskap of van die personeel gevra word wat hy/sy van die plaaslike owerheid dink, daar `n mening sal wees. Gegronde of ongegronde, elke mens wat in `n meerdere of mindere mate iets van `n plaaslike owerheid weet, het volgens Pynes (1997:119) `n bepaalde beeld daarvan.

Min plaaslike owerhede (indien enige in Suid-Afrika) het `n sistematiese plan betreffende personeelbetrokkenheid wat op `n wetenskaplike waardering van die belanghebbendes se behoeftes aan inligting gebaseer is (Erasmus, 1997:20). Hasking (1998:3) sê dan ook tereg: “However, it is important for local authorities to realise that they do not exist on a service delivery desert island, determining what to do and how to do it, but are accountable to the people who found them and to the communities which they serve.”

- iii. Onbeplande deelname en betrokkenheid. Geen plaaslike owerheid sal daaraan dink om `n projek te begin sonder om deeglik daarvoor te besin nie. Selfs die voertuie van `n plaaslike owerheid loop nie sonder deeglike beplanning nie. Dikwels word interne en eksterne kommunikasie egter té onbeplan gelaat, met die gevolg dat selfs die beste diensleweringprogramme skipbreuk kan ly, en die munisipale bestuurder oorhoops raak met die personeel en gemeenskap. Die American Association of Local Authority Administration (Zybrands, 1995:104) verstrek `n aantal redes vir sistematiese, beplande betrokkenheid tussen die plaaslike owerheid, sy personeel en die gemeenskap. Volgens Zybrands is sodanige betrokkenheid noodsaaklik ten einde:
- a) die belastingbetalers omtrent die plaaslike owerheid in te lig;
  - b) vertroue in die plaaslike owerheid op te bou;

- c) ondersteuning te kry vir die behoorlike uitvoering en onderhoud van lewensvatbare dienste;
- d) 'n bewuswording van die belangrikheid van plaaslike regering in 'n demokratiese bestel te kweek;
- e) die vennootskapsidee te bevorder deur die gemeenskap en amptenare saam te snoer in hul strewe om effektiewe en doeltreffende dienste te lewer ter bevrediging van die belastingbetaler;
- f) amptenare en gemeenskap te integreer in die verbetering van diensleweringseleenthede; en
- g) misverstande aangaande die doelwitte en mikpunte van die plaaslike owerheid uit die weg te ruim.

Effektief beplande rolle en take van die menslike hulpbronbestuurder kan tot beter wedersydse ondersteuning en vertroue by personeel en die gemeenskap binne die plaaslike owerheid lei. Wat presies onder dié begrippe eie aan die menslike hulpbronbestuurder se betrokkenheid verstaan word, word in hoofstukke 2, 4 en 5 bespreek.

Ten einde die praktykprobleem beter uit te lig, sal daar egter vervolgens kortliks gekyk word na die eie aard van die rolle, take en funksies van menslike hulpbronbestuur asook die probleme wat veroorsaak word deur 'n tekort aan opgeleide persone in hierdie take.

### 1.1.3 Die aard van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Menslike hulpbronbestuurders se rolle en funksies binne plaaslike regering verskil fundamenteel van dié in die sakesektor. Hardes (1992:46) voer aan dat in die sakesektor word gepoog om 'n gunstige verhouding en beeld van die sakeonderneming, personeel en sy produkte te skep deur middel van 'n goedgesinde verhouding met die gemeenskap. Danksy die 'gunstige beeld' verkoop die produk beter en word die onderneming beter ondersteun. Plaaslike owerhede het ook die 'goedgesinde verhouding' met sy belanghebbendes nodig ten einde suksesvol te funksioneer, maar die 'gunstige beeld' is nie die fundamentele doelwit vir die menslike hulpbronbestuurder se funksie binne plaaslike owerhede nie. Volgens Frost (1992:22) en Schwella et al (1996:88) streef die plaaslike owerheid veel eerder na 'n 'goedgesinde verhouding' met sy belanghebbendes deur wedersydse begrip te kweek vir die doelwitte en mikpunte van die dienste en betrokkenheid wat deur die

plaaslike owerheid aangebied word. Dit is belangrik om te meld dat die navorser min klem gelê het op die tradisionele menslike hulpbronbestuursfunksies (sien Aanhangsel 3) en sterker fokus is geplaas op konkrete onderwerpe en die praktiese toepassing daarvan. Dit word ook deur Erasmus (1997:20) beklemtoon as een van die belangrikste aspekte in die menslike hulpbronbestuurshandleidings. Met die bespreking van hierdie onderwerpe word die vernaamste doel van menslike hulpbronbestuur, naamlik dat 'n menslike hulpbronbestuurder mense moet bestuur en hulle gedrag moet fasiliteer, in gedagte gehou.

Dit is my oordeel dat goed beplande en doelgerigte betrokkenheid deur die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede slegs tot voordeel van plaaslike regering kan wees. Abraham Lincoln (Rees, 1992:26) het gesê: **“With public sentiment, nothing can fail. Without it, nothing can succeed.”**

Die vraag is nou wat presies behels die menslike hulpbronbestuurder se rol en taak binne plaaslike owerhede? Alhoewel daar verskeie definisies hiervan bestaan, is die meeste outeurs oor hierdie onderwerp (sien Denton, 1999:5; Plant, 1987:117 en Corrigan et al, 1999:11) van mening dat die definisie van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns S.A. die essensie van die saak ten beste saamvat. Dit lui as volg: **“Human Resource relations is a planned and systematic management function to help improve the program and services of a service delivery organization. It relies on a comprehensive two-way communications process involving both internal and external human resources with a goal of stimulating a better understanding of the role, objectives, accomplishments and needs of the local authority. Human resource involvement programs assist in interpreting human resource attitudes, identify and help shape policies and procedures in the internal human resource and public interest, and carry on involvement and information activities which earn human resource understanding and support.”**

Die mees ooglopende voordele wat die doelgerigte rol en funksie van die menslike hulpbronbestuurder vir die veranderde plaaslike owerheidsbestel kan inhou, blyk uit die studie van bronne soos Mountford (1995:67) en Israel (1994:29):

- Die doelgerigte rol en taak van die menslike hulpbronbestuurder ontwikkel 'n bewuswording van die belangrikheid van plaaslike regering in die demokratiese bestel.
- Dit lei tot beter begrip en daardeur tot toenemende gemeenskapsondersteuning van en vertrouwe in die plaaslike owerheid.

- Dit lei tot beter begrip van die al hoe kompleks wordende plaaslike owerheidstelsel.
- Dit brei die regte en inspraak van die gemeenskap ten opsigte van plaaslike owerheidsbeleidsake uit.
- Dit genereer die verantwoordelikeheidsin om nouer by die plaaslike owerhede betrokke te raak.
- Dit verseker konstruktiewe kontak met al die belanghebbende groepe binne die plaaslike owerheidsgrense.
- Goeie konstruktiewe betrokkenheid en skakeling deur die menslike hulpbronne en munisipale bestuurder bevorder vertroue in en waardering vir die plaaslike owerheid.
- Daardeur kan voldoende finansiële ondersteuning en samewerking vir die plaaslike owerheid verkry word.
- Dit kan lei tot konstruktiewe belangstelling van die gemeenskap in die plaaslike owerheid in `n tyd waar die plaaslike owerheid gebombardeer word met versoeke uit alle sektore van die gemeenskap.
- Korrekte en volledige inligting kan versprei word wat daartoe kan lei dat vernietigende kritiek in positiewe kritiek omskep kan word.
- Dit kan lei tot produktiewe reaksie op houdingveranderinge in tydperke van verandering in die samelewing.
- Gerugte, riemtelegramme en propaganda kan hanteer en in konteks geplaas word.
- Die uitdagings wat drukgroepe stel, kan betyds en positief hanteer word.
- `n Atmosfeer wat bevorderlik is vir vooruitgang en verandering kan geskep word.
- Deeglike deelnemende betrokkenheid kan effektiewe samewerking tussen gemeenskapsorganisasies bewerkstellig.
- Dit kan bydra tot beter kennis en insig van die gemeenskap wat die plaaslike owerheid bedien.
- Dit kan ook goedgesinde en positiewe houdings ten opsigte van die plaaslike owerheidspersoneel kweek.
- Ten slotte kan die vinnig groeiende probleme van plaaslike owerhede in sekere distrikte betyds en proaktief aangepak en opgelos word.

Fischer (1996:96) stem met voorgenoemde voordele saam en sê voorts dat die geordende rol en taak van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel bydra tot:



- 'n tweerigtingvloei van kommunikasie tussen die plaaslike owerheid en al sy belanghebbendes; en
- 'n positiewe beeld van plaaslike owerhede in die algemeen, wat veroorsaak dat die mees bekwame mense in die gemeenskap gemotiveer word om hulle loopbane in plaaslike owerhede te begin.

Dawning (1998:141) en Pynes (1997:11) beaam gemelde voordele en voeg daarby dat die deelnemende rol en taak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede en die gemeenskap, gesonde verhoudinge kweek; en

- daartoe lei dat daar binne plaaslike owerhede beter selfondersoek gedoen word en konstruktiewe pogings aangewend word om die kwaliteit van dienslewering van die plaaslike owerheid te verbeter.

Die voordele wat die spesifieke rolle en take van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel inhou, is volgens Bagin en Ferguson (1985:96) allesomvattend, terwyl diegene wat uiteindelik die meeste daarby baat die eintlike kliënte van die plaaslike owerheid is, naamlik die belastingbetaler en heffingspligtige.

'n Logiese gevolgtrekking is dat plaaslike owerhede eenvoudig nie anders kan as om die menslike hulpbronbestuurder betrokke te kry en dit op 'n doelgerigte wyse aan te pak en uit te voer nie. Die belangrikste struikelblok in die weg daartoe is egter die tekort aan opgeleide persone om hierdie take te verrig. Daaroor handel die volgende afdeling as deel van die praktykprobleem.

#### 1.1.4 Die gebrek aan opgeleide persone wat die take van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede kan verrig

Die vraag is op watter wyse en deur wie die take binne die plaaslike owerheid verrig gaan word ten einde menslike hulpbronbestuur tot sy volle reg te laat kom. In die huidige ekonomiese situasie waar poste daagliks in gedrang kom, sal dit waarskynlik nie moontlik wees om links en regs addisionele kundiges op die gebied van menslike hulpbronbestuur aan te stel nie. Volgens Farren en Vincola (2000:11) sal sodanige belangrike werk waarskynlik deur die bestuurspan van die plaaslike owerheid verrig moet word. In Suid-Afrika word menslike hulpbronbestuurders opgelei om op 'n verskeidenheid gebiede betrokke te raak. Die navorser beklemtoon dat tot op hede die aard, rol, funksies en werkwyses insake die betrokkenheid van die menslike

hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel tot dusver nog nie in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel volledig omskryf en vasgestel is nie.

'n Argument (Rashid, 1999:109) ter ondersteuning van bogemelde standpunt is dat in sterk teenstelling hiermee, die belangrikheid van die menslike hulpbronbestuurder se rolle en take in heelparty Westerse lande reeds lankal besef en ook ontwikkel word. Hierdie feit blyk uit die groot getal gepubliseerde boeke en tydskrifartikels, die stigting van verenigings soos die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in die R.S.A asook konferensies, seminare en werksessies wat gereeld op hierdie terreine in die VSA, Kanada, Australië en Engeland aangebied word.

#### 1.1.5 Geheelperspektief op die praktykprobleem

Die problematiek wat aanleiding tot hierdie navorsingsprojek gee, kan soos volg saamgevat word :

- Die veranderings wat binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika beoog en aangebring word, met spesifieke verwysing na desentralisasie en transformasie van die voorsiening, bestuur en beheer van plaaslike owerhede, was volgens Hasking (1998:6) die hooforsaak van die praktykprobleem. Dit het gelei tot die ontstaan van:
  - kategorie A, B en C plaaslike owerhede;
  - 'n behoefte aan nuwe, bykomende bronne van finansiering en samewerking binne plaaslike owerhede en die bestuursomgewing;
  - 'n behoefte aan toenemende menslike hulpbronbestuur, personeel- en gemeenskapsbetrokkenheid binne die plaaslike owerheidsbestel.
- Ander faktore wat alreeds vòòr die grootskaalse veranderinge 'n groot behoefte aan verbeterde betrokkenheid van menslike hulpbronbestuur gekweek het, is:
  - die uitgebreide rol en funksies van die menslike hulpbronbestuurder;
  - die feit dat sommige plaaslike owerhede reeds georganiseerde menslike hulpbronbestuur met sukses toepas;
  - die feit dat onbeplande skakeling en betrokkenheid op interne en eksterne vlak lei tot misverstande tussen die plaaslike owerheid en sy belanghebbendes;
- die besondere waarde wat die rol en taak van die menslike hulpbronbestuurder vir die plaaslike owerheid inhou; en

- die gebrek aan opgeleide persone wat die take van die menslike hulpbronbestuurder se deelname en betrokkenheid kan verrig binne plaaslike owerhede en die gemeenskap.

Dit is op kommunikasie- en betrokkenheidsvlak waar belanghebbendes vanuit die gemeenskap se houdings positief of negatief teenoor die plaaslike regering ingestel word; waar die gemeenskap verwelkom of geïgnoreer word; en waar die personeel gemotiveer word om deel te neem of toegelaat word om in onbetrokkenheid te verval.

Op die lang duur is dit die gemeenskap en die interne personeel self wat die 'goeie nuus' omtrent die plaaslike owerheid aan die belanghebbendes oordra. Gelukkige, entoesiastiese en gemotiveerde betrokke deelnemers aan hierdie proses is waarskynlik die bes moontlike vlak van die menslike hulpbronbestuurder se betrokkenheid wat die plaaslike owerheid kan hê. Die naasbeste is 'n plaaslike owerheid wat uit sy pad gaan om betrokkenheid te kweek met sy gemeenskap; wat daaglikse betrokkenheid en skakeling met dié gemeenskap in sy roetine en werksaamhede inbou; en wat 'n doelgerigte poging aanwend om uit te reik en die tweerigtingvloei van begrip en deelname aan te moedig.

Hieruit is dit duidelik dat alhoewel die aard, rol, funksies en werkwyses rakende die menslike hulpbronbestuurder tot op hede nie vir Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidswese omskryf en vasgestel is nie, dit tog in die nabye toekoms 'n wesentlike rol in plaaslike regering behoort te speel.

## 1.2 NAVORSINGSPROBLEEM

In die lig van dié behoefte aan menslike hulpbronbestuur as voortvloeiende van nuwe en ander tendense in die RSA, en die problematiek daar rondom, word die volgende as navorsingsprobleem vir hierdie studie gestel: **Die agtergeblewe funksies, plek en rol insake die betrokkenheid van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel van die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel, die groter eise wat daardeur aan die menslike hulpbronbestuurder gestel word en die moontlike funksionering in die praktyk.** Daar is geen duidelike riglyne of antwoorde vir praktisyns met betrekking tot hierdie kwessie nie, en dit word hier as die primêre probleem gestel.

**Hierdie probleemstelling kan in die volgende sub-probleemstellings ingedeel word:**

- Is menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede noodsaaklik en indien wel, waarom?
- Wat is die doelwitte van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede?
- Wat moet die inhoud van die menslike hulpbronbestuursfunksie binne veranderde plaaslike owerhede wees?
- Hoe en waar kan die menslike hulpbronbestuurkomponent binne veranderde plaaslike owerhede ingesluit word?
- Hoe moet menslike hulpbronbestuurspraktyke aan veranderde plaaslike owerhede oorgedra word?

### **1.3 DOELWITTE MET DIE NAVORSING**

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede te identifiseer en om terselfdertyd te bepaal hoe om die rolle en funksies van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel te integreer. Ten einde hierdie doelwit te bereik, sal die volgende sub-doelwitte nagestreef word:

#### Doelwit 1:

Om vas te stel waarom die menslike hulpbronbestuurder se rol en funksies in die nuwe Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel noodsaaklik is.

#### Doelwit 2:

Om vas te stel wat die aard van die menslike hulpbronbestuurder se rol en funksies behels.

#### Doelwit 3:

Om vas te stel wat die rol, taak, funksies en werkwyses van die menslike hulpbronbestuurder se deelname binne die veranderde plaaslike regering is, en hoe dit gereël kan word na aanleiding van die wyse waarop dit in verskillende ander lande realiseer.

#### Doelwit 4:

Om vas te stel hoe die rol en skakeling van die menslike hulpbronbestuurder van 'n plaaslike owerheid gereël kan word en wat die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder behoort te wees. Dit word gedoen ten einde te bepaal wat die opleiding van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike regering in Suid-Afrika behoort te behels en om 'n model op te stel vir, en strategieë vas te stel waarvolgens die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse reggestel kan word.

Ten einde 'n geordende en effektiewe model vir menslike hulpbronbestuur in te stel, moet daar aandag aan die volgende aspekte geskenk word ten einde 'n menslike hulpbronbestuursprogram te formuleer:

- Navorsing ten einde die behoefte aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede vas te stel;
- Bepaal of dit deeglik beplan word;
- Of dit sistematies en voortdurend toegepas en uitgevoer word aangesien die demografie van die personeel gedurig verander;
- Of dit effektiewe luister na en reagering behels op insette wat gelewer word;
- Of dit die ontwikkeling van bepaalde strategieë behels aangesien wat gesê en gedoen word nie dikwels so belangrik is as die wyse waarop dit gesê en gedoen word nie;
- Of dit op interne en eksterne basis plaasvind en of die munisipale bestuurder beseft dat geslaagde menslike hulpbronbestuur van binne na buite deurwerk;
- Bepaal of menslike hulpbronbestuur oop en eerlik is aangesien personeel die reg daarop het;
- Bepaal of dit essensieël vir suksesvolle bestuur is aangesien dit die bestuur in voeling hou met die personeel wat hulle dien en diegene op wie die sukses van die plaaslike owerheid berus;
- Bepaal of dit uitvloeiselbestuur behels sodat die plaaslike owerheid deur effektiewe luister- en ander metodes te volg die vinger op die pols van personeel hou;
- Bepaal of menslike hulpbronbestuur kommunikasie met alle personeel behels;
- Bepaal of voortdurende evaluering en toetsing van doelwitte en beleidsbeginsels van die plaaslike owerheid, sowel as die program wat aangepak word, plaasvind; en

- Ten laaste sal gekyk word of persoonlike kommunikasie op verbale en nie-verbale vlak plaasvind.

Om voorgenoemde te bepaal, is 'n spesifieke hipotese geformuleer:

#### **HIPOTESE :**

- $H_0$  - Die effektiewe funksionering en aanwending van menslike hulpbronbestuur sal beter menslike hulpbronstrukture en personeeldeelname binne die veranderde plaaslike owerheidswese in Suid-Afrika verseker.
- $H_A$  - Die effektiewe funksionering en aanwending van menslike hulpbronbestuur sal nie beter menslike hulpbronstrukture en personeeldeelname binne die veranderde plaaslike owerheidswese in Suid - Afrika verseker nie.

#### **.4 NAVORSINGSMETODES**

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek maak die navorser gebruik van verskillende perspektiewe ten einde meer objektiwiteit te kry. Babbie (1990:63) skryf in hierdie verband soos volg: **“The best studies are often those that combine more than one design since each design provides a different perspective on the subject under study.”** Die navorser wil met die beskrywende ontwerp 'n betroubare weergawe van die saak wat ondersoek word en spesifiek van die huidige stand van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede in Suid-Afrika gee. Die navorser het op hierdie benadering besluit omrede dit relatief buigsaam en by uitstek geskik is vir hierdie studie. Vir die beskrywende navorsing (Leedy, 1997) sal kwalitatiewe metodes gebruik word. Om te verseker dat die navorser kontak maak met die rolspelers wat 'n bydrae tot hierdie navorsing kan lewer, asook om verteenwoordigende inligting eerder as in-diepte-inligting te versamel (Krueger, 1994), is besluit om fokusgroepe te gebruik. Fokusgroep onderhoudsvoering is 'n kwalitatiewe navorsingstegniek om data in te samel van 'n klein getal deelnemers waar onderhoude in groepsverband eerder as individueel gevoer word. Die verskillende fokusgroepe word doelbewus gekies met die oog daarop dat die navorser soveel moontlik kwaliteit inligting kan bekom en ook sodat die navorser die meeste uit die groepe se deelname kan leer (Leedy, 1997:204).

Die **teoretiese verkenning** verseker dat die doel, die probleemstelling en die bevindinge van die navorsing verantwoord word, en die studie van die relevante literatuur word soos volg uitgevoer:

#### Doelwit 1:

- 'n Omvattende verkenning van die bestaande teorieë, konsepte, definisies en benaderings ten opsigte van die betrokke onderwerp, naamlik die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel, word onderneem: **“When you know what others have done, you are better prepared to investigate your chosen problem with deeper insight and more complete knowledge”** (Leedy, 1997:71).
- Die bestudering van nuwe en beoogde wetgewing aangaande plaaslike regering.
- Informele onderhoude met menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede.
- Die bestudering van beskikbare en bekombare vakliteratuur ten opsigte van:
  - amptenare en gemeenskap se betrokkenheid binne plaaslike regering;
  - deelname binne plaaslike regering;
  - die menslike hulpbronbestuurder se betrokkenheid binne plaaslike regering;
  - die opleiding en ontwikkeling van suksesvolle menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede; en
  - menslike hulpbronbeampes en menslike hulpbronbestuurders.
- Die literatuurstudie word ook gebruik om te kontroleer hoe die bevindinge van die navorsing ooreenkom met en/of verskil van die beskikbare literatuur vir hierdie spesifieke veld van ondersoek (Creswell, 1994:21).

#### Doelwit 2:

- Die bestudering van beskikbare en bekombare vakliteratuur aangaande die aard en wese na die menslike hulpbronbestuurder se rol en funksies met spesifieke verwysing na plaaslike owerhede.
- Informele onderhoude met die persone wat verantwoordelik is vir die aanbieding van menslike hulpbronbestuursprogramme vir menslike hulpbronbestuurders aan universiteite en teknikons in Suid-Afrika (Grinelli en Williams, 1990:216).

### Doelwit 3:

- Die bestudering van beskikbare en bekombare vakliteratuur aangaande die rol, funksies en werkwyses van die menslike hulpbronbestuurder se rolle en take binne plaaslike regering.
- Die bestudering van spesifieke materiaal verkry van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns wat gesetel is in Bloemfontein.
- Informele onderhoude met bewese menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede tydens hulle besoek aan die Jaarlikse Kongres in Augustus 2001.

In die meeste plaaslike owerhede in Suid-Afrika bestaan menslike hulpbronbestuur as geordende en doelgerigte pogings om personeel ingelig te hou, op te lei en vaardighede te ontwikkel bykans glad nie. Die vraag wat nou ontstaan is: "Wat presies word beoog met die inwerkingstelling van menslike hulpbronbestuursprogramme binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel?"

Vanuit informele onderhoude met bewese menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike regering, is die hoofdoelwitte as volg:

- (i) om 'n positiewe en uitdagende plaaslike owerheidsklimaat te skep waarin optimale prestasie en personeelproduktiwiteit gekweek en aangemoedig word;
- (ii) om die maksimum betrokkenheid van personeel in hulle werksplek te bewerkstellig;
- (iii) om die deelname te bepaal van die breër gemeenskap (sakesektor, afgetredenes, sleutelkommunikeerders, beamptes en personeel van allerlei organisasies) aan koöperatiewe leerpraktyke waarin die volle menslike en ander menslike hulpbronne ontgin word; en
- (iv) om kommunikasie- en inligtingsprosesse te skep waardeur die personeel en gemeenskap begrip en waardering vir die suksesse, uitdagings en behoeftes van die plaaslike owerheid kan ontwikkel, wat dan weer kan lei tot finansiële ondersteuning waar dit nodig is.



Tydens die verwerking en strukturering van inligting, soos verkry uit die informele onderhoude, beoog die navorser om die volgende vrae te beantwoord:

- Word daadwerklike menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede beoefen?;
- Word beskikbare fondse en bronne vir die uitvoering van menslike hulpbronprogramme binne plaaslike owerhede benut?;
- Word die beskikbare mensepotensiaal gebruik?;
- Moet 'n voltydse of deeltydse menslike hulpbronbestuurder aangestel word?;
- Word opleidingsfasiliteite vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede geskep?; en
- Word menslike hulpbronbestuur met dié van ander plaaslike owerhede in dieselfde distrik geïntegreer?

#### Doelwit 4:

- Informele onderhoude met munisipale bestuurders van veranderde plaaslike owerhede.
- Die bestudering van beskikbare en bekombare vakliteratuur ten opsigte van:
  - betrokkenheidsvlak binne plaaslike owerheidsbestel;
  - die rol en funksie van menslike hulpbronbestuurders binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel;
  - die opleiding en ontwikkeling van suksesvolle menslike hulpbronbestuurders;
  - menslike hulpbronbeamptes en menslike hulpbronbestuurders; en
  - die opleiding en ontwikkeling van senior bestuur binne plaaslike owerhede.
- Die bestudering van opleidings- en ander materiaal verkry van die Institute vir Munisipale Personeelpraktisyns in Kanada, Australië en Engeland.
- Informele onderhoude met bewese menslike hulpbronbestuurspraktisyns binne plaaslike owerhede tydens die bywoning van die Jaarlikse Kongres van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in Augustus 2001.
- Skakeling met universiteite, teknikons en ander opleidingsinstansies waar die opleiding van menslike hulpbronbestuurders plaasvind.
- Die bestudering van kursusmateriaal soos in gebruik by die opleiding van menslike hulpbronbestuurders vir die sakesektor in Suid-Afrika.

- Ten einde 'n toepaslike model vir die Suid-Afrikaanse opset op te stel, sal daar van wetenskaplike gefundeerde afleidings, gevolgtrekkings en toepassings van die voorafgaande studie gebruik gemaak word.

## 1.5 STRUKTUUR EN VERLOOP VAN DIE STUDIE

Die struktuur van die navorsingsverslag bestaan uit ses hoofstukke wat elk daarop gemik is om 'n bydrae tot die beantwoording van die probleemstelling te lewer. Hierdie strukturele verdeling word vervolgens kortliks uiteengesit. Om die doelwitte soos uiteengesit in hierdie hoofstuk te bereik, word hierdie studie soos volg beplan:

### 1.5.1 Hoofstuk 1

Hierdie hoofstuk behandel die agtergrond en motivering wat tot hierdie studie aanleiding gegee het en wat die navorsingsplan behels en vervat, naamlik die volgende sake:

- agtergrond van en grondliggende probleem van die studie;
- die navorsingsprobleem;
- doelwitte van die studie;
- navorsingsmetodes;
- struktuur van die proefskrif; en
- aannames.

### 1.5.2 Hoofstuk 2

*In hierdie hoofstuk word 'n teoretiese begroning van die verskynsel van menslike hulpbronbestuur verstrek. Daar is gepoog om die beginsels en teorieë waarop die verskynsels berus, vas te stel en te verduidelik. Ten einde die begroning te kan doen, is daar 'n deeglike studie van alle beskikbare en bekombare literatuur oor die onderwerp, soos dit in die sake- en plaaslike owerheidsektor toegepas word, gemaak. Daar is gepoog om vas te stel waarom menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika en watter voordele dit vir plaaslike regering inhou. Ten einde hierdie doelwit te bereik, is daar in besonder gekyk na:*

- die huidige bestuur van plaaslike owerhede in die RSA;

- die vernuwingstrategie van plaaslike regering met betrekking tot die transformasie, finansiering en beheer van plaaslike owerhede;
- die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture Wet No.117 van 1998 en veral met betrekking tot die werkgewer se siening van toekomstige plaaslike owerheidsfinansiering en -beheer;
- die aard van die menslike hulpbronbestuurder se rol en taak met besondere verwysing na:
  - definisies van menslike hulpbronbestuur;
  - die uitgangspunte waarop menslike hulpbronbestuur berus;
  - wanopvattinge omtrent menslike hulpbronbestuur;
  - `n relasie tussen menslike hulpbronne en menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering;
  - menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering en die onmiddellike omgewing;
  - die basiese stappe in menslike hulpbronbestuur;
- die menslike hulpbronbestuurder se betrokkenheid as deel van plaaslike owerheidsbestuur met besondere verwysing na:
  - bestuur met die oog op doelwitte en resultate;
- die uitgebreide omvang van die rolle, take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike regering;
- die algemene take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder;
- die spesifieke take van die menslike hulpbronbestuurder met besondere verwysing na die:
  - organiseringstaak;
  - beplanningstaak;
  - koördineringsstaak; en
  - evalueringstaak.
- die sisteembenadering tot menslike hulpbronbestuur;
- menslike hulpbronbestuur se betrokkenheid en 'gemeenskapsmening';
- publieke- en menslike hulpbronbetrokkenheid by formele plaaslike regering;
- die aard van die veranderde plaaslike owerheidstelsel met besondere verwysing na die finansiering en beheer van die plaaslike owerheid;
- die problematiek ten opsigte van die nuwe samewerking tussen alle belanghebbende vennote wat binne plaaslike regering ontstaan vanweë die veranderde situasie; en

- die onontbeerlikheid van menslike hulpbronbestuur in die nuwe plaaslike owerheidsbestel.

### 1.5.3 Hoofstuk 3

In hierdie hoofstuk volg die empiriese navorsingsontwerp. Die verskillende metodes vir die versameling van die inligting word bespreek, asook die metodes vir die verwerking en ontleding van die inligting.

### 1.5.4 Hoofstuk 4

In hierdie hoofstuk word 'n ontleding gedoen van die empiriese navorsing om te bepaal wat die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur behels binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Informele onderhoude is gevoer met bewese personeelpraktisyns, munisipale bestuurders en raadslede binne plaaslike owerhede om die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur vas te stel.

Vervolgens word die volgende aspekte tydens die onderhoude vervat:

- wat menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede behels;
- opleiding en ondervinding wat benodig word vir suksesvolle menslike hulpbronbestuur;
- die uitsette van gestruktureerde menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede;
- die finansiering van 'n menslike hulpbronbestuursprogram;
- waardevolle wenke vir die inwerkingstelling van 'n menslike hulpbronbestuursprogram;
- die toepassing van doelgerigte en beplande menslike hulpbronbestuur; en
- menslike hulpbronbestuur vs die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

### 1.5.5 Hoofstuk 5

In hierdie hoofstuk word aanbevelings gebaseer op bevindinge gedoen met die klem op die realisering van die rolle en funksies van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid, sowel as die eienskappe en opleiding van die menslike hulpbronbestuurder, bespreek. Daar word ook 'n model opgestel vir die daar- en inwerkingstelling van menslike hulpbronbestuursprogramme vir die menslike

hulpbronbestuurder binne plaaslike regering met spesifieke verwysing na die behoeftes van die veranderde plaaslike owerheidswese in die RSA. In die model word strategieë en riglyne verskaf waarvolgens moontlik te werk gegaan kan word om die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse reg te stel. Ten einde die begroning te kon doen, is daar `n deeglike studie gemaak van alle beskikbare en bekombare literatuur oor die onderwerp soos dit in die plaaslike owerheidsektor (in ander Westerse lande) toegepas word. Hierin word die volgende sake vervat:

- Die organisering en realisering van die plaaslike owerheid se menslike hulpbronbestuurstaak met inbegrip van die:
  - rolverdeling vir die uitvoer van menslike hulpbronbestuursprogramme;
  - funksionering van die menslike hulpbrondepartement binne die plaaslike owerheid;
  - voordele en nadele verbonde aan `n menslike hulpbrondepartement binne plaaslike regering.
- Die rol van die menslike hulpbronbestuurder met verwysing na die:
  - aanstelling van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid;
  - eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder;
  - voorwaardes vir die aanstelling van die menslike hulpbronbestuurder;
  - besondere rol van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid;
  - etiese kode en standarde vir menslike hulpbronbestuurspersoneel.
- Die opleiding en voorbereiding van die menslike hulpbronbestuurder:
  - tradisionele opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders in Suid-Afrika;
  - redes vir opleiding in menslike hulpbronbestuur, en
  - soorte opleiding en voorbereiding van die menslike hulpbronbestuurder.
- `n model vir `n menslike hulpbronbestuursprogram vir plaaslike owerhede in Suid-Afrika wat onder andere die volgende behels:
  - om `n verbintenis tot verbeterde menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede te maak;
  - om `n analise van menings en behoeftes te maak;
  - om beleid – en doelwitte te formuleer;
  - om die menslike hulpbronbestuursprogram binne die veranderde plaaslike owerheidbestel te ontwikkel, te implementeer en te evalueer.

### 1.5.6 Hoofstuk 6

In hierdie hoofstuk word daar 'n samevattende terugblik op die studie gegee met 'n bespreking van:

- die perspektiewe en insigte aangaande menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel met besondere verwysing na
  - die eienskappe van 'n effektiewe menslike hulpbronbestuursprogram;
  - die tye van verandering en die implikasies wat dit vir menslike hulpbronbestuur in Suid-Afrika inhou;
- struikelblokke en aanpassings in die loop van die studie;
- aanbevelings ten opsigte van regstellende menslike hulpbronbestuursaksies in die veranderde plaaslike owerheidsektor;
- voorstelle vir verdere studieprojekte;
- slotopmerkings.

## 1.6 AANNAMES

Die volgende veronderstellings is as rigtinggewend en onontbeerlik beskou vir dië navorsingsprojek:

- Doeltreffende bestuur behels die hantering van en aanpassing by verandering.
- Veranderinge in die plaaslike owerheidstelsel mag nie die gehalte van plaaslike regering aantast nie.
- Plaaslike regering is die hele samelewing se verantwoordelikheid.
- Menslike hulpbron – en gemeenskapsbetrokkenheid binne plaaslike owerhede is in wese 'n demokratiese gebeurtenis en verskynsel.
- Voortdurende plaaslike owerheidsvernuwing is die weg van kontinuïteit en dit behels konstantheid en verandering.
- Plaaslike regering is volledige, gedifferensieerde, ewewigtige, relevante en normatiese plaaslike bestuursverantwoordbare ontsluiting van die amptenary met die oog op optimale, verantwoordbare, algemene en besondere mandaatvervulling in sy algemene en besondere leefwêreld.
- Die mens is 'n handelende wese wat, indien hy 'n taak doeltreffend, logies en sistematies wil verrig, moet beplan, orden, reël en besluite neem.
- Die opleiding en ontwikkeling van bestuursleiers is moontlik sowel as noodsaaklik.

- Plaaslike owerhede staan in bepaalde verhoudinge tot en het bepaalde pligte teenoor al hul belanghebbendes.
- Plaaslike owerhede kan menslike hulpbronbestuur nie vermy nie, hulle kan slegs 'n keuse ten opsigte van beplande of onbeplande menslike hulpbronbestuur doen.

Wanneer daar in hierdie studie na hy of sy verwys word, sluit dit manlike sowel as vroulike persone in.

## 1.7 WOORDOMSKRYWING

### **Plaaslike regering:**

Liggaam daargestel om demokratiese en verantwoordingspligte regering vir plaaslike gemeenskappe te voorsien; om te verseker dat dienste op volhoubare wyse aan gemeenskappe verskaf word; om maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling te bevorder; om 'n veilige en gesonde omgewing te bevorder; en om die betrokkenheid van gemeenskappe en gemeenskapsorganisasies in plaaslike regeeringsaangeleenthede aan te moedig.

### **Wetgewende gesag:**

Is van die nasionale regeeringsfeer by die parlement; van die provinsiale regeeringsfeer by die provinsiale wetgewers; en van die plaaslike regeeringsfeer by munisipale rade. Wetgewende gesag is die bevoegdheid om regsreëls te maak, te wysig en te herroep.

### **Om te regeer:**

Om te regeer beteken om gesag uit te oefen en meer spesifiek die mag om inwoners te belas, wette te maak en dit af te dwing en besluite te neem wat die regte van individue kan aantast.

### **Plaaslike owerheid:**

'n Plaaslike owerheid is 'n staatsorgaan binne die plaaslike regeeringsfeer wat wetgewende en uitvoerende gesag uitoefen binne sy regsgebied. Elke plaaslike owerheid beskik oor 'n gebied waarbinne hy die reg het om die regeeringsaangeleenthede van sy gemeenskap te bestuur. 'n Plaaslike owerheid moet sy administrasie, begroting en beplanningsprosesse struktureer en bestuur om prioriteit te verleen aan die basiese behoeftes van die

gemeenskap en om sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die gemeenskap aan te moedig.

**Plaaslike raad:**

'n Plaaslike raad het die reg om op eie inisiatief die regeringsaangeleenthede van die plaaslike owerheid te bestuur; die plaaslike owerheid se wetgewende en uitvoerende gesag uit te oefen en die sake van die plaaslike owerheid te finansier deur tariewe en belastinge te hef.

**Raadslede :**

Raadslede word verkies om plaaslike gemeenskappe op rade te verteenwoordig binne die betrokke plaaslike owerheid se jurisdiksie en om te verseker dat die plaaslike owerheid gestruktureerde meganismes van verantwoording aan plaaslike gemeenskappe het.

**Staatsorgaan:**

Dit is enige staatsdepartement of administrasie in die nasionale, provinsiale of plaaslike regeringsfeer; of enige ander funksionaris of instelling wat ingevolge die Grondwet of 'n provinsiale grondwet 'n bevoegdheid uitoefen of 'n funksie verrig; of ingevolge wetgewing 'n openbare bevoegdheid uitoefen of 'n openbare funksie verrig, maar nie ook 'n hof of 'n regterlike beampte nie.

**Plaaslike Owerheidsbestuur:**

Die plaaslike raad en munisipale bestuurder wat die reg het om op eie inisiatief die plaaslike regeringsaangeleenthede van sy gemeenskap te bestuur, behoudens nasionale en provinsiale wetgewing soos in die Grondwet bepaal.

**Munisipaliteit:**

'n Munisipaliteit is 'n staatsorgaan binne die plaaslike regeringsfeer wat wetgewende en uitvoerende gesag uitoefen binne sy regsgebied. Elke munisipaliteit beskik oor 'n gebied waarbinne hy die reg het om die regeringsaangeleenthede van sy gemeenskap te bestuur. 'n Munisipaliteit moet sy administrasie, begroting en beplanningsprosesse struktureer en bestuur om prioriteit te verleen aan die basiese behoeftes van die gemeenskap en om sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die gemeenskap aan te moedig.



**Burgemeester:**

Die burgemeester word deur die munisipale raad verkies vanuit die geledere van sy uitvoerende komitee. Die burgemeester is nie die voorsitter van die munisipale raad nie en sy rol en funksie is tweeledig, naamlik: seremonieel, voorsitter van die uitvoerende komitee en gedelegeerde van die raad of uitvoerende komitee.

**Uitvoerende burgemeester:**

Die uitvoerende burgemeester word deur die raad verkies en die uitvoerende gesag word dan in die amp van die burgemeester beliggaam. Die burgemeester wys self 'n burgemeesterskomitee aan om hom of haar by te staan.

**Uitvoerende komitee:**

Die uitvoerende komitee word vanuit die raad verkies met die burgemeester as voorsitter van die uitvoerende komitee.

**Munisipale bestuurder:**

'n Persoon aangestel deur 'n munisipale raad wat die hoof van die administrasie en ook die rekenpligtige beampte is, en wanneer nodig 'n waarnemende munisipale bestuurder aanstel.

**Munisipale bestuur:**

'n Plaaslike raad, munisipale bestuurder en amptenary getaak om die belange en aktiwiteite van 'n plaaslike owerheid te bestuur binne sy regsgebied.

**Veranderde plaaslike owerheidsbestel:**

Ingevolge die Grondwet word plaaslike regering gekonfronteer met 'n ontwikkelings-georiënteerde benadering wat beteken dat plaaslike owerhede moet verseker dat alle inwoners toegang tot basiese dienste het; dat daar deelname in besluitnemingsprosesse is; dat daar plaaslike ekonomiese ontwikkeling plaasvind en werkseleenthede geskep word en dat plaaslike hulpbronne doelmatig en volhoubaar aangewend word om die lewenskwaliteit van al sy inwoners te verbeter.

**Menslike hulpbronne:**

Amptenare werksaam binne plaaslike regering.

## 1.8 VERVOLGENS

In hoofstuk 2 word daar ter bereiking van die eerste doelwit van die navorsing, vervolgens aandag geskenk aan die teoretiese verkenning van beginsels en teorieë van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Dit is die eerste stap in die opstel van 'n model om die huidige problematiek rondom die funksie van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika op te los.

## HOOFSTUK 2

### TEORETIESE BEGRONDING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE

#### 2.1 INLEIDING

**“Human resource management is among the world’s most exciting professions. It is constantly changing and is at the center of the action – from Russia’s glasnost to the NASA Challenger disaster to the Cabbage Patch doll phenomenon to the Bhopal tragedy. Human Resource decisions affect the credibility – indeed, the viability – of every organization” (Weis, 1995:7).**

Die omvang van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede en ‘plaaslike owerheidsbetrokkenheid’ is moeilik bepaalbaar aangesien diè begrippe veelfasettig is. In `n neutedop kan dit egter, volgens Tsoenyane (1998:9), Farren en Vincola (2000:12) en Fowler (1988:36) waarskynlik gedefinieer word as diè bestuursfunksie wat wedersydse betrekkinge tussen `n plaaslike owerheid en sy menslike hulpbronne asook die verskillende publieke op wie die sukses of ondergang van diè plaaslike owerheid berus, identifiseer, vasstel en handhaaf.

Ten einde menslike behoeftes te bevredig, word daar op individuele en sosiale vlak betrekkinge met ander individue en sosiale instellings aangeknoop. Hierdie betrekkinge of verhoudinge word gekenmerk deur wisselende grade van interaksie en interafhanklikheid en daarom ook verskillende vlakke van ekonomiese en sosiale wisseling of ruilverkeer. Die tye waarin ons leef, berus volgens Farren en Vincola (2000:12) en Fowler (1988:36), al hoe meer op toenemende interafhanklikheid wat kan lei tot komplekse en dikwels konflikgelaaide verhoudinge.

Grainger (1994:13) ondersteun voorgenoemde standpunte en voer aan dat al hierdie tipes verhoudinge ook weerspieël word in die komplekse oorgangsonderhandelinge wat tans op alle terreine – polities, sosiaal, ekonomies, kultureel en plaaslike owerheidsbestuur – in Suid-Afrika beleef en deurleef word.

Menslike hulpbronbestuur of interpersoonlike verhoudinge volgens Louw, Gerdes en Meyer (1984:88) is terme wat dikwels gebruik word om die studie en bestuur van verhoudinge tussen individue te beskryf. Netso word die term internasionale

betrekkinge in die algemeen gebruik om verhoudinge tussen nasies te beskryf. Die term openbare betrekkinge word, volgens Cutlip et al (1985:1) gebruik wanneer die plaaslike owerheid se verhouding met die gemeenskap in dieselfde sosiale milieu beskryf word.

Volgens Brynard (1997:114) bedryf plaaslike owerhede nog altyd 'menslike hulpbronbestuur' met sy belanghebbendes soos amptenare en die breër gemeenskap. Hierby kan ook Smith (1997:36) se argument gevoeg word as die outeur aanvoer dat in Suid-Afrika hierdie hantering van 'menslike hulpbronbestuur' tussen die plaaslike owerheid en sy belanghebbendes tot dusver egter grootliks op onbeplande wyse plaasgevind het. Mettler en Steytler (2000:2) voer aan dat in ander wêrelddele soos die VSA, Brittanje, Kanada en Australië die belang van doelgerigte en doelbewuste menslike hulpbronbestuur en -betrokkenheid in plaaslike owerhede en plaaslike owerheidsdistrikte reeds lankal besef en ontwikkel is.

Die ontwikkeling van die professies van menslike hulpbronbestuur en betrokkenheid in die gemeenskap het deur verskeie stadiums gegaan. Menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede was tot 1970 orals 'n totaal onbekende begrip. Tot in 1974, met die inwerkingtrede van die Munisipale Ordonnansie, is menslike hulpbronbestuur volgens Lipkin (1999:3) baie eng beskou as dié metode waarop 'n plaaslike owerheid met die gemeenskap en sy personeel in interaksie is. In die Ordonnansie word 'n meer spesifieke betekenis aan menslike hulpbronbestuur geheg. Sedert die promulgering van die Munisipale Ordonnansie het die beskouinge omtrent gemeenskapsbetrokkenheid sodanig begin verander dat dit onder andere fasette van tweerigtingkommunikasie, en wedersydse organisatoriese prestasie ingesluit het. Die vloedgolf van boeke en artikels wat toe oor die onderwerp verskyn het, het volgens Bird (2000:9), Dunfee (1995:170), Hubbart, Forcht en Thomas (1998:171) daartoe bygedra dat dit vandag erken word as die sleutel- administratiewe funksie wat dit is.

Die saadjies van die moderne siening van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede is reeds laat in die dertigerjare van die twintigste eeu deur Harwood L. Childs gesaai, maar die waarde daarvan is eers in die laaste aantal jare besef en aanvaar. Volgens Childs is die essensie van menslike hulpbronbestuur en kommunikasie: **“ not the presentation of a point of view, nor the art of tempering mental attitudes, nor the development of cordial and profitable relations.”** Hy sê egter dat die basiese funksie van menslike hulpbronbestuur **“is to reconcile or adjust in the**

**personnel's interest those aspects of our personal and corporate behaviour which have a social significance"** (Cutlip et al, 1985:3). Deelnemende menslike hulpbronbestuur in die sakewêreld is, volgens Van Staden (1997:9), toegespits op die 'bestuur van ruilverkeer tussen die diensverskaffer en sy kliënt', terwyl dit in die plaaslike owerheid dui op die 'bestuur van die verhoudinge tussen die plaaslike owerheid, sy personeel en die gemeenskap'.

Uit bostaande is dit duidelik dat menslike hulpbronbestuur die medium is met behulp van die media, waardeur die plaaslike owerheid aanpas by sy omgewing. Menslike hulpbronbestuur vervul 'n belangrike funksie in hierdie skakeling en moet 'n beplande poging aanwend om effektief te kommunikeer met al die groepe wat essensieel kan bydra tot die oorlewing en suksesvolle funksionering van plaaslike regering. 'Organisatoriese aanpassing' suggereer, volgens Emanuel (1994:99) en Cutlip et al (1985:3) dat menslike hulpbronbestuur op bestuursvlak 'n beleidsbepalende funksie uitoefen.

Uit die vorige hoofstuk blyk dit dat die totale plaaslike owerheidstelsel in Suid-Afrika volgens Schwella et al (1996:3) in 'n organisatoriese aanpassingstadium is. Beleidsvorming en -verandering is aan die orde van die dag. Doelgerigte en doelbewuste menslike hulpbronbestuur en interaksie met die personeel en gemeenskap is dus nou noodsaaklik – ook en veral in Suid-Afrika – ten einde die sisteem sinvol te verander.

Die teoretiese begroning van menslike hulpbronbestuur en interaksie met die personeel en gemeenskap in die veranderde plaaslike regeringsomgewing berus op 'n sisteemperspektief, met die plaaslike owerheid as oop sisteem. Die daaglikse gang en vooruitgang van die plaaslike owerheid berus op doelwitgerigte bestuur van die wedersyds afhanklike verhoudinge tussen die plaaslike owerheid en die belanghebbendes. Sodanige verhoudinge word opgebou deur die vloei van inligting, terugvoering en aksie na aanleiding van verkreë inligting.

Ten einde dié teoretiese begroning van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te kan doen, word vervolgens ondersoek ingestel na :

- Die sisteembenadering soos dit manifesteer in menslike hulpbronbestuur en *kommunikasie in die plaaslike owerheidswese as 'n oop sisteem*;
- Menslike hulpbronbestuur en kommunikasie as deel van plaaslike owerheidsbestuur;

- Die aard van menslike hulpbronbestuur en kommunikasie met verwysing na :
  - definisies daarvan;
  - uitgangspunte waarop dit berus;
  - wanopvattinge;
  - die verband tussen menslike hulpbronbestuur en kommunikasie;
  - die stappe waarvolgens dit uitgevoer word;
  - die belangrike rol wat personeel en 'publieke mening' in menslike hulpbronbestuur en kommunikasie speel;
- die uitgebreide omvang van die rolle, take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike regering;
- die algemene take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder;
- die spesifieke take van die menslike hulpbronbestuurder met besondere verwysing na die:
  - organiseringstaak;
  - beplanningstaak;
  - koördineringsstaak; en
  - evalueringstaak.

## 2.2 DIE HUIDIGE BESTUUR VAN PLAASLIKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA

Doelgerigte en geordende menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is 'n bestuursfunksie (kyk hoofstuk 5) wat deur die plaaslike owerheidsbestuur (Uitvoerende Komitee, Munisipale Bestuurder en ander topbestuurslede) uitgevoer behoort te word. Om dië rede is dit noodsaaklik om die gesag, regte en pligte van sodanige bestuurslede in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel te bestudeer.

Menslike hulpbronbestuur het reeds vanaf die vroeëste tye voorgekom waar konfliktsituasies voorgekom het met grondeienaarskap en waar mense op verskeie vlakke met mekaar in interaksie was. Menslike hulpbronbestuur het sinoniem geword met personeel se reg om te weet en die reg om inspraak te hê. Amptenaar- en bestuursbetrokkenheid by die formele bestuur binne plaaslike owerhede is en bly 'n realiteit wat wêreldwyd toeneem op grond van die waarde wat dit vir die amptenaar, gemeenskap, belastingbetaler, heffingspligtige en plaaslike owerheid inhou. Ter ondersteuning van voorgenoemde voer Driscoll en Hoffman (1997:69) aan dat dit gevolglik noodsaaklik is om ook hierdie saak, met die besondere implikasies wat dit vir menslike hulpbronbestuur inhou, te bestudeer.

Die huidige en toekomstige bestuursbedeling binne die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsektor word dus vervolgens bespreek.

Die bestuur van plaaslike owerhede in Suid-Afrika was vir die grootste deel van die 20ste eeu die verantwoordelikheid van die nasionale regering. Daar was in hierdie bedeling hoofsaaklik drie tipes plaaslike owerhede, naamlik stadsrade, afdelingsrade en munisipaliteite. Elkeen van hierdie drie liggame het onder die direkte beheer van die verskillende provinsiale departemente gestaan ingevolge wetgewing en tersaaklike ordonnansies.

'Direkte beheer' het geïmpliseer dat die nasionale regering verantwoordelik was vir die instel, beheer en finansiering van plaaslike owerhede. Op die nasionale/sentrale bestuursvlak van die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel bestaan daar tans die volgende struktuur:

- SALGA (South African Local Government Association) wat algemene plaaslike regeringsbeleid vir die hele Suid-Afrika moet formuleer ten opsigte van die:
  - finansiering van plaaslike owerhede;
  - salarisse en diensvoorwaardes van alle personeellede; en
  - professionele registrasie van alle amptenare binne hul beroepsvelde.

Hierdie 'direkte beheer' het volgens Israel (1994:16) geïmpliseer dat die nasionale regering voorsien het in bykans alle behoeftes wat plaaslike owerhede ten opsigte van finansies, ondersteuning, administrasie en so meer gehad het. Daar was dus geen dringende behoefte daaraan om beplande menslike hulpbronbestuur met ander belanghebbendes aan te knoop nie. Corrigan et al (1999:114) stel dit as volg: **"In the past, the focus of local authority communication centered on telling the public what we, as informed professionals, thought they should know."**

## **2.3 PLAASLIKE OWERHEIDSBESTUUR IN SUID-AFRIKA BY 'N KRUISPAD**

Tans verkeer die Suid-Afrikaanse regeringstelsel volgens Koorts (2000:11) in 'n oorgangsfase vanweë grootskaalse politieke, kulturele en sosiale veranderinge. Dié veranderinge impliseer dat die plaaslike owerheidstelsel ook aangepas moet word en reeds besig is om te verander.

In die transformasieproses binne plaaslike owerhede is daar tans twee hoofrolspelers, naamlik die plaaslike regering aan die een kant en SALGA aan die

ander kant. In Februarie 1998 het die Minister van Plaaslike Regering die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998 gepromulgeer met sekere beleidsbeginsels vir die herstrukturering van plaaslike regering in Suid-Afrika. Hierdie dokument (Municipal Structures Amendment Act 2000:9) verteenwoordig die oorheersende gedagterigting van die onderskeie partye in die onderhandelingsproses omtrent veranderings en aanpassings binne plaaslike regering. Ten einde gevolgtrekkings aangaande die moontlike toekomstige plaaslike owerheidsbedeling in Suid-Afrika te kan maak, is dit volgens Koorts (2000:13) noodsaaklik om verskillende standpunte te beskou en dan te vergelyk. Vir dié doeleindes van hierdie studie sal daar ook in elke geval verwys word na die moontlike implikasies vir beplande menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering.

### 2.3.1 Die plaaslike owerheidsvernuwingstrategie van plaaslike regering

In Februarie 1998 het die Minister van Plaaslike Regering die Wysigingswet (Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998) gepromulgeer. Op plaaslike regeringsvlak is gevolglik 'n ondersoek na plaaslike owerheidsvernuwingstrategieë geloods. Die eerste fase van hierdie ondersoek het die "identifisering van die belangrikste probleemareas in plaaslike regering waarvoor daar oor die kort en medium termyn praktiese bestuursoplossings gevind moes word, behels" (Staatskoerant No. 21776:Bl.3). Vir dié doel is daar insette van 'n breë spektrum van belanghebbende en kundige persone en instansies op uitnodiging ontvang. In die tweede fase is die insette tot een samevattende konsepverslag verwerk en die verslag, 'n plaaslike owerheidsvernuwingstrategie: besprekingsdokument is op 7 Augustus 2000 deur die onderskeie distriktransformasie forums en die Minister van Plaaslike Regering as besprekingsdokument vrygestel. Tydens die derde fase het die Werkgewersvereniging kommentaar oor die Besprekingsdokument ingesamel en gelewer en aan die Minister voorgelê wat dit oorweeg en waar nodig die Besprekingsdokument daarvolgens aangepas het. In die finale besprekingsfase van hierdie vernuwingstrategie is die finansiële implikasies bereken en 'n finansieringsplan vir die nuut gestelde munisipale strukture vir die toekomstige plaaslike owerhede ontwikkel en in die vernuwings- /transformasiedokument vervat.

Tydens die evaluering van die huidige plaaslike owerheidstelsel is daar onder andere gekyk na die basiese beginsels (Department of Labour 2000:14) vir plaaslike owerheidsvoorsiening. Die beginsels wat as maatstaaf gebruik is, is:



- “Gelyke geleentheid binne plaaslike owerhede, met inbegrip van gelyke plaaslike owerheidstandaarde, moet vir alle deelnemers beskikbaar wees.
- Daar moet voldoende balans tussen gemeenskaplikheid en diversiteit binne plaaslike regering wees.
- Individuele deelnemers moet keusevryheid geniet.
- Die doelwitte moet aan die eise van relevansie voldoen en rekening hou met die mannekragbehoefte van die land.
- Daar moet ’n positiewe skakeling tussen plaaslike, provinsiale en nasionale vlak van regering wees.
- Daar moet ’n aanvaarbare verhouding tussen plaaslike owerhede en menslike hulpbronverantwoordelikheid vir die plaaslike regering bestaan.
- Daar moet voldoende nasionale steun vir plaaslike regering wees.
- Daar moet ’n gesonde balans wees tussen administratiewe sentralisasie en desentralisasie.
- Erkenning van die professionele status van amptenare is noodsaaklik.
- Die aktiwiteite van plaaslike regering moet op verbeterde, beplande en voortgesette dienslewering berus.”

Die veranderinge wat binne plaaslike owerhede beoog word, is saamgevat in die herroeping van Artikel 12 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998 (Wet No. 117 van 1998) en behels basies die volgende:

- “Een demokratiese, nie-rassige plaaslike owerheidsbestel.
- Gelyke geleentheid binne plaaslike owerhede en die uitskakeling van agterstande binne plaaslike regering.
- Gestandaardiseerde dienslewering op alle vlakke.
- Basiese dienslewering aan veral agtergeblewende gebiede.
- Strukture vir lewenslange plaaslike regering.
- Groter bestuursoutonomie vir plaaslike owerhede.
- Gemeenskapsbetrokkenheid.
- Beter benutting van tegnologie binne plaaslike regering in die algemeen.
- ’n Uitgebreide rol vir distriksowerhede.
- Effektiewe plaaslike owerheidsfinansiering en -opvoeding.
- Beter interne bewegingstrukture tussen verskillende plaaslike owerhede.
- Doeltreffende gemeenskapsopvoeding.
- Doeltreffende finansieringsgrondslae vir plaaslike regering.

- Groter harmonie tussen die mannekragbehoefte van die plaaslike owerheidsektore onder mekaar.
- 'n Doelmatige dog aanpasbare finansieringsplan vir plaaslike regering vir die volgende tien jaar."

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit nodig om meer spesifiek na enkele van die beoogde vernuwings te kyk. Elke argument teen menslike hulpbronbestuur sal sover moontlik deur die navorser weerlê word. Die argumente/standpunte wat nie weerlê kan word nie, sal erken word as probleme waarmee in die ondersoek rekening gehou moet word.

i. Een demokratiese, nie-rassige plaaslike owerheidsbestel. Volgens Hasking (1998:3) word hier 'n sentrale plaaslike owerheid en streeksplaaslike owerhede, wat oor die gesag en besluitnemingsbevoegdhede beskik, in die voortuitsig gestel. Die ontwikkeling van sodanige model vir die plaaslike owerheidsbestel berus op die volgende standpunte.

a. Standpunt 1:

Leape, Baslin en Underhill (1985:161) ondersteun hierdie standpunt en voer aan dat ras by die transformasie van plaaslike regering in Suid-Afrika geen rol in die toekoms moet speel nie en billikheid en regverdigheid in die voorsiening van geleenthede binne plaaslike regering moet verseker word.

b. Standpunt 2:

"Die nuwe plaaslike owerheidstelsel moet nasionale eenheid bevorder en tot uitdrukking laat kom. Met inagneming van die nie-rassige basis van 'n nuwe plaaslike regeringsbestel moet daar ook voorsiening gemaak word vir die akkommodering van verskeidenheid op grond van internasionaal erkende en relevante basiese menseregte soos vryheid van assosiasie, godsdiensvryheid en die beoefening en oordrag van eie kultuur. Vryheid van assosiasie moet derhalwe 'n hoeksteen van die veranderde plaaslike owerheidstelsel vorm (Laabs, 1997:64)."

Die navorser is oortuig daarvan dat die implikasie van hierdie standpunt is dat die keuse van 'n plaaslike owerheid in dié nuwe bedeling by die onmiddellike omgewing en gemeenskap gaan berus. Indien aanvaar

word dat elke gemeenskap die 'beste' plaaslike regering in die omgewing beoog, sal daar strawwe kompetisie tussen rug-aan-rug plaaslike owerhede vir die verkryging van voldoende plaaslike dienste, ontstaan. Volgens Farquharson (1993:69) sal dit tot gevolg hê dat plaaslike owerhede gemeenskapsbetrokkenheidsprogramme sal moet instel om personeel en die gemeenskap ingelig te hou.

c. Standpunt 3:

Die nuwe plaaslike owerheidstelsel moet voorsiening maak vir die bestaan van 'n sentrale plaaslike owerheid en plaaslike owerhede op plaaslike en streeksvlak. Die sentrale plaaslike regering moet die verantwoordelikheid dra vir beleid oor norme en standaarde oor verskeie kernaangeleenthede binne plaaslike regering en moet verantwoordelik wees vir kategorieë inrigtings van 'n meer nasionale aard wat 'n baie groot mate van outonomie geniet. Rossouw (1991:11) voer aan dat politieke verantwoordelikheid en aanspreeklikheid op die verskillende vlakke gevestig moet word.

Hierdie standpunt word deur Van der Maal (2000:7) ondersteun, en hy voer aan dat ander funksies rakende plaaslike regering onder die jurisdiksie van die streeksowerhede kan val; met dien verstande dat die beginsel van maksimum funksioneel verantwoordbare afwenteling van besluitnemingsbevoegdheid na die gemeenskap of individuele inrigting deurgaans gevolg word.

In ooreenstemming met laasgenoemde beginsel moet daar volgens Cloete (1995:43) verskillende kategorieë plaaslike owerhede ingestel en volgens 'n ooreengekome norm of formule gelyk befonds word. Verskille tussen hierdie plaaslike owerhede het betrekking op verskille in vlakke van bestuursoutonomie. So 'n benadering sal ook volgens Koorts (2000:6) voorsiening maak vir die akkommodering van natuurlike plaaslike owerheid relevante verskeidenheid waar daar 'n behoefte daarvoor bestaan. 'n Argument (Israel, 1994:69) ter ondersteuning van hierdie standpunt is dat dit voorts denkbaar is dat plaaslike owerhede wat wil saamwerk in die voorsiening van gemeenskapsdienste deur byvoorbeeld menslike hulpbronne en hulpbronne te deel, hulself kan organiseer in die een of ander streek-, ontwikkelings- of waardegesentreerde verband.

Die implikasie van 'politieke verantwoordelikheid en aanspreeklikheid op verskillende vlakke' is dat die raad, bestuur, amptenaar en breë gemeenskap `n baie groter seggenskap in die aard, beleidsbeginsels, bestuur en beheer van plaaslike regering gaan verkry. As ondersteuning van voorgenoemde standpunt voer Koorts (2000:9) aan "... om die houdings en menings van die plaaslike gemeenskap te toets, sal dit noodsaaklik wees om georganiseerde en beplande meningsopnames uit te voer." Daar bestaan egter tans nie die nodige kapasiteit, fasiliteite en kundigheid op plaaslike vlak om sodanige opnames uit te voer nie. Alle ondersteuners wat dieselfde mening as die voorgenoemde handhaaf, beweer dat goed beplande menslike hulpbronbestuursprogramme, voorsiening maak vir meningsopnames wat in hierdie 'nuwe' behoeftes kan voorsien.

d. Standpunt 4:

"Die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel moet voorsiening maak vir dié deel van verantwoordelikheid rakende plaaslike regering tussen plaaslike owerheidsinstansies op verskillende vlakke, plaaslike gemeenskappe, die georganiseerde plaaslike owerheidsprofessie en ander belanghebbendes ten einde doeltreffende plaaslike regering vir alle belanghebbende deelnemers te verseker."

- ii. Gemeenskapsbetrokkenheid. Die plaaslike owerheidsvernuwingstrategie (Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998) gaan van die standpunt uit "dat plaaslike regering die hele samelewing se verantwoordelikheid is en dat die private sektor soos in ander lande `n meer beduidende rol moet speel."

Hierdeur word geïmpliseer dat die private sektor – wat in die verlede weinig indien enige aandeel in plaaslike regering gehad het – 'n belangrike rol in die finansiering, bestuur en voorsiening van plaaslike regering behoort en gaan speel. Zybrands (1995:41) voer aan dat die private sektor – en veral die handelsektor – bedryf word met `n winsmotief, wat beteken dat die moontlike 'wins' wat hulle uit nouer kontak met die plaaslike owerheid in die gemeenskap kan verkry, aan hulle duidelik gemaak sal moet word. Ten einde die private sektor by die voorsiening, befondsing en beheer van die plaaslike owerheid te betrek, sal daar dus intensiewe en deeglik georganiseerde deelnemende- en

menslike hulpbronbestuursprogramme deur die plaaslike owerheid in 'n bepaalde distrik in werking gestel moet word.

- iii. Effektiewe plaaslike owerheidsfinansiering en -opvoeding. Vanweë die talle veranderinge in die land word daar volgens Mufamadi (2000:6) ook deur die samelewing nuwe eise aan die plaaslike owerheid gestel wat nie in die huidige ekonomiese klimaat binne bereik van die nasionale regering, as belangrikste voorsiener van plaaslike regering, is nie. Plaaslike Owerhede se missiestelling volgens Masakela (2000:6) in die verband lei as volg: **“n Menslike hulpbronontwikkelingsstelsel waar daar 'n geïntegreerde benadering tot finansiering en opleiding bestaan wat in die ekonomiese en sosiale behoeftes van die land sowel as in die ontwikkelingsbehoefte van die individu en gemeenskap sal voorsien.”** Koorts (2000:9) meld verder dat **“...’n bestedingsvlak van hoër as 6% van die BBP deur die nasionale regering moeilik gehandhaaf word, gesien teen die agtergrond van die swak ekonomie van die land en die noodsaaklikheid om staatsbesteding te verminder en ekonomiese groei te stimuleer.”**

### 2.3.2 Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998 (Wet 97 van 1998)

Binne enige plaaslike owerheid is die mees belangrikste hulpbron sy mense. Mense word as totale wesens in diens geneem met bepaalde kennis, vaardighede en kundigheidsvlakke, maar ook met sekere tekortkominge met potensiaal tot ontwikkeling. Die suksesvolle en effektiewe funksionering van enige plaaslike owerheid hang volgens Lipkin (1999:3) ten nouste saam met die wyse waarop alle hulpbronne tot die plaaslike owerheid se beskikking, benut word. Hunt (1986:19) voer verder aan dat onder die term benutting, ingelees moet word die verkryging, bestuur, onderhoud en ontwikkeling van sodanige hulpbronne.

Ten einde tekortkominge uit te lig en potensiaal te ontsluit, is dit nodig dat elke amptenaar binne 'n plaaslike owerheid op 'n deurlopende basis aan opleiding en ontwikkeling blootgestel word. Op sy beurt impliseer dié standpunt volgens Lussier (1997:86) dat die klimaat bevorderlik vir werknemers se opleiding en ontwikkeling moet wees in so 'n mate dat 'n kultuur van leer geldend moet wees binne elke plaaslike owerheid.

Die implikasie van die voorafgaande is volgens Winstanley, Woodall en Heery (1996:7) soos volg:

Ten einde uitvoering aan die filosofie van menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur te gee, is dit nodig dat binne elke plaaslike owerheid 'n bereidwilligheid daartoe moet bestaan soos uiteindelik vergestalt in strukture, beleide, deelname en toepassing aan en van die onderhawige beginsels en prosesse.

As teenargument rakende voorgaande meld Denton (1999:4) dat plaaslike owerhede, as werkgewers hul plig skromelik versuim ten opsigte van menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur. Baie redes kan vir die toedrag van sake aangevoer word en Denton (1999:2-5) meld kortliks die volgende grondliggende redes vir hierdie praktyk:

- 'n Gebrek aan kennis en begrip oor die volle implikasie van menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur. Personeeladministrasie, opleidingskursusse en -aktiwiteite word gesien as menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur.
- Die nodige infrastruktuur ontbreek grootliks om uitvoering aan so 'n funksie te verleen.
- Hierby kan ook Baucus (1997:88) se argument gevoeg word dat finansiering ontbreek weens begrotingsprioriteite wat plaaslike owerheidsdoelwitte teenoor individuele behoeftes aan werknemers afspeel met laasgenoemde as die mindere behoefte.
- Cloete (1995:41) voer verder aan dat wanpersepsies bestaan insake opleidingspraktyke van die verlede en selfs hedendaagse benaderings. Die 'Sector of Education and Training Authority' (SETA), sy strukture, dienste en benaderings wat nie die totale spektrum van menslike hulpbronontwikkeling aanspreek nie.
- Ter ondersteuning van voorgenoemde argument voer Mufamadi (2000:3) aan die dispariteit insake dié finansiële vermoëns van plaaslike owerhede ten opsigte van inkomstebronne tussen graad 1 en 15 plaaslike owerhede. Plaaslike owerhede word gradeer in terme van hul totale inkomste, kiesersgetalle en personeelsterktes om sodoende die grootte van gradering aan te spreek en word personeel se salarisse bepaal na gelang van die betrokke plaaslike owerheid se gradering. Strukture en personeel kan nie bekostig word nie, veral nie deur die kleiner owerhede nie.
- Slegs die groter plaaslike owerhede het 'n interne menslike hulpbronontwikkeling en -bestuursfunksie gevestig met 'n opleidingskomponent. Hierdie standpunt word deur Bird (2000:13) ondersteun en hy voer aan dat plaaslike owerhede vanaf 'n graad 10 en kleiner totaal afhanklik is van 'n eksterne bron vir opleiding, maar dikwels beskik oor 'n personeelafdeling.

- 'n Gebrek aan deelname deur die amptenaar aan die opleidingsaksie. Kursusse word wel bygewoon deur 'n bepaalde groep amptenare verbonde aan sekere plaaslike owerhede, en grondvlakwerkers het nie noodwendig die toegang en blootstelling aan opleiding wat beskikbaar is vir ander vlakke binne die plaaslike owerheid nie.
- Geen wetenskaplik verantwoordbare bestuur van die menslike hulpbron-ontwikkelingsfunksie vind plaas nie. Kursusgangers word vir sekere kursusse genomineer sonder voorafgaande behoeftebepaling, evaluering, resultate en terugvoeringskanale.
- Veral by die kleiner plaaslike owerhede setel die verantwoordelikheid vir opleiding gewoonlik by 'n enkelfunksionaris. Volgens Cronjé et al (1997:89) word die groter proses van menslike hulpbronbestuur geensins toegepas nie en word opleiding en ontwikkeling gereduseer tot die bywoning van 'n kursus.

Die grondliggende kwessie blyk steeds die volgende te wees:

- Die probleem onder bespreking word deur die navorser weerlê op grond van die onwilligheid en onvermoë van plaaslike owerhede om die **verantwoordelikheid** vir menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur te aanvaar.
- Bestaande opleidingsliggame wat nie geakkrediteer en by magte is om namens die betrokke plaaslike owerhede die funksie uit te voer nie en ook nie as eksterne opleidingsagent veronderstel is om dit te doen nie.

Die kernstrategie, in samewerking met die nasionale opleidingstrategie binne plaaslike owerhede, is dat opvoeding en opleiding volgens Schuitema (2001:38) deur 'n nasionale kwalifikasieraanwerk individue moet bemagtig, lewenskwaliteit verbeter en sodoende 'n bydrae lewer tot die ontwikkelingsdoelwitte in die nasionale ekonomiese plan. Sedert 1999/2000 wend plaaslike owerhede 0,5 – 1,0 % van hul totale salarisbegrotings vir opleiding binne plaaslike owerhede aan ingevolge die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998. Volgens riglyne neergelê deur die 'SETA' vir plaaslike regering sal 'n bestedingsvlak van hoër as 1% van totale salarisbegrotings moeilik gehandhaaf kan word gesien teen die agtergrond van die swak ekonomie van die land en die noodsaaklikheid om verdere besteding te verminder en ekonomiese groei te stimuleer.

Die ontstaan van die gewysigde behoefte aan opleiding en opvoeding binne plaaslike regering het reeds tot gevolg gehad dat daar in die jongste tyd nuwe wetgewing (Wet

op Vaardigheidsontwikkeling, 1998) aangaande opleiding gepromulgeer is. Volgens dié wetgewing word daar nou die volgende bepalings en riglyne voorgehou:

(a) *Sleutelbeginsels ten opsigte van Opleiding binne Plaaslike Regering*

- 'SALGA' speel 'n voortdurende rigtinggewende rol ten opsigte van opleiding vir plaaslike owerhede.
- Opleiding is op uitset ("outcome") gebaseer wat versoenbaar is met beroepsrigtings binne Suid-Afrika.
- Opleiding is relevant met die uitdagings ten opsigte van plaaslike regering soos omskryf in die Witskrif.
- 'n Holistiese geïntegreerde benadering word gevolg en toegepas ten opsigte van raadslede en amptenare.

(b) *Die Vaardigheidontwikkelingstrategie*

**Doelwitte:**

- Om die menslike kapasiteit binne plaaslike regering in die algemeen in Suid-Afrika te verhoog;
- Om te verseker dat alle opleiding ontwikkel en aangebied word met duidelike meetbare uisette;
- Om elke sektor se strategie deur 'n nasionale opleidingsektor te laat koördineer.

(c) *Sleutelbeginsels vervat in vaardigheidsontwikkeling*

**Ontwikkeling van die vaardighede van die Suid-Afrikaanse werksmag deur:**

- Die kwaliteit van lewe van die werksmag te verbeter;
- Produktiwiteit te verbeter;
- Selfonderhouding te verbeter; en
- Die lewering van sosiale maatskaplike dienste te verbeter.

(d) *Sleuteldeelwitte van die Wet*

**Om werkgewers aan te moedig om:**

- Die werkplek as 'n aktiewe indiensopleidinginstansie te gebruik;



- Werknemers die geleentheid te bied om in die werkplek nuwe vaardighede aan te leer en te ontwikkel; en
- Werkstoetreders die geleentheid te bied om ondervinding in die werkplek op te doen.

i. Opleidingsbeheer en -administrasie. Die navorsers wat hierdie afdeling van die ondersoek hanteer het, het 'n diepgaande studie van opleidingsbeheer in ander lande (die VSA, Kanada, Brittanje en Australië) gemaak voordat hulle tot die gevolgtrekking gekom het dat daar oorwegend vier vlakke van opleidingsbeheer bestaan, naamlik:

- sentrale beheer ('federaal' in die VSA en Kanada, 'nasionaal' in Suid-Afrika en Brittanje);
- streeksbeheer ('staat' in die VSA en 'provinsiaal' in Kanada);
- distriksbeheer ('plaaslik' in die VSA en Australië en 'sonaal' in Brittanje); en
- plaaslike owerheidsbeheer (Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998).

Die navorsers het egter ook bevind dat dié model van opleidingsbeheer geensins impliseer dat daar in alle gevalle dieselfde mate van beheer aan die verskillende vlakke gegee word nie. Volgens dié navorsers neig ontwikkelde lande in die jongste tyd al hoe meer na 'sentralisasie' of 'hersentralisasie' van beheer terwyl ontwikkelende lande neig om 'gedesentraliseerde' beheer toe te pas.

'n Samevattende perspektief word as volg deur dié navorsers deurgegee:

- Dat plaaslike owerhede adviseer word om die verantwoordelikheid ten opsigte van menslike hulpbronontwikkeling en -opleiding te aanvaar ;
- Dat toepaslike grondvlakstrukture by plaaslike owerhede vir die uitvoering van die beginsels van bogemelde gevestig word ;
- Dat die 'SETA' en sy strukture 'n instaatstellings- en ondersteuningsrol vervul ter vestiging van die breër funksie van menslike hulpbronontwikkeling, -opleiding en -bestuur by plaaslike owerhede deur middel van:
  - Aanpassing van opleidingswetgewing en -beleid ten opsigte van menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur.
  - Eie strukture in pas bring met die filosofie van menslike hulpbronontwikkeling en -bestuur.

Die navorsers het verder die moontlikhede ondersoek om verandering in die beheer van die opleidingsstelsel te bring en het veral gekyk na die opleidingsperspektief – waar demokratisering van opleidingsbeheer plaasvind, sowel as die rol wat menslike hulpbronnebestuur daarin behoort te speel.

Die beleidbeginsels wat volgens Carstens (2000:11) gebruik behoort te word in die ontwikkeling van die nuwe bedeling, behels die volgende:

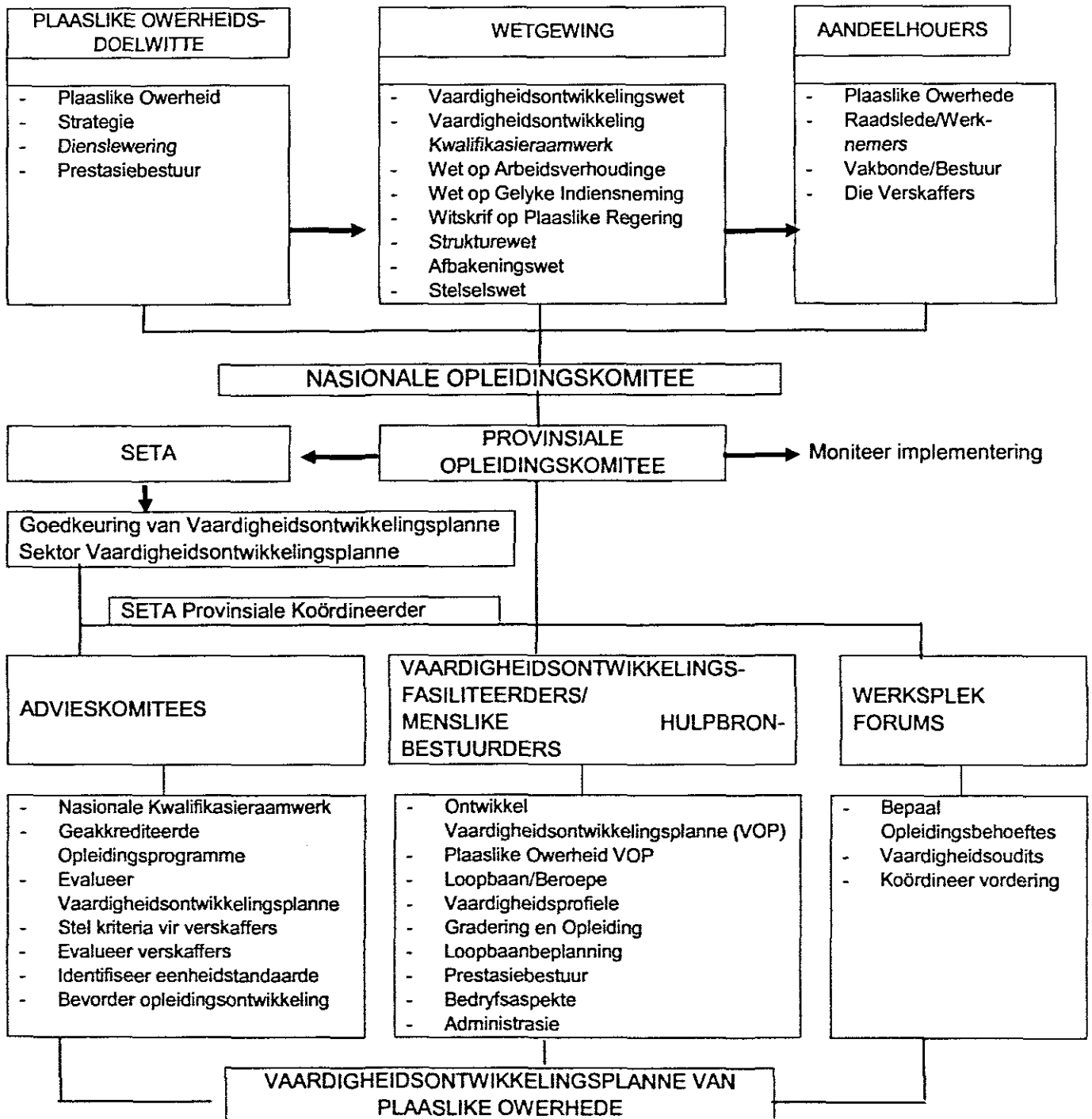
- *Enige beleidsbeginsels moet berus op die grondliggende waardes waarteen dit voortdurend opgeweeg behoort te word. In hierdie geval berus dit op die volgende beginsels: dat daar weggedoen moet word met rassisme en seksisme en dat die beleid demokrasie, gelykheid, 'n eenheidstelsel en regstelling moet behels. Hierby kan ook Rogers (1999:73) se standpunt gevoeg word dat dit ook aan die grondliggende waardes van doeltreffendheid, regverdigheid en kwaliteit moet beantwoord.*
- Die nuwe beheersisteesem moet volgens Grant (1991:6) toegewy wees daaraan om die wydste moontlike deelname van alle belanghebbendes aan die beheer van die stelsel toe te laat en te verkry, terwyl dit steeds opgeweeg word teen die noodsaaklikheid van effektiwiteit, samehang en nasionale eenheid.
- Die nuwe beheersisteesem moet volgens Smith (1997:24) voorsiening maak vir 'n maksimale vlak van toerekenbaarheid deur te verseker dat besluite geneem word op die vlak wat naaste is aan dié mense wat dit direk raak. Dit moet egter steeds met effektiewe en doeltreffende administrasie versoenbaar wees.
- Enige veranderinge in die beheersisteesem moet die noodsaaklikheid om die samehang van 'n unitêre, nasionale opleidingsstelsel vas te stel en te handhaaf, in ag neem.
- Die proses van beleidvasstelling word (Publikasie van die Ministerie van Plaaslike Regering 2000:4) ondersteun en die outeur voer aan dat voorsiening gemaak moet word vir uiteenlopende deelname, sodat dit moontlik is vir alle belanghebbendes om 'n aandeel in die proses te hê.
- Die navorser is oortuig daarvan volgens Rogers (1999:16) dat die administratiewe struktuur duidelike riglyne moet vasstel wat onderskeid maak tussen diegene wat die reg het om deel te hê aan die beleidvasstelling, die wat geraadpleeg word en dié wat slegs in kennis gestel word van besluite.
- Die toewysing van besluitnemingsbevoegdheid moet gepaard gaan met die toewysing van bronne/fondse of fondsgenereringskapasiteite.

- Die oorgangspesiedure moet voorsiening maak vir aansluiting by die bestaande sisteem deur stadiums van trapsgewyse maar steeds plooibare veranderings.

Die sisteembenadering skets die buitelyne (sien figuur 3 hieronder) waardeur die prosesse van beleidsvasstelling, -aannee, -implementering en -monitering op die vlakke van beheer kan plaasvind.

**FIGUUR 3: SISTEEMPERSPEKTIEF: 'N MOONTLIKE OPLEIDINGSTRUKTUUR**

(HRD Strategy, 2001)



Vanuit die figuur op bladsy 69 is dit volgens die menslike hulpbronstrategie (2001) duidelik dat die voorgestelde 'Human Resource Development Strategy' soos voorgehou deur die Departement van Arbeid, ook die noodsaaklikheid van die verhoogde deelname van alle belanghebbendes aan die prosesse van beleidsvasstelling en beheer van plaaslike owerhede, bepleit.

By implikasie is dit volgens Devlin en Knight (1990:60) duidelik dat daar voorsiening gemaak sal moet word vir doeltreffende kommunikasie- en menslike hulpbronbestuurskanale op alle vlakke. Hoe dit ook al gaan vergestalt, dit is vir die doeleindes van hierdie studie genoegsaam dat daar oor die beginsel van desentralisasie saamgestem word. Desentralisasie impliseer dat daar op alle vlakke groter skakeling, interaksie en kommunikasie sal moet plaasvind as wat tans die geval is. Die feit is ook dat daar op distriks-, plaaslike en/of institusionele vlak nie die nodige kapasiteit, kennis en kundigheid bestaan om georganiseerde opleiding en menslike hulpbronbestuur te laat plaasvind nie, en dat dit 'n probleem is wat daadwerklik opgelos moet word (Lipkin, 1999:7).

- ii Finansiering van opleiding binne plaaslike owerhede. Volgens Smith (2000:7) sal die opleiding en ontwikkeling van personeel binne plaaslike regering drasties toeneem met die nuutgestelde opleidingsfinansieringsbeleid. Die werknemers se lewenskwaliteit, asook produktiwiteit en mededingendheid binne die werkplek sal verbeter. Die plaaslike owerheid moet gekenmerk word as 'n opbouende aktiewe leeromgewing, en die vlakke van investering in opvoeding en opleiding moet verhoog en aangemoedig word. Ingevolge die bestaande strukture, naamlik die 'National Skills Authority' (NSA), word die nodige riglyne en strukture beskikbaar gestel wat vaardighedsontwikkeling en die nodige befondsing betref. In die verlede is sowat 90% van opleidingsfondse deur die nasionale regering gesubsidieer, maar word dit nou volgens Smith afgewentel na elke individuele plaaslike owerheid/werkgewer in Suid-Afrika. Die 'Sector of Education and Training Authority' allokeer opleidingssubsidies soos wat die plaaslike owerheid beweeg tussen die beskikbare strukture van die 'SETA'. Hoe die finansiering van plaaslike owerhede in die toekomstige bedeling ook al vergestalt gaan word, dit is vir die doeleindes van hierdie studie genoegsaam dat albei die deelnemende partye besef dat die nasionale regering nie alleen verantwoordelikheid vir die voorsiening van opleiding binne plaaslike regering sal kan dra nie. Dit impliseer dat die amptenaar, breër gemeenskap en aandeelhouers hulle volle gewig moet ingooi om opleiding op plaaslike vlak aan te moedig. Ten einde alle betrokke

partye by opleiding te betrek, sal daadwerklike menslike hulpbronbestuur, kommunikasiepogings en gemeenskapsbetrokkenheid geïnisieer en uitgevoer moet word.

iii. Vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder. Ingevolge die bepalings van die “Skills Development Act” van 1998, moet alle plaaslike owerhede ’n fasiliteerder aanstel ten einde opleiding en vaardigheidsontwikkeling te monitor en word die fasiliteerder se funksies as volg gestel:

- “Assist the employer and employees in the development of a Workplace Skills Plan which complies with the requirements of the SETA and the National Skills Authority. The implication is that he will be able to gather, facilitate and analyse information in relation to the workplace skills plan which will meet the needs of individual learners, the organisation, the sector and national skills priorities.
- Advise the employer on the implementation of the workplace skills plan.
- Assist the employer with the drafting of an annual training report against the approved workplace skills plan (and which complies with the requirements of the National Skills Authority).
- Advise the employer on quality assurance requirements as set by the SETA.
- Serve as contact person between the employer and the SETA.
- Influence key stakeholder participation in the skills development planning of the organisation/ensure key stakeholder participation throughout the process of Workplace Skills Plan development as well as implementation.
- Coordinate the establishment of a communication structure for skills development planning (i.e. the Training Committee) within the organisation.
- Gather and review information about national and sectoral skills development trends impacting on the organisation.
- Gather information on the strategic direction of the organisation.
- Gather information on the skills profile of the organisation/determine an appropriate skills audit system to assess the current competencies of employees.
- Gather information on the skills need of the organisation/training needs analysis.
- Identify potential providers and consolidate into the Workplace Skills Plan.

- Identify the need for development and reflect in the Workplace Skills Plan.
- Consolidate the Workplace Skills Plan for the organisation on information gathered.
- Contextualise the Workplace Skills Plan to meet the strategic objectives of the organisation.
- Ensure that the Workplace Skills Plan complies with SETA requirements.
- Liaise on a continuous basis with the SETA.
- Promote skills development strategies such as learnerships and skills programmes within the organisation.
- Reconcile an appropriate information system to manage the implementation of the skills development process in the organisation.
- Prioritise the implementation process of the Workplace Skills Plan.
- Advise on learning interventions to meet the requirements of the Workplace Skills Plan.
- Develop indicators to measure progress re implementation of the Workplace Skills Plan.
- Monitor effectiveness of training interventions linked to the strategic plan of the organisation.
- Ensure that quality assurance practices conform to SAQA/ETQA requirements.
- *Develop and implement a quality management system to assess learning programmes' outcome on the employees in the organisation.*
- Determine the impact of the Workplace Skills Plan on the performance of the organisation.
- Identify strengths and weaknesses of the Workplace Skills Plan.
- Assess budget effect on the Workplace Skills Plan.
- Make recommendations for improvement.
- Submit Workplace Skills Plan report to SETA.”

## **2.4 DIE AARD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA**

Daar kan van die veronderstelling (sien punt 2.1) uitgegaan word dat menslike hulpbronbestuur, asook die betrokkenheid van die menslike hulpbronbestuurder ten doel het om goedgesinde langtermynwerksverhoudinge tussen die plaaslike owerheid, gemeenskap en personeel wat deur die plaaslike owerheid gedien word en

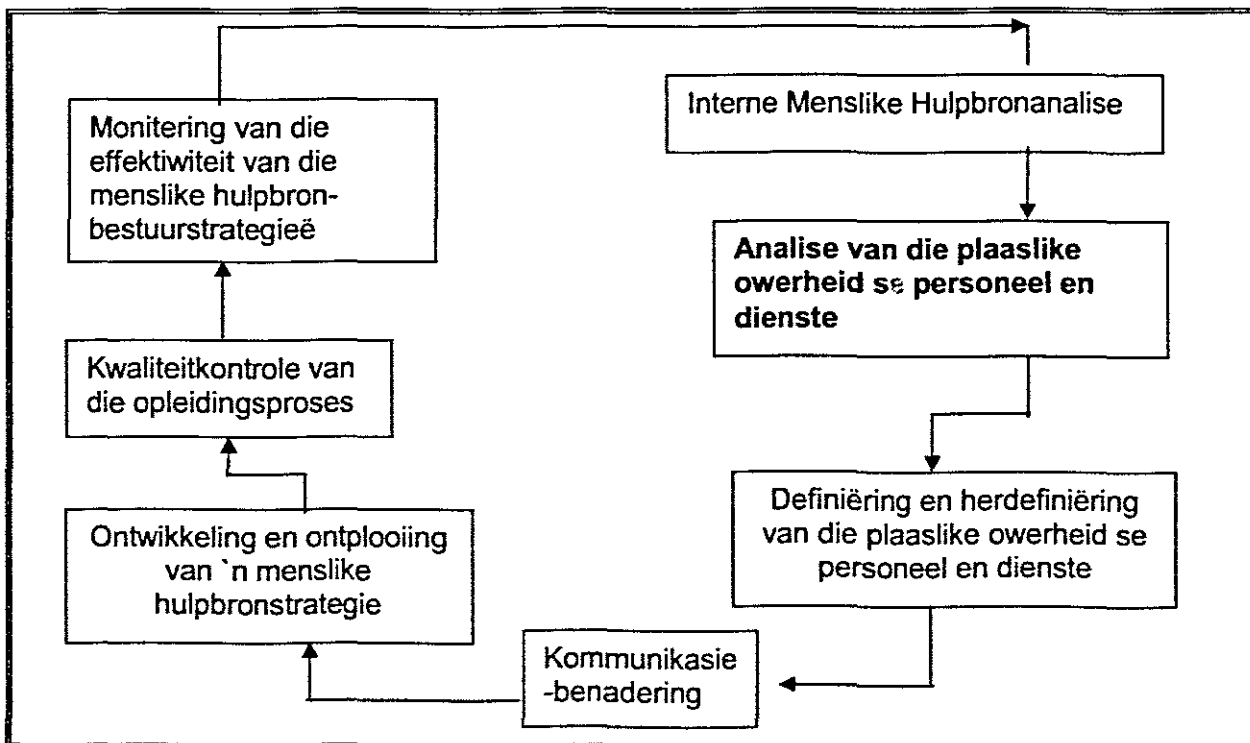
op wie se voortdurende steun die plaaslike owerheid staatmaak, op te bou, te handhaaf en uit te bou.

Menslike hulpbronbestuur het dus die taak om van dag tot dag begrip vir en van die plaaslike owerheid asook ondersteuning vir die plaaslike owerheid se doelwitte, beleid en optrede te kweek met inagneming van die invloed van die omgewing en sy personeel.

Volgens die Subkomitee van die Suid-Afrikaanse Bedingingsraad vir Plaaslike Regering (2000:17) is die menslike hulpbronbestuursiklus in plaaslike owerhede verantwoordelik om menslike hulpbronstrategieë te monitor (Restructuring of Local Government and the Deployment of Staff 2000:21) met deurgaanse kommunikasie waar strategieë ontwikkel word en kwaliteitskontrole uitgeoefen word om effektiewe menslike hulpbronbestuur te monitor.

Figuur 4 hieronder illustreer die menslike hulpbronbestuursiklus waar die plaaslike owerheid se personeel en dienste gedefinieer en geanaliseer word met 'n deurlopende kommunikasiebenadering.

**FIGUUR 4: DIE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSIKLUS IN PLAASLIKE OWERHEDE**  
(Subkomitee van die Suid-Afrikaanse Bedingingsraad vir Plaaslike Regering, 2000:17)



Ten einde vas te stel wat hierdie belangrike taak behels, word daar vervolgens na verskeie definisies van menslike hulpbronbestuur en die deelnemende rol van die menslike hulpbronbestuurder in plaaslike regering gekyk.

#### 2.4.1 Definisies van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns het sedert April 1995 'n analise van 367 verskillende definisies van menslike hulpbronbestuur gemaak voordat daaruit die volgende konseptuele en operasionele werksdefinisie opgestel het :

**“Human resource management is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its human resources; involves the management of problems on human resource issues; helps management to be informed on and responsive to related personnel opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the human resource interest; helps management to keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound ethical communication as its principal tools.”**

Die wese van menslike hulpbronbestuur word, volgens Schermerhorn, Hunt en Osborn (1994:133) en Schwella et al (1996:9) vervat in die Official Statement on Human Resource Management (sien Aanhangsel 1) wat in 1996 deur die Human Resource Society of America saamgestel en aanvaar is. Die essensie van hierdie amptelike verklaring word, volgens Mnisi (2000:25) ook ondersteun en aanvaar deur IMP (die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns van Suid-Afrika).

Hieruit blyk dit dat 'n definisie van ideale menslike hulpbronbestuur 'n verskeidenheid aspekte insluit. Dit –

- i . is 'n beplande en voortdurende program van interaksie wat deur die plaaslike owerheid se bestuur onderneem en bestuur word;
- ii . behels die bestuur van menseverhoudinge tussen 'n plaaslike owerheid en sy verskillende saamgestelde belanghebbendes wat bestaan uit amptenare, sakesektor en algemene breë gemeenskap;
- iii . monitor bewuswording, sienswyses, houdings en optrede van menslike hulpbronne binne en buite die plaaslike owerheid;



- iv . Analiseer die uitwerking van die plaaslike owerheid se beleidsrigtings, prosedures en optredes op die interne menslike hulpbronne en die publieke belanghebbendes;
- v . Pas die beleidsrigtings, prosedures en optredes aan wat blyk in stryd met die personeel en gemeenskap se belang en die oorlewing van die plaaslike owerheid te wees;
- vi . Gee raad aan die bestuur ten opsigte van nuwe beleidsrigtings, prosedures en optrede wat tot voordeel van beide die plaaslike owerheid en sy belanghebbende menslike hulpbronne sal strek;
- vii . Vestig en handhaaf tweerigtingkommunikasie tussen die plaaslike owerheid, menslike hulpbronne en sy belanghebbende publiek;
- viii . Bewerkstellig spesifieke veranderinge in bewuswording, opinies, houdings en optrede binne en buite die plaaslike owerheid;
- ix . Lei tot nuwe en/of die handhawing van bestaande verhoudinge tussen die plaaslike owerheid en sy belanghebbende gemeenskap (Menslike Hulpbronomitee van Distriksmunisipaliteite, 2001:16).

Volgens West (1985:27) en Driscoll (1996:151), is openbare betrokkenheid 'n verdere essensiële onderdeel van menslike hulpbronbestuur en addisioneel tot die menslike hulpbronbestuurder se funksie wat in die veranderde plaaslike regering plaasvind, aangesien amptenare se behoeftes en wense voortdurend in ag geneem word in alles wat die plaaslike owerheid beplan en uitvoer.

Kortliks kom dit dus daarop neer volgens Bird (2000:9) dat die funksie van menslike hulpbronbestuur is om doelbewuste, doelgerigte, planmatige en volgehoue interaksie tussen die plaaslike owerheid, sy werknemers en sy eksterne omgewing te ontwikkel en te behou deur middel van begrip. Dit word, volgens Mandela (1999:95) in Proklamasie 14 van die Wet op Plaaslike Regering, gedoen ten einde die welwillendheid van die interne en eksterne omgewing te verkry en te behou.

Volgens Coetzee (1997:26), impliseer die aanvaarding van bogenoemde definisies dat menslike hulpbronbestuur uit vier basiese elemente bestaan:

- 'n sosiale bestuursfilosofie;
- 'n uitdrukking van hierdie filosofie in beleidsbesluite;
- aksie voortspruitend uit hierdie beleidsrigtings; en
- tweerigtingkommunikasie wat bydra tot die skepping van hierdie beleidsrigtings om dit dan weer aan personeel oor te dra ten einde te verduidelik, openbaar te

maak, te verdedig en te promoveer sodat daar wedersydse begrip en welwillendheid gekweek kan word.

Die **gevolgtrekkings** wat die navorser uit die voorafgaande maak, is dat menslike hulpbronbestuur in der waarheid dié bestuursfunksie van plaaslike owerhede is waarin wedersydse voordelige verhoudinge tussen die plaaslike owerheid en sy verskillende menslike hulpbronne op gebalanseerde wyse geïdentifiseer, voorgestel en onderhou word deur:

- 'n voortdurende tweerigtingvloei van kommunikasie tussen amptenare en al die belanghebbendes by die plaaslike owerheid;
- totale betrokkenheid by die uitvoering van die taak van alle amptenare, deelnemers en die breër gemeenskap;
- 'n sistematiese (geordende en doelgerigte) werkswyse; en
- volgehoue aktiwiteite wat afgestem is op resultate en doelwitbereiking.

Ten einde die aard van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing beter te begryp, word daar vervolgens gekyk na bepaalde uitgangspunte waarop dit berus.

#### 2.4.2 Uitgangspunte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel

- i. Menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing moet volgens Winstanley, Woodall en Heery (1996:9) 'n doelbewuste aktiwiteit wees. Uit 'n analise van gemelde definisie blyk dit dat menslike hulpbronbestuur van en na amptenare 'n doelbewuste poging is om welwillendheid teenoor die plaaslike owerheid te kweek. Dit is dus alles behalwe 'n lukraak proses wat net by geleentheid ingespan word ten einde die werksklimaat van die plaaslike owerheid te verbeter of essensiële dienste en/of fondse te genereer.

Volgens Hunt (1986:93) behoort elke menslike hulpbronbestuursprogram rondom 'n bepaalde doelwit op 'n voorafbepaalde terrein ontwikkel te word. Frost (1992:40) verklaar dan ook: **"It aims to reach these targets individually, at the same time, with messages tailored specifically to each one. The individual messages are carefully evaluated in terms of the overall objectives of one organization."**

- ii . Hierdie standpunt word deur Mulder (2000:10) soos volg ondersteun: **“Menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing moet `n beplande aktiwiteit wees.”** Uit die definisie blyk dit duidelik dat die menslike hulpbronbestuursprogram nie `n toevallige aktiwiteit is nie, maar eerder `n goed deurdagte en planmatige aktiwiteit.

Volgens Mulder (2000:10) moet daar dus in elke program voorsiening gemaak word vir enige probleme, haakplekke of noodsituasies wat in die loop daarvan mag ontstaan. Israel (1994:15) sê ook: **“It must take careful account of specific problems in specific target areas with equally specific attempts to solve these problems.”**

- iii . Teen die voorgaande argumenteer Schwella et al (1996:66) dat menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing `n volgehoue aktiwiteit moet wees. Volgens Steward (1996:146), Trevino en Nelson (1999:89) en Teal (1999:231) is die snelle pas van die moderne samelewing asook die oorweldigende bombardement deur werknemer-organisasies die redes waarom plaaslike owerhede die geheue van personeel gereeld moet prikkel sodat die plaaslike owerheid nie in die vergetelheid raak nie. Teal (1999:231) sê verder: **“Winning this elusive goodwill takes time and effort. Credibility can’t be won overnight, nor can it be bought ... Human Resource management is not effective as a temporary, defensive measure to compensate for management misjudgement.”**

Alle ondersteuners wat dieselfde mening as die voorgenoemde handhaaf, voer aan dat suksesvolle menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsopset dus `n volgehoue poging is om die doelwitte van die plaaslike owerheid aan personeel en die gemeenskap te openbaar ten einde die welwillendheid en ondersteuning van sodanige belanghebbendes te verkry.

- iv . Menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing moet volgens Devlin en Knight (1990:224) as `n kommunikasieproses beskou word. Kommunikasie is een van die vier stappe (sien afdeling 2.4.6) waaruit suksesvolle menslike hulpbronbestuursprogramme bestaan. Die mens kommunikeer met sy medemens deur middel van byna al sy aksies. Die outeur sê dat dit vir die normale mens onmoontlik is om nie te kommunikeer nie.

Hieruit volg dat dit vir die plaaslike owerheid – wat uit mense en vir mense bestaan – onmoontlik is om in `n vakuum te ontwikkel en vooruit te gaan. Die kommunikasie wat tussen die plaaslike owerheid en sy belanghebbende menslike hulpbronne plaasvind, is egter moeiliker om te bepaal, te stuur en te rig.

Volgens Farren en Vincola (2000:12) speel menslike hulpbronbestuur `n onmisbare rol op hierdie gebied, want: **“Human resource management must sense what the stand of management is regarding any particular issue and it must interpret this to the relevant human resources concerned with it ; it must sense the reactions of the officials and interpret these to management.”**

- v. *Alle ondersteuners wat dieselfde mening as die voorgenoemde handhaaf, beweer dat menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing veral ingestel moet wees op die totale interne en eksterne omgewing. Elke aspek en/of afdeling van plaaslike owerhede kommunikeer in meerdere of mindere mate met die omgewing. Die menslike hulpbronafdeling kommunikeer onder andere met die arbeidsmark (bestuur met huidige en toekomstige amptenare) ; die afdeling finansies kommunikeer onder andere met die finansiële mark (begroting en die besteding van fondse) ; en die aankopeafdeling kommunikeer onder andere met die roumateriale mark. In sterk teenstelling hiermee kommunikeer die menslike hulpbronbestuurder/-afdeling, volgens Cutlip et al (1985:3-5) met al bogenoemde belanghebbendes en nog veel meer.*

Dit is volgens Veldsman (1997:14) van groot belang dat daar deur middel van menslike hulpbronbestuur kennis geneem word van en aandag gegee word aan die behoeftes, menings, vereistes en wense van al die belanghebbendes.

- vi. *Menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing moet welwillendheid kweek, behou en ontwikkel. Dit kom, volgens Hasking (1998:3), kortliks daarop neer dat waar daar geen welwillendheid teenoor `n plaaslike owerheid bestaan het nie, dit gekweek en voortdurend gevoed moet word.*

Ter ondersteuning van voorgenoemde standpunte is Smith (1997:7) ook van mening dat dit duidelik is dat alhoewel daar geen waarborge is dat welwillendheid bestaan en sal bly voortbestaan nie – aangesien enige van vele faktore dit kan beïnvloed – daar voortdurend deur middel van doelbewuste

menslike hulpbronbestuur gepoog moet word om welwillendheid jeens die plaaslike owerheid te verbeter.

- vii . Menslike hulpbronbestuur moet in die veranderde plaaslike regeringsomgewing wedersydse begrip nastreef. Om wedersydse begrip tussen die plaaslike owerheid en sy belanghebbende menslike hulpbronne te verkry, moet die menslike hulpbronbestuursprogram, volgens Mountford (1995:91), 'n tweeledige funksie verrig, naamlik:
- a. Op hoogte bly van personeel en gemeenskap se voor- en afkeure sodat die plaaslike owerheid sy aktiwiteite dienooreenkomstig kan aanpas ; en
  - b. Die plaaslike owerheid op so 'n wyse bestuur dat belanghebbendes begrip vir die probleme, maar ook waardering vir die verdienstelike pogings van die plaaslike owerheid toon.

Die **gevolgtrekkings** wat uit die voorafgaande gemaak word, is dat menslike hulpbronbestuur 'n georganiseerde en volgehoue aktiwiteit is waardeur gepoog word om begrip, ondersteuning en samewerking tussen die plaaslike owerheid, personeel en die breër gemeenskap te verkry en te behou. Dit word gedoen deur 'n reeks beplande en volgehoue aktiwiteite waarmee die plaaslike owerheid beoog om :

- Kennis aangaande dié besondere menslike hulpbronne en gemeenskap te versamel;
- Die personeel en gemeenskap in te lig aangaande die plaaslike owerheid se doelwitte, programme, probleme en behoeftes; en
- Die personeel en gemeenskap te betrek by die beplanning, evaluering en implementering van programme.

Vervolgens is dit nodig om na die besondere relasie wat daar tussen menslike hulpbronbestuur, plaaslike owerhede en gemeenskapskaking bestaan, te kyk, maar eers moet 'n aantal wanopvattinge aangaande gemelde begrippe uit die weg geruim word.

#### 2.4.3 Wanopvattinge omtrent menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Vanweë die historiese ontwikkeling en beskouings van die funksies van menslike hulpbronbestuur en die menslike hulpbronbestuurder se betrokkenheid met personeel en die eksterne gemeenskap, het daar heelparty wanopvattinge omtrent die aard van

dié aktiwiteit ontstaan. Die volgende is van die belangrikste wanopvattinge wat telkens opduik. Fischer (1996:2) sê dat menslike hulpbronbestuur en gemeenskapsbetrokkenheid nie –

- Die kuns van verdoeselde oorrading of onderhandeling; of
- 'n tydelike of defensiewe optrede is nie.

Volgens Erasmus (1997:20) en Rees (1992:57) is dit ook nie sinoniem met die werk van weldoeners nie.

Volgens Rossouw (1991:163) en Koorts (2000:9) is dit ook nie –

- 'n versperring tussen die waarheid en menslike hulpbronne nie; of
- 'n onderhandelingsveldtog wat poog om 'n spesifieke standpunt ten spyte van die waarheid, etiek en publieke welvaart, tuis te bring; of
- publisiteit wat bloot daarop gerig is om diens te verbeter; of
- onbetaalde advertensie; of
- slegs die hantering van verhoudinge met die personeel nie.

Verder is dit ook volgens Hunt (1992:6) nie 'n oplossing vir swak besigheidsbestuur nie.

Die aanvaarde definisie van (punt 2.4.1) en beginsels (punt 2.4.2) waarop menslike hulpbronbestuur berus, wys duidelik hoe ver bogenoemde wanopvattinge van die waarheid verwyder is.

#### 2.4.4 Die verband tussen menslike hulpbronbestuur en plaaslike regering

Uit die bestudering van die beskikbare bronne en gesprekke wat die navorser met verskeie fasiliteerders in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering gevoer het, het dit duidelik geword dat daar hoegenaamd nie ooreenstemming is oor die verband wat daar tussen menslike hulpbronbestuur en plaaslike owerheidsbestuur bestaan nie. Dit blyk dat menslike hulpbronnepuriste voel dat daar geen direkte verband tussen dié twee areas bestaan nie. Daarenteen, blyk dit tog dat die meer moderne siening hiervan is, dat dit twee onskeibare, maar verwante en wedersyds afhanklike areas van bestuur is. Vervolgens word daar na 'n aantal verskillende menings hieromtrent gekyk.

'Menslike hulpbronbestuur' en 'plaaslike owerheidsbestuur' is volgens Mountford (1995:144) twee bestuursfunksies wat dikwels met mekaar verwar word. Hierdie verwarring kom veral voor by kleiner organisasies waar die twee funksies deur dieselfde persoon hanteer word. Verder word die twee begrippe dikwels verwar by nie winsbejagde organisasies waar menslike hulpbronbestuur verwys na die funksie van verhoudinge opbou tussen die werkgewer en personeel. Frost (1992:26) ondersteun hierdie standpunt en meld dat baie organisasies vererger die verwarring deur 'menslike hulpbronbestuur' in hulle titels of briefhoofde in te sluit. Dit is dus nie verrassend dat baie mense dikwels die menslike hulpbronbestuurder beskou as dié persoon wat plaaslike owerheidsbelange hanteer nie.

Uit Peter Drucker (Devlin en Knight, 1990:3) se definisie van menslike hulpbronbestuur, naamlik **"The aim of managing people is to know the people so well that personnel management fits him and sells itself"**, blyk egter dat menslike hulpbronbestuur en plaaslike owerheidsbestuur wesenlike kommunikasie is.

Plaaslike owerheidsbestuur word volgens Israel (1994:37) en Rogers (1999:10) kortliks gedefinieer as 'n 'doelbewuste, beplande en volgehoue poging om wedersydse begrip tussen 'n organisasie en sy belanghebbende menslike hulpbronne daar te stel en te onderhou'.

Alhoewel dit voorkom of dié twee funksies in die praktyk nouliks onderskeibaar is, is daar tog, volgens Plant (1987:63) konseptuele verskille binne die definisies waardeur die onderskeid duidelik word. Menslike hulpbronbestuur word deur Fowler (1988:16) as volg gedefinieer: **"Human Resource is the management function that identifies human needs and wants, provides services to satisfy those needs and wants, and causes a transaction to occur that delivers services in exchange for something of value to the provider's success or failure."**

In teenstelling met Fowler se siening is die siening van Greenberg en Baron (1995:22) wat aanvoer dat menslike hulpbronbestuur en plaaslike owerheidsbestuur onskeibaar van mekaar is omdat beide die houdings, menings, wense en behoeftes van die belanghebbendes in ag moet neem. Greenberg en Baron verklaar dan ook: **"Our goal in the ... is to have the community to do business with. Our theme is 'Your local authority ... there's no better place to receive services.' These words describe not only what we want the personnel and community to think, but what we want the local authority to be."**

Die fundamentele beginsel van menslike hulpbronbestuur lê volgens Emanuel (1994:63) opgesluit in die menslike behoefte. Sodanige 'behoefte' word uitgedruk as 'n gebrek waarmee mense gewillig is om 'n ruiltransaksie uit te voer vir die verkryging van 'n bepaalde resultaat. Volgens Emanuel is die transaksie waartydens die menslike hulpbronne en die gemeenskap die diens verrig en ontvang in ruil vir iets wat waarde het vir die voorsiener, die proses van menslike hulpbronbestuur voltooi.

In die sakepraktyk bestaan menslike hulpbronbestuur volgens die ondersteunende standpunt van Hunt (1986:11) uit: “ ... **the performance of all managerial functions involved in planning for recruiting, selecting, development, utilizing and maximising the potential of human resources of an organization**”.

Die doelwit volgens Weis (1995:301) is die voortdurende gesonde personeel-verhouding, opbou en instandhouding van wedersydse voordelige samewerking en probleemoplossing met 'n bepaalde menslike hulpbronmark ten einde menslike behoeftes en gebreke te bevredig, onderwyl organisatoriese vooruitgangdoelwitte bereik word. Volgens dië skrywers is 'n deel van die proses personeeladministrasie, opleiding en gesonde arbeidsverhoudinge waartydens die hulp van die menslike hulpbronbestuurder ingeroep word om 'n gesonde werksklimaat vir alle personeel te skep (Staatskoerant No. 20305, 1999:8).

In sommige organisasies word die menslike hulpbronklimaat met personeel volgens Barret (1999:27) as 'n onderdeel van die totale organisatoriese verhoudingsbou beskou, en dan word menslike hulpbronne deel van die groter bestuursfunksie. In organisasies waar menslike hulpbronbestuur die basiese funksie is en slegs die bestuursverhouding wat verwant is aan menslike hulpbronne aandag kry, word menslike hulpbronbestuurswerk as deel van algemene bestuur beskou. In die meeste organisasies word menslike hulpbronbestuur volgens Schwella et al (1996:3) gesien as 'n bestuursfunksie met komplementerende doelwitte wat afgestem is op organisatoriese groei en voortbestaan.

Volgens Hardijzer (1998:18) is menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede daarop toegespits om die 'verhouding tussen die plaaslike owerheid en sy personeel te bestuur'. Bagin et al (1985:111) verklaar ook dat menslike hulpbronbestuur in die plaaslike owerheid:

- op samewerking gebaseer is;
- diepgaande kennis van personeel se behoeftes en begeertes vereis;



- kennis verg van wat personeel van die plaaslike owerheid weet of nie weet nie; en
- besorg is oor die houdings en menings van al die belanghebbendes.

Opsommenderwys is menslike hulpbronbestuur volgens Emanuel (1994:63); Hunt (1986:11); Weis (1995:301) en Barret (1999:27) gemoeid met die ruilverhoudinge tussen die personeel en die organisasie, waartydens sekere transaksies plaasvind. Die siening, hantering en uitvoering van die funksie hang ten nouste saam met die wyse waarop die bestuurders van die plaaslike owerheid, dié funksie histories en organisatories beskou.

’n Gevolgtrekking aangaande die verband tussen menslike hulpbronbestuur en plaaslike owerheidsregering volgens Weis (1995:301), is dat menslike hulpbronbestuur:

- ook ’n bestuursfunksie in die organisasie is;
- ook hoofsaaklik gemoeid is met organisatoriese sukses of mislukking;
- ook poog om ruilverkeer tussen die organisasie, sy personeel en gemeenskap teweeg te bring.

Hieruit blyk dit dat suksesvolle menslike hulpbronbestuur die weg vir gesonde verhoudinge en werksklimaat binne ’n organisasie oopmaak terwyl suksesvolle menslike hulpbronbestuursprogramme en tevrede werknemers die opbou en instandhouding van goeie arbeidsverhoudinge vergemaklik. Dié doelwit word nie bereik deur die vasstelling van vae doelstellings soos “ons moet personeel se guns wen” of “ons moet personeel beïnvloed om positief jeens die plaaslike owerheid te wees” nie.

Vervolgens word gekyk na die besondere verband wat daar tussen die plaaslike owerheid en sy menslike hulpbronne bestaan.

#### 2.4.5 Menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Plaaslike owerhede in die moderne milieu, moet meeding met instansies in die sakesektor om die verkryging van fondse, personeel en welwillendheid (sien hoofstuk 1). Menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede lei tot hernieude personeel en gemeenskapsbelangstelling in plaaslike owerhede. Smith (1997:9) ondersteun hierdie standpunt dat plaaslike owerhede op dié wyse die belangstelling van ’n wyer gemeenskap (veral die breë sakesektor en nywerhede wat direk baat vind by die

kundigheid van personeel van die plaaslike owerheid) as slegs hul onmiddellike omgewing kan verkry. Verder kan doelgerigte menslike hulpbronbestuur volgens Denton (1999:12) ook daartoe lei dat daar 'n nuwe trots in die plaaslike owerheid ontwikkel danksy verhoogde dienstebetalings- en personeelmoraal. Volgens West (1985:27-31) bestaan die basiese aspekte van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede uit 'n 'web' van vertakkinge wat hy "spiders" noem. Die toepassing of gebruik van enkele van of al hierdie vertakkende aktiwiteite kan van plaaslike owerheid tot plaaslike owerheid verskil, afhangend van die besondere behoeftes van die plaaslike owerheid of distrik. Dié aktiwiteite is:

- i. Samewerking. In die plaaslike owerheid impliseer dit dat daar ondersoek oor die behoeftes van personeel gedoen word en dat die beplanning daarvolgens geskied. Hierdie ondersoek en beplanning moet op 'n wetenskaplike en verantwoordbare wyse aangepak en deurgevoer word. Dit word gedoen deur aannames, personeelkomitees en 'n netwerk van kommunikeerders en kommunikasiekanale waardeur dié poging geopenbaar word ten einde dit aanvaarbaar te maak. Kommunikasie op dié vlak is hoofsaaklik 'n eenrigtingvloei van inligting.
- ii. Oorreding. In plaaslike owerhede kom die aktiwiteit basies daarop neer dat personeel op behendige wyse gemotiveer word om in hul eie belang ten bate van die plaaslike owerheid op te tree. Daar word swaar gesteun op die bydrae van kundiges om geloof en vertrouwe in die beoogde ontwikkeling of verandering te kweek. Oorreding is gewoonlik slegs eenrigtingkommunikasie.
- iii. Openbaar maak van inligting. Daar word op sistematiese en deeglike wyse beplan en georganiseer om die nodige inligting dadelik en voortdurend aan personeel oor te dra sodat dit verstaan en aanvaar kan word. Weer is dit hoofsaaklik eenrigtingkommunikasie wat plaasvind.
- iv. Definiëring. In plaaslike owerhede behels dit dié aktiwiteit waarin boodskappe vir personeel saamgestel word met die weglating van enige onnodige en onverstaanbare terminologieë wat begrip kan bemoeilik. Aangesien die inisiatief om te definieer by die plaaslike owerheid berus, is dit ook grootliks eenrigtingkommunikasie wat plaasvind.

- v . Uitruiling. In plaaslike owerhede impliseer dié aktiwiteit dat die bestuurders die belangrikheid van terugvoering besef. Alhoewel terugvoering nie noodwendig aksie beteken nie, impliseer dit tog `n ongehinderde vloei van inligting wat tot verbetering van die produktiwiteit en diens kan lei. Met die uitruiling van inligting en gedagtes word daar vir die eerste keer van tweerigtingkommunikasie gebruik gemaak.
- vi . Reagering. Hierdie aktiwiteit word gekarakteriseer deur ontvanklikheid, samewerking, oorweging en oordenking. Inligting word gedeel met inagneming van die belang van die plaaslike owerheid en sy personeel ; uiteenlopende opinies word as noodsaaklik en belangrik beskou ; en die doelwitte word aangepas en gekonsolideer ten einde realistiese en verlangde reaksie en vooruitgang te bewerkstellig. Sodanige reagering is die kruis van demokrasie waaruit verantwoordelike en simpatieke vooruitgang vloei. In die werksopset, personeelvergaderings, in bestuursvergaderings en by die onderhandelingsstafel lei so `n aanslag tot intellegente, geïntegreerde probleemoplossings waarin almal kan deel en waarop almal kan trots wees. Tweerigtingkommunikasie is baie duidelik aanwesig hier.
- vii . Deelname. Deelname is die optimale verteenwoordiging en interaksie van die bostaande vlakke van kommunikasie binne menslike hulpbronbestuur en die plaaslike owerheid. Dit is egter meer as net `n som van die dele, aangesien die resultaat van sodanige deelname tot `n sterk, bestendige en sensitiewe menslike hulpbronbestuursprogram lei waarin die behoeftes van alle betrokkenes in ag geneem word.

Volgens Grainger (1994:77) en West (1985:27-31) is dit `n fout om menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede as `n eenmalige handeling te sien. Hulle beskou dit as `n voortgaande aksie wat uit `n aantal sikliese stappe (sien figure 3 en 4) bestaan en wat bydra tot die bereiking van die oorhoofse doelstellings, naamlik die opbouing en handhawing van `n gesonde en positiewe verhouding tussen die plaaslike owerheid en sy personeel, asook die gemeenskap wat dit dien.

Die gevolgtrekkings wat uit die voorafgaande gemaak word, is dat menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede onder andere die volgende eienskappe vertoon:

- Dit is gerig op samewerking.
- Dit behels deeglike beplanning.

- Dit behels tweerigtingkommunikasie.
- Dit dien as en lei tot intrinsieke en ekstrinsieke motivering van die plaaslike owerheid, sy personeel en belanghebbende gemeenskap.
- Dit behels `n ongehinderde vloeï van inligting en voortdurende terugvoering.
- Dit impliseer ontvanklikheid en samewerking.
- Dit is doelgerig en resultaatgeörienteerd.
- Dit lei tot gesonde, positiewe verhoudinge tussen die plaaslike owerheid, sy personeel en gemeenskap.

Vervolgens word daar gekyk na die stappe wat gevolg moet word ten einde menslike hulpbronbestuur suksesvol in plaaslike owerhede toe te pas.

#### 2.4.6 Die stappe van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Die oopsisteembenadering tot die bestuur van `n plaaslike owerheid se verhoudinge met sy personeel, kombineer rasionale probleemoplossing met intuïsie, maar die klem lê op die sistematiese beplanning. Edward J. Robinson (Driscoll, 1997:136) stel dit as volg: **“The old ‘flying by the seat of the pants’ approach to solving human resource problems is over”**.

In sy ontwikkelde vorm is menslike hulpbronbestuur volgens Cutlip et al (1985:199) `n wetenskaplik gerigte funksie wat deel vorm van die plaaslike owerheid se probleemoplossingsproses. Suksesvolle praktisyns gebruik die beste beskikbare getuïenis in vier basiese stappe ten einde probleme op te los.

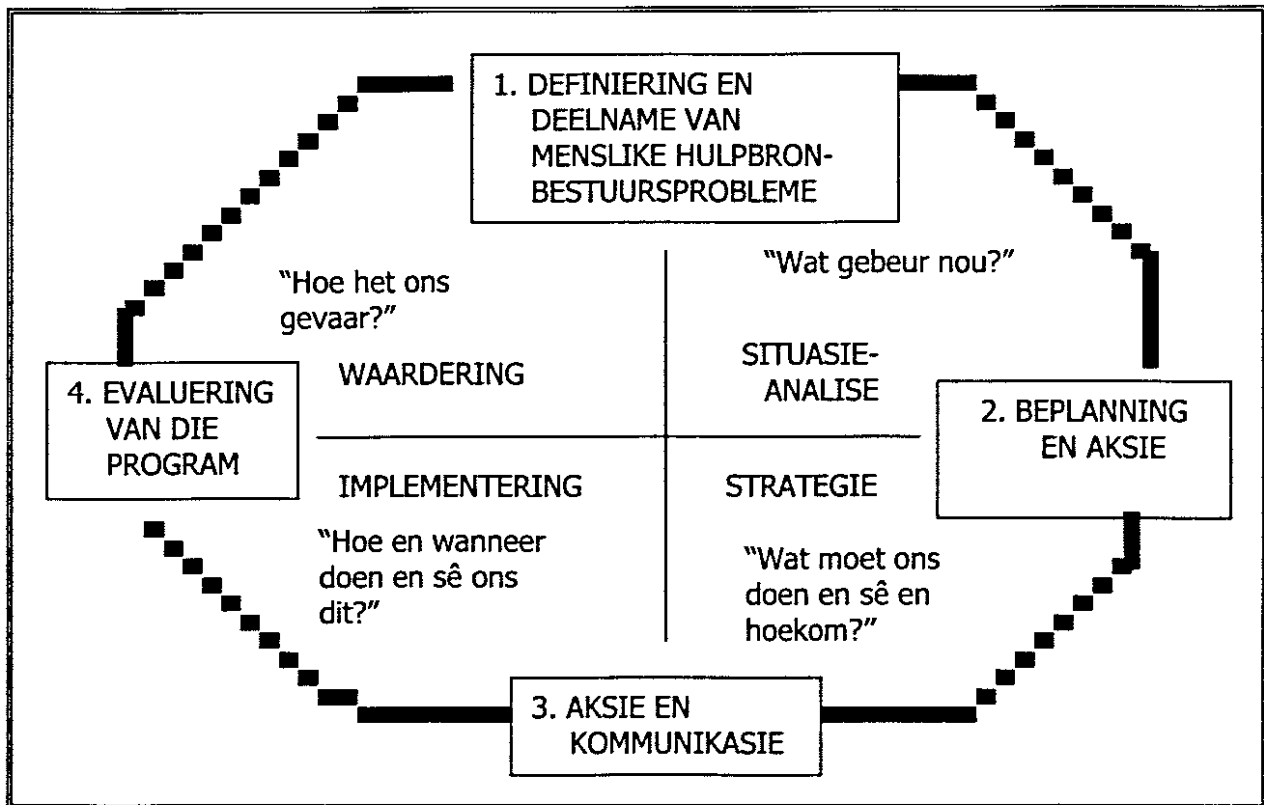
Professor John Marston (vgl. Bowie, 1993:11), `n leeraar in kommunikasiekunde, het voorgestel dat menslike hulpbronbestuur volgens die “C.A.C.E.” formule gedefinieer word in die volgende vier basiese stappe:

- i . “Communication”;
- ii . “Action”;
- iii . “Communication”; en
- iv . “Evaluation”.

Uit die bespreking van die bestuursteorie, definisies en uitgangspunte van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede is dit duidelik dat deelname, beplanning, aksie, kommunikasie en evaluasie noodsaaklik is vir suksesvolle, doelbewuste en doelgerigte menslike hulpbronbestuursprogramme. Volgens Bagin et al (1985:21) en

Cutlip et al (1985:200) lyk die deurlopende, oorvleulende en sikliese stappe van menslike hulpbronbestuurswerk insake die probleemoplossingsproses, soos diagrammaties in figuur 5 hieronder uiteengesit.

**FIGUUR 5: DIE VIER STAPPE VAN DIE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROSES BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**  
(Bagin et al, 1985:21 en Cutlip et al, 1985:200)



Hierdie proses van menslike hulpbronbestuur, volgens Cannon (1992:104), is uit die aard van die saak nie slegs 'n liniêre proses nie, maar kan op enige stadium by die probleem of situasie aangepas word.

Na aanleiding van die voorafgaande sowel as die deeglike literatuurstudie van die beskikbare bronne (sien verwysings) en na aanleiding van die veronderstellings ten opsigte van menslike hulpbronbestuur, het die navorser tot die gevolgtrekking gekom dat die basiese stappe in die proses van menslike hulpbronbestuur in Suid-Afrikaanse plaaslike owerhede soos volg behoort te lyk:

**STAP 1:**

Tydens hierdie stap word 'n probleem insake menslike hulpbronne wat in die plaaslike owerheid bestaan, gedefinieer na aanleiding van -

- die bepaling en monitering van bestaande kennis, menings, houdings en gedrag van diegene wat betrokke is by en beïnvloed word deur die handeling en beleid van 'n plaaslike owerheid;
- navorsing; en
- 'n feitesending.

Dit is in der waarheid ook volgens Bagin et al (1985:22) en Carrol (1979:21) die plaaslike owerheid se 'intellegensiefunksie' aangesien die vraag "Wat gebeur nou?" daardeur beantwoord word.

Ten einde hierdie stap in die plaaslike owerheid suksesvol deur te voer, is dit nodig dat die menslike hulpbronbestuurder volgens Clarke (1996:63) deeglike kennis van die personeel en belanghebbende gemeenskap het; verstaan wat die personeel weet en nie weet nie; ondersoek instel na houdings en die grondigheid en diepte van sodanige houdings; en onderstrominge; twispunte en strydvrage identifiseer en ondersoek.

#### STAP 2 :

Tydens hierdie stap word die ingesamelde informasie gebruik om die plaaslike owerheid se beplanning en programme op een lyn te bring. Na aanleiding hiervan word besluite aangaande personeel, mikpunte, prosedures en strategieë wat die belang van die plaaslike owerheid en sy personeel in ag neem, geneem. Die vraag "Wat moet ons doen en sê en waarom?" word hierdeur beantwoord.

'n Menslike hulpbronbestuursplan vir 'n plaaslike owerheid bestaan uit 'n beskrywing van die wyse waarop menslike hulpbronbestuur hanteer word (die bestaande plan) en 'n padkaart vir toekomstige menslike hulpbronnuitdagings. Planne moet ontwerp word vir elke departement van die plaaslike owerheid se verhoudinge met sy personeel en dit moet voortdurend aangepas en bygewerk word. Verdere vrae wat tydens die beplanningstadium beantwoord behoort te word is: "Wie het nodig om te begryp en waarom?", "Wat moet hulle verstaan?" en "Hoe sal ons hulle inlig of betrek?".

#### STAP 3 :

Tydens hierdie stap word die plaaslike owerheid se planne en programme geïmplementeer deur beide aksie en kommunikasie wat ontwerp word om spesifieke doelwitte te bereik. Die vraag wat beantwoord word, is "Hoe en wanneer doen en sê ons dit?".

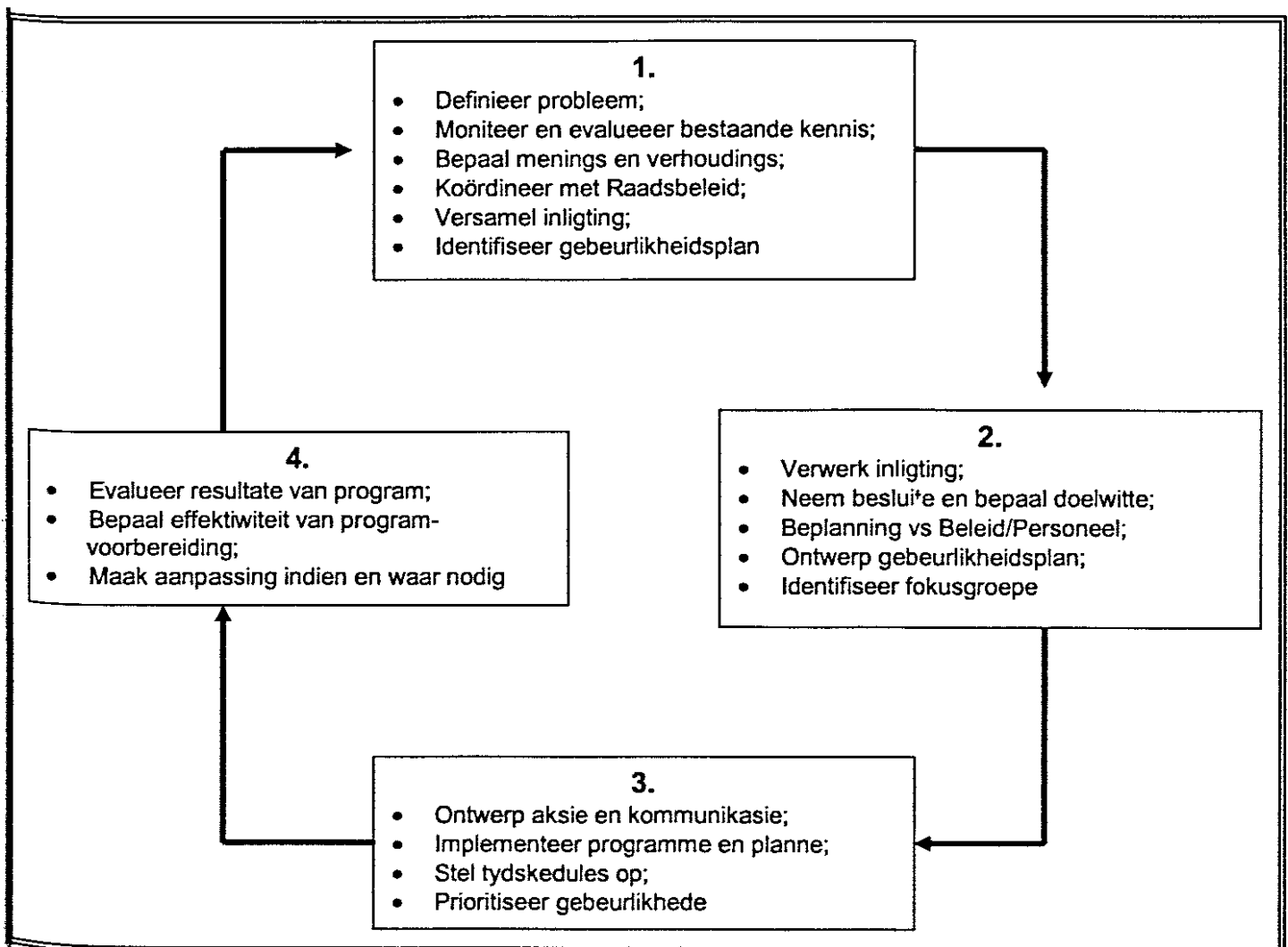
#### STAP 4 :

Tydens hierdie stap word die resultate van die program sowel as die effektiwiteit van die programvoorbereiding en implementering, geëvalueer. Aanpassings kan dan in die voortsetting van die program gemaak word of dit kan beëindig word na aanleiding van die vraag "Hoe het ons gevaar?".

Volgens Bagin et al (1985:24) komplementeer evaluering, deelname, kommunikasie en aksie mekaar soos diagrammaties in figuur 6 hieronder uiteengesit. So kan 'n opname, byvoorbeeld, daarop wys dat daar vooruitgang gemaak is op die gebied van inligtingverspreiding aan personeel, 'n afname in arbeidsomset wat daartoe gelei het dat daar houdingsveranderinge plaasgevind het, wat dan weer kan lei tot 'n verandering in die toekomstige planne.

### **FIGUUR 6: DIE BASIESE STAPPE IN DIE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROSES BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

(Grainger, 1994:19)



Die gevolgtrekkings wat uit voorgaande deur die navorser gemaak word, is dat dit belangrik is om daarop te let dat elke stap dieselfde gewig dra, maar die proses begin deur die insameling van informasie ten einde die probleem op te los. Die daaropvolgende stappe volgens Clarke (1996:2), word gerig en gemotiveer deur die informasie en begrip wat tydens die eerste stap ontwikkel is. In die praktyk, natuurlik, sal die diagnose, beplanning, implementering en evaluering nie so netjies gekompartementaliseer kan word nie en dus dikwels oorvleuel en self in die gewysigde volgorde (binne sekere parameters) kan plaasvind. Aangesien die totale proses daarop gerig is om "die personeel se mening" te ondersoek, aan te pas en in ag te neem by besluitneming, is dit nodig om dié aspek van die saak vervolgens ook deegliker te ondersoek en te beskryf.

## 2.5 MENSLIKE HULPBRONBESTUUR AS DEEL VAN PLAASLIKE OWERHEIDSBESTUUR

In die laaste aantal jare het menslike hulpbronbestuur sy eie teoretiese raamwerk as bestuursstelsel ontwikkel. Volgens Andelman (1997:30) hang die sukses waarmee enige sake-onderneming bedryf word ten nouste saam met die wyse waarop die verskillende aktiwiteite daarbinne gekoördineer word. Hierdie streng algemene besigheidsbestuursmetodes behoort volgens Roodt (1997:18) met enkele wysigings toegepas te kan word in die bestuur van plaaslike owerhede en menslike hulpbronne van die plaaslike owerheid. Volgens Cronje et al (1997:22-23) kan hierdie funksionele aktiwiteite in sewe breë kategorieë verdeel word, naamlik:

- **algemene bestuur**, waardeur die bestuur beleid formuleer en strategieë vir die hele organisasie (plaaslike owerheid) ontwikkel;
- **bemaking** van die produk of dienste van die plaaslike owerheid (bv. bewese rekord van dienslewering van die plaaslike owerheid);
- **finansiële funksie**, waaronder ingesluit word die verkryging, aanwending en kontrole van die geld wat die plaaslike owerheid nodig het om sy bedrywighede asook die aankoop van materiale en toerusting te finansier;
- **produksie- of bedryfsbestuur** wat die groepsaktiwiteite insluit wat betrekking het op die vervaardiging van produkte (daaglikse voortsetting van dienslewering deur die plaaslike owerheid);
- **aankoop** van alle produkte en materiale soos rou materiale, komponente, gereedskap en toerusting wat deur die onderneming benodig word om winsgewend in terme van voortbestaan te funksioneer (voorraad, meubels,



toerusting en geboue wat noodsaaklik is vir die vlot verloop van plaaslike owerheidsaktiwiteite);

- **arbeidspotensiaalbestuur**, waarin die aanstelling, ontwikkeling en instandhouding van die menslike hulpbronne in die onderneming gehanteer word (aanstelling, bevordering, indiensopleiding en ontwikkeling van plaaslike owerheids- en bystandspersoneel binne die plaaslike bestuursomgewing);
- **menslike hulpbronbestuur en -kommunikasie**, waardeur goeie betrekkings met diegene wat direk of indirek met die plaaslike owerheid of sy dienste betrokke is, gekweek word.

Menslike hulpbronbestuur vervul 'n belangrike funksie in die plaaslike owerheid se aanpassing by sy omgewing. Die plaaslike owerheid behoort dus volgens Malekzadeh (1998:601) 'n beplande poging aan te wend om effektief te kommunikeer met al die groepe wat essensieel kan bydra tot die oorlewing en suksesvolle funksionering van die plaaslike owerheid. Hierdie soort doelbewuste en doelgerigte toepassing van menslike hulpbronbestuur word gegrond op die doelwitbestuursteorie wat vervolgens bespreek word.

### 2.5.1 Bestuur met die oog op doelwitte en resultate

Volgens Grant (1997:47) is doelwitbestuur gegrond op 'n bestuursfilosofie wat bepaal dat eksterne kontrole tot 'n minimum beperk moet word en interne motivering deur gesamentlike doelwitbepaling en selfkontrole gemaksimaliseer moet word.

Hierby kan ook Lane (1997:19) se ondersteuning gevoeg word dat die meeste organisasies bestuur ten einde sekere doelwitte te bereik en staan dit bekend as doelwitbestuur (management by objectives), of bestuur om sekere doelwitte en resultate te bereik, wat bekend staan as doelwit en resultaatbestuur (management by objectives and results). Eenvoudig gestel, is doelwitbestuur en doelwit- en resultaatbestuur die sistematiese gebruik en samestelling van alle bestuurstegnieke en toepassings ten einde bepaalde doelwitte te bereik.

Volgens Morrissey (Johnson et al, 1993:397) is doelwit- en resultaatbestuur: "... an attempt to involve managers and subordinates in defining areas of individual responsibility in terms of results expected. The organization's goals are identified and used to reformulate unit and individual goals and as a measurable standard against which actual performance will be evaluated."

Alhoewel doelwitbestuur ontwikkel is as 'n spesifieke denk- en werkswyse in die bestuur van sakeondernemings en industrieë, is die toepassing daarvan – met sekere aanpassings – ook in die bestuur van plaaslike owerhede ingedra. Odiome (Johnson,1998:405), wat hoofsaaklik verantwoordelik was vir die ontwikkeling van die sisteem, het doelwitbestuur gedefinieer as: “ ... a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected ... , and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.”

Uit voorafgaande definisie blyk dit dat doelwitbestuur 'n poging is om in die bestuur 'n voortdurende besorgdheid vir doelgerigte aktiwiteite te vestig. Hierdie 'besorgdheid' word gebaseer op die gedagte dat die bestuur bepaalde doelwitte moet hê om te weet waarheen hulle op pad is, en dat die resultate nie meetbaar is tensy daar vooraf bepaalde eise ten opsigte van resultate gestel is nie.

Indien die plaaslike owerheid volgens Greenberg en Baron (1995:66) die erns van doelgerigte menslike hulpbronbestuur met sy personeel en belanghebbende gemeenskap besef, moet daar menslike hulpbronbestuur op doelgerigte en doelbewuste wyse, gegrond op doelwitbestuur-bestuurbeginsels, plaasvind.

Die belangrikste beginsels vir doelwitbestuur is volgens Hannabuss (1998:2) onder andere:

- die bepaling van organisatoriese mikpunte;
- die instelling van 'n organisasie waarvolgens die verantwoordelikhede verdeel en bestuur word;
- die inisiëring van doelwitgeoriënteerde handeling;
- die evaluering van handeling en tussentydse suksesse;
- deelname van al die deelgenote; en
- aanspreeklikheid.

Ten einde die doelwitte vir die plaaslike owerheid volgens die doelwitbestuursmetode te kan bereik, moet daar volgens Odiome (Johnson, 1998:405) en Morrissey (Cutlip et al, 1985:230-231), twee onderskeidende aktiwiteite plaasvind: eerstens, moet daar aan die begin van die jaar tussen die munisipale bestuurder en elk van sy departementshoofde 'n vergelyk getref word ten opsigte van wat daar van spesifieke personeellede in die loop van die jaar verwag word ; en tweedens, moet daar aan die

einde van die jaar weer na hierdie doelwitte gekyk word en die personeel se resultate moet daarvolgens gemeet word (Hoffman, 1989:46).

Voordat dié ooreenkoms tussen die topbestuur en die personeellede opgestel word, is daar twee aspekte volgens Hoffman et al (1995:89) naamlik:

- i. die **oorhoofse doelstellings** van die plaaslike owerheid – want dit bepaal die grense waarbinne doelwitte vasgestel kan word en bepaal die rigting waarin die plaaslike owerheid beweeg; en
- ii. enige **veranderinge in die plaaslike owerheid se struktuur**, aangesien dit die individu se areas van verantwoordelikheid en bevoegdhede mag beïnvloed.

Volgens Grant (1990:19) en Gebhardt et al (1990:270) kan die oorhoofse doelstellings van die plaaslike owerheid basies in vier kategorieë verdeel word:

- i. **roetinedoelwitte**, wat jaarliks basies dieselfde bly, byvoorbeeld die voortgaande indiensopleiding van die personeel. In dié geval is die resultate maklik meetbaar aan die doelwitte wat gestel is;
- ii. **probleemoplossingsdoelwitte**, wat verskil van een probleem tot 'n volgende wat opduik en aandag moet kry, byvoorbeeld die opgradering van personeel se rekordhouding. By sodanige doelwitte word die vereiste aktiwiteite ingesluit en is dit dus maklik meetbaar;
- iii. **kreatiewe doelwitte**, waar klem gelê word op 'n nuwe of ander benadering tot 'n aktiwiteit wat nuwe of uitgebreide resultate tot gevolg kan hê. Weer eens word die aktiwiteite by die doelwitte ingesluit en is dit dus maklik meetbaar; en
- iv. **persoonlike doelwitte**, wat lei tot die verbetering van professionele of bestuursvaardighede.

Indien daar van die veronderstelling uitgegaan word dat doelgerigte en doelbewuste bestuur van die menslike hulpbronbestuursfunksie van plaaslike owerhede lei tot die verlangde resultate, kan dié doelwitte ook in dieselfde vier kategorieë verdeel word, en onder andere die volgende behels:

- i. **roetinedoelwitte**, byvoorbeeld die deurlopende streef na verbeterde samewerking en skakeling, die indiensopleiding van amptenare vir menslike hulpbronbestuursaktiwiteite, asook die verkryging van noodsaaklike fondse ;
- ii. **probleemoplossingsdoelwitte**, soos in die geval van krisishantering of fondsinsameling vir spesifieke projekte ;
- iii. **kreatiewe doelwitte** waarby die totale menslike hulpbronbestuursbenadering as 'n nuwe benadering tot bestaande probleme gesien kan word ; en

iv. **persoonlike doelwitte** wat lei tot die verbetering van menslike hulpbronbestuursvaardighede.

Volgens Grant (1990:19) en Gebhardt et al (1990:271) moet daar by die bepaling van die doelwitte vir enige menslike hulpbronbestuursprogram sorg gedra word dat die volgende aspekte op gebalanseerde wyse aanwesig moet wees :

- daar moet **tweerigtingkommunikasie** wees – omdat `n goeie program impliseer dat daar net soveel geluister as wat daar gepraat word;
- dit moet **oop wees vir alle belanghebbendes** – omdat die publiek in enige 'vry gemeenskap' die reg het om betrokke te raak by beleidbepaling in gemeenregtelike sake soos die plaaslike regering;
- daar moet **fundamentele persoonlike kontak** wees – omdat dit lei tot beter begrip, empatie en ondersteuning;
- daar moet **verantwoordelikheid deur verhoogde deelname** wees – omdat holruggerde spreekwoorde soos: " Those who share, care" tog steeds waar is;
- daar moet **kontinuiteit** wees – omdat die geloofwaardigheid van enige program bepaal word deur die deurlopende aandag wat daaraan gewy word ;
- daar moet **eerlikheid** wees – omdat dit om etiese en praktiese redes noodsaaklik is dat personeel en die belanghebbende publiek nooit om die bos gelei moet word nie;
- daar moet **rasionaliteit** wees – omdat objektiewe, konstruktiewe en nie-emosionele benaderingswyses op die lang duur meer oortuigend as sensasionele en sentimentele aanbiedings is ; en
- dit moet **allesomvattend** wees – omdat alle aspekte van plaaslike regering aandag behoort te kry.

Die **voordele** verbonde aan `n doelwitgerigte bestuursfilosofie in plaaslike regering en veral in menslike hulpbronbestuurprogramme, is volgens Burger (1997:200) en Dawning (1998:119):

- die totstandkoming van `n oop probleemoplossingsklimaat;
- `n intenser gevoel van deelname aan die bereiking van die plaaslike owerheid se doelwitte;
- `n sterker gevoel van begrip en samewerking tussen die bestuur en personeel;
- `n beter begrip van die rol en verantwoordelikhede van die bestuur en personeel;
- verbeterde individuele werkverrigting omdat die doelwitte beter begryp word;

- 'n vergoedingstelsel vir individuele bekwaamhede en werkverrigting wat voortvloei uit die bereiking van die plaaslike owerheid se doelwitte;
- uitgebreide geleentehede vir persoonlike groei en ontwikkeling;
- nadruk op prioriteite eerder as onbelangrike aktiwiteite;
- die vasstelling van kriteria vir die evaluering van resultate; en
- meer effektiewe kommunikasie tussen individue en groepe.

Terwyl dit mag gebeur dat die toepassing van doelwitbestuur in die plaaslike owerheid nie die beoogde resultate behaal nie, is dit gewoonlik volgens Morris (1994:7) as gevolg van swak implementering en/of die afwesigheid van bewese administratiewe bekwaamhede by die topbestuur. Desnieteenstaande wys Payne en Wayland (1999:54) op die volgende beperkinge wat doelwitbestuur in die plaaslike owerheid mag hê:

- Dit vereis agtergrond en harde werk om doelwitbestuur te laat slaag.
- Daar moet 'n sterk toegewytheid aan die sisteem wees om dit te laat slaag.
- Die prosedures moet aangeleer word.
- Die bestuur moet in staat wees om die resultate eerder as die aktiwiteite wat dalk soos resultate lyk, te beoordeel.
- Werklike kundigheid is nodig om spesifieke doelwitte en aktiwiteite vas te stel.
- Personeellede mag 'n gevoel van frustrasie ondervind as hulle voel dat die mikpunte voortdurend verhoog word.
- Individue mag dalk beoordeel word op grond van persoonlikheid eerder as bewese resultate.
- Individue mag dalk meer blaamgeörienteerd as resultaat- of probleemgeörienteerd word.
- Daar kan wanverhoudinge tussen die bestuur se uitdrukkings van waardes en styl en die gedrag van die personeel ontstaan.

#### 2.5.2 Gevolgtrekkings aangaande menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsomgewing

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat doelwitbestuur dus ingestel is op resultate. Verder word dit volgens Payne en Wayland (1999:57) gebaseer op persoonlike verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, wat daartoe lei dat die sukses van die taak wat binne 'n bepaalde tydsgewrig verrig word vir elke deelgenoot belangrik is. Indien daar van die veronderstelling uitgegaan word dat al die deelgenote van die plaaslike

owerheid die belang van die plaaslike owerheid op die hart dra, is dit noodsaaklik dat die opbou, handhaaf en uitbou van verhoudinge met alle belanghebbendes op doelgerigte en doelbewuste wyse aangepak en deurgevoer moet word.

Vervolgens word daar gekyk na die sisteembenadering tot menslike hulpbronbestuur met besondere verwysing na verskillende sienswyses en definisies asook die beginsels waarop hulle gegrond is.

## **2.6 DIE SISTEEMBENADERING TOT MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSOMGEWING**

### **2.6.1 ’n Sisteemperspektief**

Volgens Baxter en Rarick (1987:243) en andere, dien die menslike hulpbronbestuurder die personeel en gemeenskap deur as bemiddelaar in konfliktsituasies op te tree en ook deur die opbou van verhoudinge wat noodsaaklik is vir die dinamiese konsensus waarop die sosiale orde gebaseer is.

Die navorser is oortuig daarvan dat ons in ’n tyd van afhanklikheid leef waarin almal in toenemende mate op ander moet staatmaak vir die bevrediging van ekonomiese, sosiale en geestelike behoeftes. Organisasies – soos plaaslike owerhede sonder ’n menslike hulpbronbestuurfasiliteit – raak uit voeling met belanghebbendes en begin wanfunksioneer. Daarenteen dra die menslike hulpbronbestuursfunksie daartoe by dat organisasies – sover dit moontlik is binne die organisasie se afgebakende gebied – simpatiek reageer op andere se behoeftes en belangstellings.

Die plaaslike owerheid kry, volgens Grainger (1994:5) en Hardijzer (1998:11) deur middel van menslike hulpbronbestuur dit reg om begrip te bewerkstellig en ’n welwillende werksverhouding met personeel te kweek. Die realiteit is dat probleme voortdurend ondervind word vanweë botsende belange insake personeel se beginsels, waardes, norme en mores en is “whistleblowing” ’n goeie voorbeeld hiervan. ’n Organisasie – soos ’n plaaslike owerheid – het dus ’n wedersyds afhanklike verhouding volgens Rossouw (1991:81) met sy personeel, publiek en onmiddellike gemeenskap.

Ter ondersteuning vir voorgenoemde standpunt meld Hunt (1992:91) dat die oopsisteembenadering die basiese uitgangspunt van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing is deurdat wedersyds afhanklike

verhoudinge geskep en in stand gehou moet word tussen die plaaslike owerheid en die belanghebbende publiek. Cutlip et al (1985:184) definieer 'n sisteem as 'n stelsel van wisselwerkende eenhede wat met verloop van tyd binne vasgestelde grense bly bestaan deur te reageer en aan te pas by drukveranderings van die omgewing ten einde bepaalde doelwitte te bereik en in stand te hou (eie vertaling).

Dit is dus duidelik dat die plaaslike owerheidsstelsel bestaan uit die plaaslike owerheid (instansie) en die publiek (belastingbetalers, heffingpligtiges en die breër gemeenskap) wat betrokke is by, beïnvloed word deur en 'n invloed uitoefen op die plaaslike owerheid.

Die sisteembeskouing veronderstel dat die stand en definisie van die sisteem moet aanpas by die besondere probleem of situasie. 'n Komponent, of subsisteem van die een sisteem word, volgens Brooks (1989:118) en Cutlip et al (1985:187) soms op sigself as 'n volledige sisteem in 'n ander situasie beskou.

Hierdeur word geïmpliseer dat die plaaslike owerheid soms as die sisteem beskou kan word, terwyl die belanghebbende gemeenskap slegs deel van die omgewing is. Daarenteen kan dieselfde plaaslike owerheid en gemeenskap in die geval van 'n wyer analise as 'n sisteem binne die groter konteks van die totale samelewing beskou word. 'Lewende sisteme' – soos plaaslike owerhede – is volgens Bird (2000:9) in voortdurende wisselwerking met hulle omgewing, waardeur veranderinge in beide die sisteem en die omgewing aangebring word. Sodanige wisselwerkende prosesse, strukturele veranderinge en aanpassings is die essensie van die funksies van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike bestuursomgewing.

Meer spesifiek is menslike hulpbronbestuur en die betrokkenheid van die menslike hulpbronbestuurder, volgens Cutlip et al (1985:187), funksies wat organisasieteorieci aanpassing-subsisteme noem, in teenstelling met die produktiewe, ondersteunings-, onderhouds- en bestuursubsisteme in die plaaslike owerheid. Die toenemende kompleksiteit van die moderne samelewing lei daartoe dat daar voortdurend aanpassings in werksituasies, en die sosiale en geestelike lewe gemaak moet word ten einde by personeel en die gemeenskap in te skakel en te pas, en dit beklemtoon volgens Fowler (1988:39) die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur en -verhoudinge.

'n Plaaslike owerheid se aanpassingsvermoë hang volgens Cutlip et al (1985:188) ten nouste saam met die sensitiwiteit van die plaaslike owerheid jeens die personeel en omgewing. Die omvang van die aandag, amptenare, tyd en geld wat die plaaslike owerheid toewy aan die verkryging van terugvoering, word bepaal deur die:

- i. Graad van konflik of kompetisie met die uitwendige omgewing (ander plaaslike owerhede of organisasies in dieselfde gemeenskap) – wat dikwels afhang van die graad van deelname, betrokkenheid en afhanklikheid van die regering op plaaslike of nasionale vlak;
- ii. Graad van afhanklikheid van interne ondersteuning en eenheid;
- iii. Graad waartoe die interne operasies en die uitwendige omgewing gerasionaliseer kan word, met ander woorde die mate waarin hulle gekarakteriseer word deur voorspelbare uniformiteite en dus beïnvloedbaar is deur voorafbeplande aksies;
- iv. Grootte gradering en struktuur van die plaaslike owerheid, die heterogeniteit van die mense daarin, die verskillende doelwitte van die plaaslike owerheidsbestuur asook die sentralisasie of desentralisasie van bestuur.

Dit is duidelik volgens Schwella et al (1996:13) dat daar in die bestuur van die plaaslike owerheid – as sisteem of subsisteem – voorsiening gemaak moet word vir aanpassings en veranderinge na gelang van die plaaslike owerheid se verhoudinge met die belanghebbendes. In die huidige Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel word die aanpassingsvermoë van plaaslike owerhede, gemeet aan bostaande kriteria, daagliks tot die uiterste beproef. Tot op hede skiet die aandag, amptenare, tyd en geld wat plaaslike owerhede toewy aan die verkryging van noodsaaklike terugvoering vir sinvolle aanpassing, egter totaal tekort. Vervolgens is dit nodig om meer spesifiek na die aard van oop en geslote sisteme – met verwysing na die plaaslike owerheid as 'n oop sisteem – te kyk, ten einde 'n beter begrip van die oopsisteembenadering van menslike hulpbronnbestuur te verkry.

#### 2.6.2 Oop en geslote sisteme – met besondere verwysing na die plaaslike owerheid as oop sisteem

Alle sisteme – meganies, organies en sosiaal – kan geklassifiseer word volgens die soort en hoeveelheid interaksie met hulle omgewing. Die kontinuum wissel van



'geslote sisteme' aan die een kant tot 'oop sisteme' aan die ander kant. 'n Geslote sisteem het 'n ondeurdringbare grens sodat dit geen energie of kennis met die omgewing uitruil nie. 'n Oop sisteem – waarvan plaaslike owerhede 'n goeie voorbeeld is – daarenteen, is een waarin daar 'n gedurige wisseling van toevoer en afvoer deur 'n deurdringbare grens is. Volgens Hoffman en Frederick (1987:98) is geen sisteem egter totaal geslote of totaal oop nie, maar eerder relatief geslote of relatief oop. 'n Geslote sisteem dui gewoonlik op onsensitiwiteit jeens die omgewing en sodanige sisteem kan gewoonlik nie aanpas by veranderinge nie, met die gevolg dat dit disintegreer. 'n Oop sisteem is egter vatbaar vir veranderinge in die omgewing en daarom aanpasbaar met 'n groter kans op sukses. Met die afname in gemeenskapsbetrokkenheid en -deelname by plaaslike owerhede is dit volgens Cloete (1998:12) en Devlin en Knight (1990:3) van die uiterste belang dat die plaaslike owerheid moet poog om die breër gemeenskap en sakesektor, deur middel van menslike hulpbronsbestuur en -kommunikasie, beter in te lig oor en te betrek by die plaaslike owerheid ten einde nie te stagneer en degenerer nie.

Indien daar van die veronderstelling (kyk na hoofstuk 1) uitgegaan word dat doelwitte met die plaaslike owerheidsaanpassings wat tans in Suid-Afrika gemaak word, is om die plaaslike owerheidstelsel te verbeter en daardeur hoëgehalte-dienslewering vir almal te verseker (Marshall, 1997:44), mag rade nie toelaat dat plaaslike owerhede stagneer of degenerer nie. Menslike hulpbronsbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing moet dus ingespan word om personeel, die gemeenskap en sakesektor beter in te lig en nouer by plaaslike owerhede te betrek. Volgens Ballantyne et al (1993:16) verander oop sisteme en pas hulle aan ten einde omgewing wisselings teen te werk of te akkommodeer. Toevoere uit die omgewing kan die vorm aanneem van reaksie op die sisteem se eie afvoere of die resultaat van veranderinge buite die sfeer van die sisteem. Hoe dit ook sy, sodanige toevoere kan 'n invloed op die ideale of verlangde doelwitte van die sisteem hê, wat daartoe kan lei dat hierdie doelwitte verander of aangepas word. Wanneer dit gebeur, veroorsaak *wedersydse terugvoering aanpassings in die sisteem se struktuur (m.a.w. wat dit is)* en prosesse (d.w.s. wat dit doen). Hierdie aanpassings is bedoel om die afwykings te verminder, instand te hou of te vermeerder.

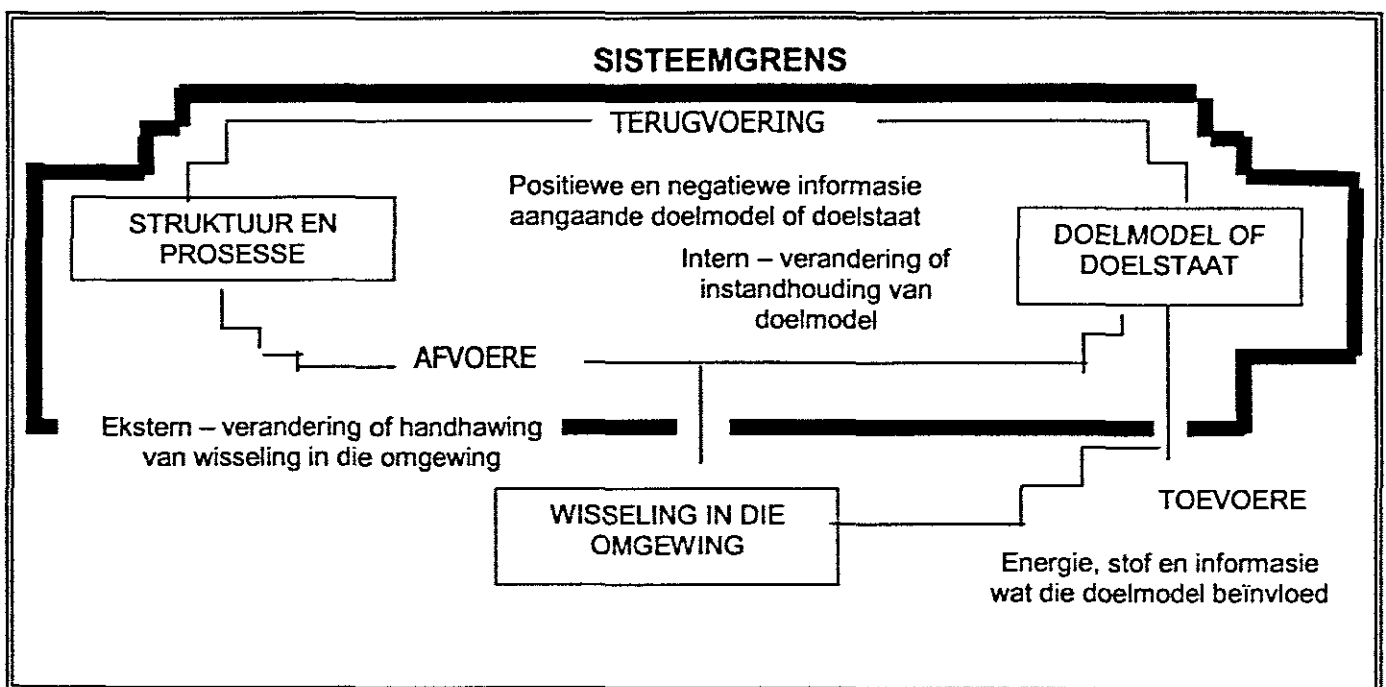
Die afvoere van aanpassings is intern of ekstern gerig. Interne afvoere verander of handhaaf die ideale doelwitte terwyl ekstern afvoere die toestand van die omgewing verander of handhaaf. Toevoere uit die gemeenskap na die plaaslike owerheid kan volgens Marshall (1997:44) daartoe lei dat die plaaslike owerheid byvoorbeeld begin

met menslike hulpbronbestuur in die gemeenskap en die instel van betrokkenheidsprogramme in die gemeenskap waar daar sodanige behoeftes ontstaan. Die plaaslike owerheid kan dan weer moontlik baat vind deurdat byvoorbeeld afgetrede individue in die gemeenskap nuwe belangstelling in die aktiwiteite van die plaaslike owerheid toon.

Die vraag is nou watter tipe afvoere deur menslike hulpbronbestuur benadruk behoort te word, want: **“there is no property of an organization that is good in any absolute sense ; all are relative to some given environment, or to some given set of threats and disturbances, or to some given set of problems”** (Cutlip et al, 1985:189). Die vraag is of die oop sisteem werklik effektiewe aanpassings sal maak en volgens Cutlip et al (1985:189) is die antwoord dat dit nie noodwendig sal gebeur nie, want **“there is maladjustment as well as adjustment ; the function concept only poses the question of adequacy, but does not settle it beforehand.”**

In figuur 7 hieronder word die sikliese aard van die oop sisteem se interaksie met sy omgewing met waardering en herwaardering, regstelling en aanpassing wat noodsaaklik is vir die instandhouding en ontwikkeling van die sisteem, voorgestel.

**FIGUUR 7: MODEL VAN 'N OOP SISTEEM: 'N TEORETIESE MODEL VIR MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**  
(Cutlip et al, 1985:189)



Die hoofdoelwit van enige organisasie is oorlewing. Gegewe dat die organisasie egter binne 'n veranderde omgewing bestaan, moet die oop sisteem voortdurend aanpassings maak om ewewig te behou. Die voorwaardes vir oorlewing word weergegee as die 'doelmodel' of 'doelstaat' in die oop sisteem. Dit beteken volgens Cutlip et al (1985:190) dat die oop sisteem voortdurend moet 'verander' om 'dieselfde te bly'. Om diè rede is dit soms noodsaaklik vir die plaaslike owerheid om in te skakel by wetlike veranderings ten einde aan die eise van die tyd te voldoen.

Snyder (Marshall, 1997:44), 'n toekomsgerigte filosoof, sê dat dit tyd geword het dat amptenare en die gemeenskap met 'n stel bruikbare gereedskap toegerus moet word binne die plaaslike regeringsomgewing sodat **“they can survive in a turbulent era of constant change that will create thousands of new jobs in their lifetimes.”**

Snyder sien die plaaslike owerheid van die toekoms as een waar menslike hulpbronbestuurders **“are teaching officials the ability to reason, to process information, to make good decisions and to keep learning”**. Hy kom verder tot die gevolgtrekking dat **“more than any other time in history, educators today ‘hold the destiny of the nation in their hands’**. **To prepare society for a future of change, a mindshift must take place in local government – and change before society does – and change intelligently.”**

Dit is 'n gelaaiete uitspraak met besondere implikasies vir die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidswese. Dit beteken dat plaaslike regering in staat moet wees om die behoeftes van beide amptenare en die progressiewe, drasties veranderende samelewing vas te stel en te bevredig en dit kan slegs sinvol gedoen word mits die plaaslike owerheid oor die regte gereedskap in die vorm van menslike hulpbronbestuursfasiliteite beskik.

Om te onderskei tussen die dinamiese aard van relatief oop sisteme en die statiese aard van die relatief geslote sisteme gebruik sisteemteoretici volgens Liebenberg (1995:35) die begrip 'handhawing van ewewig' oftewel homeostase in relatief bestendige, maar veranderbare sisteme. Dit kom neer op die aanpassing van ideale doelwitte in die sisteem as gevolg van onafwendbare eksterne faktore. 'n Plaaslike voorbeeld hiervan is 'n plaaslike owerheid wat poog om sy gehalte van dienslewering relatief bestendig te hou, maar deur eksterne faktore – byvoorbeeld die impak van vakbonde – gedwing word om die verswakke kwaliteit van dienslewering te aanvaar en daarby aan te pas.

Hierteenoor verwys die term morfogenese volgens Cutlip et al (1985:190) na veranderings in die struktuur en prosesse van die oop sisteem. So kan die ouditering van 'n plaaslike owerheid se state korrupsie by die toekenning van tenders uitwys. Buiten dat die betrokke amptenare se diens beëindig word, kan die bestuurspan ook besluit om toekomstige besluitneming en tendertoekennings nie aan enkele amptenare toe te vertrou nie, maar dit eerder op globale wyse aan te pak. Die plaaslike owerheid het dus direk gereageer op die invoere, maar ook die prosedures herwaardeer en verander.

Littlejohn (Cutlip et al, 1985:190) beskryf die rol van terugvoering in die oop sisteem as volg: **“Feedback basically may be classified as positive or negative , depending on the way the system responds to it. Negative feedback is an error image indicating deviation ; the system adjusts by reducing or counteracting the deviation. Negative feedback is the most important type of feedback in homeostasis, for the principal of deviation – counteracting is the focus of traditional cybernetics. A system can also respond by amplifying or maintaining deviation. When this happens, the feedback is said to be positive. This kind of interaction is important to morphogenesis, or system growth ... The response to negative feedback is ‘cut back, slow down, discontinue’. Response to positive feedback is ‘increase, maintain, keep going’.”**

Hieruit volg dat die sisteem wel sy doelwitte, struktuur en/of prosesse na gelang van die terugvoering kan aanpas. Oop sisteme genereer egter nie slegs verskillende tipes terugvoering as die resultaat van sisteeminvoere nie, maar hulle is ook, volgens Cutlip et al (1985:190), meer buigsaam wat betref die wyse waarop die terugvoering gebruik word om invoere aan te pas.

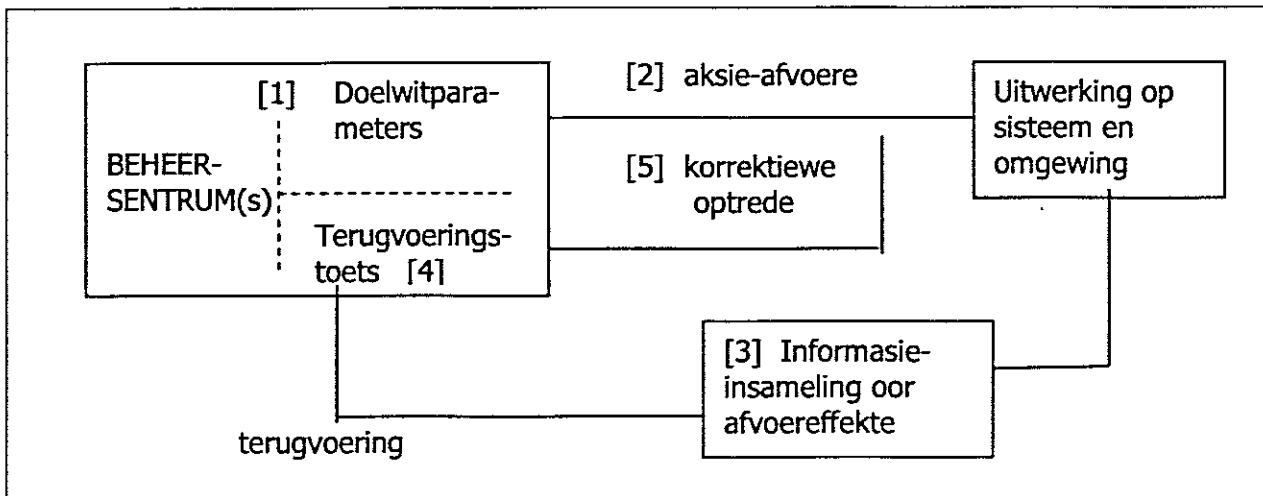
Vir die plaaslike owerheid as 'n lewende oop sisteem is dit dus noodsaaklik om – sover moontlik – positief op terugvoering te reageer. Gegronde kritiek op sekere van die plaaslike owerheid se doen en late moet volgens Teal (1993:40) beskou word as positiewe invoere wat kan bydra tot verdere ontwikkeling en vooruitgang.

Die studie van hierdie toevoer – afvoer – terugvoering – aanpassing – selfregulering in sisteme word deur Buckley (Cutlip et al, 1985:190) kubernetika of stuurkunde genoem (sien figuur 8 op bladsy 103). Dit is 'n voorstelling van wat kan of behoort te gebeur (as dit nie vir kompliserende faktore was nie) in sisteme wat ideale doelwitte nastreef.

Die model bevat vyf elemente, naamlik:

- (1) Doelwitte soos vasgestel deur die beheersentrum;
- (2) Afvoere verwant aan die doelwitte wat 'n invloed op die algemene toestand van die sisteem en sy omgewing uitoefen;
- (3) Terugvoering na die beheersentrum gebaseer op die effek van die afvoere;
- (4) 'n Vergelyking van die nuwe toestand van die sisteem met die oorspronklike ideale doelmodel; en
- (5) besluitneming deur die beheersentrum betreffende korrektiewe afvoere al dan nie.

**FIGUUR 8: ALGEMENE KUBERNETIESE MODEL**  
Buckley (Cutlip et al, 1985:190)



'n Vereenvoudige voorbeeld van kubernetika word gevind in 'n huis se warmwaterstelsel. Die stelsel reageer (korrektiewe aksie) na aanleiding van afwykings van die doelstaat (die verlangde temperatuur in die termostaat) deur die elektrisiteit 'aan' of 'af' te skakel. In meganiese en lewende kubernetiese sisteme is dié vermoë om werklik strukturele veranderings aan te bring, egter baie beperk of selfs onmoontlik.

Sosiale sisteme daarenteen – soos plaaslike owerhede – besit die vermoë om kubernetiese toevoer – en afvoer – selfregulering te gebruik om self relatief groot strukturele veranderings aan te bring ten einde by veranderde omgewingsfaktore aan te pas.

Sodanige interaksie tussen sisteme en hulle omgewing is volgens Raelin (1998:6) kenmerkend van oop sisteme en dit veroorsaak dat morfogenese – doelbewuste veranderings in struktuur en prosedures sonder dat toevoere van buite nodig is – kan plaasvind. Die feit dat 'n sisteem van morfogenese eerder as kubernetika gebruik maak ten einde by 'n voortdurend veranderde omgewing aan te pas, dui op die verskil tussen meganiese of geslote sisteme en oop sisteme.

Alhoewel die proses van toevoer – afvoer – terugvoering – aanpassing – selfregulering wat in oop sisteme plaasvind dus dikwels as kubernetika beskou kan word (veral in sisteme waar daar sover moontlik nooit van die bekende weë afgewyk word nie), is die proses wat in werklikheid in oop sisteme behoort plaas te vind een van morfogenese eerder as bloot kubernetika.

'n Verdere eienskap van 'oop sisteme' wat volgens Cutlip et al (1985:191-192) hoofsaaklik by sosiale oop sisteme aangetref word, is die vermoë om veranderings te voorsien en dienoreenkomsig op te tree. Eenvoudige, relatief geslote sisteme reageer op toevoere van buite namate dit plaasvind. Komplekse, relatief oop sisteme is voortdurend besig om dinamies ondersoek in te stel en die omgewing te monitor sodat veranderende omstandighede nie slegs vroegtydig bespeur kan word nie, maar selfs voorspel kan word. In menslike hulpbronbestuurkringe word hierna verwys as pro-aktiewe en reaktiewe optrede.

In die plaaslike bestuursomgewing moet pro-aktiewe menslike hulpbronbestuur voortdurend toegepas word deur middel van opnames, ondersoeke en vraagstelling. Wanneer sekere veranderinge in plaaslike owerhede beplan word – soos die inwerkingstelling van 'n organisasie- en diensstaatondersoek – is dit noodsaaklik om vooraf, deur middel van menslike hulpbronbestuur en kommunikasie-aktiwiteite, vas te stel wat die houding van die personeelkorps ten opsigte van die beoogde veranderinge sal wees. Op dié wyse kry die plaaslike owerheid, volgens Acklin (1995:11) en Bagin et al (1985:100-101) geleentheid om ooreedende argumente waarin alle faktore in ag geneem word, voor te berei.

Donald L. Ferguson, die redakteur van die Amerikaanse tydskrif vir uitvloeiselbestuur Scanner, glo dat die effektiewe menslike hulpbronbestuurder in staat moet wees om meer as die huidige probleem en uitvloeiels raak te sien en daarvoor te beplan. Hy stel dit as volg: **“The effective issues manager, regardless of what industry, must respond to the challenge of adequately preparing to handle these issues that are**

emerging or are virtually impossible to predict. And more importantly, the issues manager, HR specialist or municipal manager must be able to respond in a timely, positive and proactive manner” (Rossouw, 1991:71).

Dit is duidelik dat pro-aktiewe optrede en 'n 'oopsisteembenadering' noodsaaklik vir die vooruitgang en ontwikkeling van 'n plaaslike owerheid is. Sonder die nodige menslike hulpbronbestuur – en kommunikasiefasiliteite en 'n positiewe benadering kan hierdie take volgens Rossouw (1991:71) egter as onnodig en tydrowend beskou word met nadelige gevolge vir die plaaslike owerheid.

### 2.6.3 'n Oopsisteembenadering tot menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsomgewing

Volgens Cutlip et al (1985:192-193) is die menslike hulpbronbestuursprogram wat hoofsaaklik berus op 'n stroom wetlike verpligtinge en ander reagerende optredes baie na aan 'n geslotesisteem-denkrigting. Daarenteen is 'n oopsisteem-denkrigting in menslike hulpbronbestuur daarvoor verantwoordelik dat veranderinge in beide die omgewing en organisasie plaasvind.

Bell en Bell (Cutlip et al, 1985:193) onderskei tussen funksionerende en funksionele menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing. Funksionerende menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing is hoofsaaklik daarop toegespits om inligting aangaande die plaaslike owerheid aan die belanghebbendes vry te stel. Die implikasies hiervan is dat verhoudinge tussen die plaaslike owerheid, sy personeel en die onmiddellike gemeenskap slegs in dié opsig aangepas word dat dit belanghebbendes inlig oor die plaaslike owerheid se vereistes. Dit beteken, onder andere, dat amptenare en die gemeenskap slegs ingelig word aangaande beplande veranderings in die plaaslike owerheid, in plaas daarvan om geraadpleeg te word. Hierdie 'funksionerende' siening van menslike hulpbronbestuur en kommunikasie lei daartoe dat die menslike hulpbronbestuurder slegs optree as 'tegnikus' wat weinig indien enige aandeel in die bestuur en besluitneming van die plaaslike owerheid het.

In sterk teenstelling hiermee is die funksionele benadering tot menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike regeringsomgewing, volgens McDonald en Nijhof (1999:146), daarvoor verantwoordelik dat toe- en afvoere ingespan word om beide die plaaslike owerheid en omgewing te verander en aan te pas. Volgens Frost

(1992:33) is die menslike hulpbronbestuurder in hierdie tipe plaaslike owerheid 'n bestuurder wat die rolle van adviseur, onderhandelingsdeskundige, kommunikasieprosesdeskundige en probleemoplossingsdeskundige vertolk. Die funksionele menslike hulpbronbestuurder interpreteer die mening van die personeel en gemeenskap vir die bestuur deur die insameling van inligting; maak die bestuur bewus van gedagtestrominge op politiek, sosiale en ekonomiese gebied; wys die bestuur op enige ontwikkelings wat 'n invloed op die verhouding tussen die plaaslike owerheid, personeel en die gemeenskap mag uitoefen; en doen voorstelle rakende die hantering van sodanige situasies en verhoudings aan die bestuur.

Weiss (1995:96) beskryf funksionele menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike bestuursomgewing as die "two-way simmetric model" (sien figuur 9 op die volgende bladsy). Dit impliseer dat kommunikasie in twee rigtings plaasvind en dat hierdie inligting veranderinge aan albei kante van die verhouding tussen die plaaslike owerheid, personeel en die gemeenskap laat plaasvind.

Chaffee en Petrick (Cutlip et al, 1985:194) het ook hierdie konsep van menslike hulpbronbestuur aanvaar en dit as volg gedefinieer: **"... helping both the corporation and its public get more correct pictures of one another ; it also would employ human resource management and communication as tools to help both corporation and citizens solve problems. In such an approach, communication strategies are designed for the sharing of information, and for the solving of problems."**

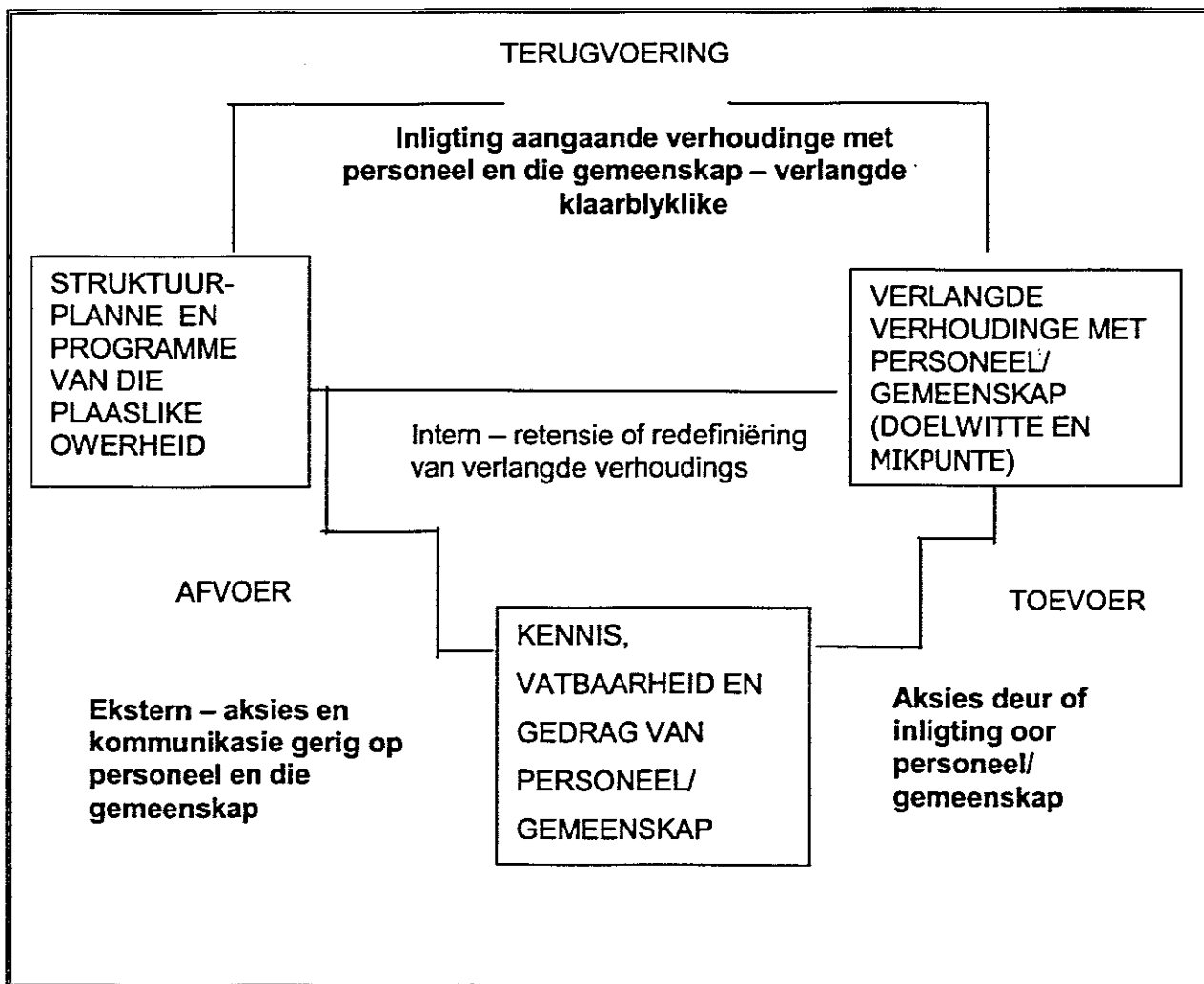
Opsommenderwys kan die rol van die menslike hulpbronbestuurder beskryf word as diè van praktiserende, sosiale en behavioristiese wetenskaplikes. In hulle werk ten bate van plaaslike regering, maar ook in die belang van personeel en die belanghebbende publiek, is hulle bestuurders van verandering. Volgens Cutlip et al (1985:196) beplan en vergemaklik hulle organisatoriese en sosiale aanpassing en verandering in die plaaslike owerheid. Wherry (Zybrands, 1995:31) stel dit as volg: **"Through a planned and systematic two-way process of communication with our internal and external human resources, we build morale, goodwill, cooperation and support by letting our constituents and our staff know what our goals are, our achievements and our plans, by getting their reactions, then making adjustments as needed. In a nutshell, human resources is a matter of doing the right thing and making sure that people know about it."**

Uit figuur 9 op bladsy 107 is dit duidelik dat die oop sisteem en funksionele benadering van menslike hulpbronbestuur en kommunikasie – die mees ideale



benaderingswyse tot dié taak is. Dit is duidelik volgens Payne (1999:14) dat hierdie benadering die uiters belangrike rol wat kommunikasie in die sosiale sisteme speel, asook die pro-aktiewe karakter van menslike hulpbronbestuur, in ag neem en benadruk.

**FIGUUR 9: DIE OPSISTEEMMODEL VAN MENSlike HULPBRONBESTUUR EN DIE BETROKKEHEID VAN DIE MENSlike HULPBRONBESTUURDER IN DIE VERANDERDE PLAASlike OWERHEIDSOMGEWING**  
Weiss (Cutlip et al, 1985:194)



Vervolgens word daar gekyk na die besondere bestuursteorie waarop menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike regeringsomgewing gebaseer is.

## **2.7 DIE ROL EN FUNKSIE VAN DIE MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSOMGEWING**

### **2.7.1 Die uitgebreidheid van die take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder**

Die omstandighede waarin ons leef, veroorsaak dat die taak of amp van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede – soos in al die ander organisatoriese afdelings – sterk moet meeding ten einde te kan oorleef. Hierdie omstandighede sluit stygende arbeids- en personeelkoste, afname in funksies en die veranderlike mening van personeel in. Die plaaslike owerheidsbestuur vereis dat die menslike hulpbronbestuursfunksie volgens algemeen aanvaarde bestuursproesse bedryf moet word. Volgens Pynes (1997:97) en andere, impliseer dit dat menslike hulpbronbestuur binne die raamwerk van duidelike, deurdagte strategieë en fundamentele doelwitte moet kan funksioneer, met `n aparte begroting, tidskedisule en toewysing van hulpmiddels.

Dit is moeilik om die take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder presies te omskryf omdat die omvattendheid en uiteenlopendheid van dié take en funksies dit moeilik kategoriseerbaar maak. Dié take en funksies is so omvangryk en verskillend soos die verskillende sektore van die eksterne omgewing.

Uit `n deeglike studie van verskeie bronne soos Chryssides en Kaler (1996:114) en West (1985:17), blyk dit dat die menslike hulpbronbestuurder op enige gegewe tyd met een van die volgende take besig kan wees:

- personeelonderhoude;
- konferensies;
- jaarlikse verslag;
- toespraak van die munisipale bestuurder of voorsitter/burgemeester van die raad;
- personeelbesoeke en/of – toesprake;
- dissiplinêre verhore en tugaksies;
- opleiding van personeel;
- werwing en keuring;
- aftredes, bedankings, ontslagte, reorganisasie, vrywillige uitdienstredings;
- aanstellings;
- personeelkonsultasies en personeelondersteuning;

- onderhandelinge met betrekking tot diensvoorwaardes;
- skakeling met betrokke vakbonde;
- bevoegdheidsondersoeke;
- posevaluerings en werkstudies;
- arbeidsverhoudinge en regstellende aksie;
- studiehulp en -lenings;
- raadgewend met betrekking tot en interpretasie van wetlike vereistes; en
- skakeling met raad en raadskomitees.

Bostaande lys bevat slegs die meer ooglopende take van die menslike hulpbronbestuurder in plaaslike owerhede. Die meer subtiele take soos voortdurende raadgewing aan topbestuur ten opsigte van beleidsake oor die plaaslike owerheid se houding teenoor personeel, lei ook verder tot die ontwerp en implementering van geskikte strategieë.

Uit die studies van onder andere Laabs (1997:63) en Mulder (2000:12) blyk dit ook verder duidelik dat die aard en omvang van die menslike hulpbronbestuurder se taak ten nouste saamhang met faktore soos:

- Die persepsie wat die raad en topbestuur van dié betrokke plaaslike owerheid van menslike hulpbronbestuur het ;
- Die persepsie en begrip wat die menslike hulpbronbestuurder self van menslike hulpbronbestuur het ;
- Hoeveel tyd die menslike hulpbronbestuurder tot sy beskikking het vir die uitvoering van dié taak ; en
- Die beskikbaarheid, al dan nie, van ander personeellede vir hulpverlening met die uitvoering van dié taak.

Die menslike hulpbronbestuurder behoort volgens Mulder (2000:12) en Bagin et al (1985:4) direk aan die topbestuur verantwoording te doen en verder behoort hy/sy volgens Morris (1994:71) `n bestuurder in die volle sin van die woord te wees. Op organisatoriese vlak impliseer dit dat die menslike hulpbronbestuursfunksie in toenemende mate in die algemene bestuurstruktuur van die plaaslike owerheid opgeneem moet word. Dit is vanselfsprekend nog beter indien die menslike hulpbronbestuurder deel van die topbestuur van die plaaslike owerheid is. Op individuele vlak impliseer dit in `n mate dat die menslike hulpbronbestuurder deeglik kennis moet dra van bestuursteorieë en praktyk. Verder moet hy/sy ook tegniese

kommunikasievaardighede bemeester soos die formulering van beleide, onderhandeling met vakbonde, uitgee van nuusbriewe en selfs rekenaarprogrammering.

Vervolgens word daar gelet op die algemene take en funksies wat die menslike hulpbronbestuur in die daaglikse uitvoering van sy/haar pligte moet verrig.

## 2.7.2 Die algemene take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede

Die algemene take en funksies wat deel van die menslike hulpbronbestuurder se pligstaat uitmaak, blyk na 'n deeglike studie van verskeie bronne veelfasettig en uitlopend te wees.

Volgens Laabs (1997:69) en andere behels dié take onder andere:

- i. Verantwoordelik vir die doeltreffende en effektiewe bestuur ten opsigte van menslike hulpbronne binne plaaslike owerheid;
- ii. Verantwoordelik vir alle menslike hulpbronbestuursfunksies in oorleg met die munisipale bestuurder;
- iii. Verantwoordelik om 'n aangename organisasieklimaat te skep waarbinne werknemers hulle funksies effektief kan uitvoer;
- iv. Verantwoordelik vir die daarstelling van effektiewe strukture vir die uitvoering van personeelfunksies wat strek tot optimale voordeel vir beide die plaaslike owerheid, sowel as die werknemer;
- v. Verantwoordelik vir alle personeeladministrasie, personeelopleiding, arbeidsverhoudinge aangeleenthede, gelyke indiensneming en vaardigheidsontwikkeling binne die plaaslike owerheid;
- vi. Verantwoordelik om personeel in hul werk te motiveer en aan te moedig om beter te presteer;
- vii. Verantwoordelik om op 'n deurlopende basis omsendskrywes aan personeel te rig om hulle mee te deel van raadsbesluite;
- viii. Verantwoordelik vir die monitering van jaarlikse salarisaanpassings;
- ix. Verantwoordelik vir personeeloudit en jaarlikse personeelbegrotings;
- x. Verantwoordelik vir die koördinering van onderhandeling met wetgewers op plaaslike en nasionale vlak, wat wetgewende navorsing en beleidsformulering insluit;

- xi. Verantwoordelik vir die koördinerings van verhoudings met spesialiteitsgroepe buite die plaaslike owerheid;
- xii. Verantwoordelik vir die instandhouding, koördinerings en toepassing van die Wet op Vergoeding vir Beroepsbeserings en -Siektes;
- xiii. Verantwoordelik vir die daarstelling en instandhouding van maatreëls ter bevordering van die welsyn en veiligheid van alle personeel; en
- xiv. Verantwoordelik om die topbestuur van raad te dien ingevolge die moontlike opsies en voorgestelde keuses met inagneming van die plaaslike owerheid se verantwoordelikheid teenoor sy personeel.

Mulder (2000:6) stem met al die bogenoemde saam en voeg ook die volgende funksies en take van die menslike hulpbronbestuurder by dié lys:

Hy/sy moet –

- erkenning- en waarderingsprogramme van personeellede van stapel stuur; en
- effektiewe leiding gee by die implementering van nasionale regerings-, streeks- en gemeenskapswetgewing, reëls en regulasies in die plaaslike owerheid.

Koorts (2000:9) stem ook met Mulder saam en sê voorts dat die menslike hulpbronbestuurder ook:

- ‘n sprekers–buro’ moet organiseer en administreer wat as instrument vir menslike hulpbronbestuur en `n diens aan die personeel dien;
- `n inligtings- en verwysingsdiens moet voorsien waardeur personeel onmiddellike en beleefde antwoorde op navrae verkry;
- indiensopleiding in menslike hulpbronbestuur van personeellede reël en uitvoer;
- samewerking met die plaaslike professionele organisasies reël en koördineer;
- deelneem aan alle gesamentlike onderhandelingsaksies; en
- alle menslike hulpbrontake, wat met die bevordering van die plaaslike owerheid se beeld verband hou, moet beheer, stuur en koördineer.

Die gevolgtrekking wat uit die voorafgaande gemaak word, is dat die take en verantwoordelikhede van die menslike hulpbronbestuurder, veel meer is as net om met personeel interaksie te hê. Die spesifieke take en funksies is onder meer: navorsing, advisering, beplanning, organisering, leiding, koördinerings, kommunikasie en evaluasie. Hieruit is dit duidelik dat die omvang van die menslike

hulpbronbestuurder se take en pligte van so 'n aard is, dat dit eintlik voltydse toewyding vereis.

Vervolgens sal daar gekyk word na die spesifieke wyse waarop hierdie take en funksies in die proses van menslike hulpbronbestuur vergestalt.

### 2.7.3 Die spesifieke take en funksies van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Uit voorgaande blyk dit dat die proses van menslike hulpbronbestuur in vier basies-sikliese stappe, naamlik deelname, beplanning, kommunikasie en evaluering voltooi word. Die spesifieke take en funksies wat die menslike hulpbronbestuurder tydens elk van hierdie stappe te vervul het, is van noodsaaklike belang vir die suksesvolle voltooiing van dié proses.

#### 2.7.3.1 Die deelnemingstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede

##### i. Die noodsaaklikheid van 'n positiewe houding ten opsigte van deelname.

Uit 'n deeglike studie van die volgende gesagdraende bronne: Schuitema (2001:38), Masakela (2000:5) en Hoffman (1989:46), blyk dit duidelik dat die taak om die personeel binne die plaaslike owerheid te monitor nie net die eerste stap in menslike hulpbronbestuur is nie, maar ook die moeilikste.

Deelname in menslike hulpbronbestuur word – na aanleiding van die literatuurstudie – gedefinieer as: die sistematiese deel van inligting met die doel om die situasie te beskryf en te verstaan, asook die nagaan van veronderstellings ten opsigte van personeel en wat die gevolge van menslike hulpbronbestuur gaan wees. Dit is die wetenskap'ke alternatief vir hardnekkigheid, outoriteit en intuïsie wat dikwels lei tot onsekerheid in besluitneming.

Onames wat onder menslike hulpbronbestuurders gemaak word, wys voortdurend daarop dat die grootste leemte in hulle mondering die vermoë, tyd en geld is om deelname op alle vlakke in die plaaslike owerheid te bevorder vóórdat hulle met die taak begin. Bitter min menslike hulpbronbestuurders het ooit werklik geleer hoé om deelname effektief op hierdie gebied te laat plaasvind en baie van hulle het ook nie die belangrikheid daarvan besef nie. Die

toepassing van die doelwitbestuursteorie in menslike hulpbronbestuur lei egter daartoe dat besluite in toenemende mate gegrond moet wees op feite, bewyse en resultaat-georiënteerde analise. Kettering (Cutlip et al, 1985:202), 'n vroeë navorser in die voedselbedryf, beskryf die verlangde houding teenoor deelname as volg: **“Participation is a high-hat word that scares a lot of people. It needn't. It is rather simple. Essentially, it is nothing but a state of mind – a friendly, welcoming attitude towards change. Going out to look for change, instead of waiting for it to come. Participation ... is an effort to do things better and not to be caught asleep at the switch. The participation state of mind can apply to anything. Personal affairs or any kind of business, big or little. It is the problem-solving mind as contrasted with the let-well-enough-alone mind. It is the composer mind, instead of the fiddler mind ; it is the ‘tomorrow’ mind instead of the ‘yesterday’ mind.”**

Dit is dus duidelik dat die positiewe houding ten opsigte van en 'n deeglike besef van die noodsaaklikheid van deelname, van die uiterste belang is in die uitvoering van menslike hulpbronbestuur in die 'veranderingstydperk' waarin ons leef.

'n Positiewe houding teenoor deelname in plaaslike regering lei ook volgens Devlin en Knight (1990:5) en Cutlip et al (1985:203) tot feitesendings, luister (om te hoor) met deelname, en die sistematiese definiëring van probleme ten einde die gaping tussen die plaaslike owerheid en sy personeel te oorbrug.

ii. Die aanwending van inligtingsbronne ter bevordering van deelname.

(a) Vraelyste, nuusbriewe en bestuursinligtingspesialiste as sistematiese bronne word gebruik om deelname binne die plaaslike owerheid te bevorder. Die gebruik van die rekenaar om inligting te verwerk, te prosesseer, oor te plaas en te interpreteer het in 'n groot mate die proses van deelname van personeel verbeter.

Walker (Bainbridge, 1991:202) verklaar dan ook tereg: **“Computerized information retrieval systems take time from the search for knowledge and add to it time for putting the knowledge to use or creating new knowlegde from it.”**

Terwyl daar ontelbare bronne van informasie oor aspekte van menslike hulpbronbestuur as professionele aktiwiteite beskikbaar is, is daar heelwat

minder wat direk oor menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede as sodanig handel. Die beste uitweg vir menslike hulpbronbestuurders is om van die beste tegnieke en aktiwiteite in die professionele menslike hulpbronbestuurswêreld te leen, dit aan te pas en dan in die plaaslike owerheidsstelsel toe te pas. Lidmaatskap tot die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in Suid-Afrika; die Instituut vir Personeelbestuurders en inskrywing by tydskrifte soos onder andere "The People Dynamics", is essensieel vir die inwin van relevante kennis.

'n Verdere oplossing vir dié probleem is om by 'n professionele organisasie soos die National School Human Resources Association in Kanada aan te sluit. Menslike hulpbronbestuurders wat by 'NSHRA' aansluit, het sonder enige verdere koste, toegang tot die volgende hulpmiddels:

- 'n maandelikse nuusbrief;
- 'n bronnensentrum;
- navorsingshulp;
- 'n voorligtingsdiens; en
- jaarlikse seminare, konferensies en kursusse.

Die 'NSHRA' het ook 'n uitgebreide rekenaarsentrum waarin data oor alle aspekte van navorsing reeds beskikbaar is ten einde inligting in te win om deelname by personeel binne plaaslike owerhede tot maksimale vlak te vestig. Hierdie diens is volgens Hasking (1998:3) en 'NSHRA' gratis aan lede beskikbaar.

Die moderne bestuurder is feite- en syfergeoriënteerd. Net soos die ander afdelings van die plaaslike owerheid, behoort die menslike hulpbronbestuurder se verrigtinge ook op feite en deeglike navorsing gebaseer te wees. Dié taak moet professioneel, eties korrek, bedagsaam en diskreet gehanteer word.

- (b) Luister as sistematiese deelnemingstaak van menslike hulpbronbestuur. Effektiewe kommunikasie begin met luister (waarneming) en dit kan slegs plaasvind deur 'n oopheid en sistematiese pogings. 'n Verdere bespreking volg later in die hoofstuk wanneer die teoretiese begroning van kommunikasie behandel word. Te dikwels is kommunikasie slegs



verskillende idees wat in parallelle lyne by mekaar verby beweeg. Die rede hiervoor is dat dit moeilik is om werklik te luister en te hoor wat die ander party sê.

Butler (1997:560) sê: **“Failure to listen often leads to purposeless ‘communications’ on issues that do not exist to personnel that are not there.”**

Elke mens is fisiologies en psigologies uniek. Verskille op die gebied van intelligensie, opvoeding, onderrig, geloof, sosiale agtergrond en ondervinding lei daartoe dat verskillende verwysingsraamwerke bestaan wat `n direkte invloed op `n mens se persepsies en oordeelsvermoë uitoefen. Dit is, volgens Brown et al (1996:19), Hards (1992:46), Greveling (2000:44) en Bowie (1993:16) die oorsaak daarvan dat elke mens onderworpe is aan bepaalde unieke hindernisse wat effektiewe luister, kommunikasie en deelname óf verhinder óf belemmer.

Baie van hierdie hindernisse kan uit die weg geruim word deur by elk van die vier stappe – afsendings, ontvangs, begrip en aanvaarding – te kontroleer of die boodskap effektief deurgaen. Verder moet beide die sender en ontvanger van die boodskap duidelike doelwitte aangaande die boodskap hê. Die sender moet `n duidelike beeld hê van wat hy/sy wil weet of uitvind en besluit hoe, wanneer en waar om die boodskap oor te dra. Die ontvanger moet bereid wees om konstruktief en behulpzaam te luister ter bevordering van doelgerigte deelname in die verband.

Om te weet wat die personeel omtrent sekere besluite in die plaaslike owerheid dink, is van die allergrootste belang. Om te weet wat hulle dink voordat besluite geneem word, help die plaaslike owerheidsbestuur om meer effektiewe en uitvoerbare besluite te neem.

Volgens Bagin et al (1985:33) beteken dit egter nie dat alle besluite in die plaaslike owerheid op die denke van personeel gegrond moet wees nie. Die buitebelanghebbende groepe beskik selde oor die opvoedkundige kennis om werklik die beste kundige aanbevelings te doen. Dit beteken wel dat die gemeenskapsleiers in staat en bereid moet wees om te

verduidelik waarom hulle aanbevelings en besluite beter is as dié wat die personeel voorgestel het.

Daar is heelwat bewese metodes waardeur terugvoering van personeel verkry kan word. Van die belangrikstes vir die doel van hierdie studie is:

- fokusgroepe;
- individuele onderhoude;
- redaksionele onderhoude;
- adviesgroepe;
- vraelyste;
- amptelike opnames; en
- gereelde skakeling met ander plaaslike owerhede.

Om te luister is 'n aktiewe proses waarvoor vaardigheid en oefening nodig is. Luister is nie dieselfde as 'hoor' nie. 'Hoor' word met die ore alleen gedoen. Om werklik te luister moet 'n mens aktief aandag skenk aan dit wat jy hoor.

Faktore wat effektiewe 'luister' beïnvloed, is volgens Bagin et al (1985:10-11) en George (1987:513):

- Fisiologiese faktore. Om te kan luister moet die luisteraar fisies in staat wees om te hoor.
- Verwerking - spoed van die brein. Die brein verwerk woorde vinniger as wat hulle gehoor word. As die luisteraar dus nie doelbewus konsentreer om te luister nie, kan sy/haar aandag maklik dwaal.
- Toewyding. Indien die luisteraar nie emosioneel en intellektueel toegewy is nie, sal hy/sy nie die hele boodskap inneem nie.
- Empatie. Om effektief te luister moet die luisteraar daartoe in staat wees om minstens gedeeltelik te voel wat die spreker ondervind en voel.
- Versteekte boodskappe. Die luisteraar moet in staat wees om die subtieler betekenis agter die spreker se boodskap sowel as die nie-verbale tekens te 'lees' voordat hy/sy die boodskap ten volle kan begryp.

- Vrees. Iemand wat bang is, om watter rede ook al, is nie altyd in staat om effektief te luister nie.
- Vooroordele. Iemand wat werklik effektief wil luister, moet bewus wees van sy/haar eie vooroordele en aktief daarteen stry sodat dit nie effektiewe luister verhinder nie.
- Gemeenskaplike belange. Die effektiewe luisteraar sal doelbewus poog om uit te vind watter belang hy/sy met die spreker gemeen het.
- Vraagstelling. Die luisteraar moet bereid wees om vrae te stel ten einde te verseker dat hy/sy die boodskap ten volle verstaan en begryp.

Uit bostaande is dit duidelik dat 'effektiewe luister' een van die belangrikste aspekte van deelname en kommunikasie onder personeel is. Die menslike hulpbronbestuurder moet dus voortdurend daarvan bewus wees dat hy/sy in staat en bereid moet wees om net 'n oop gemoed na alle belanghebbendes te luister.

iii. Stappe waarvolgens die taak om deel te neem uitgevoer moet word.

- (a) Sistematiese probleemdefiniëring as eerste stap tot deelname. In geslote sisteme word probleme as krisis ervaar. Menslike hulpbronbestuur word dan ingespan om vure dood te slaan in plaas van te voorkom, soos wat in oop sisteme – soos in plaaslike owerhede – die geval is. Dit is 'n feit dat dit tot voordeel van die plaaslike owerheid is om 'n probleem gou op te merk en aan te pak voordat dit in 'n krisis ontaard.

Dit blyk uit Corrigan (1999:86) en Maynard (1997:61) dat probleemdefiniëring begin wanneer iemand in 'n waardeoordeel beweer dat iets verkeerd is of binnekort gaan wees. Die kriteria vir sodanige oordele is die doelwitte van die plaaslike owerheid.

Sodra die oordeel gevel is dat iets verkeerd is of gaan wees, word 'n proses van sistematiese, objektiewe probleemdefiniëring as deelnemingsfasiliteit van stapel gestuur. Dit het ten doel om die omvang van die probleem sowel as die bydraende faktore en belanghebbende personeel te bepaal. Tydens hierdie stap in die deelnemingsproses word

’n opsommende stelling wat die probleemsituasie beskryf, saamgestel. Die vrae wat dié stelling beantwoord, is die volgende:

- Wat is die oorsprong van die probleem?
- Waar is die probleem?
- Wanneer is die probleem?
- Wie is daarby betrokke?
- Hoe is hulle daarby betrokke of hoe affekteer dit hulle?
- Hoekom is dit belangrik vir die plaaslike owerheid en sy personeel?

Volgens Maynard (1997:66) en Corrigan (1999:90) is dit belangrik dat die probleemstelling nie die oplossing moet bevat nie. ’n Voorbeeld hiervan is die stelling: “Wat ons hier het, is ’n kommunikasieprobleem!” Kommunikasie is nie die probleem nie, maar die oplossing. Dié stelling moet dus slegs ’n beskrywing van die huidige situasie en nie van ’n moontlike toekomstige situasie wees nie.

(b) Analise van die situasie as tweede stap tot deelname. Die tweede stap om deelname te bevorder is ’n deeglike studie en analise van die situasie. Hiertydens word die situasie ondersoek ten einde ’n volledige versameling van alle bekende feite daaromtrent, inwerkende faktore en die personeel – intern en ekstern – te maak. Die analise van die interne en eksterne faktore sluit volgens Dawning (1998:119) en Corrigan (1999:86) onder andere die volgende in:

- Interne faktore:
  - ’n analise van die wyse waarop die plaaslike owerheid se beleid, prosedures en optredes moontlik tot die probleem bydra ;
  - nasien van die kommunikasiebehoefte, beleid, praktyke en bekwaamheid binne die plaaslike owerheid.
- Eksterne faktore:

Die rede waarom daar ’n deeglike analise van die eksterne faktore gemaak moet word, is dat daar kwalik kommunikasie- en aksiestrategieë vir die personeel beplan kan word indien daar nie vooraf deeglik kennis geneem is van wat hulle weet, dink en nodig het nie. Die vrae wat beantwoord moet word is:

- Hoeveel informasie het personeel nodig en hoeveel word gebruik?
- Watter soort informasie het die personeel nodig?
- Hoe gebruik die personeel die informasie?
- Wat bepaal die informasie wat vrygestel moet word?

Vir die uitvoering van hierdie belangrike taak is deeglike kennis nodig van die siening van die personeel ten opsigte van hulle rol in die situasie.

Slegs wanneer daar `n deeglike analise van die situasie gemaak is, kan realistiese programdoelwitte opgestel word. Sonder deeglike, akkurate informasie kan die bestuur van die plaaslike owerheid, volgens Steward (1996:145), hulleself skuldig maak aan leë beloftes en swak dienslewering.

Dit is van die uiterste belang dat die menslike hulpbronbestuurder besef dat geen mate van menslike hulpbronbestuur swak optrede goed kan maak of sosiaal onverantwoordelike optrede in verantwoordelike optrede kan verander nie. Dit kan ook nie kompenseer vir `n tekort aan integriteit of personeel oorreed dat `n onredelike of selfsugtige beleid in werklikheid redelik en onselfsugtig is nie.

Ten einde hierdie twee stappe van die taak om deel te neem suksesvol te kan uitvoer, moet die navorser in hierdie stadium sekere besluite aangaande sy benaderingswyse en metodes neem, wat vervolgens bespreek sal word.

Uit die studie van Hunt (1986:16), Cutlip et al (1985:2:6) en Bagin et al (1983:10-14) blyk die belangrikste voordele wat die gebruik van formele metodes vir die insameling van inligting vir die plaaslike owerheid inhou, onder andere die volgende te wees:

Dit help die plaaslike owerheid om:

- op hoogte te bly van die vinnige en voortdurende veranderings wat in die samelewing plaasvind soos in die plaaslike gemeenskap weerspieël word;

- opleidingsprogramme te beplan wat die behoeftes, belangstellings en probleme van die personeel aanspreek;
- personeelbenodigdhede sowel as voorraad en gereedskap vas te stel;
- die personeel bekend te maak met die gemeenskap se samestelling, bronne en probleme;
- dienste buite die normale, soos opleidingsfasiliteite, wat aan spesifieke personeelbehoefte voorsien, te verskaf;
- die aantal en tipe organisasies wat in die gemeenskap bestaan sowel as hulle huidige verwantskap met die plaaslike owerheid te bepaal;
- die pogings van instansies wat gemoeid is met die welvaart van personeel, te integreer;
- spesifieke probleemareas by personeel waaraan aandag geskenk moet word, te identifiseer;
- te bepaal in watter mate die personeel gereed is vir verandering en nuwe rigtings in die plaaslike owerheidsbestel te ondersoek;
- dwarsnitte van die personeel se houdings en menings saam te stel;
- menslike hulpbronprogramme en praktyke op wetenskaplike verantwoordbare wyse te beplan.

Uit voorafgaande blyk dit dat 'n positiewe houding ten opsigte van die deelnemingstaak, effektiewe luistertegnieke, sistematiese probleemdefiniëring, daaglikse analise van die probleemsituasie asook die korrekte keuse van toepassing van informele of formele metodes van ondersoek, voorvereistes is vir die suksesvolle uitvoering van die deelnemingstaak. Slegs indien al hierdie essensiële elemente in die navorsingsfase van deelname teenwoordig is, kan suksesvolle pro-aktiewe beplanning as die volgende belangrike stap in die proses van menslike hulpbronbestuur plaasvind.

### 2.7.3.2 Die beplanningstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede

- Die noodsaaklikheid van deeglike beplanning as taak en funksie van die menslike hulpbronbestuurder. Sodra 'n menslike hulpbronbestuursprobleem

deur navorsing en data-analise gedefinieer is, moet planne vir die hantering van die probleemsituasie saamgestel word. Deur swak of geen strategiese beplanning kan 'n geskil vererger eerder as verbeter word en misverstande kan gekompliseer eerder as opgelos word. Volgens Brady (1999:316) en Hannabuss (1998:47) is baie van vandag se probleme die direkte gevolg van gister se blitsbesluite.

Beplanning word dus gedoen met die doel om iets te laat gebeur of om iets te verhoed. Verder word dit ingespan om 'n bepaalde situasie tot voordeel van alle personeel aan te pas of reg te stel. Beplanning in menslike hulpbronbestuur is egter té dikwels die gevolg van die een of ander krisissituasie. Voorkomende, pro-aktiewe menslike hulpbronbestuur is direk verwant aan behoorlike langtermynbeplanning, terwyl remediërende menslike hulpbronbestuur gewoonlik kortstondig van aard is en 'n minimum beplanning behels.

Uit die studie van Hunt (1992:113) blyk dit dat weloorwoë langtermynbeplanning, waarin daar voorsiening gemaak word vir maandelike ontwikkelinge, gewoonlik lei tot die volgende verlangde resultate:

- 'n geïntegreerde program waarin die totale poging lei tot 'n definitiewe bereiking van spesifieke doelwitte;
- verhoogde deelname en ondersteuning deur die bestuur;
- 'n programaksent wat positief eerder as defensief is; en
- deeglike oorweging van temas, tydsberekening en taktieke.

Nieteenstaande die feit dat daaglikse beplanning dien tot voordeel van die plaaslike owerheid en die suksesvolle uitvoering van die menslike hulpbronbestuursprogram, is daar struikelblokke in die pad wat die beplanningstaak aansienlik kan bemoeilik. Die menslike hulpbronbestuurder moet voortdurend bewus wees van hierdie struikelblokke en voorsiening daarvoor maak. Na aanleiding van die bronne Weiss (1995:9) en Smith (2000:223) blyk die belangrikste struikelblokke in die pad van beplanning die volgende te wees:

- werkgewers wat nalaat om die menslike hulpbronbestuurders in hulle besluite te ken;
- 'n tekort aan duidelike doelwitte vir die implementering van die menslike hulpbronbestuursprogram;

- `n tekort aan tyd vanweë die druk om daaglikse probleme op te los; en
- frustrasies en tydsvermorsing wat die menslike hulpbronbestuurder ondervind vanweë rompslomp en swak koördinasie tussen verskillende departemente.

Deeglike beplanning, met voortdurende inagneming van moontlike struikelblokke, is dus noodsaaklik indien die proses van menslike hulpbronbestuur volgens die doelwitbestuursfilosofie aangepak word.

- ii. Die vasstelling van doelwitte as eerste beplanningstaak. Goeie beplanning is niks minder nie as `n manier om vas te stel waarheen jy oppad is en wat die mees effektiewe en doeltreffende metode is om daar uit te kom.

Net soos die plaaslike owerheid se oorhoofse doelwitte neergeskryf moet word, behoort die menslike hulpbronbestuursprogram se doelwitte ook duidelik uiteengesit en op skrif gestel te word. Hierdie belangrike eerste stap van die beplanningsproses moet deur die menslike hulpbronbestuurder as een van sy/haar belangrikste take beskou word. Dit is egter nie `n taak wat dié persoon alleen kan of behoort te verrig nie. Dié doelwitte word vasgestel deur die munisipale bestuurder en sy topbestuur en uitvoerende komitee terwyl daar ook insette van die personeel verwag moet word. Die taak van die menslike hulpbronbestuurder is om as koördineerder en raadgewer tydens dié proses van doelwitbepaling op te tree.

As koördineerder en raadgewer moet die menslike hulpbronbestuurder sorg dra dat `n ordelike ondersoekproses gevolg word. Sodanige proses het, volgens Cutlip et al (1985:234), die volgende vier fundamentele fasette:

- `n ondersoekende kyk terugwaarts, want geen plaaslike owerheid, probleem of geleentheid bestaan of ontstaan sonder `n geskiedenis nie;
- `n wye sywaartse blik waar daar gekyk word na personeel se menings en houdings jeens die plaaslike owerheid, en die houdings en menings van die topbestuur ten einde te bepaal op wie daar gereken kan word in krisistye;
- `n diep kyk na binne ten einde vas te stel of die daaglikse optrede binne die plaaslike owerheid `n eerlike weerspieëling van die verklaarde beleid is; (Die menslike hulpbronbestuurder moet ook weet watter oortuigings,



waardes en standarde as grondmotiewe van die plaaslike owerheid dien ten einde te besluit of hy/sy daarmee kan saamleef) en

- ’n lang, lang kyk na die toekoms om te bepaal of die plaaslike owerheid met sy doelwitte op die lang duur bestaansreg het, en of daar werklik behoefte en plek vir menslike hulpbronbestuur in die plaaslike owerheid is.

Doelwitte vir menslike hulpbronbestuur word bepaal deur die verlangde beoogde resultate. Dit hang af van wat die plaaslike owerheid wil hê dat sy personeel moet weet, voel of doen omtrent ’n sekere situasie.

Bagin et al (1985:46-47) en andere gee ’n wye verskeidenheid van voorbeelde van programdoelwitte wat op verskillende tye en plekke in menslike hulpbronbestuur ter sprake is. Van die belangrikste voorbeelde vir die doeleindes van hierdie studie blyk die volgende te wees:

- om intelligente begrip van en vir die plaaslike owerheid en sy probleme met personeel te bewerkstellig;
- om vas te stel hoe personeel voel omtrent die plaaslike owerheid en wat hulle wense rakende plaaslike owerheidsprestasies is;
- ’n genoegsame finansiële ondersteuning vir ’n gesonde menslike hulpbronselsel te verkry;
- om personeel te help om meer direk verantwoordelik te voel vir die kwaliteit van die diens wat deur die plaaslike owerheid verskaf word;
- om die welwillendheid, respek en vertroue van die personeel en hul dienste van die plaaslike owerheid te bevestig;
- om personeel onder die besef te bring van die noodsaaklikheid van verandering en transformasie asook die metodes en doelwitte aan hulle te verduidelik;
- om personeel betrokke te laat raak by die werking van die plaaslike owerheid en die oplossing van sy probleme; en
- om ’n opregte gees van samewerking tussen die plaaslike owerheid en sy personeel aan te moedig in ’n poging om die personeelkorps te lei en op te hef.

Wanneer die doelwitte met die program vasgestel is word die beplanningstaak stapsgewys soos volg voortgesit.

- iii. Die vasstelling van beleid, prosedures en roldefiniëring as deel van doelwitbepaling in die beplanningstaak. Uit die studie van die gesagdraende werke deur Kindred et al (1990:56) en Morrissey (Cutlip et al, 1985:230-231) blyk dit dat die volgorde waarin beleid, prosedures en roldefiniëring vasgestel word tydens die beplanningsproses, belangrik is vir die suksesvolle uitvoering daarvan. Die beplanningsproses word gebruik soos deur Kindred et al (1990:56) voorgestel en verteenwoordig nie noodwendig die teoretiese begrip en denke van die navorser nie. Die volgorde waarvolgens hierdie take verrig moet word, is:
- a. die definiëring van rolle en missies waardeur die aard en trefwydte van die beplande aksie bepaal word;
  - b. die bepaling van areas van sleutelresultate waardeur die spesifieke gebiede waaraan tyd, energie en talente bestee sal word, bepaal word;
  - c. die identifisering en spesifisering van effektiwiteitsaanduiders met behulp waarvan die bereiking van doelwitte gemeet kan word;
  - d. die bepaling van doelwitte en resultate wat bereik moet word;
  - e. die voorbereiding van planne van aksie ten einde die verlangde resultate te bereik deur, byvoorbeeld:
    - programmering – die spesifieke volgorde waarin aksies moet plaasvind ten einde die verlangde resultate te verkry;
    - skedulering – die tydsduur en sperdatums van die verskillende aksies;
    - begroting – die toewysing van befondsing vir die verskillende aksies;
    - werksverdeling – besluite oor wie verantwoordelik is vir watter aspek van die program; en
    - hersiening en aanpassings van die program vóórdat dit aangepak word.
  - f. die vasstelling van beleid ten opsigte van reëls, regulasies en deurdagte besluite;
  - g. die vasstelling van prosedures waardeur die werk metodes en sistematies afgehandel kan word.

In tabel 1 (sien bladsy 125) word 'n aanvaarbare formaat vir die daarstelling van doelwitte en aktiwiteite voorgestel. In hierdie voorbeeld word die doelwitte gekwantifiseer om meting en evaluering te vergemaklik. Doelwitte word gewoonlik vasgepen deur middel van prestasies, getalle, bedrae, gewig, tyd of volume. Indien dit nie moontlik is om die doelwitte as sodanig uit te druk nie,

word gebruik gemaak van 'n beskrywing van die omstandighede wat die resultaat van die bereiking van die doelwitte omvat.

Voordat die beplanning gefinaliseer en in werking gestel word, is dit egter nodig om die beplanning aan sekere maatstawwe te toets.

**TABEL 1: 'N VOORBEELD VAN 'N GEDEELTELIKE DOELWITBESTUURDE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROGRAM VIR PLAASLIKE OWERHEID – PERSONEELVERHOUDINGE**

(Aangepas uit Kindred et al, 1990:58)

HOOFDOELWIT	SPESIFIEKE DOELWITTE	AKTIWITEITE:	EVALUERING
Om 'n program te ontwikkel vir beter kommunikasie tussen personeel en gemeenskapsgroepe in die plaaslike owerheid se omgewing.	1. Om <u>al</u> die groepe in die plaaslike owerheid te identifiseer.	1. Verkry name van groepe van die personeel. 2. Kontak personeelkantoor vir lys van groepe. 3. Raadpleeg salarislyste vir name.	Tabulering
	2. Om inligting aangaande <u>elke</u> groep te verkry.	1. Kontak elke groep. 2. Verkry titels, adresse, tel.nos. name van leiers. 3. Versoek inligting omtrent struktuur en doel van groep. 4. Kategoriseer elke groep volgens sy aard en doel. 5. Plaas inligting verkry in #2, #3 + #4 op rekenaar.	Tabulering van voltooide groepleërs.
	3. Om 50% van die groep gedurende hierdie jaar te ontmoet.	1. Nooi elke week ses van die groepleërs vir gesprekvoering. 2. Stel 'n propogandastuk oor die plaaslike owerheid saam. 3. Stel 'n agenda op vir vergadering. 4. Kry terugvoering omtrent metodes waarop beter samewerking met groepe kan plaasvind.	Tabulering van die aantal aanvaardings van uitnodigings.

- iv. Toetsing en evaluering van die voorgestelde planne as deel van die beplanningstaak. Volgens Van Staden (1997:22) en Devlin en Knight (1990:7-10) word toetsing en evaluering van die voorgestelde planne gedoen sodat tekortkominge, weglatings en ander swakhede in die plan betyds bespeur en reggestel word.

Uit bostaande en ander bronne blyk dit dat sodanige toetsing aan die hand van 'n kontrolelys gedoen behoort te word. Die volgende kan gebruik word ten einde tekortkominge betyds vas te stel:

- Die programbeplanning verteenwoordig die proses waardeur die vasgestelde beleidsbeginsels vir plaaslike owerheid – personeelverhoudinge geïmplementeer word.
- Die oorhoofse doelwitte en spesifieke mikpunte van die program is op een lyn.
- Met die filosofie van die plaaslike owerheidsstelsel en die landswette.
- Die oorhoofse doelstellings en spesifieke mikpunte van die program is meetbaar insover dit moontlik is.
- Die strategieë om die doelwitte en mikpunte te bereik veronderstel die betrokkenheid van personeel insover dit moontlik is.
- Daar is 'n duidelike onderskeid tussen langtermyn- en korttermyn doelwitte in die program.
- Die doelwitte van dié betrokke menslike hulpbronbestuursprogram vir die plaaslike owerheid wys op 'n duidelike waardering van 'n tekortkoming wat betref dit wat is en dit wat behoort te wees.
- Die program is saamgestel met spesifieke inagneming van die betrokke plaaslike owerheid se aard en behoeftes.
- Die kommunikasiekanale waarop daar besluit is, is die korrektes vir die besondere inligting wat versprei moet word en vir personeel wat ingelig moet word.
- Die programresultate kan voortdurend getoets word.
- Elke individu wat by die program betrokke is, weet presies wat sy/haar taak behels en wat die oogmerke daarvan is.
- Die beplanning bevat wegwysers vir die hantering van alle emosionele en intellektuele eise wat deur die personeel daaraan gestel kan word.
- By die beplanning is daar voorsiening gemaak vir die nodige indiensopleiding insake die transformasieproses van personeel.

- Die programstrategieë is aangepas by die beskikbare menslike en ander hulpbronne.

Bepanning impliseer dus bestuursbesluite aangaande doelwitte, beleidsrigtings, reëls en regulasies waardeur die keuse van strategieë en taktiek bepaal word.

- v. Die bepaling van strategieë as deel van die beplanningstaak. Die term 'strategie' en 'taktiek' is ontleen aan militêre taal en hulle word dikwels met mekaar verwar. Volgens Cannon (1992:26) en Kindred et al (1990:46) is strategie in die plaaslike owerheid, die plan van aksie waardeur die plaaslike owerheid se hulpbronne en voordele bestuur en gebruik word ten einde wrywing uit skakel. Taktiek is die wyse waarop strategieë geïmplementeer word en dit vorm 'n integrale deel van die beplanningsproses.

Waar daar 'n gesonde plaaslike owerheid – personeel – verhoudingsbeleid deur die plaaslike owerheid vasgestel en deur die raad goedgekeur is, behoort die plaaslike owerheid die vasgestelde doelwitte te bereik deur weldeurdagte voorafbepaalde strategieë.

Deur hierdie formele proses te volg word:

- Bestuursverbinding van hulpbronne verkry;
- Geld- en arbeidsmagprioriteite bepaal;
- Die projek op die regte pad gehou; en
- Aanpassings ten tyde van die projek toegelaat.

- vi. Verdere noodsaaklike stappe wat deel van die beplanningstaak uitmaak.
- a. Skryf van die program. Navorsing, analise, presedente en ondervinding moet in 'n aanvaarbare programvorm vir die bestuurslui wat nie menslike hulpbronnbestuur as taak of kennisgebied het nie, aangebied word. Sodanige 'verkoop' van die beoogde program is volgens Bagin et al (1985:15-20) en Cutlip et al (1985:239) die een gebied waarop die menslike hulpbronnbestuurder se oordedende en tegniese kommunikasievermoëns tot die uiterste beproef word. Hy/sy moet effektief kan kommunikeer rondom 'n konferensietafel met behulp van byvoorbeeld 'Powerpoint'-voorleggings, skyfie films, 'n swart bord of flitskaarte.

Dit is egter logies dat daar `n groot gevaar lê in `n oorentoesiastiese aanbieding waartydens daar onbereikbare of onmoontlike beloftes gemaak word. Die menslike hulpbronbestuurder moet dus in sy geskrewe aanbieding daarteen waak dat hy/sy nie die moontlike waarde en gevolge van die program oorskakel nie.

b. Die hantering van die begroting. By die meeste organisasies bestaan daar `n neiging om altyd meer te vra as wat werklik nodig sal is. Vir menslike hulpbronbestuur is dit volgens Van Staden (1997:22) egter baie gevaarlik om hierdie tendens te volg aangesien dit daartoe lei dat verdienstelike programme afgekeur word as gevolg van die koste daaraan verbonde. In gevestigde menslike hulpbrondepartemente is die neiging om die begroting volgens een van die volgende vier kontrolefaktore op te stel:

- totale inkomste of fondse tot die onderneming se beskikking waar daar gewoonlik `n persentasie – gegrond op behoefte en nodige fondse – aan menslike hulpbronne toegewys word;
- die noodsaaklikheid van kompetisie, waar die beskikbare bedrag vir menslike hulpbronbestuur by die kompeterende groep gewoonlik die bedrag bepaal wat as geskik vir menslike hulpbronbestuur by die organisasie beskou word;
- die oorhoofse taak wat beoog word of doelwit wat die plaaslike owerheid nastreef, waar die fondse vir menslike hulpbronbestuur gewoonlik `n deel is van die bedryfsbegroting; en
- die surplus nadat uitgawes afgetrek is, waar die beskikbare bedrag baie wisselend van aard is.

Om `n werkbare begroting saam te stel, is dit dus noodsaaklik om die prioriteit en koste van elke aspek wat benodig sal word vooraf vas te stel. Met die inagneming van kostes is dit belangrik dat die begroting effektief bestuur word sodat die doeltreffende besteding ekonomies voordelig vir die raad is. Verder is dit ook noodsaaklik om te onthou dat prioriteit en koste slegs basisse is vir die vasstelling van waarde – so kan relatief goedkoop opleidingsmateriaal gebruik word wat nie effektief werk nie terwyl duurder persoonlike werwing baie beter resultate sal hê. `n Probleem wat dikwels opduik met betrekking tot die fondse – wat plaaslike owerhede vir menslike hulpbronne begroot is die vraag: "Wat moet alles met hierdie bedrag gedek word?" So baie van die aktiwiteite (bv. werwing,

keuring, plasing en opleiding) kan as menslike hulpbronbestuur beskou word.

Dit is dus die taak van die menslike hulpbronbestuurder om vooraf presies te bepaal watter koste aan dié program toegedig sal word en sy/haar begroting binne hierdie parameters op te stel.

- c. Indoktrinerig - `n voortdurende proses. Sodra `n program op bestuursvlak goedkeuring verkry het, is dit volgens Sims en Keon (1997:16) nodig om die kollegas te indoktrineer met wat hierop gaan volg. Hierdie meganismeproses van indoktrinerig vereis persoonlike vaardigheid in oorreding- en koördineringsmetodes. Die basiese probleme moet verduidelik word met verwysing na die skade wat die plaaslike owerheid, by gebrek aan aandag hieraan, kan lei. Dan moet die onmiddellike remediërende stappe wat gedoen gaan word, in die lig van die langtermynplanne verduidelik word.

Sover moontlik moet die uitslag van amptelike opnames of ondersoeke eerder as persoonlike menings, in die oorredingsproses gebruik word. Verduidelikings moet kort maar kragtig wees en die menslike hulpbronbestuurder moet oortuigend in sy/haar optrede en voorlegging wees.

Die volgende groep wat geïndoktrineer moet word, is die persone wat die werk sal moet verrig. Dit word volgens die Tegnieise Advieskomitee vir die Platteland ter stigte Munisipaliteite (2000:2) en Lane (1997:86) ten beste gedoen deur informele samekomste waar die program geskets word deur die inleier en dan vir bespreking oopgestel word.

Deur hierdie werkswyse te volg, slaag die menslike hulpbronbestuurder daarin om die deelnemers te laat voel dat hulle ook `n aandeel in die besluitnemingsproses het, en is dus positief ingestel jeens die program. Tydens sodanige samekomste moet alle besluite genotuleer word as notules, `n tydsraamwerk en `n diensrooster vir projekte of `n nuusbrieff waarin die planne uiteengesit word. Die neerskryf van besonderhede is van die uiterste belang vir toekomstige samewerking en lojaliteit.

- d. Tydsberekening - `n sleutelelement. Volgens Lane (1997:88) en Barrett (1999:311) is daar twee redes waarom die tydsberekening van `n program van

die allergrootste belang is. Eerstens is dit die aard van die mens om te rebelleer teen enige onverwagte veranderinge wat sonder die nodige gerusstelling plaasvind. Tweedens die kommunikasie – om die verlangde reaksie te verkry – in golwe van die oorsprong uitbeweeg. Dit moet sover moontlik die oorspronklike vorm en integriteit behou en dit moet akkuraat wees. Die normale pad wat dit moet loop, is van dié wat die nouste daarby betrokke is, tot dié wat slegs toevallig daarin geïnteresseerd is.

Dit is dus noodsaaklik dat die menslike hulpbronbestuurder die onderskeie elemente van die program só moet skeduleer, spasieer en beplan dat die verlangde effek verkry kan word.

vii. Implementering en evaluering as finale beplanningstake. Ten einde die beplande aksies suksesvol te implementeer en te evalueer, is dit noodsaaklik om al die stappe voortdurend te monitor, vooraftoetsing en -evaluering toe te pas en ook voorsiening te maak vir die deeglike toetsing en evaluering van die resultate van die program.

a. Voortdurende monitering van al die stappe. Ten einde die beplande aksies suksesvol uit te voer, moet die proses deurentyd gemonitor word. Cutlip et al (1985:244) sê dan ook heel gepas: **“Follow through on plans is just as important in the practice of human resource relations as it is in a good golf swing.”**

Volgens Devlin en Knight (1990:116) en Laabs (1997:64) moet daar in die menslike hulpbronbestuursprogram reëlins vir voortdurende monitering van die vordering ingebou word. Uit hierdie en ander bronne blyk die belangrikste reëlins die volgende te wees:

- Die persoon in oorhoofse beheer moet kort-kort die vordering monitor.
- Die menslike hulpbronomitee moet die vordering dophou deur samekomste waar daar gelet word op:
  - Voorafbepaalde datums en persone wat take moet voltooi ;
  - Agendas waar daar spesifiek gekyk word na probleme of sake wat voortvloei uit die implementering van die program.
- Die topbestuur kan aanmoediging gee deur belangstelling op informele basis te toon en deur hulp te verskaf waar nodig.



- Kort vorderingsverslae kan deurlopend aan die personeel en Raad voorgelê word.

Hierdie voortdurende monitering en aksies het volgens Johnson (1998:6) en Devlin en Knight (1990:115) die volgende voordele:

- Dit gee die bestuur 'n algemene indruk van die werk wat gedoen word.
- Prioriteite kan in volgorde gehou word.
- Dit moedig die analise van resultate aan.
- Dit pen projekverantwoordelikheid en bestuursondersteuning vas.
- Dit dien as voortdurende barometer van aksies en resultate waardeur die bestuur gerusgestel kan word.
- Dit vergemaklik die opsporing en terugroeping van inligting wanneer nodig.

Deur voortdurende monitering van die aksies is dit dus moontlik om voorbereid te wees op enige moontlike katastrofes. Alhoewel katastrofes nie altyd voorkom kan word nie, is dit tog belangrik om voorbereid daarop te wees en vooraf opgestelde strategieë vir sodanige gevalle byderhand te hê.

- b. Vooraftoetsing en – evaluering. Sodra die strategiese planne opgetrek is, is dit volgens West (1985:88) en Ulrich (1997:14) noodsaaklik om dit eers op 'n teikengroep uit te toets ten einde die doeltreffendheid daarvan te bepaal. Op dié wyse kan moontlike terugslae vir die projek betyds bespeur en voorkom word deur tydige aanpassings van die planne.
- c. Evaluering en toetsing na afloop van die program. Volgens Devlin en Knight (1990:115-118) en Clarke (1996:114) is dit essensieel dat daar reeds tydens die beplanningsproses voorsiening vir die toets van die projekresultate gemaak moet word. Dit word gedoen ten einde die totale praktyk te verbeter en verfyn en toekomstige projekte te vergemaklik.
- viii. Samevatting en gevolgtrekkings aangaande die beplanningstaak van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Uit die voorafgaande blyk dit dat die noodsaaklike beplanningstaak van die menslike hulpbronbestuurder onder meer die volgende behels:
- Die bepaling van oorhoofse en besondere doelstellings vir die program;

- Die bepaling van beleid, prosedures en roldefiniëring;
- Die toetsing van die voorafgaande aan sekere maatstawwe;
- Die vasstelling van strategieë vir die implementering van die program;
- Die skryf en aanbieding van die planne;
- Die hantering van `n begroting;
- Indoktrinerings van al die deelnemende partye;
- Skedulering en tydsberekening van die program; en
- Die monitering en evaluering van al die stappe in die beplanningsproses.

Slegs indien al hierdie essensiële elemente in die beplanningsfase teenwoordig is, kan suksesvolle pro-aktiewe aksie en kommunikasie as die volgende belangrike stap in die proses van menslike hulpbronbestuur plaasvind.

### 2.7.3.3 Die aksie- en kommunikasietaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede

- i. Die noodsaaklikheid van die aksie- en kommunikasietake. Aksie in menslike hulpbronbestuur verwys na die noodsaaklike stappe wat gedoen word om die plaaslike owerheid se beleidsrigtings, prosedures, dienste en optredes sodanig te verander dat dit tot voordeel van die plaaslike owerheid en die personeel strek. Aksies word ontwerp met die doel om die program- en organisatoriese doelwitte te bereik. Aksies vereis egter ondersteunende kommunikasie ten einde die beplande strategieë uit te voer. Hierdie kommunikasie behels, volgens Driscoll (1996:119) en Cutlip et al (1985:258) onder andere:
  - Pogings om teikengroepe in te lig;
  - Pogings om hulle te oorreed; en
  - Die verskaffing van opleiding wat nodig is om voornemens in aksies te verander.

Verder blyk dit uit bostaande bronne dat die menslike hulpbronbestuurder sorg moet dra dat daar in die uitvoering van die aksie- en kommunikasietaak aandag aan die volgende gegee moet word:

- a. `n Program van aksie moet vir elke personeellid opgestel en geïmplementeer word.
- b. `n Kommunikasieprogram met
  - boodskapstrategieë en

- interaksie strategieë moet vir elke groep opgestel en geïmplementeer word.

c. Implementeringsplanne vir die program moet

- Die toewysing van verantwoordelikheid (werksverdeling) ;
- Skedules ; en
- 'n begroting bevat.

Voordat daar na die besondere aard van die aksie- en kommunikasieproses in menslike hulpbronbestuur gekyk word, is dit nodig om eers kortliks te kyk na verskillende teorieë oor kommunikasie en daaruit gevolgtrekkings wat hierdie studie van toepassing is, te maak.

ii. Die teoretiese begroning van kommunikasie. Daar bestaan verskeie teorieë oor die proses van kommunikasie. Vir die doel van hierdie studie word daar veral na drie teorieë wat die ontwikkeling van die teoretiese begroning van kommunikasie – soos dit vandag bestaan – in menslike hulpbronbestuur ten beste illustreer.

a. Die 'tweestapvloei-teorie' wat deur Katz – Lazarveld (Hardijzer, 1989:18) ontwikkel is, word veral in massakommunikasie gebruik. In hierdie skynbaar reglynige proses is daar 'n aantal toetredene veranderlikes geïdentifiseer, naamlik:

- Blootstelling, toeganklikheid en aandag wat aan die kommunikeerder se boodskap gegee word;
- Die differensiële aard van die kommunikasiemedie;
- Die inhoud van die boodskap – in die vorm, aanbieding en pleitrede; en
- Die ontvanger se ontvanklikheid, waardeur aanvaarding, aanpassing of verwerping bepaal word.

Dit is egter duidelik dat hierdie simplistiese teorie nie die verskillende stappe van terugvoering, aanpassing, deel van inligting en vorming van personeel se menings wat noodsaaklik is vir effektiewe kommunikasie in ag neem nie.

b. 'n Tweede teorie aangaande die aard van kommunikasie is die konsentriese sirkel-teorie wat deur Elmo Roper (Hardijzer, 1998:18) geformuleer is. Roper het bevind dat idees baie stadig tot die personeel

deurdring, en het die proses vergelyk met 'osmose'. Inligting beweeg hiervolgens in konsentriese sirkels en hierdie teorie benadruk die gebruik van leiers en meningsvormers in die menslike hulpbronproses. Die spoed waarteen die boodskap afgelewer en aanvaar word, word beïnvloed deur velerlei faktore soos:

- kunsmatige sensuur;
- beperkte sosiale kontak;
- min tyd;
- distorsie;
- 'n gebrek aan woordeskat;
- vrees vir die onbekende;
- die kompleksiteit van die idee;
- kompetisie met die aanvaarde, bekende idees;
- die demonstreerbaarheid van die idee; en
- die herhalingspatroon van die belangstelling.

Hierdie teorie verduidelik egter ook nie alles wat in die kommunikasieproses plaasvind nie aangesien daar geen sprake van tweerigtingvloei van inligting is nie.

c. 'n Derde teorie omtrent die aard van kommunikasie is die Ko-oriëntasiemodel van Mcleod en Chaffee (Cutlip et al, 1985:267-268). Wanneer menslike hulpbrondata op hierdie wyse ingesamel word, is die vrae wat gestel word die volgende:

- Hoe definieer en evalueer die bestuur die kwessie?
- Hoe dink die bestuur word die kwessie deur personeel gedefinieer en geëvalueer?
- Hoe definieer en evalueer die personeel die kwessie?
- Hoe dink die personeel word die kwessie deur die bestuur gedefinieer en geëvalueer?

Uit hierdie data word drie veranderlikes verkry, naamlik:

- ooreenstemming – die mate waarin die twee standpunte ooreenkom;
- kongruensie – die mate waarin die een groep se definisies en evaluering ooreenstem met wat hulle dink die ander party se standpunte is; en

- akkuraatheid – die mate waarin die een groep se siening van die ander groep akkuraat is, al dan nie.

Die waarde van hierdie teorie lê daarin dat die effektiewe kommunikasie tussen die menslike hulpbronbestuurder en die personeel binne die plaaslike owerheid as essensiële tweerigtingkommunikasie beskou word. Soos Duke Ellington (Carroll, 1979:503) dit ook tereg gestel het: **“There is no point in making noises if no one is listening.”**

Uit hierdie teorie word dit dus duidelik dat heelparty noodsaaklike elemente teenwoordig moet wees voordat kommunikasie kan plaasvind, naamlik:

- die afsender;
- die boodskap;
- die ontvanger;
- die enkodering van die boodskap;
- die dekodeering van die boodskap; en
- afvoering en terugvoering.

Effektiewe kommunikasie vind dus plaas slegs wanneer en waar daar 'n tweerigtingvloei van inligting is.

iii. Die aard van die kommunikasietaak in menslike hulpbronbestuur. Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (Odendaal et al, 1979:593) beskryf kommunikasie as **“omgang met woorde, letters, of boodskappe ; ruilverkeer van gedagtes of opinies”**. Kommunikasie is dus die interpretasie, oorsending, en ontvangs van idees of inligting, met ander woorde 'n 'transaksie'. Om effektief te kommunikeer, moet die afsender se woorde en simbole dieselfde betekenis vir die ontvanger as vir die sender hê. Dit is nie verniet dat die woord 'kommunikasie' afkomstig is van die Latynse woord “communis” wat die 'gewone' of die 'algemene' beteken nie. Die doel van die kommunikasie is dus om 'n 'gewoonheid' of 'algemeenheid' oor te dra (Barnhart, 1988:312).

- a. Fundamentele aspekte van die 'kommunikasietransaksie'. Volgens Fowler (1988:166) en Butler (1997:560) vereis effektiewe kommunikasie dat al die basiese elemente, naamlik die afsender, boodskap en ontvanger doeltreffend moet wees.

Die studie van hierdie en ander bronne toon dat ten einde doeltreffend te kommunikeer moet –

- Die oorsprong of afsender genoegsame inligting hê, geloofwaardig gereken word, in staat wees om die boodskap op 'n verstaanbare wyse oor te dra, en 'n kanaal hê waarlangs die boodskap oorgedra kan word;
- Die boodskap verstaanbaar wees vir die ontvanger, treffend, op die man af, en dit moet die ontvanger se selfbelang prikkel sodat hy/sy graag daarop wil reageer; en
- Die ontvanger nie as passiewe nie, maar as selektiewe gebruiker van inligting vir eie redes gesien word, geïnteresseerd wees, die nodige kennis en ondervinding hê om die boodskap in die regte lig te ontvang en fisies en geestelik in staat wees om dit te hanteer.

Don Hill, 'n veteraan op die gebied van kommunikasiebestuur, het die fundamentele faktore van kommunikasie saamgevat in die "Beginsels van ooreenstemming of kongruensie" (Cutlip et al, 1985:265). Dit kom kortliks daarop neer dat 'n boodskap wat deur die afsender verstaan word, deur 'n medium na die ontvanger en dan na 'n gehoor wat daarop reageer, gestuur word (sien figuur 10).

#### FIGUUR 10: DON HILL SE MODEL VAN KONGRUENTE KOMMUNIKASIE

(Cutlip et al, 1985:265)

'n Boodskap wat	1.	2.	3.
		verstaan word deur die sender en	gestuur word deur
'n medium na	4.	5.	6.
		'n ontvanger wat dit dan weer deurgee aan	'n gehoor wat dit verstaan en daardeur beïnvloed word.

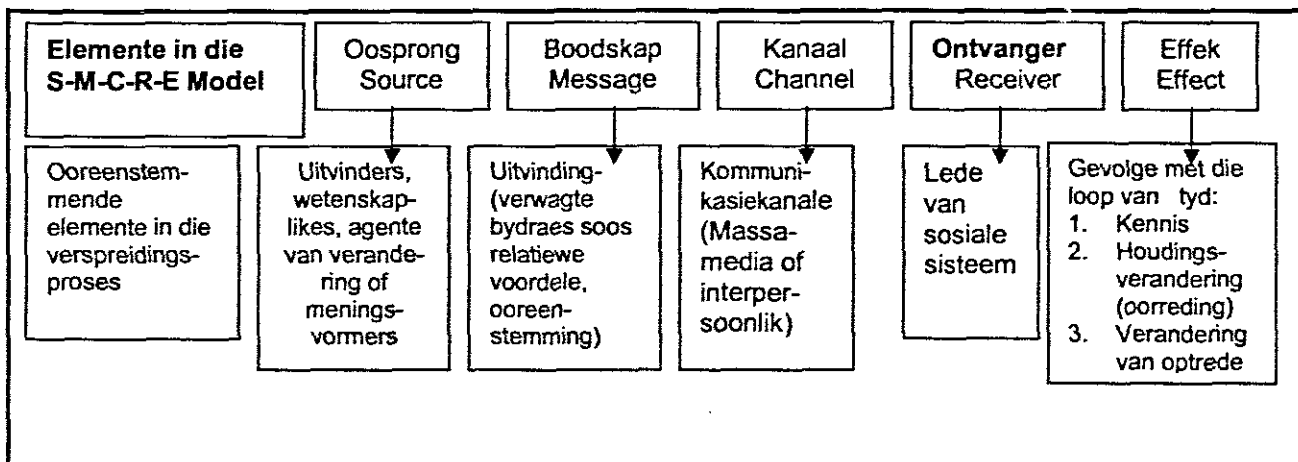
- b. Die verspreidingsproses van die 'kommunikasietransaksie'. Die kommunikasietaak van die menslike hulpbronbestuurswerk vereis die beïnvloeding van kennis, menings en aksies by 'n verskeidenheid van groepe. Aanvaarding van nuwe kennis gaan volgens Mahoney (1999:547) deur vyf stappe, naamlik:
- Bewuswording. Die personeel raak bewus van die bestaan van 'n nuwe idee of praktyk, maar het min kennis daarvan.

- Belangstelling. Die personeel raak geïnteresseerd in die nuwe idee, soek meer inligting daaromtrent en oorweeg die algemene meriete daarvan.
- Evaluering. Die personeel beoordeel die idee en moontlike voordele wat dit vir hulself inhou. Dan word meer inligting verkry en die personeel besluit om dit op die proef te stel.
- Proefneming. Die personeel pas die idee of praktyk op klein skaal toe omdat hulle geïnteresseerd is in die idee, praktyk of toepassing daarvan.
- Aanvaarding. As die idee aanneemlik gevind word, word dit aanvaar.

Die oordrag en vestiging van nuwe idees is volgens Brynard (1997:222) 'n langdurige en langdradige proses. Verskillende media vir oordrag is op verskillende tye en maniere effektief. Dit is dus noodsaaklik vir die menslike hulpbronbestuurder om te weet watter metodes en tegnieke van kommunikasie op watter stadium in die proses die effektiwste sal wees en hoe om hulle in te span. Uit die bostaande is dit ook duidelik dat effektiewe kommunikasie 'n duur proses is as gevolg van die tyd, begrip en emosionele beheer waaraan dit onderwerp moet word. Hierdie koste kan hoër wees as wat 'n mens dink. Rogers en Shoemaker (Cutlip et al, 1985:272) wys op die ooreenstemming in die algemene model (sien figuur 11 hieronder) van kommunikasie (SOURCE-MESSAGE-CHANNEL-RECEIVER-EFFECTS) en die verspreidingsproses.

**FIGUUR 11 : OOREENSTEMMENDE ELEMENTE TUSSEN DIE VERSPREIDINGS-PROSES EN DIE S-M-C-R-E-MODEL VIR KOMMUNIKASIE**

Rogers en Shoemaker (Cutlip et al, 1985:272)



- c. Hindernisse en verwringing in die kommunikasieproses. Hindernisse (sien figuur 12 op bladsy 139) in die weg van begrip en duidelike verstaanbare boodskappe lê by die kommunikeerder sowel as die gehoor. Daar is sosiale-, ouderdom-, taal-, politiese-, ekonomiese-, rasse- en groepsdrukhindernisse – behalwe die toehoorders se onvermoë om te verstaan – wat te dikwels misgekyk word wanneer menslike hulpbronbestuursprogramme opgestel word.

’n Menslike hulpbronbestuurder moet volgens Mulder (2000:11-13) en Weiss (1995:119) bewus wees van die volgende foute wat mense maak wanneer hulle kommunikeer en dan poog om sodanige foute te vermy:

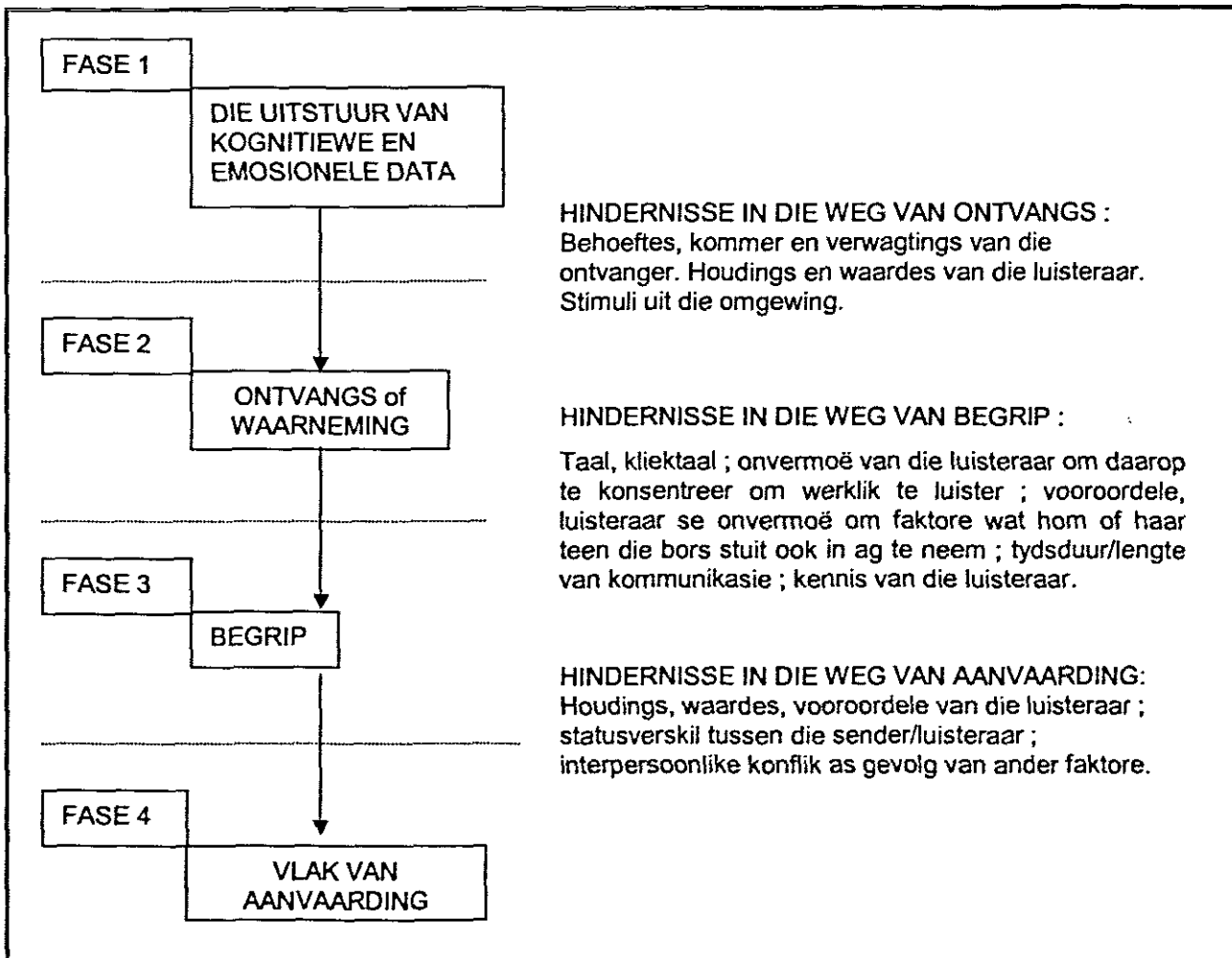
- Verwaarlosing van goed luister. Die meeste mense is swak luisteraars. Menslike hulpbronbestuurders moet hul luistervermoë verbeter sodat hulle aktief kan luister.
- Die verkeerde aanspreekvorm. Mense is bloot geïnteresseerd in wat hulle kan wen deur te luister. Wanneer die ‘jy’ of ‘u’ – vorm gebruik word, dink die luisteraar dat die spreker sy/haar ( die luisteraar se) beste belang op die hart dra en luister dus beter daarna as na ’n neutrale vorm soos ‘n mens’.
- Stuur van die verkeerde nie-verbale seine. Kenners beweer dat 65 persent van ’n boodskap deur nie-verbale seine in aangesig-tot-aangesig kommunikasie oorgedra word. Mense let op dinge soos liggaamsposisie, -beweging, gebare, gesigsuitdrukings, oogkontak, stiltes, pousering en snelheid.
- Die onvermoë om verstaanbaar te skryf. Baie mense skryf om te beïndruk eerder as te benadruk. Hulle gebruik lang, hoogdrawende woorde omdat hulle glo dat dit waardigheid en krag aan hulle woorde verleen. Dit is nie waar nie.
- Onvoldoende kennis omtrent die ‘gehoor’. Dit is noodsaaklik om kennis van die toehoorders se opvoedkundige vlak, beroep, geloof, houdinge, groeplojaliteit en norme sowel as die ingesteldheid van die groep (vriendelik, vyandig of onbelangstellend) te hê.
- Die onvermoë om te besef dat kommunikasie ’n tweerigtingvloei behoort te hê. Baie mense dink dat kommunikasie voltooid is as die inligting deurgegee is. Hulle besef nie dat dit ook terugvoering en evaluering insluit nie.



- Ongemanierdheid. As dit vir die toehoorders lyk asof die kommunikeerder onpersoonlik of onbeskof is, sal hulle nie met dieselfde aandag luister as wanneer die kommunikeerder hulle met respek behandel het nie.

## FIGUUR 12: FASES EN HINDERNISSE IN DIE WEG VAN EFFEKTIEWE KOMMUNIKASIE

(Bowie, 1993:16)



Hedendaagse mense word daagliks gebombardeer deur soveel kennis en inligting dat hulle hul naderhand doof hou ten einde te kan voortbestaan.

Hyman en Sheatsley (Molobi, 1994:81) het die volgende lys reeds vir die mislukking van inligtingsaksies saamgestel:

- Herhaalde sosiale opnames het getoon dat daar `n ondeurdringbare kerngroep mense is wat niks weet of wil weet nie.
- Daar is `n groot deel van die samelewing wat erken dat hulle weinig of glad nie in menslike hulpbronaangeleenthede belangstel nie.

- Mense is geneig om hulleself net oop te stel vir sake wat in ooreenstemming is met hulle gehuldigde houdings en menings. Hulle poog om sover moontlik enige blootstelling aan vreemde of nuwe inligting te vermy.
- Selektiewe persepsie en interpretasie volg op blootstelling omdat mense sake verskillend begryp, absorbeer en onthou.
- Die veranderings wat wel plaasvind in die houdings en menings van mense, word sterk gekleur deur hulle oorspronklike vatbaarheid en houdings.

Harold Mendelsohn (Woods, 1997:3), het egter die volgende analise van redes waarom inligtingsaksies wel suksesvol kan plaasvind, opgestel:

- As hulle beplan word rondom die aanname dat die meeste van die toehoorders slegs gedeeltelik of glad nie geïnteresseerd in die inligting is nie;
- As die tussendoelwitte wat op redelike wyse met die verskaffing van inligting bereik kan word, eerder as spesifieke eind-doelwitte gesien word; (Dikwels is dit net so belangrik om ondersteuningssisteme in die omgewing daar te stel of te gebruik ten einde suiwer inligting aan te wend vir houdingsverandering.) en
- As daar nadat bostaande doelwitte vasgestel is, deeglike oorweging geskenk word aan spesifieke teikengroepe se demografiese en psigologiese eienskappe; hulle lewenstyle, waarde- en gevoelsisteme; en hulle massa mediagewoontes. Dit is belangrik dat nie slegs hulle gebrek aan belangstelling ondersoek word nie, maar dat die oorsprong van die probleem nagevors en voorgestel word.

Dit is dus duidelik dat dit nie moontlik is om 'n stel onfeilbare reëls vir kommunikasie op te stel nie. Faktore soos die onsigbare karakter van die gehoor; tydsberekening; en vooroordele van die gehoor moet in berekening gebring word en die kommunikasie moet ontwerp word vir 'n spesifieke situasie, plek, tyd en gehoor.

Eugene F. Lane (Veldman, 1997:14) stel die volgende tegnieke voor om wanbegrip tussen die kommunikeerder en sy gehoor te verminder:

- die gebruik van die media wat die meeste invloed het op dié spesifieke toehoorders;
- die gebruik van 'n kommunikasiebron wat die hoogste agting en ontsag by die spesifieke groep inboesem;
- die verskille tussen die inligting en die toehoorders se houding sover moontlik op die agtergrond skuif;
- om te soek na raakpunte met die toehoorders, wat buite die veld van die besondere saak val;
- dit duidelik te stel dat die meerderheid mense net soos die kommunikeerder oor die spesifieke saak voel;
- die gebruik van die gevoel van groepsidentifikasie wanneer dit kan bydra tot 'n positiewe houding omtrent die saak – die teenoorgestelde kan moontlik ook waar wees; en
- aanpassing van die boodskap om die organisasie se behoeftes te pas.

Uit bostaande is dit duidelik dat die menslike hulpbronbestuurder bewus moet wees van moontlike hindernisse of verwringing wat suksesvolle kommunikasie kan verhoed en moet beplan om dit teen te werk.

iv. Die menslike hulpbronbestuurder se kommunikasietaak. Wanneer die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid besig is met sy/haar taak as kommunikeerder, is daar verskeie fundamentele faktore wat hy/sy voortdurend in gedagte moet hou. Uit die bestudering en beredenering van Cutlip et al (1985:276-284), Bagin et al (1985:4-14) en Laabs (1997:149), en ander bronne word die volgende gevolgtrekkings aangaande die belangrikste faktore wat die menslike hulpbronbestuurder as kommunikeerder voor oë moet hou, gemaak:

a. Hy/sy werk met mense.

- Wat leef, werk, aanbid en speel binne die raamwerk van sosiale verbande in stede, dorpe of op plase ; (Gevolgtrek is hulle onderworpe aan vererlei invloede waarvan die kommunikeerder s'n slegs een is.)
- Wat geneig is om te lees, kyk of luister na inligting waarteenoor hulle simpatiek gesind is of waarby hulle persoonlike belang het ;

- Wat deur die massamedia beïnvloed word en in eiesoortige gehore omskep word ; (So sal iemand wat Die Burger lees nie maklik ook die Argus lees nie.) en
  - Op wie se individuele gedrag die massamedia 'n wye verskeidenheid van effekte uitoefen. Hierdie gedrag is nie altyd meetbaar of voorspelbaar nie.
- b. Hy/sy werk met woorde. Die menslike hulpbronbestuurder moet weet dat die vernaamste wapen in sy arsenaal 'woorde' is. Hy moet beseft dat hy nie iets kan vertel wat die toehoorders nie sal begryp nie. Die semantiese begrip van 'n woord is dus van allergrootste belang in die proses van kommunikasie met 'n individu of 'n groep. Die betekenis van woorde verander van een konteks na die volgende ; die verloop van tyd speel ook 'n vernamese rol in hierdie verandering. 'n Aanvoeling en talent vir beeldende, onvergeetlike taalgebruik en terme is baie belangrike voorvereistes vir die menslike hulpbronbestuurder.
- c. Hy/sy werk met simbole. Simbole word sedert die ontstaan van die mensdom gebruik om boodskappe op te som en oor te dra aan menigtes. Dit skep geleentheid vir dramatiese en direkte oorredingskommunikasie met groot groepe mense wat hulle in uitgestrekte areas bevind. Die meeste mense het die snelskrif van simbole nodig ten einde abstrakte, omslagtige en moeilike begrippe te verstaan. Die simbole wat gebruik word, moet dus gekies word op grond van hul:
- gedenkwaardigheid of onvergeetlikheid;
  - herkenbaarheid;
  - toepaslikheid; en
  - uniekheid.

Simbole behoort dus duidelik, verskillend en karakteristiek van die besondere plaaslike owerheid of doelwit te wees.

- d. Daar is sekere voorwaardes vir effektiewe kommunikasie. Zybrands (1995:33) verklaar voorts dat die volgende voorwaardes vir effektiewe kommunikasie voortdurend deur die menslike hulpbronbestuurder voor oë gehou moet word. Hy noem dit die “7 C's of Communication”:

- Geloofwaardigheid (Credibility). Kommunikasie gedy in `n klimaat van geloofwaardigheid wat opgebou en weerspieël word in die organisasie se opregte behoefte om die ontvanger te dien. Die ontvanger moet vertrouwe in die afsender en `n hoë agting vir die bron se bevoegdheid op dié gebied hê.
  - Verband (Context). `n Kommunikasieprogram moet rekening hou met die realiteite van sy omgewing. Die konteks moet toelaat vir deelname en terugvoering en dit moet die boodskap benadruk, nie weerspreek nie.
  - Inhoud (Content). Die boodskap moet betekenis hê vir die ontvanger en dit moet aanvaarbaar binne sy waardesisteem wees. Die inhoud bepaal dus die toehoorders.
  - Helderheid (Clarity). Die boodskap moet in eenvoudige terme gestel word. Die woorde moet dieselfde betekenis vir die afsender en die ontvanger hê. Ingewikkelde sake moet saamgevat word as temas, slagspreuke of simbole wat duidelik en eenvoudig is. Die organisasie moet met een stem en nie `n klomp stemme praat nie.
  - Kontinuuïteit en konsekwentheid (Continuity and consistency). Kommunikasie is `n voortdurende proses. Dit moet voortdurend herhaal word om werklik inslag te vind. Die storie moet altyd dieselfde bly om geloofwaardig te wees.
  - Kanale (Channels). Bestaande kommunikasiekanale wat aan die toehoorders bekend is, moet gebruik word. Daar moet ook in gedagte gehou word dat mense verskillende waardes heg aan boodskappe wat deur verskillende kanale aan hulle gebring word.
  - Aanleg of bekwaamheid van die toehoorders (Capability of audience). Die mees effektiewe kommunikasie is dié wat die minste inspanning van die toehoorders verg. Faktore soos beskikbaarheid, gewoontes, leesvermoë, en die toehoorder se bestaande kennis speel hier `n belangrike rol.
- e. Interne kommunikasie is net so belangrik as eksterne kommunikasie. Een van die belangrikste aspekte van die menslike hulpbronbestuurder se taak wat dikwels buite rekening gelaat word, is interne kommunikasie. Die volgende feite spreek vanself:
- Enige organisasie of plaaslike owerheid kan slegs sy doelwitte bereik mits die personeellede weet wat die doelwitte is en verstaan wat hulle rol in die bereiking van die doelwitte is.

- Alle personeelle beskik oor inligting, vaardighede en idees wat die plaaslike owerheid meer effektief kan laat funksioneer.
- 'n Gevoel van eienaarskap hang daarvan af of elkeen die geleentheid het om aan die besluitnemingsproses deel te neem.
- Enige plaaslike owerheid en organisasie 'werk' beter indien die regterhand weet wat die linkerhand doen.
- Menslike hulpbronbestuur is slegs effektief indien dit van binne na buite werk.

Interne kommunikasie is dus die lewensaar van die plaaslike owerheid of organisasie. Tog is daar selde goedbeplande, sistematiese, interne kommunikasie in plaaslike owerhede. Dit is die taak van die menslike hulpbronbestuurder om hierdie leemte te vul. In sy/haar poging moet hy/sy egter voortdurend die volgende organisatoriese realiteite in gedagte hou:

- Baie plaaslike owerhede het 'n hiërargiese gaping aangesien die bestuurders dikwels meer bevrediging as die gewone personeel uit hulle werk put.
- Aksie spreek harder as woorde.
- Lojaliteit moet verdien word ; personeellede identifiseer hul nie outomaties met die plaaslike owerheid nie.
- Personeellede het baie bronne van inligting, die bestuur is slegs een van die bronne. Die bron wat hulle die meeste vertrou, is hulle eie ondervinding.
- 'n Mens moet nie ander se opinies en/of menings vra as jy nie van plan is om dit in ag te neem nie.
- Mense wat ongelukkig is, is dikwels negatief teenoor die organisasie wat hulle as die oorsprong van hulle ongelukkigheid beskou.

Kommunikasie binne die plaaslike owerheid behels verskeie groepe, soos:

- Amptenare;
- Administratiewe en ander nie-plaaslike owerheidspersoneel;
- Vrywilligers;
- Bestuursraadslede; en
- Voormalige amptenare van die plaaslike owerheid.

Die volgende is idees wat werk in die poging om interne kommunikasie suksesvol uit te voer:

- Lig in, betrek en gee om, want mense wat weet wat aangaan, wat betrek word by besluitneming en werklik omgee vir mekaar is outomaties meer positief teenoor die omgewing waarin hulle hul bevind. Metodes waarvolgens so 'n atmosfeer geskep kan word, is onder andere:
  - Werknemers moet weet wat die plaaslike owerheid se organisatoriese doelwitte en mikpunte is.
  - Personeel moet weet wat aangaan en betrek word.
  - Gereelde meningsopnames van personeellede moet onderneem word ten einde vas te stel wat hulle hinder of in die weg van hulle geluk staan.
  - Spanwerk moet aangemoedig word.
  - Skep geleenthede om personeel gereeld op informele wyse te ontmoet.
  - Begin 'n program vir die bevordering van die gesondheid en welstand onder die personeel.
  - Publiseer 'n personeelnuusbrief met insette van alle betrokke groepe.
  - Beskerm die personeel teen emosionele en fisiese oorlading.
  - Vind uit wie vir die riemtelegramme verantwoordelik is en sorg dat dié persone die regte informasie kry om te versprei.
- Reël vrugbare vergaderings. Nog 'n faktor wat kan bydra tot die tevredenheid of ontevredenheid van werknemers, is die stemming wat daar by vergaderings heers. Die volgende kan as leidrade vir vrugbare vergaderings of ontmoetings dien:
  - Maak seker dat die vergaderings wat gereël word produktief is. Onnodige vergaderings en vergaderings wat onproduktief is, laat die gedagte posvat dat die personeel se tyd en insette nie belangrik is nie.
  - Stel 'n agenda vir die vergadering op en hou daarby.
  - Gee terugvoering aan die personeel omtrent vorige vergaderings en die gevolge van vorige besluite.
  - As 'n vergadering nie nodig is nie, vermy dit.

- Reël so dan en wan algemene ‘familie’-vergaderings waarby al die personeellede saamgetrek word. Gebruik dié geleentheid om waardevolle inligting deur te gee en almal om idees en advies te vra.
  - Reël gereeld informele ‘brown-bag’-middagetes saam met verskillende groepe. Dit lei dikwels daartoe dat groot probleme voorkom word deurdat hulle betyds op dié wyse onder die menslike hulpbronbestuurder se aandag kom.
- Verbeter een-tot-een verhoudings. Pas die volgende riglyne toe:
    - Wees beskikbaar vir almal binne sekere perke.
    - Gee lof aan wie dit toekom deur `n nota te skryf of op `n ander wyse, en leer soveel moontlik name ken.
    - Werk nou saam met die departementshoofde en maak seker dat hulle weet waar die menslike hulpbronbestuurder hom bevind en wat gemelde prioriteite is.
    - Luister aandagtig na wat die personeel vertel en maak seker dat hulle reg verstaan deur terugvoering en herhaling.
    - Moenie mense penaliseer omdat hulle eerlik is nie.
    - Wanneer iemand geroskam moet word, maak seker dat oor die regte feite beskik word eerder as om na gerugte te luister, en tree dan so gou moontlik op voordat daar komplikasies intree.
- v. Samevatting van gevolgtrekkings aangaande die kommunikasietaak. Die noodsaaklikheid van die aksie- en kommunikasietaak van die menslike hulpbron-bestuurder word bepaal deur die verskillende elemente wat deel van hierdie proses uitmaak, naamlik:
- `n tweerigtingvloei van inligting met inagneming van die volgende elemente:
    - die afsender;
    - die boodskap;
    - die ontvanger;
    - af- en terugvoering;
    - enkodering en dekodeering; en
    - hindernisse en verwringing.



Die taak van die menslike hulpbronbestuurder word gekompliseer deurdat hy/sy met

- mense;
- woorde; en
- simbole (op bepaalde voorwaardes op interne en eksterne vlak) werk.

Slegs indien al hierdie essensiële elemente en die aksie- en kommunikasiefase teenwoordig is, kan suksesvolle evaluering as die volgende belangrike stap in die proses van menslike hulpbronbestuur plaasvind.

#### 2.7.3.4 Die evalueringstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede

- Die noodsaaklikheid van die evalueringstaak. Seker die mees afgeskepte, maar terselfdertyd een van die belangrikste aspekte van menslike hulpbronbestuur is die evaluering van die sukses of mislukking van 'n spesifieke program. Lloyd Kirban (Emanuel, 1994:111) verklaar dan ook tereg: **"If human resources is to command greater management attention and support, it must demonstrate that it works, which is what measurement and evaluation are all about."**

Uit Corrigan (1999:66) en Bagin et al (1985:113) blyk dit daar vier hoofredes is waarom evaluering van 'n menslike hulpbronbestuursprogram moet plaasvind:

- a. Om die bestaande menslike hulpbronaktiwiteite te verbeter, uit te brei, of te laat vaar.
- b. Om vas te stel of die program die beoogde resultate lewer.
- c. Om vas te stel of die tyd en geld wat daaraan bestee is, die moeite werd was, en
- d. Om die kundigheid en bekwaamheid van die menslike hulpbrondepartement beter bekend te stel.

- Die evaluering-navorsingsproses as menslike hulpbronbestuurstaak

Uit die bestudering en vergelyking van Devlin en Knight (1990:115-119) en Cutlip et al (1985:292) blyk dit dat daar basies drie stappe van evaluering is, naamlik:

- a. Monitering van die proses van implementering - 'n vorderingsverslag;

- b. Evaluering van die diens – die werklike dienste en aktiwiteite wat deur die program voortgebring is; en
- c. Evaluering van die impak van dié betrokke program en die sukses wat behaal is ten opsigte van die verwesenliking van die oorspronklike doelwitte.

Die evaluering-navorsingsproses word ten beste geïllustreer deur 'n model vir evaluering wat deur die 'UCLA Study of Evaluation' (Acklin, 1995:73) – groep opgestel is (sien figuur 13 op die volgende bladsy).

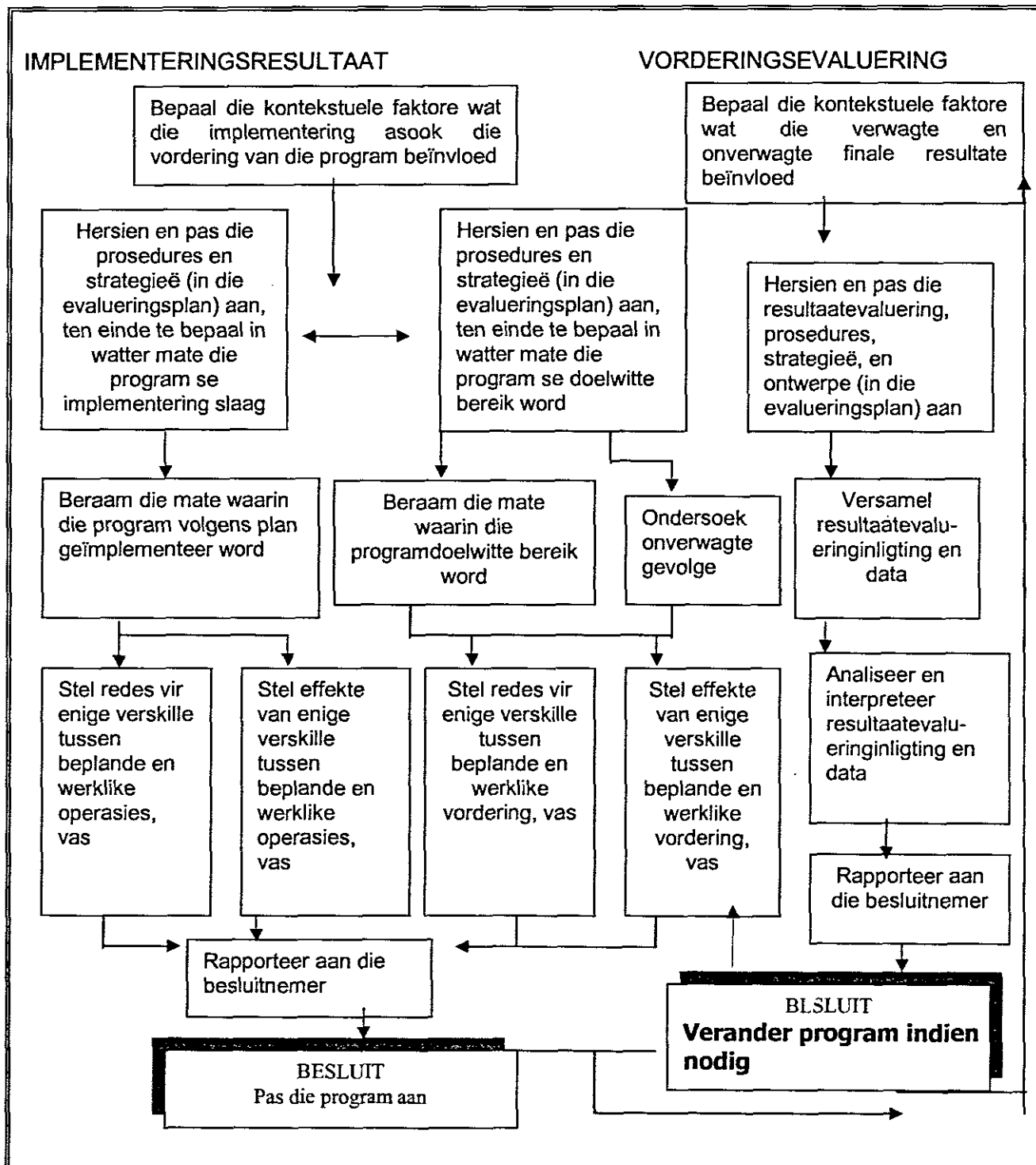
Hierin word al die elemente wat nodig is vir die evaluering volgens Acklin (1995:74) saamgevat. Ongeag die grootte van die program behoort die evalueringsproses volgens die outeur uit die volgende basiese stappe te bestaan:

- a. Bepaling van die gebruike en doelwitte van die evaluering. Dit is noodsaaklik om die probleem of vraag wat die evaluering motiveer, vooraf vas te stel ten einde te verhoed dat massas onbruikbare data versamel word.
- b. Organisatoriese toewyding aan evaluering en navorsing as basiese onderdeel van die program. Evaluering moet deel van die probleemdefiniëring, beplanning, programmering en implementering wees.
- c. Verkry konsensus oor evaluering binne die departement.
- d. Spesifiseer programdoelwitte in meetbare terme.
- e. Kies die mees toepaslike kriteria vir meting.
- f. Bepaal die beste metode waarvolgens bewyse verkry kan word.
- g. Hou volledige dokumentasie van die program se verloop.
- h. Gebruik die bevindings van die evaluering.
- i. Rapporteer die bevindings van die evaluering aan die bestuur.
- j. Dra by tot verdere professionele kennis.

Sekere items in die program mag eenmalig van aard wees, byvoorbeeld die verfraaiing van die plaaslike owerheidsterrein, teenoor andere wat langdurig van aard is, soos die verhouding met die publiek. Dit is verseker meer logies en oordeelkundig om meer tyd aan die evaluering van laasgenoemde te bestee.

**FIGUUR 13 : DIE EVALUERINGSPROSES**

(Acklin, 1995:73)



Uit figuur 14 hieronder is dit duidelik dat evaluering 'n deurlopende taak is waardeur die geldigheid, toepaslikheid en vordering van die menslike hulpbronbestuursprogram voortdurend gemonitor en aangepas word.

**FIGUUR 14 : VOORBEELD VAN 'N SPESIFIEKE PROGRAM SE EVALUERINGSPROSES**  
(Devlin en Knight, 1990:115)

**Voorbeeld:** As die spesifieke menslike hulpbronbestuursprogram die verbetering van vernuwingsstegnieke insluit, sal die drie evalueringstappe wees :

1. **Kontroleer die beplanning van vernuwings en toets dit gereeld om te bepaal of die werk volgens skedule verloop; kyk na die konsep voorbeeld en later die proewe.**
2. **Beskou en beoordeel die eindresultaat; kry die mening van personeel, raadslede en bestuurslede.**
3. **Soek na getuienis dat die oorspronklike doelwitte, naamlik om die aantal kwaliteit aanstellings te verhoog en om groter personeelbetrokkenheid te verkry, bereik is. As dit wel so is, moet daar seker gemaak word dat die vernuwingsprogram wel 'n beduidende rol hierin gespeel het. (Die derde stap is die moeilikste maar ook die belangrikste, en om dié rede moet plaaslike owerhede dit nie vermy nie.)**

Vervolgens word daar gekyk na die evalueringinstrumente en maatstawwe wat in die uitvoering van dié taak gebruik kan en behoort te word.

- iii. Evalueringinstrumente waardeur die geldigheid en vordering van die menslike hulpbronbestuursprogram gemonitor word. Sommige van die kenners op die gebied van menslike hulpbronbestuur gee stappe vir die evaluering aan die hand terwyl ander, soos Swinehart (Kindred et al, 1990:325-326) voel dat die instrumente van evaluering belangriker is. Hy stel dan ook 'n lys van tipes evaluering saam en gee die dimensies wat deur elk van hierdie instrumente geëvalueer kan word:

a. Tipes en dimensies van evaluering. Figuur 15 (sien bladsy 153) gee die raamwerk van Swinehart se hantering van die evaluering. Die proses, kwaliteit en doelwitte (tussentyds en uiteindelijke) is die drie dimensies wat hy beoordeel vir elke tipe evaluering van menslike hulpbronbestuur. Die volgende word ingesluit onder elk van dié dimensies:

- Proses:  
Hieronder sluit Swinehart faktore soos die aard van aktiwiteite; aantal mense wat aan die projek werk; die tyd wat nodig is; en die personeel in.
- Kwaliteit:  
Hieronder sluit hy die ontwerp, akkuraatheid, duidelikheid, verstaanbaarheid en toepaslikheid van die materiaal en program in.
- Doelwitte:  
Hy onderskei tussen tussentydse en uiteindelijke doelwitte.
  - Tussentydse doelwitte sluit die metodes waarvolgens die doel bereik word, soos die plaas van nuusblaaie ensovoorts in.
  - Uiteindelijke doelwitte sluit die veranderinge wat in die toehoorders se houdings, menings en optrede bewerkstellig word in.

b. Die oorsiglysmetode van evaluering. 'NSHRA' gee in hulle gids "Evaluating your local authority investment" (Bagin et al, 1985:114) 'n verdere instrument vir die evaluering van menslike hulpbronbestuursprogramme, naamlik die oorsiglys.

Hierdie benadering tot evaluering stel vrae soos:

- Het die plaaslike owerheid 'n oorhoofse beleid vir menslike hulpbronbestuur om daardeur toewyding aan dié saak te bewys?
- Is die administratiewe prosedures vasgestel en is die finale besluite aangaande menslike hulpbronbestuur gedelegeer aan een verantwoordelike persoon?
- Word die menslike hulpbronfunksie finansieel en personeelgewys genoegsaam gesteun?

- Het die menslike hulpbronbestuurder direk toegang tot die munisipale bestuurder?
  - Is die menslike hulpbronbestuurder lid van die uitvoerende komitee of topbestuur van die plaaslike owerheid?
  - Is die menslike hulpbronbestuurder een van die eerstes om te weet van enige groot gebeurtenisse in die personeelkorps?
  - Vind daar tweerigting-interne menslike hulpbronbestuur in die plaaslike owerheid plaas?
  - Word personeel doelbewus geïdentifiseer en word planne sò ontwerp dat daar aan die kommunikasiebehoefes van die personeel voldoen word?
  - Word daar in die interne menslike hulpbronprogram van `n verskeidenheid van kommunikasietegnieke gebruik gemaak?
  - Is daar `n krisiskommunikasielyn beskikbaar?
  - Word die menslike hulpbronbestuurder betrek by langtermyn-beplanning?
  - Maak die program voorsiening daarvoor dat die terugvoering van interne personeel geanaliseer en gebruik word?
- c. Die kommunikasie-oudit. Die kommunikasie-oudit is `n analise van die plaaslike owerheid se kommunikasie – intern en ekstern. Alhoewel dit volgens Bagin et al (1985:115) meer van toepassing is op die geheelbeeld van menslike hulpbronbestuur, is dit tog ook toepasbaar in die geval van spesifieke programme. Dit is waarskynlik die beste metode om die plaaslike owerheid se langtermynprogramme te evalueer. Hierdeur word die sterk en swak punte van die program vasgestel ; dit lê braak areas bloot en veroorsaak gewoonlik dat daar meer tyd en aandag aan menslike hulpbronbestuur gegee word.

**FIGUUR 15 : Tipes EN DIMENSIES VAN EVALUERING**

(Swinehart soos aangehaal in Kindred et al, 1990:326)

SOMMIGE Tipes EVALUERING EN HULLE GEBRUIKE				
Geëvalueerde dimensies				
Tipes evaluering	Proses	Kwaliteit	Doelwitte	
			Tussentydse	Uiteindelijke
1. Beskrywing en subjektiewe waardering deur persone wat direk betrokke is by die uitvoering van die program.	*			
2. Aantal aktiwiteite – hoeveelheid materiaal wat geproduseer word, indiensopleiding, navrae beantwoord, ens.	*		*	
3. Eksterne kenners se taksering van aktiwiteite of dienste, ens.		*		
4. Gehoor of ontvangers van informasie se reaksies, ens.		*	*	
5. Reaksies van uitgenooide proefgroepe saamgestel uit dié in #4.		*	*	
6. Kleinskaalse studies om die reaksie van werklike of potensiële gehore te toets deur versekerde blootstelling en onmiddellike beoordeling.		*	*	
7. Gekontroleerde veldstudies of paneelondersoeke om die werklike impak van die programme of materiale te toets.			*	*

Sodanige omvattende kommunikasie-oudit stel dus kommunikasie-gapings bloot en hieruit kan regstellings aangebring word, naamlik:

- Die kort- en langtermyn doelwitte;
- Die prioriteite van hierdie doelwitte;
- Temas/sake wat beklemtoon moet word;
- Die prioriteitslys van personeel;
- 'n Pols op die sleutelsake onder personeel;
- Kommunikasie metodes wat werk;

- Nuwe kommunikasiemetodes wat aandag verdien; en
- Dit dien as maatstaf vir toekomstige evaluering.

Volgens Bagin et al (1985:115) word die kommunikasie-oudit gewoonlik op uitnodiging van die plaaslike owerheid of distrik deur bekwame professionele menslike hulpbronbestuurders gedoen. Wanneer die hele streek se menslike hulpbronne geouditeer word, word die volgende aspekte onder andere ondersoek:

- die kommunikasiefilosofie, deur te kyk na byvoorbeeld formele beleid, die oopheid van besture, die rol van die personeelkantoor, gesentraliseerde versus gedesentraliseerde benaderings;
- demografie van die personeel deur 'n analise van byvoorbeeld wie nou daar is en wie moontlik oor vyf jaar daar gaan wees, aktiwiteit en stabiliteit van personeel en plaaslike owerhede in die omliggende areas;
- doelwitte en mikpunte van die plaaslike owerheid en die personeelkantoor;
- organisasie en personeel van die personeelkantoor;
- die bestaande menslike hulpbronbestuursprogram, met verwysing na dienste, aktiwiteite asook die algemene program vir interne menslike hulpbronbestuur;
- houdings teenoor die bestaande program, interne personeel se verslae omtrent die huidige program se sterk en swak punte; en
- behoefte en verwagtings, terugvoering van al die betrokke partye.

'n Kommunikasie-oudit van 'n plaaslike owerheid bestaan volgens Bagin et al (1985:115) uit die volgende vyf stappe:

- navorsing - 'n oorsig van die huidige program en beskikbare data omtrent die plaaslike owerheid;
- uitvind wat 'ons' dink: om te praat met die sleutelbestuur en 'n waardering te maak van die plaaslike regering se sterk en swak punte ten opsigte van dienslewering, bestuur en menslike hulpbronbestuur;
- uitvind wat 'hulle' dink: om te gaan na sleutel interne personeel en hulle mening omtrent die plaaslike owerheid se sterk en swak punte op die gebied van dienslewering, bestuur en menslike hulpbronbestuur te vra;
- evaluering van die verskil tussen wat 'ons' en 'hulle' dink: 'n menslike hulpbronbestuur balansstaat van bates, laste, sterk en swak punte; en



- aanbevelings rakende metodes om die gapings wat in die oudit blootgelê is, te oorbrug.

Kommunikasie-oudits skep 'n nuwe perspektief op menslike hulpbronbestuur by menslike hulpbronbestuurders en personeel. Hierdeur kom hulle tot die besef van die belang van 'n sistematiese benadering tot menslike hulpbronbestuur en dat deelname en enkel aktiwiteite nie werklik 'n menslike hulpbronbestuursprogram is nie. Die resultate van kommunikasie-oudits lei gewoonlik tot nuwe beplanning van menslike hulpbronbestuur, strategieë en doelwitte wat, indien dit korrek saamgestel word, kan bydra tot die jaarlikse evaluering van die program.

- iv. Interpretasie en gebruik van evalueringresultate. Die instrumente wat gebruik word om 'n menslike hulpbronbestuursprogram te evalueer, is gewoonlik waarderingskale en oorsiglyste. Indien dit met die nodige sorg saamgestel word en die essensiële eienskappe van 'n konstruktiewe en dinamiese program omsluit, help dit volgens Cutlip et al (1985:298) om die sterk en swak punte van die program te identifiseer en verskaf inligting wat gebruik kan word om die program aan te pas of van nuuts af te ontwerp.

Om die effek van 'n spesifieke program te toets, is dit volgens professor Byron Reeves (Cutlip et al, 1985:307) nodig om die volgende te hê:

- a. Kennis van die stimulusmateriaal;
- b. Kontrole van die toepassing;
- c. Beoordeling van die impak; en
- d. Begrip van die meganisme of onderliggende proses van die effek of uitkoms.

In vraagvorm is dit dus nodig om te weet:

- Wat oefen 'n invloed uit?
- Wie word beïnvloed?
- Wat verander?
- Wanneer en hoe verander dit?

Wanneer 'n program nie die verlangde resultate het nie, kan daar volgens Cutlip et al (1985:308) gewoonlik tot een van die volgende drie gevolgtrekkings gekom word:

- a. Die teorie waarop die program gebaseer was, was foutief.
- b. Die voorbereiding en/of implementering van die program was foutief.
- c. Die evalueringsmetodes slaag nie daarin om die impak van die program te bepaal nie.

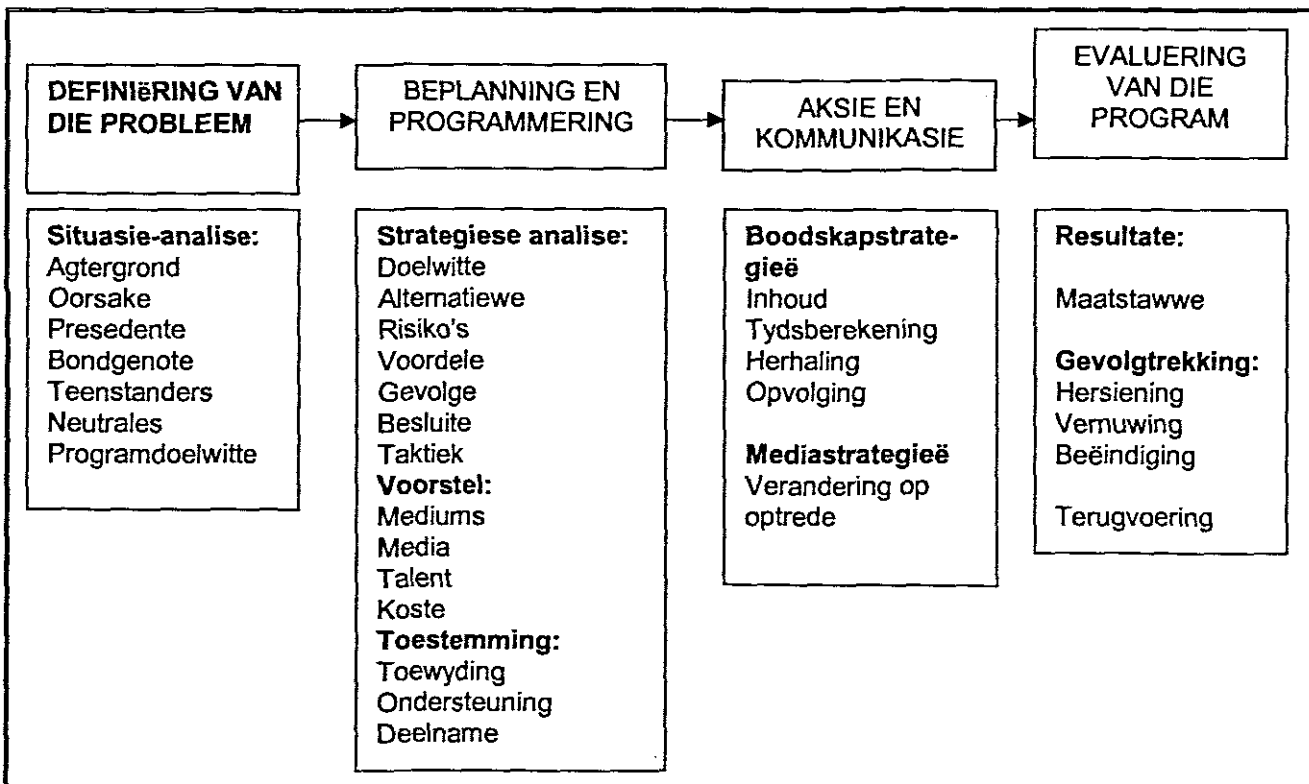
Samevattend kom dit daarop neer dat navorsing die probleemoplossingsproses inisieer, monitor en voltooi.

Vanuit bogemelde vier take blyk dit dat die taak en funksies van die menslike hulpbronbestuurder omvangryk en veelfasettig is. Die algemene take en funksies blyk redelik ongespesifiseer te wees, terwyl die spesifieke take en funksies al die aspekte van deelname, beplanning, aksie, kommunikasie en voortdurende evaluering insluit.

Die totale proses van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede met al dié betrokke take word vervolgens in die onderstaande model (sien figuur 16 hieronder) soos aangepas uit Erasmus (1997:20) voorgestel.

**FIGUUR 16 : DIE VIERSTAP- MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROSES**

(Aangepas uit Erasmus, 1997:20)



Hieruit is dit duidelik dat die vierstap-menslike hulpbronbestuursproses en -taak so omvattend en uitgebreid is dat dié taak eintlik net deur persone met die regte agtergrond en opleiding suksesvol aangepak en deurgevoer kan word.

#### 2.7.4 Aanstelling van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid

Die aanstelling van 'n gekwalifiseerde persoon om aan die hoof van 'n menslike hulpbronbestuursprogram in die plaaslike owerheid te staan, hang volgens Chryssides en Kaler (1996:57) en andere saam met 'n hele aantal faktore soos die finansiële situasie van die plaaslike owerheid, die aard van die bestaande plaaslike owerheid – personeelverhoudinge, probleme al dan nie, en die raad se siening van menslike hulpbronbestuur.

Wanneer die raad van 'n plaaslike owerheid dus besluit dat daar 'n behoefte aan 'n effektiewe menslike hulpbronbestuursprogram is, het hulle 'n aantal opsies om uit te oefen:

- 'n Effektiewe manier om 'n menslike hulpbronbestuursprogram te loods is om 'n advies- of studiekomitee saam te stel om die huidige stand van sake te ondersoek.
- Daar kan ook besluit word om die hulp van menslike hulpbronbestuurskonsultante in te roep om die stand van sake te ondersoek en om hulle by te staan met die aanvoringswerk wat gedoen moet word.
- Daar moet 'n beleid vir menslike hulpbronbestuur opgestel word – met die hulp van konsultante – waarin onder andere die volgende doelwitte uitgestip moet word:
  - Om die personeel en gemeenskap te alle tye in te lig omtrent belangwekkende sake;
  - Om terugvoering van personeel en die gemeenskap te verkry;
  - Om personeel by die plaaslike owerheid betrokke te laat word;
  - Om die houdings en menings van personeel in ag te neem by besluitneming;
  - Om die program voortdurend te evalueer, en
  - Om die personeel van die plaaslike owerheid suksesvol en sinvol te bestuur.

Hierdie doelwitte moet op skrif gestel word en dan moet daar besluit word of daar 'n menslike hulpbronbestuurder aangestel moet word, wat sy/haar werk sal behels, en wat sy/haar titel of posbeskrywing sal wees.

Volgens Erasmus (1997:20) is daar geen rede waarom die plaaslike owerheid hierdie menslike hulpbronbehoefte nie self kan vasstel deur middel van 'n ouditering van die stand van sake nie. Al wat nodig is, is 'n groep mense, 'n basiese ouditplan (sien figuur 17), tyd, toewyding en die eindresultaat sal 'n aantal A4-bladsye wees met 'n basiese voorstel vir die instelling van 'n menslike hulpbronprogram.

**FIGUUR 17 : DIE BASIESE MENSLIKE HULPBRONAUDIT**  
(Erasmus, 1997:20)

1. <u>Doelwitte</u> :	Waarom moet ons plaaslike owerheid 'n menslike hulpbronbestuursprogram hê?
2. <u>Mikpunte</u> :	Met wie moet die menslike hulpbronbestuursprogram gekommunikeer word?
3. <u>Boodskap</u> :	Wat moet oorgedra word?
4. <u>Metodes</u> :	Hoe moet die menslike hulpbronbestuursprogram oorgedra word?
5. <u>Program</u> :	Wanneer moet dit oorgedra word?
6. <u>Implementering</u> :	Hoe moet die program geïmplementeer word?
7. <u>Monitering</u> :	Hoe kan die plaaslike owerheid die resultate toets?
8. <u>Gedeelde betrokkenheid</u> :	Hoe kan die program met ander plaaslike owerhede gedeel word?

Hierdie aanvoringspan moet bestaan uit 'n groep mense met

- gesonde verstand;
- verbeeldingskrag;
- lus en vermoë om die werk self te doen; en
- die vermoë om prioriteite vas te stel.

Die aanstelling van 'n menslike hulpbronbestuurder en inisiëring van 'n program impliseer volgens Bagin et al (1985:5-6) en Devlin en Knight (1990:7-10) nie noodwendig 'n groot, addisionele finansiële las op die plaaslike owerheid nie.

Uit bostaande en ander bronne blyk dit vanuit die verlede dat indien die nodige fondse om `n professionele menslike hulpbronbestuurder aan te stel, nie beskikbaar is nie, die volgende alternatiewe oorweeg is:

- `n Amptenaar met ervaring in menslike hulpbronbestuur. Deur so `n persoon se werkslading te verminder, kan hy/sy die nodige tyd gegun word om aan menslike hulpbronbestuur te bestee. Gewoonlik lei dit daartoe dat slegs administratiewe funksies hanteer word aangesien meer senior verantwoordelikhede aan senior bestuursvlak gedelegeer sal word. Dit is egter `n goeie begin.
- `n Bestuurder (departementshoof) met menslike hulpbronbestuursagtergrond. Weer eens sal dié persoon se addisionele lading verlig moet word, maar dit het die voordeel dat die persoon reeds deel van die bestuurspan is en dalk `n beter begrip van die werking van sake as `n junior amptenaar het.
- Iemand uit die gemeenskap met ervaring in menslike hulpbronbestuur. Dikwels is afgetrede amptenare ideaal vir die taak.
- `n Student wat `n internskap moet voltooi voordat hy/sy as professioneel beskou word. `n Internskap is `n voorvereiste vir baie organisasies in Suid-Afrika.
- `n Deeltydse professionele menslike hulpbronbestuurder. So `n persoon kan help om `n program op en in te stel en kan baie idees en kennis aangaande menslike hulpbronbestuursvaardighede aan die personeel deurgee.
- Menslike hulpbronkonsultante. Baie min van hierdie firmas het genoeg mense met `n opvoedkundige agtergrond maar hulle insette in die instelling van `n program kan steeds van groot hulp wees.

Al hierdie deelydse benaderings laat egter veel te wense oor. Die ideaal is om `n gekwalifiseerde persoon aan te stel wat hierdie taak op `n voltydse basis kan verrig. Die program kan slegs so goed wees soos die persoon wat dit hanteer en die ondersteuning wat hy/sy kan verkry. Die soektog na `n geskikte persoon moet dus baie deeglik gedoen word.

## 2.7.5 Eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid

Menslike hulpbronbestuur is `n “personeelfunksie” in teenstelling met `n “lynpersoneelfunksie”. Die lynpersoneelbeginsel van bestuur is aan militêre organisasies ontleen en word suksesvol in organisasies gebruik om roldefiniëring in produksie en bemerking te doen. `n “Personeelfunksie”, daarenteen, is om die bestuurders van al die ander afdelings te adviseer en by te staan.

Menslike hulpbronbestuur is volgens Ulrich (1997:14-17) die taak van die hele personeel en hulle voer dit uit met behulp van die menslike hulpbronnepersoneel. Spesialiste op dié gebied behoort volgens Sampson (Ulrich, 1997:15) bepaalde eienskappe te hê. Hulle moet naamlik –

- 'n diepgaande begrip hê van die plaaslike owerheid en die programme wat daar aangebied word;
- mense, hulle optrede, verhoudinge en funksies verstaan;
- toegang tot en respek vir die bestuur hê en die bestuurders as sodanig aanvaar;
- altyd besef dat hulle as raadgevers van die bestuur optree en nederig bly omtrent hulle bydrae tot die welsyn van die plaaslike owerheid;
- daaraan behoefte hê om die bestuur van die plaaslike owerheid behulpsaam te wees en dinamies te ondersteun;
- die vermoë hê om 'n uitgebreide inligtingsnetwerk op te bou sodat hulle altyd die volle waarheid tot hulle beskikking het;
- 'n goeie verhouding met alle personeel hê aangesien personeel dikwels die ander kant van die storie ken, wat dan weer daartoe kan lei dat die volle prentjie in perspektief gesien en aan die bestuur oorgedra kan word;
- 'n soliede basis van toepaslike vaardighede hê, soos die vermoë om te kommunikeer en te onderhandel;
- geneig wees om te 'doen' eerder as om te teoretiseer;
- 'n diepgaande kennis hê van wette, beleidsbeginsels, reëls en regulasies wat die werksaamhede van die plaaslike owerheid reguleer;
- 'n persoon met 'n diepliggende integriteit wees; en
- genoegsame selfvertroue hê.

Robert Cushman, soos aangehaal deur Grainger (1994:46), beskryf die ideale menslike hulpbronbestuurder verder as iemand wat:

- 'n studie van personeel se menings en opvattinge maak, en besef dat menslike hulpbronne nie slegs dit is wat jy doen nie, maar ook dit wat andere hoor en verstaan;
- 'n wye verskeidenheid van personeel verstaan en besef wat aan hul optrede ten grondslag lê;
- sy/haar eie ideologieë het – maar buigsaam is en empatie het met ander se botsende idees;
- eerlik, oop en bereikbaar is ;

- 'n diepgaande belangstelling in wêreldgebeure soos verkiesings, personeelsake, inflasie, onderwys, belasting, besigheidsprobleme, nuwe ekonomiese sienings en publieke smaak, toon;
- sy/haar eie idees het maar ook reageer op andere se idees;
- 'n goeie kommunikeerder is;
- in kontak is met die werklike gebeure en in staat is om senior bestuurslede daarvan te weerhou om hul af te sluit van gebeure buite hulle sfeer; en
- bereid is om reguit met die bestuur te praat, standpunte te verkondig, daaroor te debatteer en idees en voorstelle te verdedig.

In sy bespreking van die vereiste eienskappe skryf Bill Cantor (Morris, 1994:98-104) dat suksesvolle menslike hulpbronbestuurders aan die volgende vereistes moet voldoen:

- Moet kan kophou in spanningsvolle tye. Hulle kom gewoonlik tot hulle reg wanneer die spervuur op die ergste is en bereik gewoonlik resultate deur direkte aksie eerder as abstrakte analise.
- Individuele inisiatief aan die dag moet lê. Hulle het gewoonlik nie nodig om te wag vir instruksies nie maar kan die inisiatief neem om probleme op te los. Hulle poog altyd om verandering vroegtydig op te merk en daarby aan te pas.
- Moet nuuskierig en leergierig wees. Moet energiek, ambisieus en dryfkragtig wees. Hulle moet vinnig maar baie hard kan werk totdat die probleem opgelos is en moet nie bang wees om berekende kansen te waag nie. Probleme wat nie onmiddellik opgelos kan word nie, moet hulle nie onderkry nie maar hulle moet dit eerder as aansporing vir verdere pogings sien.
- Moet objektief kan dink. Hulle moet oor uitstekende oordeel, tydsberekening, 'n kapasiteit vir intense konsentrasie, en fyn waarnemingsvermoë beskik en aandag aan elke stukkie detail gee.
- Moet buigsaam wees.
- Moet diens aan ander wil lewer. Hulle moet daarvan hou as ander sukses behaal.
- Moet vriendelik wees. Hulle is gewoonlik mense van wie andere hou, is baie geïnteresseerd in ander se doen en late en is selde bitter, pessimisties of vyandig. Hulle ontwikkel ook gewoonlik 'n wye verskeidenheid van kontakte en kennisse.

- Moet veelsydig wees. Hulle kan gewoonlik suksesvol op 'n hele aantal terreine optree omdat hulle 'n avontuurlustige gees en lewendige belangstelling in die wêreld rondom hulle het.
- Moet nie selfbewus wees nie. Hulle funksioneer dikwels in die agtergrond maar moet veral in staat wees om met selfvertroue in die openbaar en onder meerderes op te tree.

By die aanstelling van menslike hulpbronbestuurders kan daar van die volgende kortlys van vereistes soos deur Jo Procktor (Rossouw, 1991:9) opgestel, gebruik gemaak word:

#### 2.7.5.1 Verwagte menslike hulpbronfunksie binne plaaslike regering

##### Algemene omskrywing van die funksie

Die doel van die Departement: Menslike Hulpbronne is om bestuur by te staan en te adviseer in die optimale benutting van menslike hulpbronne ten einde die volgende funksies uit te voer:

##### **A: ADMINISTRASIE**

(Om opgedateerde rekordhouding en ten volle ingeligte personeel te verseker.)

- (1) Alle MHB verwante korrespondensie moet akkuraat en korrek getik word;
- (2) Alle MHB verwante inligting moet korrek ingesamel en geliasseer word volgens 'n ooreengekome liasseerstelsel (bv. personeel data, personeel aangeleenthede, behuisingssubsidies, ens.);
- (3) Alle personeel inligting moet akkuraat op rekenaar vasgelê word en gereeld op datum gehou word;
- (4) Departement Finansies moet deurgaans van korrekte en tersaaklike inligting voorsien word ten einde die korrekte vergoeding aan personeel te verseker;
- (5) Alle MHB verwante inligting moet versprei word aan personeel betrokke –
  - Memorandums
  - Kennisgewings
- (6) MHB verwante vergaderings moet behoorlik georganiseer en geadministreer word – alle deelnemers moet volledig ingelig word;



- (7) Relevante beleide en prosedures moet ontwikkel en opgestel word in ooreenstemming met alle betrokke deelnemers/partye;
- (8) Akkurate en korrekte administrasie betreffende aanstelings/verandering van status –
- Berekening/betaling van kostes insake applikante betreffende onderhoude/vooraf-toetsing;
  - Plasingkoste van suksesvolle kandidaat;
  - Aanstellingsbriewe aan suksesvolle kandidaat;
  - Briewe insake verandering in status betreffende verplasinge of bevorderings;
  - Briewe insake opsegging van dienskontrakte as gevolg van bedanking, ontslag, aftrede, afsterwe, personeelvermindering, swak werksprestasie, dros, onbevoegdheid (siekte/gesondheid/swak werkprestasie en skynsiekte);
- (9) Alle werknemers moet ingelig word insake die status van byvoordele –
- Briewe aan personeel insake veranderinge in beleid/diensvoorwaardes/ voordele, ens;
  - Voertuig finansieringskemas;
  - Studie- en beursskemas;
  - Huiseienaars toelaag/subsidie/huur subsidie;
  - Mediese skemas;
  - Pensioen-/Aftreefonds.

## **B: PERSONEELVOORSIENING**

(Om 'n produktiewe werksmag te verseker met die optimale passing tussen poste en mense.)

- (1) Relevante beleid en prosedures moet ontwikkel word en deur alle betrokke partye/deelnemers aanvaar word;

- (2) Werwing;

*Vooraf-werwing aktiwiteite:*

- Bepaal die behoefte van 'n nuwe pos/huidige vakatures;
- Bepaal die keuringskriteria;

*Werwing:*

- Stel advertensie op;

- Bepaal die prosedure (interne/eksterne) en relevante media vir oplossing inaggenome gelyke indiensneming;
- Voorsien/Ontvang aansoekvorms;
- Help en versorg navrae in die verband.

(3) Keuring:

- Sifting van aansoeke;
- Opstel van kortlys ingevolge voorgeskrewe prosedure;
- Saamstel van keuringsmetode insluitend Vaardigheidsgebaseerde evaluasie en psigometriese toetsing;
- Nagaan van referente verwysings;
- Onderhoudsvoering en tegniese versorging van vraelyste;
- Mediese toetse waar noodsaaklik;
- Bepaal alternatiewe addisionele tersaaklike toetse, byvoorbeeld lisensie, registrasies, ens.;
- Bevestiging van oorspronklike sertifikate van aansoekers.

(4) Aanstelling:

- Verskaf inligting insake vergoeding en byvoordele;
- Dienskontrakte (permanent/tydelik/kontrakwerk/stukwerk) – voorwaardes van dienskontrak insluitend werksure, werkspligte en vergoeding;
- Verduidelik en fasiliteer proeftydperk van aanstelling;
- Induksie in samewerking met betrokke Departementshoof/Opleiding en Ontwikkelingsafdeling om te verseker dat die nuwe aanstelling 'sy voete vind' so gou as moontlik om produktief te raak.

## **C: OPLEIDING EN ONTWIKKELING**

(Om 'n bekwame, bevoegde en produktiewe werksmag daar te stel deur hulle potensiaal ten volle te ontwikkel binne die raamwerk van dienste wat deur die Distriksmunisipaliteit gelewer moet word.)

(1) Beleid en Prosedures:

- Ontwikkeling, implementering en monitering van alle relevante beleide en prosedures;

(2) Opleidingskomitee:

- Fasilitering van funksies van Opleidingskomitee;

(3) Vaardigheidsontwikkeling Plan:

*Vir die Raad:*

- Identifisering van Opleiding- en Ontwikkelingsbehoefte;
- Samestelling van relevante in-huis opleidingsprogramme;
- Identifisering van eksterne geakkrediteerde diensverskaffers;
- Bepaal kostes verbonde aan Opleiding en Ontwikkeling vir begrotingsdoeleindes;

*Vir die individu:*

- Identifisering van Opleiding- en Ontwikkelingsbehoefte;
- Ontwikkeling van individuele ontwikkelingsplanne vir personeel;

(4) Verseker kwaliteit:

- Verseker dat Opleiding en Ontwikkeling geïntegreer is binne die Nasionale Kwalifikasie Raamwerk en geakkrediteer is by SAQA;
- Verseker dat Opleiding en Ontwikkeling behoorlik plaasvind en dat behoeftes aangespreek word wat geïdentifiseer is – vergelyk dit met die refleksie van prestasie standaarde;

(5) Opleiding- en Ontwikkelingsareas:

- ABET;
- Bestuurs/Toesighouer vaardighede;
- Bedryf/Tegniese vaardighede;
- Gesondheid en Veiligheid;
- Algemeen (Induksie, Beleide en Prosedures, ens.);

**D: ARBEIDSVERHOUDINGE**

(Om billikheid, regverdigheid en orde te promoveer in die werksplek betreffende die behandeling van individue in ooreenstemming met Arbeidsverhoudinge.)

(1) Ondersteuning:

- Adviserend met betrekking tot Arbeidswetgewing, Beleid en Prosedures;

(2) Onderhandeling:

- Ontwikkeling en Fasilitering van Onderhandelingsforums;
- Fasiliteer onderhandelinge insake ontwikkeling, aanvaarding of implementering van Beleide en Prosedures wat relevant is tot verskillende afdelings van MHB soos voorgestel;

- Onderhandelings met betrekking tot kollektiewe en individuele aangeleenthede;
  - Ontwikkeling en fasilitering van Plaaslike Owerheids-/Skakelingsforums;
- (3) Hantering van griewe:
- Ontwikkeling van meganismes om konflik binne die Raad te beheer;
  - Ontwikkeling, implementering en monitering van Griewe Prosedures;
  - Organisering en fasilitering tydens die aanhoor van griewe;
- (4) Dissiplinêre aangeleenthede:
- Ontwikkeling van dissiplinêre beleid/reëls en prosedures;
  - Ontwikkeling, implementering en monitering van Dissiplinêre Kode;
  - Organisering en fasilitering van Dissiplinêre/Onbevoegdheid verhore;
- (5) Organiseringsregte:
- Ontwikkeling, implementering en monitering van interne beleid en prosedures insake vakbondaktiwiteite binne die raamwerk van Nasionale Ooreenkomste.

## **E: ORGANISASIE EN WERKSTUDIE**

(Om die optimale kwaliteit/kwantiteit werksmag te verseker.)

- (1) Mannekragbeplanning:
- Behoeftanalyse insake kwaliteit en kwantiteit van werknemers in die totale Distriksmunisipaliteit;
  - Moniteer die verskille tussen die vraag en aanbod van die benodigde menslike hulpbronne.
- (2) Werk-/Pos-analise:
- Fasiliteer posbeskrywings;
  - Fasiliteer posbekerpossesifikasies;
  - Fasiliteer posgradering volgens die onderhandelde graderingstelsel.
- (3) Prestasiebestuur:
- Fasiliteer ontwikkeling en implementering van die plaaslike prestasiebestuur sisteem binne die raamwerk van die onderhandelde sisteem ten einde te verseker dat 'n aanvaarbare

vlak van produktiwiteit gehandhaaf word en ook om te verseker dat die individu se potensiaal om te groei/verbeter, verwesenlik word;

- Fasiliteer die opstel van prestasiebeoordeling kontrakte;
- Monitering van prestasiebeoordelingsproses soos hanteer by 'n geskikte frekwensie;
- Fasiliteer die identifisering van opleiding- en ontwikkelingsbehoefes wat aangespreek moet word deur die Afdeling: Opleiding en Ontwikkeling.

(4) Organisasie Strukture/Organogramme:

- Saamstel, opstel en opdatering van die Raad se organigramme op elke departementele vlak wat die volgende reflekteer:
  - rapporteringslyne
  - huidige ampsbekleër
  - gradering van poste
  - vakante poste
  - verandering in status.

**F: VEILIGHEID EN GESONDHEID**

(Om 'n gesonde werksmag en veilige werksomgewing te verseker.)

(1) Gesondheid: Fisies en Geestelik:

- Moniteer implementering van die relevante afdelings van die Wet op Beroepsveiligheid en Gesondheid;
- Ontwikkeling, implementering en monitering van Gesondheidsprogramme (bv. mediese fasiliteite, hantering van gevalle soos alkohol- en dwelmmisbruik, opvoedingsprogramme, eerste hulp fasiliteite, sielkundige/gesondheidsprogramme, streshantering, ens)

(2) Veiligheid:

- Moniteer implementering van die relevante afdelings van die Wet op Beroepsveiligheid en Gesondheid;
- Skakeling met NOSA;
- Ontwikkeling, implementering en monitering van alle relevante Beleid en Prosedures met betrekking tot die voorkoming van ongelukke;

- (3) Werknemer Bystandsprogramme:
- Ontwikkeling en implementering van programme om aspekte wat 'n negatiewe impak op die werksprestasie van werknemers het, aan te spreek;
- (4) Komitees en administrasie:
- Organisering en fasilitering van die Veiligheid- en Gesondheidskomitee;
  - Aanstelling van Veiligheid- en Gesondheidsvertegenwoordigers;
  - Administrasie met betrekking tot Ongevalle/Vergoedingskommissaris-eise;
  - Samestelling en opdatering van rekords aangaande voorvalle/werksbeserings;
  - Ondersoek van voorvalle/werksbeserings;
  - Voorstelle insake verbetering van Veiligheid en Gesondheid;
  - Formulering van prosedures om die voorkoming van voorvalle/werksbeserings te bevorder.

Soos met die kriteria wat vir enige professie geld, is dit bykans onmoontlik om iemand te kry wat aan al hierdie vereistes voldoen. Die een vereiste wat egter noodsaaklik is volgens Teal en Carroll (1999:233) en verskeie ander skrywers, is die vermoë of skriftelik en verbaal te kommunikeer.

#### 2.7.6 Voorwaardes vir die aanstelling van 'n menslike hulpbronbestuurder

Die bestuur van die plaaslike owerheid en die menslike hulpbronpersoneel het volgens Teal en Carroll (1999:234) die reg om sekere basiese eise aan mekaar te stel.

Die bestuur mag die volgende van die menslike hulpbronbestuurder eis:

- (1) lojaliteit ;
- hulp met die menslike hulpbronaspekte van besluite;
- (2) vaardigheid in
- die bekendstelling van die plaaslike owerheid se beginsels; en
  - die verwerwing van begrip vir en van die plaaslike owerheid.

- (3) inspirering van alle personeellede sodat die werk in 'gelukkige' omstandighede kan vlot; en
- (4) beïnvloeding van alle personeellede sodat afbrekende optrede of houdings uitgeskakel kan word.

Die menslike hulpbronbestuurder mag die volgende van bestuur verwag:

- (1) positiewe leierskap in menslike hulpbronbestuur;
- (2) steun vir die aanvaarde menslike hulpbronbeleid en lyne van rapportering;
- (3) 'n definitiewe plan waarin alle programme en beleidstukke vervat word;
- (4) 'n begroting waarmee die programme uitgevoer kan word;
- (5) genoegsame fondse vir navorsing rakende en analise van personeel se menings; en
- (6) billike beskikbaarheid vir konsultasie en personeelblootstelling.

#### 2.7.7 Die besondere rol van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid

Volgens Cannon (1992:14), Cloete (1995:97) en Erasmus (1997:20) verrig die menslike hulpbronbestuurder 'n rol op die grens van die plaaslike owerheid en tree hy/sy op as tussenganger tussen die plaaslike owerheid, sy interne personeel en selfs onmiddellike gemeenskap. Omdat dié rol van die menslike hulpbronbestuurder veroorsaak dat hy/sy met een voet aan beide kante van die draad staan, is dit nie net 'n eensame pos nie, maar 'n taak wat sekere gevare vir die bestuurder se loopbaanontwikkeling inhou.

Volgens Frost (1992:34) en Mulder (2000:9) en andere, is die menslike hulpbronbestuurder as grensbestuurder verplig om sy kollegas te ondersteun deur hulle te help om dwarsoor die organisatoriese skeidslyne binne en buite die plaaslike owerheid te funksioneer en kommunikeer. Op dié wyse word menslike hulpbronbestuurders **sisteembestuurders**, met kennis van en die bevoegdheid om die komplekse verhoudinge inherent aan die organisasie van die plaaslike owerheid te hanteer. As sisteembestuurders moet hulle (volgens bestaande skrywers en kenners):

- die verhouding van die plaaslike owerheid met sy personeel asook die konflikte wat skeiding bring, in ag neem; .
- binne die organisatoriese grense werk ten einde vernuwende oplossings vir organisatoriese probleme te bewerkstellig; (Per definisie, werk die menslike

hulpbronbestuurders binne `n ander omgewing as hulle kollegas in die plaaslike owerheid. Die struktuurlose wêreld van sienings, houdings en persoonlike opinies waarin hulle beweeg, is anders as die meer empiriese, kwantitatiewe, konkrete wêreld van die ander lede van die topbestuur. Menslike hulpbronbestuurders moet dus nie net vernuwende kommunikasie – en deelnemende – oplossings vind nie, maar dit ook verstaanbaar en aanvaarbaar vir hulle kollegas maak.)

- strategies dink en hulle oplossings moet kennis van die plaaslike owerheid se missie, doelwitte en strategieë insluit; (Hulle oplossings moet dus die wesenlike behoeftes van die plaaslike owerheid bevredig.)
- bereid wees om hulle resultate te beoordeel en die sukses al dan nie daarvan te bepaal; (Hulle moet hulle doelwitte duidelik stel, sistematies poog om dit te bereik, en dit dan beoordeel volgens aanvaarde bestuursmetodes.)
- bewys lewer dat hulle bekend is met die verskillende elemente van die plaaslike owerheid, soos die funksies van die onderskeie departemente en afdelings, die struktuur, die prosesse en die terugvoeringsmeganismes binne die plaaslike owerheid.

Sodra die menslike hulpbronbestuurder aangestel is, is daar sekere take wat onmiddellik verrig moet word.

Die eerste – en belangrikste – is volgens Hunt (1992:19) dat hy/sy duidelik uitgewys moet word as die regterhand van die bestuur in alle personeelaksies en -aangeleenthede. Indien dit nie gedoen word nie, kan die menslike hulpbronbestuurder maklik vir `n soort algemene boodskapdraer aangesien word, wat daartoe lei dat hy nooit effektief ingespan word nie.

Volgens Hunt (1992:21) is daar belangrike stappe wat dié spesialis onmiddellik moet doen wanneer hy/sy aangestel word, naamlik:

- om hom aan almal met wie hy sal saamwerk, voor te stel;
- om al die personeelbestuurders van plaaslike owerhede in die streek te ontmoet;
- vas te stel watter resultate reeds op die gebied van menslike hulpbronbestuur behaal is;
- die gevoelens van personeel te peil;



- vas te stel of daar reeds 'n portefeuljestudie van personeel gemaak is en indien nie, dit onmiddellik te doen;
- vas te stel watter terugvoeringsmeganismes daar bestaan en, indien nodig, dadelik nuwes te skep;
- seker te maak dat hy toegang verkry tot 'n bekwame sekretaresse wat onder spanningstoestande kan werk en 'n vriendelike houding teenoor mense het;
- kontak te maak met ander professionele menslike hulpbronbestuurders in die omgewing; en
- 'n verwysingsraamwerk vir konsultasie en navorsing saam te stel.

#### 2.7.8 Standaard en etiese kode vir menslike hulpbronbestuurpersoneel

'n Professionele, opvoedkundige, menslike hulpbronbestuurder is iemand wat personeelbestuursfunksies in 'n uitvoerende hoedanigheid in 'n plaaslike owerheidsfeer beoefen.

Die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in Suid-Afrika het die volgende standaard vir dié beroep vasgestel:

##### a. Algemene standaard sluit in:

- Begrip en aanvaarding van die rol van plaaslike owerhede in 'n vrye demokratiese gemeenskap;
- Begrip en aanvaarding van die rol en sosiale verantwoordelikheid wat menslike hulpbronbestuur teenoor personeel, organisasies en belanghebbendes in die vrye gemeenskap het;
- Toewyding aan die verbetering van gelyke geleenthede vir almal; en
- Professionele optrede en etiese gedrag in menslike hulpbronbestuur soos vasgestel in die Etiese Kode van die IMP (SA).

##### b. Spesifieke standaard sluit in:

- **Professionele voorbereiding:**
  - 'n toepaslike graad of diploma; en (sien Aangangsel 2)
  - studie van menslike hulpbronbestuur, gedragswetenskappe, bedryfsielkunde en bestuur;
- Ondervinding wat gebaseer word op die **opleiding en agtergrond** van die persoon;

- 'n **bewese vermoë** wat in die algemeen basiese kennis insluit van 'n komprehensiewe, interne en eksterne menslike hulpbronbestuursprogram, die bemeestering van basiese kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede, en 'n sensitiewe benadering tot die bestuur van mense; en
- meer spesifiek word daar van dié persoon verwag om sy vaardighede te bewys deur:
  - effektiewe menslike hulpbronbestuurspraktyke in die uitvoering van sy verantwoordelikhede toe te pas;
  - die implikasies van menslike hulpbronprobleme waar te neem, te identifiseer en die omvang daarvan vas te stel;
  - aktiwiteite wat daarop gemik is om sodanige probleme op te los, te ontwerp, voor te stel en uit te voer;
  - aktiwiteite van voortdurende menslike hulpbronbestuur uit te voer, afhangend van die aard, struktuur en funksies van personeel;
  - spesifieke menslike hulpbronbestuursprogramme wat essensieel is vir die sukses van personeeluitsette, verbeterings en ander belangrike aktiwiteite, te beplan, te ontwikkel en uit te voer;
  - terugvoeringsprosesse te beplan, te ontwikkel en te gebruik;
  - persone in gesagstrukture te identifiseer en met hulle saam te werk;
  - tydens die ontwikkeling en uitvoering van die program personeel te identifiseer en met hulle saam te werk; en
  - die personeel, topbestuur en/of raadslede van die plaaslike owerheid by die ontwikkeling en uitvoering van die program te betrek.
- **Professionele groei en ontwikkeling deur:**
  - aan te sluit by en aktief deel te neem aan menslike hulpbronbestuursverenigings;
  - seminare en konferensies oor dié vakgebied by te woon en te ondersteun;
  - verder te studeer ;
  - te lees, skryf, praat en konsulteer in verband met menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede ; en
  - te werk om akkreditering te verkry.

- c. Etiese kode vir menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede.  
Weens die gebrek aan plaaslike kodes en standaarde – omdat dié spesifieke beroep homself in Suid-Afrika nog in sy kinderskoene bevind – word daar weer eens verwys na IMP (SA). Hierdie kode is universeel en lui as volg:

**Die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede sal:**

- I. Voortdurend gelei word in die strewende na personeelbelange deur waarheid, akkuraatheid, goeie smaak en regverdigheid – deur
  - goeie oordeel in die vrystelling van inligting te openbaar ;
  - nooit doelbewus personeel selektief te behandel nie ; en
  - aksies wat nie ander se persoonlike, professionele of organisatoriese aansien te skaad nie.
- II. Primêre lojaliteit aan sy werkgewer betoon deur aan te dring op die reg om advies in ooreenstemming met aanvaarde menslike hulpbronbestuurspraktyke en -idees te gee deur
  - saam te werk met ander groepe sonder om in konflik met die primêre verantwoordelikhede op te tree; en
  - kopsie te maak teen onuithoudbare of onetiese beleidsbeginsels en aktiwiteite.
- III. Om bewus te bly van persoonlike invloed en beloftes of die verskaffing van onprofessionele voordele aan ander te vermy deur hom
  - daarvan te weerhou om gunste te aanvaar in ruil vir invloed op organisatoriese besluite; en
  - daarvan te weerhou om fasiliteite, bronne of professionele dienste vir persoonlike gewin aan te wend.
- IV. Te besef dat effektiwiteit afhang van integriteit en respek vir die professie deur
  - nie valse voorstellings van professionele kwalifikasies te maak nie;
  - krediet te gee aan diegene wat dit toekom; en
  - saam te werk met professionele kollegas in `n strewende om hierdie etiese kode uit te leef en af te dwing.

## 2.8 MENSLIKE HULPBRONBESTUUR EN PERSONEELBETROKKENHEID BINNE PLAASLIKE OWERHEDE – 'N BLYWENDE REALITEIT

In die Barton en Chappellverslag, wat reeds in 1985 in Engeland gepubliseer is, word die interaksie tussen die plaaslike owerheid, amptenare en die gemeenskap soos volg beskryf: **“What matters most are the attitudes of officials to the public and the public to the officials – whether there is genuine mutual respect, whether the public understand what the local authority are doing for the environment and service delivery- and officials realise how dependant they are on public support.”** (Plant, 1987:19)

Hieruit is dit duidelik dat die houding van die gemeenskap teenoor die plaaslike owerheid en dié van amptenare 'n bepaalde rol in die sukses van plaaslike regering speel. Die vraag volgens Ulrich (1997:6) is egter of die plaaslike owerheidskorps weet hoe om die houding van die gemeenskap teenoor die plaaslike owerheid positief in te stel. So 'n belangrike saak volgens Bird (2000:14) kan nie op 'n lukraak wyse benader word nie. Kennis van menslike hulpbronbestuur, openbare skakeling en kommunikasie is noodsaaklik om hierdie saak reg te benader.

Mulder (2000:9) stel die saak as volg: **“The formal or legal relationship between local authorities and the public community is highly structured. The informal, sociological relationship of the local authority to the public community, a less structured one, depends on interaction, communication, contacts and personal relationships.”** Hieruit blyk duidelik dat die verhouding wat daar tussen die plaaslike owerheid en die onmiddellike gemeenskap bestaan, bepaal word deur interaksie, kommunikasie en direkte kontak. Die vraag is egter volgens Israel (1994:144) of amptenare binne die plaaslike owerheid werklik oor die opleiding en agtergrond beskik om aan sodanige interaksie, direkte kontak en kommunikasie reg te laat geskied.

In die laaste dekade het 'amptenaar- en gemeenskapsbetrokkenheid' en die 'opleiding van amptenare' om reg aan hierdie belangrike taak te laat geskied, wêreldwyd die aandag van vele navorsers geniet. In Suid-Afrika het hierdie saak ook besondere aandag ontvang.

Volgens Mulder (2000:12-13) is: **“gemeenskapsbetrokkenheid by plaaslike regering ... nie 'n modeverskynsel van die laaste paar dekades van die twintigste eeu nie. Dit kom 'n ver en lang pad en dit sal ook in die verre toekoms aktueel wees omdat dit 'n natuurlike beginsel is en omdat dit vir die amptenaar en die gemeenskap 'n voordelige**

en betekenisvolle saak is.” Die volgende perspektiewe op amptenaar- en gemeenskapsbetrokkenheid is van besondere waarde vir dié studie aangesien dit dui op die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur en opleiding ten einde die belanghebbendes by plaaslike regering betrokke te kry:

- amptenaar- en gemeenskapsbetrokkenheid binne plaaslike regering is in wese ’n demokratiese gebeurtenis en verskynsel. Volgens Koorts (2000:16), is die **“demokratiese beweging ... ’n strewe na die handhawing of herstel van die regte en vryhede van elke mens en groep.”** Ten einde te kan bepaal wat die behoeftes en wense van elke mens of groep is, is dit noodsaaklik om ’n deeglike begrip van houdings, grondmotiewe en menings te hê. Dit kan slegs deur middel van doelgerigte skakeling, marknavorsing en kommunikasie bekom word.
- **“Plaaslike regering is in beginsel ’n gemeenskapstaak”** (Mulder, 2000:13), aangesien die gemeenskap verantwoordelik is vir die daarstelling van dienslewering. Dit bring mee dat die gemeenskap die plaaslike owerheid moet ondersteun, ’n aandeel aan die beheer en bestuur behoort te hê en begryp wat in die plaaslike owerheid gedoen en beoog word. Doelgerigte skakeling en kommunikasie deur die plaaslike owerheid volgens die outeur lei daartoe dat die gemeenskap by die plaaslike owerheid betrek word en ’n aandeel in beleidsbesluite en bestuur verkry.
- **“Plaaslike owerhede en amptenare staan fundamenteel in diens van die gemeenskap”** (Mandela, 1999:3-103), wat impliseer dat die amptenaar sy taak in noue samewerking met die gemeenskap moet uitvoer. Sodanige ‘samewerking’ vloei voort uit begrip wat slegs deur menslike hulpbronbestuur en noue skakeling verkry kan word.
- Volgens Denton (1999:6) word plaaslike owerhede toenemend kliëntegeoriënteerd binne die uitnodigende plaaslike owerheidsbeskouing waar die gemeenskap die kliënt is. Die vier elemente waarop uitnodigende plaaslike regering berus, is vertroue, intensionaliteit, respek en optimisme. Om die vertroue en respek van die kliënt te wen is dit noodsaaklik dat die plaaslike owerheid doelgerigte menslike hulpbronbestuur en gemeenskapskakeling in sy daaglikse werking insluit. In die lig van hierdie implikasies en op grond van dié eise, behoeftes en uitdagings kan verskeie redes en oorwegings vir menslike hulpbron- en kommunikasieprogramme in die veranderde plaaslike bestuursomgewing nou geïdentifiseer word.

Indien die menslike hulpbronbestuurder se taak basies is om wedersydse begrip tussen die plaaslike owerheid en sy personeel te skep en beïnvloed, spreek dit vanself dat daar deeglike kennis geneem sal moet word van die personeel se mening wat as interne faktore op die plaaslike owerheid as oop sisteem inwerk.

Volgens Corrigan et al (1999:111) poog organisasies – net soos plaaslike owerhede – om ondersteuning van personeel en die publiek te verkry, want: **“All business in a democratic country begins with public permission and exists by personnel and public approval. If that be true, it follows that business should be cheerfully willing to tell their human resources and the public what its policies are, what it is doing, and what it hopes to do.”**

Cutlip et al (1985:151) verklaar dan ook: **“The power of personnel and public opinion must be faced, understood, and dealt with. It provides the psychological environment in which organizations prosper or perish.”**

Volgens Dawning (1998:66) is effektiewe menslike hulpbronbestuur: **“... the process that can serve as a road map to influence personnel opinion.”**

Ter ondersteuning van voorgenoemde standpunte meld Roodt (1997:9) dat die basiese mikpunt van die meeste menslike hulpbronbestuurders is om vyandige menings te verander of te neutraliseer, ongevormde of latente menings te laat kristaliseer, en gunstige menings te behou deur hulle te versterk. Volgens Rogers (1999:234) is die interne faktore in die plaaslike owerheid, soos die behoefte aan samewerking, finansies en hulp; en eksterne faktore soos die mag van wetgewing, beeld van die plaaslike owerheid, aanvaarbaarheid van die plaaslike owerheid met sy besondere doelwitte, asook die eise en behoeftes van personeel en gemeenskap word grootliks bepaal deur die houdings en menings van die betrokkenes.

Die menslike hulpbronbestuurder moet, volgens Smith (1997:92) hierdie interne en eksterne faktore verstaan en bestuur as deel van sy taakopdrag in die plaaslike owerheidsbestuur.

Dit is hieruit duidelik volgens Carstens (2000:11) dat `n voorvereiste vir gunstige personeelverhoudinge en -menings die bestaan van positiewe samewerking by individue en groepe van individue is. Dit is dus noodsaaklik om die oorsprong van menings en houdings te verstaan voordat gepoog kan word om dit te verander.

### 2.8.1 Definisies van houding, mening, personeel en 'personeel se mening'

Die terme 'houding' en 'mening' word dikwels verwar en die rede hiervoor lê daarin dat daar 'n definitiewe en voortdurende interaksie tussen hulle is.

i. Houding. Houding is volgens Blanchard en Peale (1988:6) 'n diep gewortelde denkwysie of gemoedsingesteldheid jeens 'n spesifieke situasie. Dit word bepaal deur:

- **persoonlike faktore** soos stereotipes, persepsies, selfbeeld, motiewe, frustasies, konflik, spanning, skuldgevoelens, gewoontes, komplekse, verwysingsraamwerk en waardes;
- **omgewingsfaktore** soos fisiese, biologiese en sosiologiese faktore; ekonomies, religieuse en politieke instellings; topografiese, klimatologiese en demografiese faktore asook idees, gebruike, mites en ander faktore;
- **kulturele faktore** waaruit die meeste ander sosiaalwetenskaplike idees en faktore voortvloei;
- **die gesin**, wat uit die aard van die saak die belangrikste rol in houdingskepping speel;
- **die religieuse invloed** van verskillende kerkgroepe en organisasies;
- **die plaaslike owerheid**, wat tans 'n toenemende belangrike rol speel, aangesien personeel reeds op 'n vroeë ouderdom met plaaslike regering te doen kry;
- **ekonomiese status**, wat dikwels ook die sosiale verhoudinge en verbintnisse bepaal;
- **sosiale status**, wat bepaal word deur familie agtergrond, onderwys, beroep en buurt;
- **rassegroep** met sy eie besondere kulturele en sosiale faktore;
- **ouderdom**, wat 'n belangrike rol in die vorming van houdings speel, van die eindelose optimisme van die jeug tot die gebrek aan sekuriteit in die latere jare;
- **persoonlike motivering**, wat bepaal word deur selfhandhawing, honger, sekuriteit, geslag, behoefte aan liefde, emosionele sekuriteit en vertroue;
- **die rol van die groep**, wat statisties en funksioneel bepaal kan word; en
- **nabootsing**, wat 'n essensiële deel van ontwikkeling uitmaak.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat die houding van die mens bepaal word deur agtergrondsinvloede en feite wat van die mens 'n unieke

wese maak. Die probleem onder bespreking word finaal deur die navorser weerlê op grond daarvan dat 'n mens se 'houding' die reaksies bepaal wat 'n persoon in sekere situasies toon. Die totale optrede van 'n persoon word in die meerdere of mindere mate bewustelik of onbewustelik bepaal deur sy/haar houding daarteenoor. Dit is dus duidelik dat die 'houding' van individue die roumateriaal is waaruit konsensus ontwikkel. Om dus die individu se houding te beïnvloed, is volgens Schuitema (2001:38) een van die hooftake van die menslike hulpbronbestuurder.

Volgens Rogers (1999:86) is die mees kragdadige metode waardeur die menslike hulpbronbestuurder die houdings van personeel en die gemeenskap kan verander, deur persoonlike kontak te maak en te handhaaf, aangesien persoonlike ondervinding met menslike hulpbronbestuur en dienslewering gewoonlik die mens se houding daaromtrent vorm.

- ii. Mening. Mening is, in teenstelling met houding, volgens Cutlip et al (1985:158) die wyse waarop die houding van 'n individu uitwendig vorm aanneem en uitgedruk word in 'n sosiale konteks. Daar moet egter ook onderskeid gemaak word tussen 'n 'feit' en 'n 'mening'. Die term 'mening' impliseer dat daar verskillende sienswyses van 'n saak is, terwyl 'n 'feit' 'n algemeen aanvaarde waarheid is.

Dit is hieruit duidelik volgens Bagin et al (1985:13) dat dieselfde agtergrondsinvloede en feite wat die 'houding' van die mense bepaal, ook die oorsprong van die personeel se uitgesproke mening is. Die menslike hulpbronbestuurder moet dus deeglike kennis neem van sodanige agtergrondsinvloede voordat hy/sy poog om die mening van betrokkenes te verander.

- iii. Personeel. 'Personeel' is volgens Van Vuuren (1997:88) slegs 'n versamelnaam vir 'n aantal individue wat deur die een of ander gemeenskaplike band of 'omstrede' belangstelling tot 'n groep saamgesnoer word. Hierdie groep kan volgens Hunt (1986:51) groot of klein, 'n minderheid of 'n meerderheid wees. Elke saak, probleem of belangstelling skep sy eie personeel wat daarby betrokke is.



Die navorser beweer verder dat dit dus vir die menslike hulpbronbestuurder noodsaaklik is om presies vas te stel wie die personeel en gemeenskap is, wat hulle weet, hoe hulle voel oor `n saak, hoe betrokke hulle by die plaaslike owerheid is, watter informasie hulle as belangrik beskou en hoe hulle dit gebruik, voordat enige programstrategie opgestel word.

Volgens Rossouw (1991:79) begin die bewuste identifisering van die personeel deur die beantwoording van die vraag "Wie en wat is belangrik vir die plaaslike owerheid?" en dan word personeel in die volgende kategorieë ingedeel:

- Personeel (amptenare, ondersteunings- en administratiewe personeel en ook belanghebbendes in bestuursrade en komitees wat noodsaaklik is vir die funksionering van die plaaslike owerheid);
- Aandeelhouders (personeel en die gemeenskap) ;
- Mededingers (ander plaaslike owerhede in dieselfde diensteverskaffingsarea sowel as organisasies wat meeding om die aandag en belangstelling in dieselfde breër gemeenskap); en
- Die plaaslike regering (wat in plaaslike owerhede `n onontbeerlike bron van befondsing en ondersteuning deur middel van wetgewing is).

Hoffman (1989:47) ondersteun hierdie standpunt en voer aan dat ander lede van die belanghebbende publiek in die Suid-Afrikaanse opset wat nie hier uitgelaat kan word nie, egter die breër gemeenskap ; ekonomiese sektor, afgetredenes en selfs politieke partye is.

- iv. Personeel se mening. Dit is na aanleiding van die bostaande somtotaal van die individuele menings van `n groep mense wat `n bepaalde gemeenskaplike belangstellingsveld het.

Die tipiese kenmerke van 'personeel se mening' word deur Fowler (1988:18) as volg beskryf: Dit –

- behels individuele gedrag;
- behels verbalisering;
- word uitgedruk deur verskillende individue;
- het `n gemeenskaplike omstrede doel en/of situasie;
- is belangrik vir verskeie mense;
- behels aksie of `n bereidheid tot aksie;

- berus op die feit dat andere dieselfde voel daaroor;
- dien as spreekbuis vir onderliggende houdings;
- beteken dat die betrokke persone in mekaar se teenwoordigheid of alleen sodanig optree;
- impliseer dat die optrede bedoel is om iets te verander of teen te werk; en
- mag lei tot konflik met persone en/of groepe wat anders voel oor die saak.

Volgens Bowie (1993:17) het 'personeel se mening' ook die volgende dimensies: Dit –

- hou – minstens totdat die mikpunt bereik is;
- het rigting – alhoewel die rigting mag verander, is daar altyd 'n bepaalde mikpunt;
- het bepaalde mikpunte of doelwitte;
- het trefwydte wat dui op die invloed van 'n aantal individue en is verwant aan die gewigtigheid van die saak op 'n sekere stadium;
- het intensiteit wat dui op die onderliggende emosionele verhoudinge;
- het struktuur/relatiewe permanensie wat potensieel die gedragpatrone van 'n hele nasie kan verander; en
- is 'n proses wat dinamiese elemente van verandering en langdurige implikasies inhou.

Die proses waardeur personeel se mening insake menslike hulpbronbestuur en plaaslike regering gevorm word is volgens Mulder (2000:10) en Brady (1999:311) die volgende:

- a. 'n Aantal persone voel dat daar 'n probleemsituasie is, besef dat andere ook so voel, en besluit dat iets daaromtrent gedoen moet word. Hulle ondersoek dan moontlike oplossings en doen 'n voorlopige feite-ondersoek.
- b. Alternatiewe voorstelle vir probleemoplossing kom na vore en word deeglik bespreek.
- c. Daar word besluit op 'n beleid of oplossing wat dié probleem ten beste sal aanpak en die aanvaarding hiervan lei tot groepsbewustheid.
- d. Daar word 'n plan van aksie of program onderneem wat volgehou word totdat die probleem opgelos is of die groep moeg word vir die stryd en/of die lede wegdwaal na ander groepe en/of probleme.

Dit is hieruit duidelik volgens Teal (1999:239) dat die individu wat 'n lid van sodanige groep is, se gedagtes en optrede sekere karaktertrekke vertoon wat bydra tot die ontstaan van 'personeel se mening' betreffende menslike hulpbronbestuur.

Volgens Blanchard en Peale (1988:164) word die denkprosesse van die individu in 'n groep gekenmerk deur:

- Identifikasie – ter wille van aanvaarding deur die groep;
- Inskiklikheid – die weg van die minste weerstand is gewoonlik die maklikste;
- Anonimiteit – daardeur kan hulle hul eie gevoelens uitdruk sonder om hulself of hulle posisie in gevaar te stel;
- Simpatie – wanneer een van die groep aangetas word, tree die hele groep dikwels uit simpatie met die betrokke op;
- Emosionaliteit – emosionele opgewondenheid omtrent 'n omstrede saak deurtrek die groep, vee alle rade weg, en verlaag die intelligensie van die groep maklik tot dié van die minste intelligente lede van die groep;
- Grootmoedigheid – individue vind dit maklik om in groepsverband die edeler emosies van moed, aanprysing, dankbaarheid en opoffering te verkondig terwyl hulle eie werklike en soms minderwaardige emosies gerieflik vergeet word;
- Onderdrukking – groepe ontstaan dikwels as gevolg van 'n gevoel van onderdrukking en die groep se gevoel jeens teenstanders word gewoonlik gekenmerk deur suspisie en afkeur. Groepe wat voorgee dat hulle vir 'reg', 'geregtigheid' en die 'waarheid' staan, steek dikwels daardeur hulle eie hebsug, naywer en haat weg ;
- Simbolisme – word dikwels deur groepe aangewend om daardeur hulle krag, karakter, ideale en intelligensie te illustreer ; en
- Rasionalisering – is 'n kenmerk van groepsdenke en foute word beskou as die gevolg van sake buite hulle beheer.

'n Direkte gevolg van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede is volgens Louw et al (1984:33) dat personeel se mening in toenemende mate op rasonale denke gegrond word. Meer en meer mense oorweeg en beskou omstrede sake deegliker terwyl hulle hulle finale besluite nie neem voordat hulle al die feite tot hulle beskikking het nie. Individue vergewis hulleself eers van die

antwoorde op die volgende vrae: “Wie sê dit? Wat is die spreker se belang in die saak? Hoe probeer die spreker of skrywer my denke beïnvloed? Wat presies word beplan?”

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat personeel in `n toenemende mate bedag is op kwaadwillige propaganda, misleidings en wanvoorstellings in die inligting wat hulle ontvang van bestuur, uit notules, beleide en in geselskap. Ter ondersteuning van voorgenoemde voer die navorser aan dat hulle dus geneig is om sodanige inligting eers deeglik te weeg voordat hulle dit aanvaar. Die groep wat die mees betroubare en volledige inligting aangaande `n omstrede saak verkry, is gewoonlik dié groep wat die mees ingeligte en verligte houding openbaar. Hierdie feit hou velerlei implikasies in vir die menslike hulpbronbestuurder wat sy taak suksesvol wil uitvoer.

Dit is volgens Frost (1992:36) baie duidelik dat die menslike klimaat, personeel en publiek se mening bepalende faktore in die daaglikse en toekomstige werking van elke organisasie, instansie, plaaslike owerheid en nasie is en gaan wees. Die bestaan en ontstaan van hierdie dominante krag in die samelewing skep beduidende geleenthede en uitdagings vir die menslike hulpbronbestuurder wie se taak ook sy roeping is.

## **2.9 PERSONEELVERHOUDINGE EN DIE BETROKKENHEID VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN PLAASLIKE OWERHEDE**

Plaaslike owerhede kan menslike hulpbronbestuur en deelnemende betrokkenheid nie vermy nie. Die gemeenskap ontvang inligting en lug hulle mening aangaande die effektiwiteit van plaaslike owerhede, ongeag of die plaaslike owerheid `n positiewe poging aanwend om die korrekte interpretasie te laat posvat, of nie. Volgens Smith (2000:9) het publieke belangstelling in die laaste aantal jare, kommentaar oor, en kritiek op plaaslike owerhede geweldige afmetings begin aanneem. Die gevolg hiervan is dat professionele menslike hulpbronbestuur en -betrokkenheid nie langer `n keuse nie, maar `n noodsaak geword het. Die enigste keuse wat plaaslike owerhede volgens Brynard (1997:119), Dawning (1998:66), Fowler (1988:41), Hunt (1986:111) en andere nog het, is om te besluit of menslike hulpbronbestuur `n beplande of toevallige; `n georganiseerde of slordige; `n langtermyn- of krisisgeörienteerde aktiwiteit sal wees.

Alhoewel min plaaslike owerhede en menslike hulpbronbestuurders die waarde van bostaande stelling sal bevraagteken, word die behoefte aan georganiseerde menslike hulpbronbestuur nog nie werklik erken nie. 'n Argument (Digh, 1997:96) ter ondersteuning van hierdie standpunt is dat die meeste menslike hulpbronbestuurders besef dat misverstande aangaande gemeenskapskaking en -betrokkenheid en/of openbare afkeuring van plaaslike owerhede, slegs tot nadeel van plaaslike regering sal strek, en tog wend hulle weinig pogings aan om te sorg dat die inligting wat omtrent die plaaslike owerheid vrygestel word, gekontroleerd en korrek is. Die grondliggende fout van sodanige optrede is volgens Israel (1994:16-19) en Mettler et al (2000:14) die onvermoë om te besef dat geen plaaslike owerheid in 'n 'vrye gemeenskap' kan floreer sonder die nodige ondersteuning en begrip van die amptenare en breër gemeenskap nie.

Die navorser voer verder aan dat mense wat gereeld plaaslike owerhede besoek, dit opmerklik vind hoe vlot sake verloop in weerwil van die ooglopende en knellende probleme wat ondervind word. Baie plaaslike owerhede kom bo uit ten spyte van teenspoed en probleme wat daaglik ondervind word. Volgens Mnisi (2000:25) sien min van hierdie uitstekende resultate die lig, hoofsaaklik omdat dit nie in die openbaar verkondig word nie.

'n Ondersoek volgens Morris (1994:12) wat aan die einde van 1992 deur 'n span bestuurswetenskaplikes van die Universiteit van Manchester se Instituut van Wetenskap en Tegnologie onderneem is, het bevind dat die meeste plaaslike owerhede baie beter georganiseer is as die meeste sake-ondernemings. Nadat hulle 699 dae in 36 plaaslike owerhede deurgebring het, was hulle bevinding dat: **"delivering services and managing people in local government takes greater physical and emotional demands than most other professions. The staff will work until they drop. Not many managing directors have achieved that."**

Ongelukkig het hulle bevindings ook daarop gewys dat **"... equally local authorities spend too much time bemoaning inadequate resources and using them as an excuse for not doing things. Local Authorities should concentrate on making the most of what they have."**

Erasmus (1997:20) ondersteun hierdie standpunte en voer aan dat as selfs net 'n paar plaaslike owerhede in elke area 'n poging aanwend om 'n positiewe boodskap uit te dra – om die beste te maak van wat hulle het – sal dit die openbare beeld van

plaaslike owerhede verbeter. Daar bestaan tans genoeg redes vir plaaslike owerhede om 'n positiewe en professionele menslike hulpbron- en betrokkenheidsprogram te inisieer en deur te voer. In die volgende afdelings word 'n paar van die algemene redes bespreek.

#### 2.9.1 Algemene redes vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika

- i. Demografie. Dit word by die dag belangriker vir plaaslike owerhede om sorg te dra dat die kredietwaardigheid van plaaslike owerhede styg of dieselfde bly. Volgens Mountford (1995 :16) is dit 'n demografiese feit dat die kredietwaardigheid in veral plattelandse plaaslike owerhede, 'n dalende neiging toon. Die verlaging in kredietwaardigheid binne plaaslike owerhede plaas 'n addisionele las op die menslike hulpbronkomponent en onmiddellike gemeenskap wat die prentjie drasties verder versleg.
- ii. Plaaslike Owerheidsbestuur en -begrotings. Die nuwe, groter finansiële outonomie wat plaaslike owerhede verkry het, veroorsaak volgens Pynes (1997:11) dat die kredietwaardigheid van 'n plaaslike owerheid en die goedgekeurde begroting direk met mekaar verband hou. Gedesentraliseerde plaaslike beheer lei egter daartoe dat plaaslike owerhede wel kan begroot vir menslike hulpbronbestuur en gemeenskapsbetrokkenheidsprogramme.
- iii. Die belangrike rol van bestuur, amptenare, menslike hulpbronne, die gemeenskap en die sakektor. Onlangse wetgewing (Staatskoerant, No. 18594) en verslae het ten doel om die plaaslike regeringsvennootskap te verbreed en verteenwoordigers van amptenare, die gemeenskap en die breër sakegemeenskap tree nou as aktiewe vennote in die bestuur en beheer van plaaslike owerhede op. Verdere redes vir die aanmoediging van beter verhoudinge met en betrokkenheid by plaaslike owerhede is volgens Rees (1992:3) die feit dat die sake- en plaaslike gemeenskap deur georganiseerde deelname gemotiveer moet word om die addisionele inkomste en middele te voorsien.
- iv. Die beste plaaslike owerheid het dit altyd gedoen. Seker die mees oortuigende rede vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is volgens Coetzee (1997:9) die feit dat die beste plaaslike owerhede altyd bewus was van die feit dat hulle nie net suksesvol moet wees nie, maar ook as sodanig beskou word.

Die outeur meld verder dat die gemeenskap van hierdie plaaslike owerhede bly is dat hulle deur die betrokke plaaslike owerheid bedien kan word en is die betrokke amptenare trots op hulle plaaslike owerheid. Die kans op suksesvolle plaaslike regering op hierdie basis is dus baie groter. Menslike hulpbronbestuur speel 'n integrale rol in die sukses van so 'n plaaslike owerheid.

## 2.9.2 Meer spesifieke redes vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika

Meer spesifieke redes vir die instelling van 'n meer betrokke menslike hulpbronbestuursprogram kan volgens Veldsman (1997:14) een of meer van die volgende wees:

### i. Dalende kredietwaardigheid wat voorspel word of wat reeds voorkom.

Hiervoor kan daar velerlei oorsake wees, soos:

- a. 'n dalende deelname in die gemeenskap omdat die aantal lede in die gemeenskap verminder as gevolg van ekonomiese toestande (fabrieke wat sluit, ens.); en
- b. sterk kompetisie van ander plaaslike owerhede in die spesifieke distrik.

### ii. Swak beeld / reputasie as gevolg van negatiewe publisiteit, ongelukkige gebeure of 'n ander rede.

### iii. Die dreigende sluiting of oorname deur 'n provinsie van 'n plaaslike owerheid in die area omdat daar volgens die plaaslike owerhede net nie logistiese regverdiging vir die dienstelewering in daardie omgewing is nie.

### iv. Dreigende inkorting van befondsing / middele as gevolg van misverstande aangaande die werklike behoeftes (bv. diensleweringfasiliteite op die platteland) van die gemeenskap.

### v. 'n Begeerte om 'n nuwe beleidsrigting bekend te stel, wat moontlik verkeerd deur amptenare en die gemeenskap verstaan kan word bloot omdat hulle nie weet wat aangaan nie.

- vi. ʼn Behoeftē aan beter plaaslike owerheid-gemeenskapverhoudingē omdat nouer betrokkenheid deur amptenare en die gemeenskap die plaaslike owerheid tot voordeel strek.
- vii. ʼn Behoeftē aan beter kontak met sekere groepe in die gemeenskap, want alhoewel party lede vanuit die gemeenskap ten nouste betrokke by die plaaslike owerheid is, is daar tog steeds te veel individue in die gemeenskap wat nog nie bereik kan word nie.
- viii. ʼn Behoeftē aan beter kontak met die gemeenskap omdat niemand buite die plaaslike owerheid werklik weet wat daar aangaan nie. Tot dusver het die plaaslike owerheid dalk ook nooit aan gemeenskapsprojekte deelgeneem nie, maar die besef het nou deurgedring dat die plaaslike owerheid nie in ʼn vakuum kan bestaan nie.
- ix. ʼn Behoeftē aan beter kontak met die sakesektor omdat die plaaslike owerheid daardeur dalk broodnodige finansiële steun mag kry of omdat daar ʼn groot behoefte aan werksgeleenthede bestaan wat deur die sakesektor bevredig moet word.
- x. ʼn Begeerte om goeie amptenare vir plaaslike owerhede te lok omdat die plaaslike owerhede dalk in ʼn gebied staan wat ʼn tekort aan behuising ondervind of deur ander belemmerende faktore gekniehalter word.
- xi. Die begeerte om ʼn spesiale geleentheid bekend te stel wat vir die groter gemeenskap ook van belang kan wees, byvoorbeeld ʼn besondere prestasie gelewer deur die plaaslike owerheid of ʼn spesiale fees of geleentheid.
- xii. Die plaaslike owerheid doen sulke goeie werk, maar niemand sien dīt raak nie, en elke keer as ʼn mens die plaaslike koerant oopmaak of die televisie aanskakel, is dit net die negatiewe aspekte van plaaslike regering wat bekend gemaak word. Daar bestaan dus ʼn definitiewe behoefte aan ʼn program om die 'goeie' nuus ook te versprei.
- xiii. Behoeftē daaraan om ʼn sekere tipe plaaslike regering beter bekend te stel, want die komprehensiewe plaaslike owerheid het ʼn swak naam gekry. Voorbeelde hiervan is legio en almal kan deur die instelling van ʼn



betrokkenheidsprogram en die uitgebreide rol en taak van menslike hulpbronbestuur aangespreek en opgelos word.

- xiv. **’n Blote behoefte** daaraan om in die nuus, bekend en gewild te wees.
- xv. **Die publiek se besorgdheid oor dienslewering** binne die plaaslike omgewing moet in ag geneem word en die plaaslike owerheid se houding daaromtrent moet bekend gemaak word.
- xvi. **Die begeerte om nie-betrokkes by plaaslike owerhede te betrek**, aangesien daar ’n al hoe kleiner persentasie van die gemeenskap is wat werklike belange by die plaaslike owerheid het en omdat daar ’n al hoe groter behoefte aan deelname in die gemeenskap en vrywilliges in die gemeenskap is.

Dit blyk hieruit volgens Veldsman (1997:114) en Acklin (1995:15) dat daar binne plaaslike owerhede basies ’n groot behoefte aan bronne van finansiering, deelname, ondersteuning en begrip is. Hierdie behoeftes kan slegs volkome deur doelgerigte en geordende menslike hulpbronbestuur en gemeenskapsdeelname bevredig word.

Maria Masakela, die voormalige voorsitter van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in Suid-Afrika het ’n waar woord gesprek toe sy in haar uittreetoespraak gesê het (Nasionale Kongres, 2000:6): “It takes no time for bad news to get there. With good news, the trip may take a little longer, or it may never happen.”

## 2.10 GEVOLGTREKKINGS

Menslike hulpbronbestuur is ’n noodsaaklike voortvloeiende van die omstandighede waarin plaaslike owerheidsamptenare leef. Dit het ontstaan omdat dit noodsaaklik is. Personeel wat weet wat in die plaaslike owerheid aangaan en wat die doelwitte en resultate van die plaaslike owerheid is, vind dit makliker om in te skakel in die span en daarby betrokke te raak.

Uit hierdie hoofstuk blyk dit dat menslike hulpbronbestuur –

- Berus op ’n sisteembeskouing van die plaaslike owerheid as oop sisteem;
- Hoofsaaklik gemoed is met organisatoriese sukses of mislukking;

- 'n Doelwitgerigte bestuursfunksie is waarin wedersydse verhoudinge geïdentifiseer, vasgestel, opgebou en onderhou word;
- 'n Doelbewuste, beplande, volgehoue proses van kommunikasie en interaksie met die totale personeelkorps, waardeur daar gepoog word om die welwillendheid en begrip van al die belanghebbendes te verkry, behou en ontwikkel;
- Direk verband hou met mekaar en interafhanklik is;
- Deur 'n stapsgewyse, oorvleuelende en sikliese proses van deelname, navorsing, beplanning, kommunikasie en evaluering uitgevoer word;
- Die personeel se menings en houdings wat as interne faktore op die plaaslike owerheid as oop sisteem inwerk, deeglik in ag moet neem; en
- Veelfasettig en omvattend is.

Dit is essensieel om te beseef dat menslike hulpbronbestuur 'n doelwitgerigte proses is wat breinkrag, mannekrag, materiaal en finansies vereis. Die hoofdoelwit van dié proses is die opbou, handhawing en uitbou van verhoudinge met personeel. Slegs goeddeurdagte, beplande en geordende doelwitte wat duidelik uitgestip is, lei tot personeel optrede wat bydra tot gesonde menslike beginsels asook ondersteuning van, samewerking met en begrip vir die plaaslike owerheid.

Die bestuur van die plaaslike owerheid – as oop sisteem – moet berus op 'n doelwitgerigte, beplande, volgehoue, tweerigtingvloei van kommunikasie met inagneming van die totale interne omgewing ten einde die welwillendheid, ondersteuning en begrip te wek wat nodig is vir die plaaslike owerheid se bestaan en vooruitgang.

Die voortbestaan van plaaslike owerhede in Suid-Afrika wat grotendeels deur die gemeenskap beheer word, lei daartoe dat:

- Die regering nie die totale en enigste verantwoordelikheid vir plaaslike regering hoof te aanvaar nie;
- Daar groter deelnemende eise aan die amptenaar en die gemeenskap gestel word;
- Dat verbeterde menslike hulpbronbestuur tussen die plaaslike owerheid en die breër gemeenskap sowel as skakelingsprogramme onontbeerlik in die nuwe plaaslike owerheidswese is;

- Dat menslike hulpbronbestuurders tans nie die kapasiteit, opleiding en/of ervaring het om sodanige kommunikasieprogramme te kan hanteer nie; en
- Dat daar binne plaaslike regering plek en die finansiële moontlikheid vir verbeterde menslike hulpbronbestuur bestaan.

Dit is dus duidelik dat plaaslike owerhede in die huidige en toekomstige Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel nie meer kan versuim om beplande en doelgerigte menslike hulpbronbestuur en deelname met die gemeenskap in werking te stel nie.

## **2.11 VERVOLGENS**

In hoofstuk 3 word daar ter bereiking van gemelde doelwitte van die navorsing, vervolgens aandag gegee aan die navorsingsmetodologie en –ontwerp wat die navorser gebruik het vir die versameling van inligting, asook die metodes vir die verwerking en ontleding van die inligting. Dit is die tweede stap in die opstel van 'n model om die huidige problematiek rondom die funksie van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike regeringsomgewing in Suid-Afrika op te los.

## HOOFSTUK 3

### NAVORSINGSMETODOLOGIE

#### 3.1 INLEIDING

Die woord “navorsing” beteken vir baie mense eksklusiewe aktiwiteite weg van die normale daaglikse lewe. Dit is ook so dat ‘n mens se kennis op alle vlakke onvolledig is en daar altyd onopgeloste probleme bestaan. Hierdie onopgeloste probleme word opgelos deur vrae te stel en na die antwoorde hiervoor te soek. Die rol van navorsing is om ‘n metode te verskaf om hierdie antwoorde te verkry. Ongeag die verskillende akademiese dissiplines, volg alle navorsingsprosesse ‘n sekere basiese plan (Leedy, 1997:xiii) waarvolgens inligting versamel word om hierdie antwoorde te verkry. In hierdie plan word alles beskryf wat gedoen moet word om kennis deur spesifieke wetenskaplike metodes en in ‘n spesifieke veld in te samel.

Hierdie metodologiese dimensie verwys na die “knowledge of how” or “knowhow” (Mouton, 1996:35) wat wetenskaplikes gebruik om hulle doel in die navorsingsproses te bereik. Leedy (1997:9) beskryf metodologie as die kernkonsep van alle navorsing. Dit gee rigting aan die hele proses, dit kontroleer en dikteer (Webster’s New World Dictionary). Volgens Mouton (1996:35) kom die terme “metodologie” van die Griekse woord “*methados*” en “*logos*” (logika vir studie). Die term “*methados*” word weer verdeel in “*meta*” (saam met) en “*hados*” (pad of reis). Letterlik kan dit verduidelik word as “al met die pad langs”. Met die metodologie word die pad aangedui waarvolgens navorsers sal reis om na die waarheid te soek en om te verseker dat die navorsingsdoelwitte bereik word.

In hierdie hoofstuk word die metodologie bespreek en wel aan die hand van die volgende definisie van Leedy (1997:104): “**Methodology is merely an operational framework within which the data are placed so that their meaning may be seen more clearly.**” Om eers die fokus van hierdie studie te vestig, word die navorsingsprobleem en die doel van die navorsing bespreek. Dit is nodig omdat die probleem en die doel uiteindelik die “hart” is (Leedy, 1997:45) wat die hele navorsingsproses gefokus en beheerbaar hou. Die navorsingsparadigma word bespreek. Hierna word die verloop van die navorsingsproses stap vir stap uiteengesit. Dit word gedoen deur die insameling en verwerking van die data te bespreek, met die fokus op die teikenpopulasie, metodes van data-insameling en dataverwerking, asook die

ontleding en sistematiesing van die data. Ander aspekte wat ook aandag sal ontvang, is die rol van die navorser, kwaliteitskontrolle wat deurgaans gehandhaaf word en die etiese maatreëls wat ten opsigte van die navorsingsontwerp toegepas sal word.

## 3.2 NAVORSINGSONTWERP

Hierdie deel van die navorsing kan vergelyk word met 'n argiteksplan wat in presiese volledigheid uiteengesit moet word: **“Each requires a conceptualization of the overall organization and a detailed plan before work on a project can begin”** (Bless, 1995:93). Die doel van die konseptualisering is om die verskillende fases te beskryf en om die ontwikkeling en verloop vanaf die eerste tot die laaste fase uiteen te sit. Met hierdie uiteensetting word die navorser in staat gestel om, soos Mouton dit stel, **“... to anticipate what the appropriate research decision should be so as to maximise the validity of the eventual results”** (1996:107). Die navorsingsontwerp is dus soos 'n beplanner van 'n roete wat Mouton (1996:8) soos volg verduidelik: **“... research design is a set of guidelines and instructions to be followed in addressing the research problem.”** Dit is die bloudruk en dus 'n uitleg van wat stap vir stap gedoen moet word.

### 3.2.1 Navorsingsprobleem

Vanuit die algemene probleemgebied of onderwerp (vgl. Hoofstuk 1), word 'n spesifieke navorsingsvraag geformuleer. Hierdie probleem of vraag is die werklike kern, die hart waarom die hele navorsing draai en wat in die literatuur, teorie of praktyk bestaan wat tot die behoefte van die navorsing aanleiding gee (Creswell, 1994:50). Die probleemstelling behels dan die konstatering van die doel van die studie wat die fokus en omvang aandui en 'n verwysingsraamwerk vir die ontwerp en uitvoering van die studie bied. Dit kan ook moontlike resultate en bevindinge suggereer. Met die probleemstelling word verseker dat die navorsing gefokus en beheerbaar bly. Die navorsingsprobleem vir hierdie studie word soos volg geformuleer.

In die lig van dié behoefte aan menslike hulpbronbestuur as voortvloeiende van nuwe en ander tendense in die RSA, en die problematiek daar rondom, word die volgende as navorsingsprobleem vir hierdie studie gestel: **Die agtergeblewe funksies, plek en rol insake die betrokkenheid van die menslike hulpbronbestuurder binne die**

veranderde plaaslike regeringsomgewing van die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel, die groter eise wat daardeur aan die menslike hulpbronbestuurder gestel word en die moontlike funksionering in die praktyk. Daar is geen duidelike riglyne of antwoorde vir praktisyns met betrekking tot hierdie kwessie nie, en dit word hier as die primêre probleem gestel.

### 3.2.1.1 Sekondêre vrae

Leedy (1997:55) verduidelik dat die meeste navorsingsprobleme te groot en kompleks is en daarom verdeel moet word in subprobleemstellings wat meer hanteerbaar is. Hy stel die saak soos volg: “By viewing the main problem through the subproblems, the researcher frequently gets a better global view of the entire research endeavour.” Deur die hele navorsingsproses moet 'n navorser aan die probleem in terme van die onderdele of subprobleme daarvan dink. Die probleemstelling vir hierdie navorsing kan in die volgende subprobleemstellings ingedeel word:

- Is menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede noodsaaklik en indien wel, waarom?
- Wat is die doelwitte van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede?
- Wat moet die inhoud van die menslike hulpbronbestuursfunksie binne veranderde plaaslike owerhede wees?
- Hoe en waar kan die menslike hulpbronbestuurkomponent binne veranderde plaaslike owerhede ingesluit word?
- Hoe moet menslike hulpbronbestuurspraktyke aan veranderde plaaslike owerhede oorgedra word?

### 3.2.2 Navorsingsdoelwitte

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede te identifiseer en om terselfdertyd te bepaal hoe om die rolle en funksies van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel te integreer. Ten einde hierdie doelwit te bereik, sal die volgende sub-doelwitte nagestreef word:

#### Doelwit 1:

Om vas te stel waarom menslike hulpbronbestuur in die nuwe Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidstelsel noodsaaklik is.

### Doelwit 2:

Om vas te stel wat die aard van die menslike hulpbronbestuurder se rol en funksies behels binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

### Doelwit 3:

Om vas te stel wat die rol, taak, funksies en werkwyses van die menslike hulpbronbestuurder se deelname binne die veranderde plaaslike regering is, en hoe dit gereël kan word na aanleiding van die wyse waarop dit in verskillende ander lande realiseer.

### Doelwit 4:

Om vas te stel hoe die rol en skakeling van die menslike hulpbronbestuurder van 'n plaaslike owerheid gereël kan word en wat die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder behoort te wees. Dit word gedoen ten einde te bepaal wat die opleiding van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike regering in Suid-Afrika behoort te behels en om 'n model op te stel vir, en strategieë vas te stel waarvolgens die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse reggestel kan word.

Ten einde 'n geordende en effektiewe model vir menslike hulpbronbestuur te ontwerp, sal daar volgens die navorser aandag aan die volgende aspekte geskenk word ten einde 'n menslike hulpbronbestuursprogram te formuleer:

- Navorsing ten einde die behoefte aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede vas te stel;
- Bepaal of dit deeglik beplan word;
- Word dit sistematies en voortdurend toegepas en uitgevoer aangesien die demografie van die personeel gedurig verander;
- Behels dit effektiewe luister na en reagering op insette wat gelewer word;
- Behels dit die ontwikkeling van bepaalde strategieë aangesien wat gesê en gedoen word nie dikwels so belangrik is as die wyse waarop dit gesê en gedoen word nie;
- Vind dit op interne en eksterne basis plaas en besef die munisipale bestuurder dat geslaagde menslike hulpbronbestuur van binne na buite deurwerk;
- Bepaal of menslike hulpbronbestuur oop en eerlik is aangesien personeel die reg daarop het;

- Bepaal of dit essensieël vir suksesvolle bestuur is aangesien dit die bestuur in voeling hou met die personeel wat hulle dien en diegene op wie die sukses van die plaaslike owerheid berus;
- Bepaal of dit uitvloeiselbestuur behels sodat die plaaslike owerheid deur effektiewe luister- en ander metodes te volg die vinger op die pols van personeel hou;
- Bepaal of menslike hulpbronbestuur kommunikasie met alle personeel behels;
- Bepaal of voortdurende evaluering en toetsing van doelwitte en beleidsbeginsels van die plaaslike owerheid, sowel as die program wat aangepak word, plaasvind; en
- ten laaste sal gekyk word of persoonlike kommunikasie op verbale en nie-verbale vlak plaasvind.

### 3.3 NAVORSINGSPARADIGMA

Wanneer die navorser gemaklik is met 'n spesifieke fokus in die navorsing, is die volgende stap in die navorsingsontwerp om die paradigma of benadering te kies wat vir hierdie navorsing geskik sal wees. Dié paradigma voorsien die grootste raamwerk waarbinne die navorsing plaasvind. Soos die doel van die navorsing aandui, is dit om in die breë te beskryf en om te verken. Die ontwerp van hierdie navorsing is beskrywend, verkennend en kwalitatief van aard. Die beskrywende en verkennende benaderings sal eers kortliks bespreek word. Daarna word die kwalitatiewe benadering bespreek. Die afdeling word afgesluit deur kortliks te verwys na die rol van die navorser, die begrensing van die studie en die doelbewuste seleksie van die fokusgroepe.

#### 3.3.1 Beskrywende navorsing

Die doel van beskrywende navorsing is “... to portray an accurate profile of persons, events or situations” (Robson, 1993, in Saunders, Lewis en Thornhill, 1997:79). Met hierdie navorsing wil die navorser 'n betroubare weergawe of beskrywing (Welman en Kruger, 1999:19) gee van die saak wat ondersoek word en dit so akkuraat (Mouton en Marais, 1993:44) as moontlik doen. Beskrywende stellings dui aan hoe sake werklik is en wat die werklike feite van 'n situasie is. Marshall en Rossman (1995:41) beklemtoon ook beskrywende navorsing as die ideaal wanneer die tema van ondersoek gedokumenteer en beskryf moet word. Die verskynsel wat ondersoek word, word dus in 'n beskrywende formaat bespreek wat die inligting en feite in 'n



verhaaltrant insluit (Mouton, 1996:102). Die voordeel van beskrywende navorsing is dat dit relatief buigsaam en daarom geskik vir hierdie studie is.

In hierdie ondersoek val die klem op die beskrywing van die menings van geselekteerde menslike hulpbronpraktisyns binne plaaslike owerhede. Dit is ook nodig om eers te bepaal wat tans gedoen word, asook die omvang van wat by plaaslike owerhede ten opsigte van hierdie saak gedoen word. Met die beskrywende navorsing wil die navorser eenvoudig beskrywende antwoorde bied ten opsigte van die omvang van die probleem sowel as van die praktiese situasies. Daarom maak die navorser van kwalitatief beskrywende navorsing gebruik.

Waar kwalitatief beskrywende navorsing die omvang en die grootte van die ondersoek betrek, wil die navorser met hierdie beskrywende navorsing meer betrokke in die praktiese situasies raak om diepte en begrip te bepaal. Deur die kwalitatiewe ondersoek kan die navorser die probleem deur die oë van ander leer ken en verstaan. Mouton en Marais (1993:170) verwys na kwalitatiewe navorsing met die woorde “**depth and understanding**” teenoor “**height and breadth**”. Vir die kwalitatiewe navorsing word hoofsaaklik van fokusgroepe gebruik gemaak.

### 3.3.2 Verkennende navorsing

Die verkennende navorsing het gewoonlik die verkenning van 'n relatief onbekende terrein ten doel (Mouton en Marais, 1993:43). Dié navorsing wil ondersoek instel na die bestaande kennis, programme en modelle gerig op die verkryging van insig en die verwerwing van begrip van dit wat 'n bydrae tot die oplossing van die navorsingsprobleem kan bied. Die verkennende navorsing gee aanleiding tot insig en begrip (Saunders *et al*, 1997:78) eerder as die versameling van akkurate en herhalende inligting (Mouton en Marais, 1996:43). Hierdie navorsing gee ook die geleentheid tot 'n meer oop en buigsame ondersoek en gebruik metodes soos onderhoudvoering om meer insig en begrip te ontwikkel. Dit gee geleentheid om te vra wat op die oomblik werklik gebeur “... **to assess the phenomena in a new light**” (Robson, 1993, in Saunders *et al*, 1997:78).

Verkennende navorsing is veral waardevol en bruikbaar as 'n navorser 'n probleem beter wil verstaan. Cooper (1996, in Saunders *et al*, 1997:78) noem veral die volgende metodes wat vir hierdie navorsing geskik is, naamlik teoretiese verkenning, gesprekke met kundiges en fokusgroeponderhoude. Die voorgenoemde navorser is

ook van mening dat die grootste voordeel die feit is dat dit buigsaam en aanpasbaar is, veral by veranderinge. 'n Navorser moet gewillig wees om die nodige veranderinge aan te bring, as gevolg van nuwe inligting en nuwe insigte wat verkry word. In hierdie ondersoek sal die verkenning van die teorie en veral fokusgroeponderhoude gebruik word om insig te verkry en beter begrip te ontwikkel vir die moontlike programme of model vir menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Vir 'n deeglike verkennende studie is dit nodig dat 'n navorser bereid moet wees om nuwe idees en voorstelle te ondersoek, asook bereid en oopgestel vir nuwe stimuli.

### 3.3.3 Kwalitatiewe navorsing

Die navorser maak van kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik en verduidelik aan die hand van vier aspekte, naamlik die omskrywing, doel en proses, asook die versameling en ontleding van inligting. Die resultate van die kwalitatiewe navorsing bestaan uit woorde, aanhalings en frases wat verkry is van die verskillende doelgerigte geselekteerde fokusgroepe (Leedy, 1997:107).

#### 3.3.3.1 Omskrywing

Maykut en Morehouse (1994:39) beskryf kwalitatiewe navorsing soos volg: **“Qualitative research requires mediative or reflective thinking rather than calculative thinking. It is based on a posture toward knowledge which is inclusive and indwelling, rather than exclusive and distancing.”** Die kwalitatiewe paradigma gee aan 'n navorser 'n geleentheid om die wêreld van die informante te betree en deur interaksie sekere perspektiewe en betekenis te verkry (Creswell, 1994:161). Dit gee aan 'n navorser ook 'n geleentheid om die diepte, rykheid en kompleksiteit te verken inherent aan die probleem wat ondersoek word, teenoor die omvang en hoeveelheid van 'n kwantitatiewe paradigma.

#### 3.3.3.2 Doel

Kwalitatiewe navorsing verken en ontdek wat oor 'n sekere fenomeen, waar mense die deelnemers is, geleer kan word. Die doel is hoofsaaklik om begrip en insig te verkry wat 'n bydrae tot die oplossing van 'n probleem kan bied. Omdat menslike ervaring binne 'n natuurlike konteks gebeur en dit nie buite so 'n konteks begryp kan word nie, is die doel ook om op die normale, alledaagse omgewing, en die natuurlike,

algemene gebeure van die werklike lewe te fokus (Miles en Huberman, 1984:10). **“Qualitative researchers are interested in understanding people’s experience in context”** (Maykut en Morehouse, 1994:45). Die doel is dus dat die navorsing sal plaasvind in die normale omgewing van die fenomeen wat bestudeer word en dat dit nie geskep word nie.

### 3.3.3.3 Proses

Kwalitatiewe navorsing verteenwoordig verkennende en beskrywende vrae wat gestel word. Die inligting word hoofsaaklik in die vorm van woorde teenoor die syfers van kwantitatiewe navorsing gegee: **“Data are reported in words (primarily the participant’s words) or pictures, rather than in numbers”** (Marshall en Rossman, 1995; Fraenkel en Wallen, 1990 in Creswell, 1994:162). Die proses in kwalitatiewe navorsing is ook meer buigsaam. Daarom kan die fokus, die ontwerp, metodes en dataversameling gewysig en verander word soos die ondersoek vorder (Leedy, 1997:106). Dit laat die navorser toe om met ‘n oop gemoed homself in die komplekse omstandighede te plaas (Leedy, 1997:106) en te formuleer en te herformuleer in die poging om ‘n akkurate beskrywing saam te stel. Die kategorieë en subkategorieë kan gedurende die ontleding van inligting gewysig word. Maykut en Morehouse (1994:44) verwys hierna as ‘n **“emergent design”** waar daar ‘n verbreding of vernouing plaasvind ten opsigte van wat belangrik is om na te vors. Hierdie relatiewe buigsaamheid gee aan ‘n navorser ‘n geleentheid om dit te bestudeer wat die betrokkenes in die huidige omstandighede doen.

### 3.3.3.4 Versameling en ontleding van inligting

Kwalitatiewe navorsing is die inligting wat verkry word met woorde en aksies van mense en daarom moet die metodes wat gebruik word, geskik wees om taal en gedrag saam te vat. Die belangrikste metodes om dit mee te doen, is byvoorbeeld waarneming, onderhoude, fokusgroeponderhoude, gedragsonderhoude en dokumente. In plaas van ‘n groot aantal mense met die oog op veralgemening, selekteer die kwalitatiewe navorsing **“purposefully”** (Leedy, 1997:107), om die verskeidenheid gedrag wat met die fokus van die navorsing verband hou te bepaal en om die kompleksiteit van die fenomeen in die ondersoek te verstaan. Daarom stel Leedy (1997:107) die insameling van inligting in kwalitatiewe navorsing soos volg: **“Both verbal (interview comments, documents, field notes) and nonverbal ( drawings, photographs, videotapes) data that represent the social environment are collected.”**

Hierdie inligting word deur middel van veldnotas en oudiobandonderhoude versamel en vir die ontleding van die inligting later getranskribeer. Die ontleding is 'n "ongoing research activity" (Maykut en Morehouse, 1994:46) en bestaan hoofsaaklik uit woorde en frases van die oorspronklike inligting. Die inligting of resultate word dan in temas, kategorieë en subkategorieë gerangskik om die bevindinge te illustreer en te ondersteun. 'n Navorser soek dan geloofwaardigheid wat gebaseer word op die verband, insig, eenheid en betroubaarheid deur 'n proses van verifikasie (Creswell, 1994:162), eerder as deur die tradisionele geldigheids- en betroubaarheidsmetings.

Die kwalitatiewe benadering gebruik metodes geskik vir onderhoude met kleiner groepe soos fokusgroepe om op die werklike situasie te fokus en om diepteinligting van kleiner groepe, wat vir die spesifieke doel gekies is te verkry (Leedy, 1997:166). Die navorser stel belang in die betekenis van die inligting wat deur woorde verkry is (Creswell, 1994:145) en wil verstaan en interpreteer (Leedy, 1997:106) hoe die deelnemers in 'n spesifieke sosiale fenomeen dit ervaar. Deur hierdie kwalitatiewe inligting wil die navorser meer betrokke raak in die praktiese situasies en kontak maak met die rolspelers wat 'n betrokkenheid op een of ander gebied met die probleem en die moontlik oplossing daarvan het. Daarom word fokusgroepe in die veld van menslike hulpbronbestuur vir hierdie ondersoek gebruik. Die volgende tabel is 'n samevatting van voorgenoemde kwalitatiewe navorsingsmetode. Die motivering vir die kwalitatiewe navorsingsontwerp word in die onderstaande tabel 2 uiteengesit.

**TABEL 2: MOTIVERING VIR KWALITATIEWE NAVORSINGSONTWERP**

(Leedy, 1997:109)

GEBRUIK DIE BENADERING AS	KWALITATIEWE
Navorsers glo dat	daar verskeidenheid perspektiewe, betekenis en belewenisse vir verkenning en begrip is
Respondente	ondersteun die fokusgroepe vir kwalitatiewe navorsing
Navorsingsprobleem	verkenning en kan geïnterpreteer word
Beskikbare literatuur	relatief min
Die navorsingsfokus	in-diepte fokus
Tyd beskikbaar	relatief lank
Vermoëns en vaardighede om met mense te werk	Hoog
Vaardighede	fokus op besonderhede en induktiewe denke

### 3.3.4 Die navorser se rol

In kwalitatiewe navorsing is 'n navorser die vernaamste instrument in die versameling van inligting. Daarom sê Creswell (1994:163) dat dit nodig is om die persoonlike waardes, vooroordele en veronderstellings te identifiseer as faktore wat 'n invloed op die navorsing het. Verskillende navorsers soos onder andere Marshall en Rossman (1995:59), asook Mouton (1996:148) beklemtoon verskillende faktore. Omdat daar in hierdie navorsing veral van fokusgroepe gebruik gemaak word en die navorser in hierdie geval ook die fokusgroepleier/onderhoudsvoerder is, word die rol van die navorser volledig in die volgende afdeling bespreek. Die volgende drie aspekte wat in die kwalitatiewe ondersoek van toepassing is, word nou toegelig.

#### 3.3.4.1 Affiliasie van die navorser

Die instelling of organisasie waarby die navorser geaffilieer is, kan in sekere gevalle vooroordele veroorsaak. In hierdie ondersoek is die navorser ook verbonde aan 'n plaaslike owerheid en Mouton (1996:149) verduidelik dat dit eerder tot die voordeel van 'n ondersoek kan bydra as hy die volgende sê: **“If the interviewer is employed by a highly influential organisation that is known for the quality of research, it is likely that respondents will be more highly motivated to answer questions seriously and authentically.”** Die affiliasie van die navorser is tot voordeel van die ondersoek en die lede van die fokusgroepe het deurgaans positief en entoesiasies ingestem tot hulle deelname en wou 'n eerlike bydrae tot die navorsing lewer.

#### 3.3.4.2 Die beeld van die navorser

Die algemene indruk bestaan dat respondente gewoonlik saamwerk en geldige en betroubare inligting sal deurgee. Douglas (1976, in Mouton en Marais, 1993:82) konstateer egter dat mense in die alledaagse lewe gereeld gekonfronteer word met vreemdelinge wat inligting vra sodat baie suspisie en wantroue bestaan. Die gevolg is dat mense dikwels ontwykend is, nie die volle waarheid vertel nie **“... and an unwillingness to appear less than absolutely 'moral' to an academic stranger.”** Die respondente in hierdie ondersoek handhaaf 'n positiewe beeld van die navorser en het positief gereageer. Die volgende kan veral as die redes hiervoor aangevoer word, naamlik die navorser beklee 'n senior posisie aan die plaaslike owerheid; die ondersoek is uitgevoer op 'n tyd en onder omstandighede waar die persepsie bestaan

dat die plaaslike owerheid 'n positiewe bydrae tot die vestiging van menslike hulpbronbestuur kan maak.

### 3.3.5 Begrensing van die studie

Die navorser wil kortliks die leser oriënteer met die geografiese omgewing en die deelnemers van hierdie ondersoek.

#### 3.3.5.1 Omgewing

Die studie is onderneem vanuit die Weskus Distriksmunisipaliteit te Moorreesburg, geleë in 'n landbou-omgewing van die Swartland. Die fokusgroeponderhoude is gehou in goed toegeruste konferensielokale wat vir al die lede van die betrokke fokusgroepe sentraal was. Ter wille van anonimiteit en vertroulikheid word die spesifieke lokaliteit nie genoem nie. Die fokusgroepe wat tydens hierdie navorsing gebruik is, is uit verskeie plaaslike owerhede by wyse van doelbewuste seleksie saamgestel. Hierdie doelbewuste seleksie word in die volgende afdeling bespreek.

## 3.4 NAVORSINGSMETODES

**“At the methodical and technical level, most researchers accept that qualitative tools are the choice for inclusion in a particular project as determined by the specific research problem”** (Mouton, 1996:40). In hierdie afdeling word die navorsingsplan vir die insameling van die kwalitatiewe inligting uiteengesit, deur die kwalitatiewe metodes afsonderlik te bespreek.

### 3.4.1 Kwalitatiewe metode

Vir die doeleindes van die studie het die navorser fokusgroeponderhoude gebruik om die kwalitatiewe inligting te versamel. Fokusgroeponderhoude (Crittenden en Utter, 1999:111) betrek mense en in werklikheid behels hierdie metode 'n aspek wat baie bekend is aan 'n mens, naamlik die natuurlike predisposisie om groepe te vorm en in groepsverband met mekaar in interaksie te tree. Die voorkeur vir hierdie betrokke navorsingsrasionaal, soos dit ook in die volgende afdelings verder verduidelik sal word, kan saamgevat word deur die volgende: Fokusgroeponderhoude bevorder groepdeelname (Denzin en Lincoln, 1994) en bied inligtingsryke beskrywings van

menslike ervarings (Krueger, 1994) wat gebruikersvriendelik, praktykgerig en gevolglik maklik implementeerbaar is (Morgan, 1993).

In die volgende afdelings word hierdie metode bespreek met spesiale verwysing na die volgende aspekte: die omskrywing en doel van fokusgroepe; die doelbewuste seleksie van die betrokke fokusgroepe en die navorser motiveer waarom hierdie metode gekies is; die fokusgroepprogram en die rol van die navorser word verduidelik.

#### 3.4.1.1 Omskrywing

Ingevolge voorkoms is fokusgroepe baie dieselfde as ander groepservarings. By nadere ondersoek het fokusgroepe egter 'n baie besondere karakter. Krueger (1994:37) sê dat: **"... focus groups are special creatures in the kingdom of groups."** 'n Fokusgroep is 'n kwalitatiewe metode om primêre inligting vir 'n spesifieke doel te versamel en Krueger (1994:6) vat dit saam as **"... a carefully planned discussion designed to obtain perceptions on a defined area of interest in a permissive, non-threatening environment."** 'n Fokusgroep kan omskryf word as 'n bespreking waar 'n klein getal (5-12) (Krueger, 1994; Marshall en Rossman, 1995) respondente onder die leiding van 'n onderhoudvoerder oor 'n spesiale onderwerp praat om alle moontlike inligting oor spesifieke vrae te versamel. 'n Fokusgroep het as 'n kwalitatiewe metode in navorsing 'n besondere karakter en word van ander groepe deur verskillende faktore onderskei.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek word die begrip "onderhoudvoerder" eers kortliks toegelig. Krueger (1994:100) gebruik die benaming "moderator" in plaas van "onderhoudvoerder". Daarteenoor gebruik Ferreira et al (1988:233) die woord "fasiliteerder" of "bestuurder" van 'n onderhoud. Vir die doeleindes van hierdie studie gebruik die navorser die woord "fasiliteerder" en sal deurgaans na homself as die fasiliteerder verwys.

#### 3.4.1.2 Doel

'n Fokusgroep word gebruik om kwalitatiewe inligting van 'n voorafbepaalde, beperkte aantal mense te verkry. Hierdie metode word veral gebruik met die doel om inligting te verkry wat moeilik en selfs onmoontlik deur ander metodes ingesamel kan word en veral om die persepsies, gevoelens en denkpatrone van groepslede oor spesifieke

onderwerpe (Krueger, 1994:19), asook reaksies te verkry van 'n groep wat bekend is met die onderwerp (Kamfer, 1989:7). Fokusgroeponderhoude het ook ten doel om volgens Maykut en Morehouse (1994:103) verskillende perspektiewe met mekaar in kontak te bring en om te verstaan wat mense ervaar en beleef ten opsigte van die saak waarop gefokus word en wel deur 'n proses wat oop en plooibaar is.

#### 3.4.1.3 Doelbewuste seleksie

Om te verseker dat die fokusgroeponderhoude voldoen aan die kwaliteitskontrole wat aan wetenskaplike navorsing gestel word, is deeglike beplanning noodsaaklik. Die volgende is die belangrikste aspekte wat spesiaal gedurende die beplanning aandag ontvang het:

- Die aard van die probleem wat ondersoek word, fokus baie spesifiek op 'n organisasie (plaaslike owerheid) en 'n spesifieke afdeling (menslike hulpbronbestuur) wat dit moontlik maak om spesifieke fokusgroepe saam te stel. **“Purposive sampling increases the likelihood that variability common in any social phenomenon will be represented in the data, in contrast to random sampling which tries to achieve variation through the use of random selection and large sample size”** (Maykut en Morehouse, 1994:45). Die verskillende fokusgroepe is doelbewus gekies sodat die navorser die grootste hoeveelheid kwaliteit inligting kan bekom en ook sodat die navorser die meeste van die groepe sal kan leer ken (Greenbaum, 1998:91).
- Die navorser het deeglik besin oor wie in die groepe opgeneem sal word en dus relevant vir die navorsingsonderzoek is. Die besluite ten opsigte van wie die groepe sal vorm, is direk aan die fokus van die ondersoek gekoppel, asook aan die spesifieke kennis wat ingewin moes word (Krueger, 1994:16). Twee breë kategorieë kan onderskei word, naamlik die faktore wat verskillend is en die faktore wat homogeen is. Krueger (1994:77) omskryf dit as die **“... break characteristics – those that differentiate groups from each other and the – control characteristics, those that are common to all groups”** en hy beklemtoon verder dat fokusgroepe gekenmerk moet wees deur homogeniteit, maar dat daar tog genoeg variasie of verskeidenheid tussen die deelnemers moet wees om kontrasterende menings moontlik te maak.
- Die aard van die homogeniteit word deur die doel van 'n ondersoek bepaal (Krueger, 1994:18). Die deelnemers in hierdie ondersoek is doelgerig gekies uit 'n groep mense wat aan dieselfde ervaring (Kamfer, 1989:7) blootgestel is en



wie se menings en idees op die ondersoek betrekking het (Krueger, 1994:79). Daarom is die reekse fokusgroepe saamgestel met menslike hulpbronbestuur as die homogene faktor.

- Vir die eienskappe wat verskillend is, het die navorser verskillende aandeelhouders of plaaslike owerhede gekies waar menslike hulpbronbestuur sterk figureer.

Hierdie doelbewus seleksie het die navorser by die volgende groepe gebring:

Afdeling 1: Menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede

Afdeling 2: Munisipale bestuurders binne plaaslike owerhede

Afdeling 3: Raadslede wat dien in plaaslike owerhede (rade).

Die samestelling van fokusgroepe word in die onderstaande tabel 3 uiteengesit:

**TABEL 3: SAMESTELLING VAN FOKUSGROEPE**

	AFDELING 1	AFDELING 2	AFDELING 3
Gemene faktor of homogeniteit	Kennis en ervaring in menslike hulpbronbestuur	Kennis en ervaring in menslike hulpbronbestuur	Kennis en ervaring in menslike hulpbronbestuur
Variasie	Plaaslike Owerheid	Plaaslike Owerheid	Plaaslike Owerheid
Verskillende karaktertrekke	Menslike hulpbronbestuurders	Munisipale Bestuurders	(Munisipale Raad) Raadslede

Kerlinger (1992:40) beklemtoon dit dat deur by afsonderlike homogene, maar kontrasterende groepe te hou, inligting met meer diepte verkry word. Die lede van 'n groep met 'n sterk homogene eienskap, byvoorbeeld almal verbonde aan verskillende vlakke van plaaslike owerhede, kan beter met mekaar se ervaring en mening identifiseer as wanneer die groep 'n totale heterogene samestelling gehad het. Ten minste drie fokusgroepe bestaande uit 5 tot 8 lede is vir elke afdeling gehou. Die aantal groepe daarna word bepaal deur die inligting wat versamel word en word volgehou totdat die response op die vrae versadig is (Krueger, 1994:88).

#### 3.4.1.4 Motivering vir die gebruik van fokusgroepe as metode vir hierdie ondersoek

Fokusgroepe kan as 'n kwalitatiewe metode op drie verskillende maniere gebruik word. Dit kan voor die aanvang van 'n program gebruik word met die oog op die

beplanning van 'n ondersoek. Dit kan gedurende 'n program gebruik word as deel van die metodologie. 'n Derde manier is om dit aan die einde van 'n program te gebruik in die vorm van assessering. Calder (in Kamfer, 1989:9) omskryf dit as die verkennende benadering voor 'n ondersoek, die kliniese benadering waartydens kwalitatiewe data ingesamel word en die fenomenologiese benadering waartydens die mening van groepslede na 'n ondersoek verkry word. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek word fokusgroepe hoofsaaklik gebruik as die primêre metode vir die insameling van die kwalitatiewe inligting – die kliniese benadering (Marshall en Rossman, 1995:82). Die navorser gebruik die fokusgroepe veral op grond van die volgende redes:

- Die fokusgroeponderhoude word deur twee of meer verskillende groepe met soortgelyke deelnemers gehou. Hierdie reeks word voortgesit en die ondersoek kan voortgaan totdat die antwoorde op die vrae wat gestel word, versadig is: **“The group discussion is conducted several times with similar types of participants to identify trends and patterns in perceptions”** (Krueger, 1994:6). Hierdie buigsaamheid en plooibaarheid gee 'n geleentheid om die onvoorsiene te verken. Dit is nie moontlik om dit met 'n vooraf gestruktureerde vraelys te doen nie.
- Fokusgroepe is ideaal om meer te leer van die verskillende menings en ervarings van mense oor 'n spesifieke saak (Morgan, 1993:7). Die interaksie binne 'n fokusgroep bied 'n goeie basis vir die verkenning van 'n probleem waarvoor min inligting bekend is. Wat belangrik is in die bespreking binne 'n fokusgroep, is dat elke individu verskillende menings oor 'n onderwerp kan gee. Die opmerkings van een deelnemer stimuleer die denke van 'n ander wat gevolglik verdere reaksie ontlok wat nooit in ander individuele onderhoude ter sprake sou kom nie (Krueger, 1994:100).
- Die navorser wil die menings en perspektiewe van verskillende rolspelers in die veld ten opsigte van hierdie ondersoek versamel. Wat belangrik is, is nie vooraf deur die navorser bepaal nie (Maykut en Morehouse, 1994:46), maar die inligting word versamel en bestudeer deur te let op wat vir die deelnemers betekenisvol is (Biklen, 1982, in Maykut en Morehouse, 1994:46). Soos die inligting op 'n induktiewe wyse verkry word, ontwikkel die resultate van die ondersoek sistematies. Die inligting word nie gegroepeer volgens voorafbepaalde kategorieë nie, maar wel op grond van wat volgens die perspektiewe van die deelnemers belangrik is.

#### 3.4.1.5 Gevare verbonde aan die gebruik van fokusgroepe

Soos enige ander metode, hou ook fokusgroeponderhoude bepaalde gevare en tekortkominge in. Dit is belangrik dat die navorser daarvan bewus sal wees en dit deurgaans in gedagte hou.

- Die ontleding van inligting is moeiliker omdat dit binne die konteks van 'n groep moet plaasvind. Daar moet veral gewaak word teen die gebruik van inligting buite die oorspronklike verband. Daarom het die navorser deeglik gekontroleer dat die transkripsies 'n woord vir woord weergawe van die onderhoude was. Hierdie transkripsies is beskikbaar vir gereelde kontrole.
- Logistieke en infrastrukturele faktore kan ook 'n nadelige invloed hê. Dit kan soms moeilik wees om groepe saamgestel te kry. Omdat van diktafone of bandmasjiene gebruik gemaak word, kan tegniese probleme ook verwag word. Die transkribering en ontleding van onderhoude kan baie tydrowend wees. Met deeglike beplanning en organisering en met die hulp van 'n bekwame transkribeerder is hierdie probleme in die huidige ondersoek uitgeskakel.

#### 3.4.1.6 Praktiese toepassing

Die navorser het deeglik besin en besluit waarop die onderhoud gefokus moet word. 'n Paar ope vrae (Morgan, 1993:37) is gestel om die bespreking op die navorsingsprobleem te fokus. Indien nodig, word soos die bespreking verloop verdere vrae gestel. Hoewel die vrae deeglik beplan is, moet dit spontaan en in 'n natuurlike, logiese orde (Krueger, 1994:20) gevra word. Die kwaliteit van die vrae dra grootliks by tot die sukses van 'n fokusgroep. 'n Belangrike vereiste is dat die vrae oop moet wees wat individuele lede sal toelaat om te reageer sonder om enige grense te bepaal of om leidrade vir moontlike kategorie-antwoorde te gee. Hierdie vrae bied die geleentheid sodat genoeg kommentaar, verduideliking, ervaring en houdings deur die lede verskaf kan word (Krueger, 1994:7). Die vrae word gestel om te bepaal hoe individue hul leefwêreld ervaar en hoe hulle sin maak uit wat met hulle gebeur. Die vrae is gerig op die deelnemers se ervarings, belewings, gevoelens, oortuigings en beskouings ten opsigte van 'n betrokke tema (Huysamen, 1994:180). Die deelnemers deel persoonlike ervarings vrywillig om hulle menings te ondersteun (Morgan, 1993:37). Die vrae is ook van so 'n aard dat elke vraag volledig bespreek kan word: **“The objective of a focus group is an in-depth examination of the concepts being covered”** (Morgan, 1993:37). Vir die doeleindes van hierdie ondersoek is 'n nie-rigtinggewende of fenomenologiese styl tydens die onderhoud gevolg. Die

fasiliteerder het die gesprek aan die gang gesit en deurgaans gesorg dat die gesprek gefokus bly (Krueger, 1994:101). Die klem val op die dinamika van die groeipinteraksie en die betekenis van dit wat gesê word (Marshall en Rossman, 1995:84), terwyl al die lede genoeg tyd kry vir deelname (Krueger, 1996:ix). Die rol van die fasiliteerder word verder in 'n volgende afdeling bespreek. Die spesifieke vrae oor hierdie ondersoek word nou in die fokusgroepprogram uiteengesit.

#### 3.4.1.7 Fokusgroepprogram

Behalwe vir die voorbereiding van die vrae, moet die fasiliteerder 'n deeglike program vir die onderhoude saamstel. Die fasiliteerder het die vrae vooraf opgestel en die volgende program gebruik:

- Verwelkoming;
- Agtergrond en algemene inligting;
- Individuele toestemming vir oudiobandopname (Kamfer, 1989:8);
- Bevestiging van vertroulikheidsooreenkoms. Die deelnemers se name sal nie gebruik word nie en geen inligting sal gebruik word om enige identiteit openbaar te maak nie;
- Gee versekering dat deelnemers mag versoek om op 'n sekere oomblik die bandopnamemasjien af te skakel, indien so verkies;
- Stel persone aan mekaar bekend en op hulle gemak;
- Vrae;
- Beklemtoon weer vertroulikheid;
- Bedank vir deelname.

#### 3.4.1.8 Rol van die navorser

Die interaksie binne 'n fokusgroep **“... affords the opportunity for multiple interactions not only between the interviewer and the respondent but among all participants in the group”** (Krueger, 1994:100). Hierdie interaksie is nie 'n aantal individuele onderhoude nie, maar 'n groepbespreking met meervoudige interaksies wat sinvol deur 'n fasiliteerder gerig en gelei moet word. Dit beklemtoon dat 'n fasiliteerder 'n baie spesifieke funksie het, anders as in 'n een-tot-een-onderhoudsituasie. Omdat die fasiliteerder die instrument in die fokusgroeponderhoud is, en 'n belangrike rol in die sukses van die fokusgroep vervul, is dit noodsaaklik om die rol wat die fasiliteerder gespeel het, aan die hand van die volgende aspekte te ondersoek:

- **Fasiliteerder**

In die fokusgroeponderhoude het die navorser as fasiliteerder opgetree om die groepbespreking te beheer (Saunders *et al*, 1997:233), om rapport met die groep te bewerkstellig, die reëls vir die groepinteraksie te struktureer (Morgan, 1993:36) en die doelwitte te stel. As fasiliteerder was dit die taak van die navorser om die doel van die ondersoek te verduidelik (Saunders *et al*, 1997:233) en die deelnemers aan te moedig om te ontspan. Gedurende die onderhoud was dit ook die taak van die fasiliteerder om die bedoelde fokus te behou, terwyl die groep in beweging of interaksie bly (Kamfer, 1989:8) en die fasiliteerder die bespreking beheer en rig met feitlik geen deelname deur homself nie (Goldman, 1962, in Kamfer, 1989:9). Die fasiliteerder bewerkstellig interaksie in die groep – met mekaar eerder as met die fasiliteerder. Die fasiliteerder speel 'n meer passiewe rol as in 'n gewone onderhoud. Effektiewe fasilitering moedig die uitdrukking van idees aan, die bespreking van lede se gevoelens en van hul oortuigings wat relevant tot die onderwerp is (Kamfer, 1989:8). Dit stimuleer intense, diepte- en relevante bespreking en dit help om die reaksie van die groep saam te vat (Kamfer, 1989:8).

Sensitiwiteit en belangstelling in mense moet 'n belangrike deel van 'n fasiliteerder se persoonlikheid wees omdat 'n fasiliteerder die dominante persone moet kan beheer, die beskeie deelnemer moet kan aktiveer, die interaksie kan reguleer en konflik en onderbrekings goed kan hanteer. Die navorser se kennis en ervaring in die geesteswetenskappe het hom gehelp om hierdie rol suksesvol te hanteer. Die selektering van groepslede is belangrik en 'n afdeling wat 'n fasiliteerder ook noukeurig moet hanteer (Krueger, 1994:74). 'n Ander aspek wat deur Campbell *et al* (1981, in Mouton en Marais, 1993:86) aangedui word, is “**reinforcement and feedback**”. Indien 'n navorser positiewe terugvoering tydens fokusgroeponderhoude gee deur byvoorbeeld “uh-huh” te sê, sal dit definitief 'n invloed uitoefen. Die fasiliteerder het in die huidige ondersoek deurgaans in die fokusgroep gewaak teen hierdie vorm van terugvoering en die invloed van die subjektiewe faktore.

- **Omgewing**

Die omgewing moet vriendelik en warm wees sodat deelnemers op hulle gemak kan wees (Krueger, 1994:108). Die plek waar 'n onderhoud plaasvind, moet

neutraal, stil, sonder onderbrekings en in 'n sirkelvorm wees (Saunders *et al*, 1997:234), asook in 'n atmosfeer waar elkeen sy mening oor die verskillende aspekte sal gee (Marshall en Rossman, 1995:84). Die navorser het al die fokusgroepe in hierdie ideale omstandighede gehou.

- **Geestelike voorbereiding**

Krueger (1994:107) beklemtoon die spesiale voorbereiding van 'n fasiliteerder omdat 'n fokusgroeponderhoud konsentrasie en noukeurig luistervaardigheid vereis. Dit is nodig om terselfdertyd te luister en te dink. Suksesvolle fokusgroeponderhoude vereis fasiliteerders met goed ontwikkelde en professionele vaardighede. Morgan (1993:6) sê dat “... the moderator is the instrument in a focus group. If the moderator, as the datacollection instrument, is not prepared, not attentive or not skillful, then the results will be just as bad as in a poorly prepared survey questionnaire.” Die navorser se kennis en ervaring van onderhoudvoering en groepshantering het in die huidige ondersoek bygedra tot die geestelike en emosionele dissiplinerings wat vir 'n suksesvolle fokusgroep vereis word.

- **Bandopname**

Fokusgroeponderhoude word gewoonlik op band opgeneem. 'n Diktafoon is die ideale apparaat vir hierdie doel en dit is deur die fasiliteerder gebruik. Dit is gedoen sodat 'n woord-vir-woord-verslag daarna getik kan word. Dit is ook aangevul met aantekeninge deur die fasiliteerder (Krueger, 1994:111). Die opname van die onderhoud is gedoen met die volle goedkeuring (Saunders *et al*, 1997: 228) van al die partye en met die versekering dat vertroulikheid van identiteit gewaarborg word. Die fasiliteerder het hierdie prosesse vooraf en tydens die onderhoud só gehanteer dat die onderhoud steeds spontaan, natuurlik en gemaklik verloop het.

- **Transkribering van die onderhoud**

“Preparing a complete transcript from an audio-taped interview is especially important when interviews are a main source of data for a qualitative study” (Maykut en Morehouse, 1994:100). Deur 'n diktafoon te gebruik, is die transkribering van die onderhoude in die huidige ondersoek vergemaklik. Dit is

'n tydrowende proses en is so gou moontlik na die onderhoude gedoen. 'n Rekenaar- en woordprosesseringsprogram is gebruik vir 'n makliker korrigering, afskrifte, uitdrukke vir die ontleding en organisering van die inhoud. Die fasiliteerder het verseker dat korrek getranskribeerde afskrifte gemaak is, deur die getranskribeerde onderhoude woord vir woord met die oudiobandopname te vergelyk.

### 3.5 ONTLEDING EN VERWERKING VAN INLIGTING

Die kwalitatiewe ontleding en verwerking word vervolgens bespreek.

#### 3.5.1 Kwalitatiewe ontleding en verwerking

Die ontleding van kwalitatiewe inligting is 'n proses om orde, struktuur en betekenis te gee aan 'n massa inligting wat versamel is. Marshall en Rossman (1995:111) sê die volgende in hierdie verband: **“It is a messy, ambiguous, time-consuming, creative and fascinating process.”** Hierdie proses kan verskillende vorme aanneem. Dit is egter fundamenteel 'n nie-matematiese ontledingsprosedure wat eerder die ontleding van 'n deelnemer se woorde insluit (Mcnamara, 1999:a en b).

##### 3.5.1.1 Benaderings

Alle navorsers het met kwalitatiewe navorsing ten doel om meer inligting te bekom en om die onderwerp van studie te verstaan, maar hulle kan verskillende benaderings volg om 'n ontleding van inligting te doen (Miles en Huberman, 1994; Maykut en Morehouse, 1994; Creswell, 1994; Mouton, 1996). Vir hierdie ondersoek volg die navorser die benadering soos deur Strauss en Corbin geïdentifiseer is en ook deur Belenskry beskryf word (1990, in Maykut en Morehouse, 1994:122). Dit beteken dat wat belangrik is, nie vooraf deur die navorser bepaal word nie, maar dat die resultate van die studie ontwikkel deur 'n sistematiese samevoeging van die homogene kategorieë van betekenis wat op 'n induktiewe wyse van die inligting verkry word.

Maykut en Morehouse (1994:123) beklemtoon ook die proses “Epoche”, waardeur 'n navorser bewus word van en poog om alle vooroordele, veronderstellings en menings ten opsigte van 'n onderwerp te verwyder. Hierdeur is 'n navorser in staat om sy persoonlike mening tersyde te stel en 'n ondersoek met 'n oop beskouing te benader. Dit is waarom 'n gedissiplineerde ontleding noodsaaklik is. 'n Benadering wat tot

dissipline in 'n ontleding bydra, is die **“constant comparative method”** (Glaser en Strauss, 1967, in Maykut en Morehouse, 1994:126). Met hierdie metode kombineer 'n navorser die kategorie-kodering in 'n gelyktydige vergelyking met al die eenhede van betekenis wat reeds verkry is. Wanneer 'n nuwe betekenis gekry word, word dit met almal vergelyk en dan gekategoriseer en gekodeer met soortgelyke eenhede van betekenis. As daar nie soortgelyke eenhede bestaan nie, word 'n nuwe kategorie geskep. Goetz en LeCompte (1981, in Maykut en Morehouse, 1994:134) beskryf hierdie metode soos volg: **“In this process there is room for continuous refinement, initial categories are changed, merged or omitted; new categories are generated; and new relationships can be discovered.”**

Omdat kwalitatiewe navorsing op 'n massa inligting uitloop, het baie navorsers 'n rekenaarprogram vir die doel van ontleding begin gebruik (Bickman en Rog, 1998:520). Daar bestaan verskeie programme waarvan die ATLAS-ti van die outeurs beskryf word as die **“Code-based theory builder”** en die **“Conceptual network builder”**. Hierdie program is meer gevorderd as die ander bestaande programme en omdat dit geskik is vir die metode soos hierbo beskryf, het die navorser besluit om dié program te gebruik. 'n Belangrike eienskap van die nuwe, opgedateerde weergawe van die program is dat 'n teks voortdurend in verband gebring kan word met die kode wat gebruik is (Conrad, 1984:66 en Campbell et al, 1995:143).

### 3.5.1.2 Die proses

Die proses word deur verskillende navorsers verskillend beskryf. So beskryf Miles en Huberman (1994:10) die proses deur drie aktiwiteite uit te sonder, naamlik **“... analysis consisting of three concurrent flows of activity: data reduction, data display and conclusion drawing/verification.”** Die navorser gebruik die rekenaarprogram **“ATLAS-ti, The knowledge Workbench – Version 4.1 for Windows 95, updated August, 1999”**. Dit is 'n visuele, ontledings- en bestuursmodel van kwalitatiewe inligting. Hierdie program funksioneer hoofsaaklik op drie vlakke, naamlik op 'n teks of inligting, 'n konseptuele vlak en 'n organisatoriese vlak.

- **Die inligtingsvlak**

Op hierdie vlak verdeel 'n navorser die oorspronklike inligting in paragrawe, en kodeer en kategorieer 'n teks. Hierdie deel van die proses stem ooreen met die **“data reduction”** van Miles en Huberman (1994:10). Met genoemde



rekenaarprogram is dit ook op hierdie vlak moontlik om 'n "memo" of verslag saam te voeg. Dit verwys na die langer verduidelikende en beskrywende teksgedeelte wat met die kodes geassosieer word sodat die oorsprong van 'n kode altyd en vinnig vir verifikasie gevind kan word. Dit dra by tot die betroubaarheid van resultate. In hierdie proses vergelyk 'n navorser ook voortdurend die verskillende kode- en memo-eenhede en skep nuwe eenhede wat tot die geleidelike samestelling van 'n eie teorie bydra.

- **Die konseptuele vlak**

Op hierdie vlak word geselekteerde paragrawe, kodes en memo's in diagramme saamgevoeg wat komplekse verhoudings in grafiese voorstellings uiteensit. Dit dra ook by tot die ontwikkeling van eie konsepte en teorieë gebaseer op sekere verhoudings. Dit is moontlik om onmiddellik na 'n oorspronklike teks vir verifikasie terug te gaan. Dit is veral hierdie eienskap van die rekenaarprogram wat dit uniek maak: **"Such textual/conceptual transverability is unique to ATLAS-ti"** (ATLAS-ti User's Guide).

- **Organisatoriese vlak**

Op hierdie vlak word die finale verslag voorberei, georganiseer en die volledige projek gefinaliseer. Dit bied ook 'n fasiliteit vir publikasies op die internet aan.

Die voorafgaande drie aktiwiteite is egter gedurende die verloop en die ontleding van 'n ondersoek in voortdurende interaksie met mekaar (Miles en Huberman, 1984:23). 'n Belangrike aspek is die wyse waarop inligting geberg en weer ontsluit kan word. In die onderhawige ondersoek bestaan die formaat uit getranskribeerde onderhoude wat op 'n rekenaarskyf en as 'n geskrewe kopie van die transkribeerder ontvang word. Dit is noodsaaklik om te verseker dat die inligting beskikbaar en vir verifikasie en moontlik duplisering maklik toeganklik sal wees. Die getranskribeerde onderhoude (geskrewe kopie en skyf) sal in die rou formaat in 'n meesterlêer geberg word. Omdat 'n rekenaarprogram gebruik word, sal die rou materiaal ook op 'n hardeskyf en skywe geberg word. Die onderhoude wat deur die onafhanklike ontleder gekodeer en geanaliseer is, sal ook afsonderlik op 'n hardeskyf en skywe geberg word. 'n Onafhanklike kodeerder sal gebruik word om die verifikasie van die inligting te doen. Die volgende is aan die ontleder as protokol vir die ontleding voorgelê:

- Die ontleding moet verifieerbaar wees. Ander navorsers moet dieselfde gevolgtrekking van die oorspronklike inligting maak. Daarom moet voortdurend teen selektiewe waarneming gewaak word.
- Die ontleding moet gefokus bly. Die primêre fokus moet deurgaans op die kernprobleem van die situasie wees.
- Die ontleding moet die toepaslike vlak van interpretasie handhaaf. Van die oorspronklike inligting, volg die beskrywende stellings en daarvan word die interpretasie gemaak. Die beskrywende stellings verwys na 'n samevatting, terwyl die interpretasie na die betekenis verwys.
- Die ontleding moet ingestel wees op verheldering. Faktore wat hier 'n belangrike rol speel, is die breër raamwerk van die ondersoek, die deelnemers en die aard van die vrae.
- Die ontleding moet voorsiening maak vir alternatiewe verklarings. Die uitruil van idees en alternatiewe menings moet gesoek en ondersoek word: **“It is dangerous to prematurely become committed to a particular interpretation”** (Miesing, 1998:7).

### 3.5.1.3 Konsensus-onderhoude

Nadat die kodering en ontleding gedoen is, het die navorser sy resultate met die resultate van die kodeerder vergelyk. Dit is bespreek en waar nodig, is aanpassings gemaak. Nadat konsensus bereik is, is die inligting geïnterpreteer en 'n literatuurkontrole gedoen (Creswell, 1994:159-161).

### 3.5.2 Literatuurkontrole

Die aard van 'n ondersoek bepaal wanneer 'n literatuurkontrole gedoen moet word. Wanneer die benadering soos in hierdie ondersoek gevolg word, het dit deur die verloop van die ondersoek plaasgevind. Dit word aanbeveel dat die literatuurkontrole ten opsigte van die kwalitatiewe inligting eers na die insameling en ontleding van die inligting plaasvind. Dit is veral noodsaaklik sodat die objektiwiteit van 'n navorser nie beïnvloed word nie. Daarom het die navorser in hierdie ondersoek die kontrole van die kwalitatiewe navorsing eers na die ontleding van die fokusgroeponderhoude aangeteken sodat die navorser die verskynsel kon beskryf soos dit in die werklike lewe ervaar word en nie soos dit voorheen in die literatuur beskryf is nie. Nadat die ontleding gedoen is, word die inligting uit die literatuur met die bevindinge van die ondersoek vergelyk om sodoende die ooreenkomste en verskille aan te toon

(Creswell, 1994:21). Om te verseker dat die doel van die navorsing verantwoord word, word die resultate hiervan met die relevante literatuur gekontroleer. Leedy skryf (1997:71) dat “... it is fundamental among researchers that the more you know about the peripheral investigations germane to your own study, the more knowledgeably you can approach your own research problems.”

### 3.6 KWALITEITSKONTROLE

Dit is noodsaaklik dat sistematiese stappe ingebou word waarvolgens die algehele vertrouenswaardigheid van 'n ondersoek geëvalueer en die kwaliteit daarvan gekontroleer kan word. Marshall en Rossman (1995:43) verwys na wette of kriteria: **“All research must respond to canons that stand as criteria against which the trustworthiness of the project can be evaluated.”** Verskillende begrippe word deur verskillende navorsers gebruik om die kriteria te verduidelik, naamlik betroubaarheid of verifieerbaarheid; interne geldigheid of geloofwaardigheid of egtheid; eksterne geldigheid of oordraagbaarheid en neutraliteit as kriteria en wil die volgende vrae beantwoord. Eerstens, hoe geldig is die bevindinge van hierdie studie? Tweedens, hoe oordraagbaar is die bevindinge op ander soortgelyke groepe? Kan dit benut en toegepas word? Derdens, hoe betroubaar is die bevindinge? Vierdens, hoe kan verseker word dat die bevindinge 'n refleksie van die deelnemers is en nie van die menings en vooroordele van die navorser self nie? Die kwaliteitskontrole wat die navorser op die kwalitatiewe navorsing toegepas het, sal nou afsonderlik bespreek word.

#### 3.6.1 Geldigheid

Geldigheid verwys na die akkuraatheid van 'n instrument – toets dit wat dit veronderstel is om te toets (Wilson, 1997:32)? Die navorser het geldigheid verseker deur aan die hieropvolgende aspekte aandag te gee: die ontwerp van die vraelys en die vraagtipe, eenvoudigheid, duidelikheid en ondubbelsinnigheid (Bainbridge, 1991:217), asook die relevantheid, formaatbewoording, kompleksiteit en volgorde (Smith, 1993:165).

Daar sal vervolgens kortliks gelet word op hierdie kwaliteitskontrole binne die raamwerk van kwalitatiewe navorsing, maar met spesifieke verwysing na fokusgroepe.

Geldigheid verwys na die mate waarin navorsingsbevindinge met die realiteit of **“are we really measuring what we think we are measuring”** (Leedy, 1997:34) ooreenkom. Vrae soos die volgende word gestel: Is die resultate van fokusgroepe geldig? Hoeveel vertroue kan 'n mens op die resultate van fokusgroepe plaas? Krueger (1994:31) antwoord hierop dat: **“... focus groups are valid if they are used carefully for a problem that is suitable for focus group inquiry”** en verder dat **“... validity is the degree to which the procedure really measure what is proposes to measure.”** In kwalitatiewe navorsing kan geredeneer word dat mense doelbewus of selfs sonder om dit te bedoel, die inligting verdraai. Mense is nie altyd betroubaar nie en gee soms antwoorde wat hulle dink die beste vir 'n situasie kan wees. Hulle kan ook inligting as gevolg van die een of ander vorm an sosiale druk weerhou. 'n Fasiliteerder van groepe kan ook **“...skillfully or unwittingly lead groups into decisions of consensus”** (Krueger, 1997). Spesiale kontrole moet dus by 'n ondersoek ingebou word om die geldigheid daarvan te verseker. Binne die kwalitatiewe navorsingsmetodologie bestaan verskillende strategieë om die geldigheid van 'n ondersoek te verseker. Die metodes wat relevant vir fokusgroepe is en dus in hierdie ondersoek toegepas word, is langdurige betrokkenheid, volgehoue waarneming, triangulasie en 'n korrelasie van die bevindinge rakende die deelnemers.

#### 3.6.1.1 Langdurige betrokkenheid en volgehoue waarneming

Hiermee word bedoel dat 'n navorser genoegsaam betrokke by die navorsing moet wees. Die navorser was van die begin af self betrokke in die huidige ondersoek en het deurgaans self die logistieke reëlins van die fokusgroeponderhoude gehanteer. Die navorser tree ook self as die fasiliteerder van die onderhoude op. Ook die ontleding van die inligting is deur die navorser, in samewerking met die onafhanklike kodeerders, uitgevoer. Die fokusgroeponderhoude het oor 'n tydperk van 'n paar maande verloop en die navorser is in 'n beter posisie geplaas om omstandigheidsindrukke te onderskei van die faktore wat konstant voorkom (Leedy, 1997:168). Sodoende is 'n ketting van inligting saamgestel, om sover moontlik 'n akkurate beskrywing te gee.

#### 3.6.1.2 Triangulasie

Triangulasie sluit die versameling van inligting deur verskillende bronne in (Mouton, 1996) en deur verskillende metodes (Denzin en Lincoln, 1994) te gebruik. Mouton (1996:156) verwys na triangulasie as **“... the inclusion of multiple sources of data**

collection in a research project to increase the reliability of the observations.” Denzin (1978, in Creswell, 1994:174) gebruik die begrip “triangulation” om die betroubaarheid van metodes vir die verhoging van geldigheid te regverdig.

- **Verskillende bronne**

Die navorser het vir hierdie ondersoek die fokusgroepe uit drie verskillende bronne saamgestel, naamlik die menslike hulpbronnbestuurders binne plaaslike owerhede, die tweede groep is saamgestel uit munisipale bestuurders van plaaslike owerhede en die derde groep is saamgestel uit raadslede verbonde aan plaaslike owerhede.

### 3.6.1.3 Deelnemerkontrolering

Die geloofwaardigheid van 'n ondersoek word verhoog wanneer die beskrywings en interpretasies van die deelnemers só akkuraat is, dat hulle dit onmiddellik sal herken. Creswell (1994:158) verwys hierna as “member checks” wanneer deelnemers 'n geleentheid kry om die akkuraatheid van die gevolgtrekkings te kontroleer. Die navorser het aan enkele deelnemers na afloop van die ontleding van die inligting 'n geleentheid gegee om dit te kontroleer. Die bevestiging van die korrektheid van die getranskribeerde onderhoude is as hardekopieë in die meesterlêer beskikbaar.

### 3.6.2 Betroubaarheid

Die betroubaarheid van 'n meetinstrument verwys volgens Leedy(1997:35) na hoe konstant dieselfde resultate verkry word. Betroubaarheid binne kwalitatiewe verband is egter problematies omdat menslike gedrag nie staties is nie en die deelnemers nie noodwendig altyd dieselfde tydens die fokusgroepe in 'n ondersoek sal reageer nie. Binne die tradisionele, eksperimentele navorsing berus betroubaarheid op die aanname dat 'n enkele realiteit wat op dieselfde wyse bestudeer word, elke keer dieselfde resultaat sal lewer. Kwalitatiewe navorsing wil egter nie wette vir menslike gedrag neerlê nie. Hierdie benadering wil eerder die realiteit beskryf en verduidelik soos dit deur 'n individu self geïnterpreteer en beleef word. Marshall en Rossman (1995:146) verklaar dan ook dat “... qualitative research does not pretend to be replicable, ... nor should it be attempted.” Daarom word daar ook onder betroubaarheid in kwalitatiewe navorsing verstaan dat dit verifieerbaar sal wees, naamlik dat die resultate van die inligting sin maak, asook betroubaar en konstant sal meet. Sekere stappe kan deur 'n navorser gedoen word om aan die vereiste van

betroubaarheid te voldoen. Die volgende drie stappe word spesiaal uitgesonder. Eerstens kan 'n kwalitatiewe studie volgens die aard van 'n ondersoek verklaar en verdedig word. Tweedens word volledig en deeglik rekord gehou sodat eksterne kontrole moontlik is en ander navorsers die hele proses kan inspekteer. Die gedetailleerde beskrywing van die navorsingsmetodes kan ook deur ander navorsers gebruik word, indien hulle 'n betrokke studie sou wou herhaal. Derdens word alle versamelde inligting in goed georganiseerde en verkrygbare vorm gehou, sodat dit maklik toeganklik sal wees, indien navorsers die bevindinge bevraagteken of ander navorsers dit weer wil ontleed (Silverman, 1993:207). Om die betroubaarheid in hierdie studie te verseker, is duidelike vrae geformuleer waarop die strategie gebaseer is. Die fokusgroepe is almal deur die navorser self gefasiliteer en die rol en status van die navorser is duidelik beskryf. Alle inligting is noukeurig op band vasgelê en daarna word vir woord getranskribeer vir verdere kontroledoeleindes. Alle inligting is beskikbaar gestel sodat die onafhanklike kodeerders dit kan gebruik en vergelyk. Deur 'n onafhanklike kodeerder wat kundig is met kwalitatiewe ontleding te gebruik, word die betroubaarheid verhoog as daar 'n hoë vlak van ooreenkoms bereik word. Leedy (1997:169) verduidelik dat **"... a high level of agreement between raters suggests that the coding process was highly reliable."** Miles en Huberman (1984:63) verwys na **"double-coding"** en verduidelik dat dit tot 'n goeie betroubaarheidskontrole bydra. 'n Kontrolegroep word ook aan die einde vir kontrolering gebruik. Die volgende kriteria is deur die navorser toegepas om by te dra tot die betroubaarheid en geldigheid van die ondersoek:

- Die metode en veral die inligtingsversamelings- en ontledingsprosedure is duidelik en deursigtig vir enigiemand om dit te verstaan.
- Die navorser het deurgaans teen waarde-oordele in die inligtingsversameling en ontledingsproses gewaak.
- Die navorser het volledige, oorspronklike inligting verskaf om die verband tussen die bevindinge en die werklikheid aan te dui.
- Die navorser sal die verslag só aanbied dat dit bekombaar en bruikbaar vir ander navorsers is.
- Die navorser het verskillende metodes gebruik om die bevindinge te kontroleer, byvoorbeeld deur triangulasie. Die oorspronklike getranskribeerde onderhoude is ook aan 'n lid van elke fokusgroep gegee vir die kontrolering daarvan.
- Die verslag sal die tekortkominge ten opsigte van veralgemening erken en 'n leser help om die oordraagbaarheid van die bevindinge raak te sien.

- Die navorser het beklemtoon dat die ondersoek verkennend is en dus nie 'n ondersoek is om bestaande teorieë mee te bevestig nie.
- Die navorser sal die inligting só bewaar dat 'n ouditspoor vir hergebruik beskikbaar sal wees.
- Die navorser het deurgaans etiese standaarde gehandhaaf.
- Die navorser het metodes gebruik wat die geskikste is en vir dié ondersoek beskikbaar is, byvoorbeeld die fokusgroepe.
- Die navorser het deurgaans 'n holistiese benadering gevolg.

### 3.6.3 Oordraagbaarheid

Dit is nodig om te weet of die bevindinge van 'n ondersoek veralgemeen kan word: **“We need to know whether the conclusions of a study have any larger import ... are they transferable to other context?”** (Miles en Huberman, 1994:279). Met oordraagbaarheid wil navorsing die gevolgtrekking van 'n ondersoek op 'n ander inhoud oordra terwyl die spesifieke menings, interpretasie en verwysings dieselfde bly.

In kwalitatiewe navorsing is oordraagbaarheid egter problematies. Elke situasie is uniek – en 'n spesifieke ondersoek mag nie verband hê met 'n ander en sodoende die moontlikheid om te veralgemeen en die bevindinge oor te dra baie moeilik maak nie. Krueger (1994:14) waarsku ook en stel voor dat 'n veralgemening van die resultate van fokusgroepe met omsigtigheid benader moet word. Om die oordraagbaarheid van resultate makliker te maak, stel hy voor dat **“ ... if different methodological procedures lead you to the same conclusions, then you can move with greater confidence”** (Krueger, 1994:34). Indien die fokusgroepe reg hanteer en 'n bepaalde analise korrek uitgevoer is, sal dit moontlik wees om 'n veralgemening te maak. Dit is egter belangrik dat 'n navorser voldoende beskrywende inligting beskikbaar stel en doelgerigte groepseleksie gedoen het. Dié voldoende beskrywende inligting verwys na 'n beskrywing met baie detail. Denzin en Lincoln (1994:6) is van mening dat indien 'n uitvoerig beskrywende verslag van 'n ondersoek beskikbaar is, dit vir ander navorsers moontlik behoort te wees om te kan bepaal of die resultate na 'n ander situasie oordraagbaar is of nie. Dit is die verantwoordelikheid van 'n volgende navorser om die regte oordrag te doen (Krueger, 1994:19). Hierdie ondersoek fokus op die funksie van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die volledige beskrywings kan ander navorsers in staat stel om die bevindinge te gebruik en te besluit of dit op ander sektore oorgedra kan word.

Die groepe is dus nie volgens demografiese faktore van die algemene populasie gedoen nie, maar die fokusgroepe is wel geografies gerig en wel uit drie verskillende groepe van plaaslike regering gekies wat op hierdie spesifieke ondersoek betrekking het. Om die inligting oor te dra, moet hierdie faktore in ag geneem word.

#### 3.6.4 Neutraliteit

Dit is veral in fokusgroepe waar die subjektiewe mening en interpretasie van 'n fasiliteerder 'n rol kan speel: “... a considerable amount of subjective judgment is necessarily involved in their interpretation and analysis” (Morgan, 1993:43). Daarom is dit nodig om te verseker dat die bevindinge en gevolgtrekkings werklik die produk van 'n ondersoek is en nie die resultaat van 'n navorser se eie vooroordele is nie. Die volgende stappe is in die onderhawige studie toegepas: 'n Sistematiese rekord is van die hele proses gehou en dit is beskikbaar vir die ouditering van die rekords. Die ouditering is sodanig dat ander kan bepaal of die gevolgtrekkings, interpretasie en voorstelle tot by die oorsprong daarvan teruggevoer kan word. Dit is veral moontlik deur middel van die betrokke rekenaarprogram wat aangewend is. Die navorser het voortdurend sy eie agtergrond, persepsies en belange gereflekteer en ondersoek na mate waarin dit moontlik die versameling en ontleding van die inligting kon beïnvloed. Die navorser het verseker dat die onderhoude wat gevoer is, streng volgens die vereistes vir fokusgroepe gedoen is. Om dit te verseker, is die toestemming van die deelnemers gekry en alles is op oudioband vasgelê sodat al die kommentaar van die lede presies soos hulle dit gesê het, vir die ontleding gebruik is. Die induktiewe beskrywende benadering van hierdie ondersoek kan ook tot die neutraliteit daarvan bydra.

### 3.7 **ETIESE MAATREËLS**

Omdat 'n navorser die menings, persepsies en ervarings van ander mense bestudeer en mense dus die onderwerp van sodanige navorsing is (Denzin en Lincoln, 1994:422), is dit veral noodsaaklik dat sekere etiese oorwegings in berekening gebring moet word. Hierdie etiese oorwegings neem reeds 'n aanvang wanneer 'n navorser met die beplanning van navorsing begin en dit bestaan regdeur die hele proses tot en met die finale verslag (Huysamen, 1994:184). Saunders et al (1997:109) definieer navorsingsetiek soos volg: “The appropriateness of your behaviour in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it.” Wells (1994, in Saunders et al, 1997:109) verwys hierna as 'n



gedragskode wat vir akademiese navorsers korrek is. Die navorser het sekere etiese aspekte geïdentifiseer wat vir hierdie ondersoek moontlike gevaar ingehou het. Dit word vervolgens toegelig.

### 3.7.1 Etiese aspekte gedurende die ontwerp en die beginstadium van die ondersoek

'n Navorser is reeds tydens die beplanningsfase van 'n ondersoek verantwoordelik vir etiese optrede. 'n Aspek wat die navorser in hierdie ondersoek oorweeg het, is die misleiding van respondente: **“This may be related to deceit over the real purpose of your research”** (Sekarin, 1992, in Saunders et al, 1997:111). Daar kan ook misleiding wees ten opsigte van die borge, en selfs vir die kommersiële gewin van 'n organisasie (Zikmund, 1994, in Saunders et al, 1997:111). Daarom het die navorser korrekte en volledige inligting aan al die deelnemers gegee. Hierdie inligting behels die doel van die ondersoek, die prosedure wat gevolg gaan word, wie die ondersoek doen en wie dit befonds (Saunders et al, 1997:111). Die geloofwaardigheid van die navorser is ook aan almal bekend gemaak, sodat die deelnemers 'n ingeligte besluit (“informed consent”) kon neem ten opsigte van hulle deelname of geen deelname nie.

### 3.7.2 Etiese aspekte gedurende die insameling van inligting

Ongeag die metodes wat gebruik word om inligting in te samel, is sekere menseregte voortdurende ter sprake, naamlik die reg tot selfbeskikking, privaatheid, anonimiteit, vertroulikheid, regverdige behandeling en beskerming teen ongemak en beserings (Leedy, 1997:116). Al het die deelnemers hulle toestemming tot deelname aan die huidige ondersoek gegee, het die navorser hulle regte steeds erken en beskerm. Geen respondente is tot deelname gedwing nie en geen deelnemers het teen hulle sin aan die fokusgroepe deelgeneem nie. Voor die fokusgroeponderhoud het die navorser ook toestemming van elke deelnemer verkry om die fokusgroeponderhoud op oudioband vas te lê sodat dit daarna getranskribeer kon word. Die handhawing van objektiwiteit ressorteer ook onder die etiese beginsels vir navorsing. Daarom het die navorser verseker dat geen subjektiwiteit teenwoordig is nie deur die getranskribeerde onderhoud aan 'n lid van elke groep te gee om te verifieer dat dit wel 'n woord vir woord weergawe van die fokusgroeponderhoud is. Dit sluit aan by die kwaliteitskontrole wat in die vorige afdeling beskryf is. Die navorser het ook deurgaans vertroulikheid en anonimiteit van die inligting gewaarborg en gehandhaaf.

### 3.7.3 Etiese aspekte vir die ontledings- en verslagstadium

Alle etiese aspekte is gebaseer op sekere teorieë wat bepaal hoe besluit word of 'n aktiwiteit reg of toepaslik is. Vanuit al die bestaande teorieë gee House (1990) en Sieber (1992) (in Miles en Huberman, 1994:289) die volgende praktiese, algemene riglyne.

#### 3.7.3.1 Eerlikheid en vertroue

Die navorser het homself gevra of hy die waarheid oordra en of daar onderlinge vertroue tussen hom en al die lede van die fokusgroepe bestaan. Daarom het die navorser in alle opsigte verseker dat die ontleding van die inligting van die verskillende fokusgroepe só in die verslag uiteengesit word dat die deelnemers nie sal voel dat hulle deur die navorser verraai is wanneer hulle die verslag lees nie. Bedrieglikheid en beloftes wat verbreek word, kan ook die voortsetting en latere gebruik van navorsing bemoeilik (Punch, 1986, in Miles en Huberman, 1994:293). Om die waarheid te verseker, het die navorser die getranskriebeerde inligting woord vir woord met die oudioband vergelyk en eersgenoemde hiervolgens verbeter. Die navorser het daarna die oorspronklike getranskriebeerde onderhoude aan 'n lid van elke groep vir kontrolering gegee.

#### 3.7.3.2 Privaatheid, vertroulikheid en anonimiteit

Om te verseker dat die privaatheid en vertroulikheid van die deelnemers gewaarborg word, het die navorser die volgende vrae oorweeg: Op watter manier kan die navorsingsresultate die deelnemers beïnvloed op wyses wat vir hulle onaanvaarbaar sou wees? Hoe identifiseerbaar sal die deelnemers en betrokke organisasies wees wanneer die ontleding en die verslag gedoen is? Miles en Huberman (1994:293) stel onder andere voor dat 'n navorser van deelnemers gebruik maak om 'n ontleding te kontroleer en te verifieer. Die navorser het die voorgenoemde prosedure gevolg. Wells (1994, in Saunders, Lewis en Thornhill, 1997:115) beklemtoon dat dit soms moeilik is om die versekering van vertroulikheid en anonimiteit wat deur 'n navorser gegee is, gestand te doen. Die navorser het ook privaatheid, vertroulikheid en anonimiteit verseker deur alle identifiserende name wat in die fokusgroeponderhoude deur die lede gebruik is, met 'n X te vervang.

### 3.7.3.3 Integriteit en kwaliteit van navorsing

Die navorser het verseker dat die ondersoek versigtig, korrek en volgens die gestelde standarde plaasvind deur die standarde toe te pas ten opsigte van betroubaarheid, geldigheid en moontlik oordraagbaarheid soos reeds bespreek is.

### 3.7.3.4 Eienaarskap van die inligting en gevolgtrekkings

Die aard van hierdie ondersoek gee daartoe aanleiding dat die navorser slegs positiewe resultate vir al die deelnemers voorsien en daarom behoort die manier waarop die inligting en gevolgtrekkings later deur ander gebruik word, op geen manier enige nadeel vir die deelnemers aan die huidige ondersoek in te hou nie.

### 3.7.3.5 Algemeen

Omdat die finale verantwoordelikheid vir etiese optrede tydens die beplanning en die verloop van 'n studie by die navorser daarvan geleë is, is dit belangrik dat etiese beginsels in die persoonlikheid van elke navorser geïnternaliseer word sodat eties-gefundeerde besluitneming deel van 'n navorser se lewenstyl en dus van 'n betrokke navorsingsonderzoek word. Om etiese optrede te verseker, sal die navorser ook die kontrolelys (Saunders, Lewis en Thornhill, 1997:116) wat Miles en Huberman (1994:297) insgelyks as belangrik beskou, naamlik “**regular checking and renegotiation**”, gebruik. Dit is veral in kwalitatiewe navorsing belangrik omdat laasgenoemde 'n buigsame en vloeibare proses behels waar alles nie altyd voorsien kan word nie: “**Initial agreements and working procedures almost always need updates**” (Miles en Huberman, 1994:297). Deel van hierdie kontrole is ook die gebruik van derde partye en/of deelnemers aan 'n ondersoek. 'n Laaste aspek van belang is erkenning aan die instansies wat die navorsing finansiële ondersteun het. Deurlopende erkenning moet ook gegee word aan die bronne wat gebruik is en 'n navorser behoort voorts die foute en tekortkominge van 'n ondersoek te erken.

## 3.8 **GEVOLGTREKKINGS**

Die voorafgaande uiteensetting van die navorsingsmetodologie gee aan 'n leser insig in die navorsingsontwerp en navorsingsparadigma wat aan die hand van toepaslike bronne bespreek is. In hierdie hoofstuk is die raamwerk van die navorsingsmetodologie breedvoerig stap-vir-stap uiteengesit. 'n Navorsingsprobleem

is gestel asook sekondêre vrae wat aan respondente gestel is sodat gemelde vier doelwitte van die navorsing bereik is. Beskrywende navorsing het met sukses bygedra dat die navorser 'n betroubare weergawe en beskrywing kon gee van die saak wat ondersoek is en dit so akkuraat moontlik kon doen. Kwalitatiewe navorsing het 'n groot bydrae gelewer tot die suksesvolle versameling en ontleding van inligting. Die navorser glo dat goeie begrip deur respondente getoon sal word en dat die navorsingsprobleem beskrywend genoeg is vir almal om te interpreteer. Fokusgroepe sal verteenwoordigend binne plaaslike regering saamgestel word en geen probleme word voorsien met die ontleding en verwerking van inligting nie. Etiese maatreëls word deurlopend tydens die navorsing gevolg. Die beskrywende en die verkennende paradigma met kwalitatiewe metodes is bespreek. Die proses van fokusgroeponderhoude is bespreek wat in drie groepe verdeel is, naamlik menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede, munisipale bestuurders binne plaaslike owerhede en raadslede verbonde aan plaaslike owerhede. Die navorser wys ook kortliks op die begrensing van die studie ten opsigte van die geografiese omgewing en die deelnemers aan hierdie ondersoek.

### **3.9 VERVOLGENS**

Vervolgens bespreek die navorser die ontleding en die verwerking van kwalitatiewe inligting. Dit word met 'n literatuurkontrole gevolg wat deur die navorser gedoen is. Verskillende aspekte ten opsigte van die kwaliteitskontrole is bespreek. Aandag is gegee aan geldigheid, betroubaarheid, oordraagbaarheid en neutraliteit. Die etiese maatreëls vir hierdie ondersoek is toegelig en die verskillende relevante inligting ten opsigte van hierdie ondersoek is só uiteengesit dat dit aan 'n leser genoegsame inligting sal verskaf oor die rasionaal van hierdie spesifieke ontwerp en die metode wat gevolg is.

## HOOFSTUK 4

### ONTLEDING VAN EMPIRIESE NAVORSING

#### 4.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is daar gefokus op die navorsingsmetodologie wat deur die navorser gebruik is om hierdie studie moontlik te maak en te bepaal wat die funksie van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel behels. Vervolgens word die resultate van die empiriese navorsing en ontleding daarvan behandel en word die ontleding deurgaans aan die bestaande literatuur getoets. Dit is volgens Creswell (1994:20) noodsaaklik en literatuurkontrole word gedoen om te bepaal of die bevindinge van hierdie ondersoek deur bestaande literatuur ondersteun word om aan die volgende vereistes vir navorsing te voldoen:

- Dit verskaf 'n raamwerk vir die vasstelling van die belangrikheid van die ondersoek;
- Dit bring die navorser in konteks met die groter dialoog in die literatuur oor die onderwerp (Marshall en Rossman, 1995, in Creswell, 1994:21);
- Dit bied die geleentheid om die resultate van die navorsing met ander bevindinge te vergelyk (Creswell, 1994:21);
- Dit verskaf aan die leser die resultate van ander navorsing oor die onderwerp onder bespreking (Fraenkel en Wallen, 1990, in Creswell, 1994:20).

Die fokusgroeponderhoude is met ses verskillende verteenwoordigende groepe vanuit plaaslike regering gevoer wat diversiteit getoon het in etniese afkoms, rassesamestelling, godsdienverskille, kulturele verskille, politieke verskille, provinsiaal onderling kompetierend, agtergrondverskille, taalverskille, persoonlikheidsverskille en ouderdomsverskille. Die ouderdomme van respondente het gewissel van 28 – 63 jaar wat 'n goeie kombinasie van ondervinding en teoretiese insig weerspieël het.

Die totale lede was verteenwoordigend van metropole (Kategorie A), distriksmunisipaliteite (Kategorie C) en munisipaliteite wat kategorie B-owerhede van plaaslike regering verteenwoordig het. Die samestelling van groepe het menslike hulpbronpraktisyns en munisipale bestuurders binne plaaslike regering ingesluit. Die

navorser is daarvan oortuig dat menslike hulpbronbestuurders daarom verteenwoordigend was in die verskillende sferes van plaaslike regering binne Suid-Afrika.

Die resultate word hoofsaaklik in een afdeling bespreek, naamlik die kwalitatiewe data wat deur fokusgroepbesprekings versamel is.

Die terminologie wat gereeld in hierdie studie gebruik word, is onder andere “menslike hulpbronpraktisyns”, “menslike hulpbronbestuur” en “menslike hulpbronbeampte”. Die respondente het die volgende terme gebruik, naamlik “menslike hulpbronfunksionaris”, “personeelbeampte” en “personeelbestuurder”, terwyl respondente verwys na ‘n persoon wat die een of ander funksie in die personeelafdeling uitvoer. Alle menslike hulpbronbeamptes word nie noodwendig dieselfde titel binne plaaslike regering toegeken nie. Beamptes of funksionarisse werk op middel en senior vlak van bestuur, maar hanteer die hele spektrum, asook die verskillende funksies van menslike hulpbronbestuur. Die navorser het om hierdie rede besluit om die term “menslike hulpbronbestuurder” te gebruik – per implikasie ‘n funksionaris/beampte in die verskillende menslike hulpbrondepartemente, ongeag die posisie wat die persoon binne die betrokke plaaslike owerheid beklee. Menslike hulpbronbestuur verwys na die departement of afdeling binne die groter plaaslike owerheidswese.

Die resultate van die kwalitatiewe data wat ingesamel is tydens sessies met fokusgroepe, word vervolgens bespreek.

## **4.2 KVALITATIEWE NAVORSING**

Die resultate van die kwalitatiewe navorsing bestaan uit woorde, aanhalings en frases wat verkry is van die verskillende doelgerigte geselekteerde fokusgroepe (Leedy, 1997:107). Die onderhoude is getranskribeer en daarna is die inhoud daarvan ontleed. Die navorser het onafhanklik gewerk om die temas, kategorieë en subkategorieë te bepaal. Die beginsels vir inhoudsontleding soos dit in die literatuur uiteengesit word (Creswell, 1994; Marshali en Rossman, 1995), is gebruik en kategorieë is nie vooraf bepaal nie, maar het ontwikkel soos die inhoud ontleed is. Slegs die kategorieë waarvoor die ontleders konsensus bereik het is in die ontleding ingesluit in ‘n poging om die betroubaarheid van die studie te verseker. Die res van hierdie hoofstuk bestaan uit die

onderskeie temas, kategorieë en subkategorieë, met die aanhalings van die respondente en die literatuurkontrole.

Die navorser het die kodering en groepering met die hulp van die Atlas-ti-program gedoen. Die Atlas-ti-program is 'n kwalitatiewe sagteware program wat, soos Saunders, Lewis en Thornhill (1997:358) dit stel **"... performs tedious and time consuming operations, thus releasing you and your brain for creative thinking and the generation of ideas."** Die navorser het die getranskriebeerde fokusgroeponderhoude bestudeer en kodes toegeken (Tesch, 1990, in Creswell, 1994:154). Na die kodering is kategorieë en temas saamgestel (Marshall en Rossman, 1995:114).

Die Atlas-ti-program werk op dieselfde beginsels van handontleding, maar het voordele in die herwinning en sortering van inligting en maak dit makliker as die tradisionele kaartsorteerm metode (Creswell, 1994:156). Met die program is dit moontlik om voortdurend te verander en te vernuwe, die kategorieë te verander, nuwe kategorieë te skep en nuwe verhoudings te ontdek om so te voldoen aan die proses soos dit in hoofstuk 3 beskryf is, naamlik 'n **"continuous refinement"** (Goetz en Le Compte, 1981, in Maykut en Morehouse, 1994).

Die aantal individue en verskillende groepe wat in kwalitatiewe (fokusgroepe) onderhoude gebruik word, is baie minder in vergeleke met die kwantitatiewe metode van navorsing. Krueger (1994:88) verskaf die praktiese reël om die hoeveelheid groepsonderhoude te bepaal soos volg: **"Continue conducting interviews until little new information is provided – or when you have reached theoretical saturation."** Strauss en Corbin (1990, in Krueger, 1994:88) beskryf teoretiese versadiging as 'n situasie waar geen nuwe of relevante inligting oor 'n kategorie verskaf word nie en die elemente van die probleem beantwoord is. Met fokusgroepe word die meeste nuwe inligting tydens die eerste twee groepbesprekings voorsien en daar kan na die derde groep reeds 'n evaluering gedoen word (Krueger, 1994). Die bepaling van die daaropvolgende groepe word soos volg deur Huysamen (1994:8) verduidelik: **"Hoe minder indringend en hoe makliker omkeerbaar die aanbevelings wat na die ondersoek gemaak word, hoe minder groepe is nodig. 'n Ander bepalende aspek is die tipe onderwerp en die omvangrykheid daarvan."** In hierdie ondersoek is 'n gespesialiseerde homogene kategorie, naamlik menslike hulpbronbestuur gebruik. Al ses groepe is uit hierdie homogene groep

saamgestel. Reeds vanaf die derde groep het teoretiese versadiging ingetree. Verder het die fokusgroepe op drie elemente gefokus. Vir twee van hierdie elemente is dieselfde vraag aan al die groepe gestel. Dit is ten opsigte van hierdie twee vrae, naamlik die vraag oor die behoefte aan menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede en die vraag oor die rol, funksie en doelwitte van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel, waar versadiging vroeg reeds getoon is.

In enige fokusgroep is daar faktore wat homogeen is teenoor faktore wat verskillend is. In hierdie hoofstuk was die homogene faktor die feit dat al die fokusgroeplede aktief op die terrein van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede funksioneer – sommige as menslike hulpbronbestuurders en ander as munisipale bestuurders. Die heterogene faktore behels die organisasie (plaaslike owerheid) en die samelewing (publiek). Verder is verskillende geslagte, ouderdomme, tale en rassegroepe verteenwoordig.

Die derde element, naamlik die moontlike organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsweese is aan die hand van verskillende vrae vasgestel. Die vraag aan die groepe wat plaaslike owerhede verteenwoordig, is op twee onderskeie maniere gestel. Hierdie derde element is dus vanuit die groepe se spesialis verwysingsraamwerk verskillend bespreek. Met die bespreking van die derde element is reeds vanaf die derde fokusgroeponderhoud by elke groep versadiging getoon. Die navorser is daarvan oortuig dat die vereiste teoretiese versadiging bereik is en daarom word in hierdie ondersoek voldoen aan die wetenskaplike vereistes vir kwalitatiewe navorsing met fokusgroepe.

Die resultate word in vyf temas verdeel wat ooreenstem met die doelwitte van die fokusgroeponderhoude. **“When analyzing data (whether from questionnaires, interviews, focus groups, or whatever) always start from review of your research goals, i.e. the reason you undertook the research in the first place. This will help you organize your data and focus your analysis (McNamara, 1999).”** Die eerste drie temas stem ooreen met die drie vrae wat in die fokusgroepe bespreek is. Met die eerste vraag wou die navorser vasstel of respondente dink dat menslike hulpbronbestuur kan realiseer in die veranderde plaaslike owerheidsbestel op 'n georganiseerde wyse en indien wel, die redes waarom



hulle dit belangrik ag (Tema 1). Die tweede vraag het gefokus op die doelwitte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel (Tema 2). Met die derde vraag wou die navorser vasstel watter take en inhoud die respondente as belangrike aspekte beskou vir menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede (Tema 3). Behalwe die drie direkte vrae wat tydens die fokusgroep-onderhoude bespreek is, het die respondente ook sterk menings gehad oor die funksionering van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel (Tema 4) en hulle het ook sekere insette ten opsigte van probleme insake menslike hulpbronbestuur gelewer (Tema 5).

Die relevante temas, kategorieë, subkategorieë en sub-subkategorieë word vervolgens bespreek en die bespreking word deurgaans deur aanhalings van die respondente ondersteun. Die aanhalings word verbatim weergegee sonder korreksies ten opsigte van styl, taal en grammatika om sodoende verder by te dra tot die verstaan van die navorsingsinhoud en om die oorspronklikheid van die respondente se bedoeling te behou. Waar uitsprake van die respondente dieselfde of ondersteunend van aard is, word slegs enkele voorbeelde verskaf. Die inligting van die respondente wat gebruik is, word nie bepaal deur die hoeveelheid response nie, maar wel deur die relevansie daarvan vir die ondersoekveld. Waar 'n betekenisvolle respons 'n lae voorkoms het, is dit ingesluit omdat dit 'n unieke bydrae kan lewer. Die literatuurkontrolle word deurgaans gedoen, ten einde aan te toon of die bevindinge van hierdie ondersoek deur bestaande literatuur ondersteun word.

## **TEMA 1: DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Die eerste vraag wat aan die respondente gestel is, was hoe hulle dink die rol van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsweese effektief kan realiseer op 'n georganiseerde wyse en watter redes hulle vir die onderskeie antwoorde aanvoer. Die respons van die fokusgroeplede word bespreek in die kategorie rakende die realisering en organisering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, asook in die subkategorie rakende die redes waarom dit noodsaaklik is binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die subkategorie word in sub-subkategorieë met

verskillende onderafdelings bespreek. Tabel 4 hieronder bied 'n skematiese voorstelling van hierdie bespreking.

**TABEL 4: DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

TEMA 1: DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL		
KATEGORIE	SUBKATEGORIE	SUB-SUBKATEGORIE
1.1 Realisering en Organisering	1.1.1 Redes	1.1.1.1 Organisering/Realisering 1.1.1.2 Ontwikkeling van mensepotensiaal 1.1.1.3 Transformasie 1.1.1.4 Plaaslike owerheidsoorwegings

#### **Kategorie 1.1: Organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur**

Om 'n bestuursbeginsel by 'n plaaslike owerheid in te stel, is dit nodig om te begin by die bepaling van die behoefte wat bestaan ten opsigte van die instelling van so 'n beginsel. Daarom handel die eerste vraag daarvoor of die respondente dink dat menslike hulpbronbestuur 'n bestaansreg binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel het en hoe dit gaan realiseer. In hierdie kategorie word die reaksie van die respondente op die voorgaande vraag bespreek. Die redenasie van die respondente is deurgaans positief in die sin dat menslike hulpbronbestuur wel 'n bestaansreg het binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die respondente redeneer dat (1) menslike hulpbronbestuur moet funksioneer ten spyte van wat die graad van sukses is, (2) dat dit nie net vir personeel noodsaaklik is nie, maar ook vir topbestuur, (3) dat alle werknemers binne plaaslike regering menslike hulpbronbestuur nodig het, en (4) hulle beklemtoon die belangrikheid van die essensiële bestuursfunksie binne plaaslike regering. Die redenasies van die respondente word vervolgens bespreek met die bevestiging of ontkenning daarvan uit die literatuur.

Op die eerste vraag het almal, met die uitsondering van twee van die respondente, oortuigend “ja” vir die noodsaaklike organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel gekies.

*“Ek sal sê ja, ek dink dis belangrik dat menslike hulpbronbestuur ‘n bestaansreg binne plaaslike regering moet hê.”*

*“I think it is important.”*

*“Ja, ek stem saam dat menslike hulpbronbestuur definitief ‘n bestaansreg binne plaaslike regering het en deurgaans uitgebrei behoort te word.”*

*“Ja, dit is uiters belangrik dat menslike hulpbronbestuur deurgaans binne ‘n organisasie aangespreek moet word.”*

*“Ek dink ook dat menslike hulpbronbestuur ‘n realiteit binne plaaslike owerhede is.”*

*“Ek sal sê ja, ek dink dit het ‘n bestaansreg en moet realiseer, solank dit net georganiseerd funksioneer.”*

*“Ek glo dat die belangrikste bate van enige werkgewer is sy menslike hulpbronne en behoort definitief ‘n bestaansreg te hê.”*

Die reaksie van die fokusgroeplede word deur navorsers soos onder andere George (1987); Steward (1996); Mahoney (1999); Brynard (1997); Rossouw (1991) en Van Vuuren (1997) ondersteun as hulle hul ten gunste van die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidswese uitspreek. Sommige respondente het hulle baie sterk oor die saak uitgespreek en glo dat die resultate van menslike hulpbronbestuur nie bepalend vir die bestaansreg daarvan moet wees nie. Die respondente redeneer dat al is daar slegs ‘n klein persentasie werknemers wat voordeel trek uit menslike hulpbronbestuur, dit genoeg rede en regverdiging is vir die bestaansreg van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

*“As enige van die personeel net weet wat personeelbestuur behels.”*

*“Selfs een honderd werkers wat effektief bestuur word, watter voordele hou dit vir Rade in?”*

Die respondente redeneer verder dat die daarstel van menslike hulpbronbestuur nie net binne plaaslike owerhede noodsaaklik is nie, maar ook so in ander parastatale en privaat instansies.

*“Ja, ek sou sê dit is belangrik, maar nie net binne plaaslike regering nie.”*

*“Ja, ek is geneig om met jou saam te stem en veral omdat dit by ander organisasies (buite plaaslike owerhede) ook ingesluit moet word.”*

*“Ja, ek sou sê dit is belangrik, maar nie net binne plaaslike owerhede nie. Ek sou sê dat georganiseerde menslike hulpbronbestuur 'n bestaansreg in enige organisasie het.”*

Die bestaansreg van georganiseerde menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel word verder deur die respondente beklemtoon met die redenasie dat alle amptenare 'n behoefte aan menslike hulpbronbestuur het.

*“Ek het besef dat almal 'n behoefte aan menslike hulpbronbestuur het en dat dit van die begin af moet aandag geniet en dit slegs maar 'n klein deeltjie was en eintlik baie nodig is.”*

*“Want menslike hulpbronbestuur strek vir my wyer as net binne in plaaslike owerhede, want dit is eintlik vir almal. Enige persoon wat 'n organisasie binnekom, moet bestuur word.”*

Die respondente is oortuig daarvan dat menslike hulpbronbestuur wel 'n definitiewe bestaansreg binne plaaslike regering moet geniet en moet realiseer deur effektiewe organisasie en 'n integrale deel moet vorm van 'n plaaslike owerheid se dienslewering aan die gemeenskap. Voorts redeneer respondente dat menslike hulpbronbestuur en verwante probleme op alle vlakke van die samelewing voorkom en dat dit deel van ons daaglikse aktiwiteite en werksaamhede is.

*“Ek dink dat personeelbestuur wel op 'n georganiseerde wyse moet realiseer binne plaaslike regering en dat dit 'n belangrike 'tool' is vir effektiewe mense bestuur.”*

*“Die hele kwessie rondom menslike hulpbronbestuur gaan vir my eenvoudig wyer as plaaslike regering en die vraag wat ons onself moet afvra is hoe verdedig ons die realiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.”*

*“Goed, ek stem saam dat menslike hulpbronbestuur wel ‘n realiteit is. Een van die redes hoekom ek saamstem is omdat daar by baie ander plekke menslike hulpbronbestuurders is. So ek dink dit is rêrig nodig.”*

Hierdie redenasie stem ooreen met navorsers soos Dawning (1998) en Pynes (1997) wat konstateer dat deelname deel van almal se lewe is, deel van kultuur en die daaglikse lewe vorm en dat menslike hulpbronbestuur aan almal gebied moet word. Hoffman en Frederick (in Spitzer, 1987:5) beklemtoon ook dat menslike hulpbronbestuur in alle sferes van plaaslike regering afgewentel behoort te word.

Slegs een respondente het aanvanklik gesê dat hy nie seker is of menslike hulpbronbestuur ‘n bestaansreg binne veranderde plaaslike owerhede het nie en die rede vir die respondente se twyfel was dat hy nie weet of menslike hulpbronbestuur aanleerbaar is nie, aangesien dit oor bestuursbeginsels en metodiek handel.

*“Wat ek dalk kan sê, menslike hulpbronbestuur moet bestaan, maar ek is nie seker of organisasies menslike hulpbronbestuur kan aanleer nie.”*

Met die verloop van die fokusgroepbesprekings het respondente selfs meer helderheid gekry oor die organisering en realiteit van menslike hulpbronbestuur en die belangrike rol en funksie daarvan binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Terwyl die ander respondente die onderwerp bespreek het, het die voorgenoemde respondente se siening insake die bestaansreg van menslike hulpbronbestuur drasties verander en het hy dus saamgestem dat menslike hulpbronbestuur wel noodsaaklik is en ‘n bestaansreg moet geniet binne plaaslike regering. Die respondente het veral tydens hierdie bespreking daarop gewys dat ander faktore as net die belange van die werkgewer, byvoorbeeld organisasieklimaat en -kultuur, ook ‘n belangrike rol in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede speel. Die belange van die werkgewer (plaaslike regering) alleen is dus nie voldoende om teen die bestaansreg van menslike hulpbronbestuur te argumenteer nie.

Die voorafgaande menings van die respondente is 'n duidelike verklaring dat menslike hulpbronbestuur 'n bestaansreg het binne veranderde plaaslike owerhede en as kardinaal belangrik geag word. Hierdie mening kan saamgevat word met die volgende woorde van Mahoney (1999:549) dat "... institutions have a serious moral responsibility to undertake and promote the art of human resource management, just as much as the study of other dimensions and aspects of business."

Deur die volle verloop van die fokusgroepbesprekings was die algemene mening en houding dat daar 'n groot behoefte bestaan aan menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel en dat dit as 'n noodsaaklikheid aangespreek word. Hiermee het die respondente juis bevestig wat vir die navorsing as motivering tot hierdie studie gedien het, naamlik dat daar 'n groot behoefte aan deursigtige menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede bestaan. Om die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur beter te verstaan, is dit nodig om ondersoek te doen oor die redes waarom die respondente dink dat dit noodsaaklik is. Hierdie redes word in die volgende afdeling bespreek.

#### **Subkategorie 1.1.1: Redes vir die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede**

Die subkategorie van die eerste tema handel oor die redes waarom respondente dink dat die realisering en organisering van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel noodsaaklik is. Na 'n deeglike ontleding word die redes wat die respondente in hulle bespreking aangevoer het, in vier sub-subkategorieë bespreek, naamlik (1) die organisering van die plaaslike owerheid vir menslike hulpbronbestuur, (2) ontwikkeling van mense potensiaal van personeel, (3) samewerking en transformasie en (4) plaaslike owerheidsoorwegings insake menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

#### **Sub-subkategorie 1.1.1.1: Die organisering van die plaaslike owerheid vir menslike hulpbronbestuur**

Menslike hulpbronbestuur binne 'n plaaslike owerheid word volgens Acklin en King (1995:12) georganiseer volgens bepaalde funksies wat verrig moet word. Suksesvolle

menslike hulpbronbestuur is die taak van elke persoon wat betrokke is by, beïnvloed word deur, en in diens staan van die plaaslike owerheid. Volgens Carstens (2000:10) is: “... everything a local authority system or its officials does, has some potential for gain and much potential for disaster.” Vanweë die groot bron van mensepotensiaal is plaaslike owerhede geseënd met talentvolle personeel wat enige professionele organisasie in die privaatsektor sal beny. Volgens Barrett (1999:317) behoort die hoofdoelwitte, met die organisering van die plaaslike owerheid se menslike hulpbronbestuursfunksie, die volgende te wees: Die aktiewe deelname van al die personeel in die beplanning en implementering van menslike hulpbronbestuur; konstruktiewe betrokkenheid van die bestuur en die werkgewer, asook buite instansies by die beplanning en implementering van menslike hulpbronbestuur; ’n duidelike definisie en –delegering van pligte en beheer wat essensieel is vir die effektiewe funksionering van menslike hulpbronbestuur; en laastens die ontwikkeling van ’n tweerigtingvloei van inligting, interpretasie en interaksie tussen die plaaslike owerheid en sy menslike hulpbronne. Vir die doel van hierdie studie word veral gelet op die deelname van personeel in plaaslike regering en meer spesifiek hoe om die funksie van menslike hulpbronbestuur effektief te laat realiseer.

Die redes wat deur respondente aangevoer is waarom die organisering van menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel, word vervolgens bespreek.

- **Bestuursdeelname**

Ten opsigte van die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur het die respondente veral die noodsaaklikheid van bestuursvaardighede en die vermoë om insig in sekere situasies te toon genoem.

*“Ek dink as ons meer duidelikheid oor menslike hulpbronbestuur of interpretasie van gedrag het, is daar nie te veel grys areas waaroor ons bekommerd hoef te wees nie. Sodoende sal dit makliker wees om te sê, ja ek kan ’n objektiewe en deursigtige besluit neem – dit sal bepalend vir reg of verkeerd wees.”*

Die respondente redeneer dat basiese bestuursvaardighede vir senior bestuur essensieel is, sodat hulle menslike hulpbronverwante probleme kan hanteer en veral in

staat moet wees om objektiewe besluite te neem. 'n Formele studie in menslike hulpbronbestuur is nie anders as enige ander bestuursbeginsel in dié sin dat basiese kennis noodsaaklik vir bestuursvaardighede is nie. Dit is nodig sodat menslike hulpbronne onder andere die beginsels van bestuur en bestuursdeelname verstaan, asook kennis verkry oor die beginsels en teorie wat onderliggend aan die beoefening van menslike hulpbronbestuur in die praktyk is. Chryssides en Kaler (1996:12) sê: “... to clarify one's concepts, to see more clearly the principles which lie behind our way of thinking.” Die meeste van die aspekte wat in hierdie studie bespreek word, dui op persoonlike vaardighede en deelname wat tot die organisering van menslike hulpbronbestuur aanleiding gee. In die aanhaling van respondente word ook verwys na 'n vermoë om effektief met menslike hulpbronverwante probleme en aspekte om te gaan. Dit sluit die begrip van verstaan, asook die vermoë om kennis en inligting te verwerk in, wat deel van bestuur se vaardighede vorm.

- **Menslike hulpbronopleiding**

Die respondente redeneer dat dit noodsaaklik is om menslike hulpbronbestuur te kommunikeer sodat personeel duidelikheid kan kry oor presies wat dit behels, wat bestuur is, wat reg is, wat verkeerd is en wat regverdig is en wat nie. Dit sluit 'n verklaring van begrip in sodat personeel hulle persoonlike insette, tekorte en insig beter kan leer ken en verstaan en om dit met 'n plaaslike owerheid se kultuur te kan integreer.

*“Die manier hoe jy veronderstel is om dinge reg te doen.”*

*“Personeel moet die verskil tussen reg en verkeerd aangeleer word, jy weet. Dan sal hulle weet dit is reg of verkeerd om te doen. Jy weet partykeer doen jy dinge wat verkeerd is in plaas daarvan om die regte ding te doen, en vind dan later uit dat jy wel die regte ding gedoen het. Dit klink nie altyd reg of regverdig nie, maar met die nodige opleiding en genoegsame tweerigtingvloei van kommunikasie sal dit baie help.”*

*“Ek dink persoonlik dat dit belangrik is dat personeel deurgaans opleiding moet kry wat menslike hulpbronbestuur betref. Elkeen moet die kans kry om insette te lewer, al stem dit nie 100% ooreen met die doelwitte van die organisasie nie. Ek dink ook dit is belangrik om persoonlike doelwitte met opleiding, te trou met organisasie doelwitte. Personeel moet egter geleer word om die twee goed te skei sodat hulle nie hierdie vreeslike konflik in hulle self het nie.”*



Die respondente het die noodsaaklikheid van personeelopleiding in menslike hulpbronbestuur verder daarop gebaseer dat daar spesifieke waardes in menslike hulpbronbestuur aangeleer moet word.

*“Hierdie persoon ... of die organisasie moet ernstig daarop let dat opleiding nie ten koste van mense gaan nie, maar om hulle potensiaal en vaardighede te ontwikkel.”*

*“Omdat jy met mense werk, moet hulle jou kan vertrou en hulle moet betroubaar wees en hulle gedrag positief teenoor mekaar en die plaaslike owerheid openbaar.”*

Menslike hulpbronbestuur is noodsaaklik vir die ontwikkeling van personeel en moet op 'n gestruktureerde wyse op 'n deurlopende basis plaasvind. As deel van die sosiale ontwikkeling van enige organisasie se menslike hulpbronne is opleiding in die verband noodsaaklik, veral om aan hulle 'n bewustheid, begrip en kennis ten opsigte van hulle persoonlike waardes en organisasie waardes te bied. Dit is belangrik om met opleiding in menslike hulpbronbestuur deurgaans die perspektief te handhaaf dat menslike hulpbronne die belangrikste bate van enige organisasie is en dat hulle persoonlike waardes met die waardes van die organisasie waarin hulle funksioneer, sal kan sinchroniseer. Bestuur kan hulle beginsels as riglyne gebruik om gedrag te bepaal of om standarde te ontwikkel, of dit kan as motiveerder in die besluitnemingsproses gebruik word. Hierdie is 'n belangrike aspek in menslike hulpbronbestuur omdat daar hoofsaaklik met mense gewerk word. Die respondente voel baie ernstig oor bogemelde aspekte ten einde billikheid, deursigtigheid, neutraliteit en betroubaarheid aan personeel en die organisasie te verseker. Die kennis van personeelbestuur en van persoonlike waardes is uiters noodsaaklik sodat persoonlike insette met organisasie besluitneming kan integreer. Hoffman en Frederick (1987:4) stel dit as volg: **“Human resource training should be a process of guiding personnel to discover their own values ... a personal understanding and development.”**

- **Waarneming en analisering van personeel se belangstellings en gedrag**

Die respondente het die gedrag van personeel binne plaaslike regering bespreek en is van mening dat hulle gedrag nie op standaard is nie en dat hulle dit terselfdertyd op die werksplek oordra:

*“Ek dink dit is belangrik om te kyk na personeel se gedrag wanneer hulle in die werksplek besig is. Dit is nie op standaard nie en wentel dit sover as hulle persoonlike omgewing by die huis en sosiale kringe waarin hulle beweeg. Indien ons hulle oplei, nie net om beter werkers te wees nie, maar ook om opleidingsresultate te gebruik in hulle sosiale en huislike omgewing, dan help ons hulle – ek dink dit is baie belangrik.”*

Hierdie aanhaling verwys na die behoefte daaraan dat personeel se belangstellings deeglik waargeneem en geanaliseer moet word sodat 'n positiewe uitwerking op gedrag geopenbaar kan word. Dit word egter nie bedoel om beter werknemers binne plaaslike regering te wees nie, maar dat dit veel eerder op 'n versterking van die goeie en 'n verswakking van die minder gewenste dui. Op hierdie wyse kan die kwaliteit van regverdigheid volgens Mcnamara (1999:4) verbeter en menslike hulpbronbestuur tot karakterontwikkeling bydra deur die kwaliteite te versterk wat met persoonlike integriteit en selfvertroue geassosieer word. Gegewe die voorafgaande menings van die respondente is die ontwikkeling van personeel se gedrag en persoonlikheid noodsaaklik binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die onderrig van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is dus nodig sodat personeel gehelp word om in beter mense te ontwikkel, positiewe gedrag te openbaar wat sodoende bydra om die doelwit van gedragsbevoegdheid te bereik. In die volgende afdeling word die ontwikkeling van mensepotensiaal van personeel binne plaaslike owerhede bespreek.

#### **Sub-subkategorie 1.1.1.2: Die ontwikkeling van mensepotensiaal**

Die navorser verwys met die ontwikkeling van mensepotensiaal na die ontwikkeling en aanleer van eienskappe wat 'n persoon in staat stel om die besondere profesie doeltreffend binne die veranderde plaaslike owerheidswese te dien. Dit sluit in om elke individu se rol tot voordeel van die verskillende rolspelers wat die plaaslike owerheid bedien, te beoefen (Corrigan, Hayes en Joyce, 1999:117). Hoewel verdere navorsing en werk ten opsigte van die ontwikkeling van mensepotensiaal gewens is, verklaar Van Vuuren (1997:218) dat plaaslike regering oor genoeg professionele mensepotensiaal beskik om dit met groot sukses binne die transformasie tydperk deur te voer. Een van die redes hoekom menslike hulpbronbestuur 'n noodsaaklike funksie binne die veranderde plaaslike owerheidswese geag word, is om personeel by te staan en te onderrig om professioneel te funksioneer in hul onderskeie professies.

Werknemers binne plaaslike regering plaas 'n groot premie op die ontwikkeling van mensepotensiaal sodat hulle werklik voorbereid is om die publiek doeltreffend te bedien en funksioneel voordelig vir plaaslike regering is. Die respondente spreek hulle vervolgens hieroor uit:

*“Dit is heeltemal korrek, ek voel dat amptenare se potensiaal ten volle ontwikkel moet word sodat hulle 'n bate vir die veranderde plaaslike owerheidsweese kan wees.”*

*“Ja, dit is juis hierdie aspek wat personeel binne plaaslike regering beter voorberei om ten bate van die belastingbetaler in krisissituasies op te tree. Personeel sal die waarde van ontwikkeling van mensepotensiaal deurgaans beleef.”*

Die rede vir die aktiewe deelname van menslike hulpbronbestuur is om oor die algemeen 'n bydrae te lewer tot personeel se ontwikkeling. Dit moet in dieselfde lig gesien word as al die ander noodsaaklike funksies van menslike hulpbronbestuur omdat dit 'n omvattende en intensiewe bestuursfunksie is binne plaaslike owerhede. Sims en Keon (1997:215) beklemtoon dit baie sterk dat van toekomstige suksesvolle amptenare verwag moet word om werksverwante probleme en aspekte vroegtydig te identifiseer, dit te verstaan en behoorlik toegerus wees om dit te hanteer. Die respondente verwys na spesifieke eienskappe rakende die rol van menslike hulpbronbestuur om mensepotensiaal te ontwikkel en beklemtoon die stel van standarde waarbinne personeel se potensiaal ontwikkel moet word.

*“My persoonlike opinie is dat plaaslike owerheidsamptenare die groep is wat die meeste met alledaagse probleme gekonfronteer word en moet hulle gemondeer wees om 'n professionele diens te lewer. Ek dink in ons veld het ons te doen met mense van verskillende waardes en optredes. Gebruik maar net dissiplinêre optredes as 'n enkele voorbeeld.”*

*“Dit is 'n uitgemaakte saak dat die bestuur van mensepotensiaal gesetel is in doeltreffende menslike hulpbronbestuur regdeur die plaaslike owerheid.”*

*“Ek dink dat die ontwikkeling van mensepotensiaal nie genoeg beklemtoon kan word nie – ek bedoel die personeelbestuursfunksie, want feitlik alle personeelverwante probleme binne plaaslike regering raak die probleem van die menslike hulpbronbestuurder wat nie in direkte beheer van personeel is nie.”*

Met hierdie menings van die respondente, naamlik dat menslike hulpbronbestuur die spilpunt is waarom die ontwikkeling van mensepotensiaal draai, asook 'n gespesialiseerde terrein is, beklemtoon hulle die belangrikheid van 'n menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel en dui aan dat spesifieke eise ook ten opsigte van mensepotensiaal gestel word.

Met die bogenoemde wil die respondente beklemtoon dat hoë eise aan 'n menslike hulpbronbestuurder gestel word en om aan hierdie eise te voldoen, is dit nodig dat menslike hulpbronbestuurders 'n integrale deel van veranderde plaaslike owerhede vorm. Hierdie uitgangspunt word ondersteun deur Hunt (1986:89): **“Management, especially top management sets the moral example that determines the people’s value of the business. Active, credible moral training and leadership is vital.”** Veranderinge in politiek en beleid soos transformasie, rasionalisering, vermindering en veranderde strukture en diensvoorwaardes, het volgens O’Doherty (1994, in Woods, 1997:5) verskeie **“soft employee welfare concerns”** veroorsaak. Dit dra by tot die groter erns waarmee mensepotensiaal ontwikkel moet word en onderstreep die belangrike rol wat menslike hulpbronbestuur in die verband speel. Woods (1997:6) stel dit as volg: **“All are designed to help human resource officials move towards a more professional way of working and thinking.”**

### **Sub-subkategorie 1.1.1.3 : Transformasie binne plaaslike regering**

Die uitbreiding van die menslike hulpbronsfunksie binne plaaslike regering in Suid-Afrika staan in sy kinderskoene betreffende ontwikkeling. Oor die algemeen is die omstandighede binne plaaslike regering in Suid-Afrika baie kompleks van aard en dikwels word 'n beroep gedoen dat daar aan die menslike hulpbronontwikkeling van die veranderde plaaslike regering van ons land gewerk moet word.

Die probleem binne plaaslike regering is dat daar tot op hede nie juis 'n bewustheid van menslike hulpbronbestuur in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsopset is nie en dat daar ook nie volgens Van Vuuren (1997:20) 'n formele funksie vir hierdie aangeleentheid binne sekere owerhede bestaan nie. As bevestiging van hierdie omstandighede binne plaaslike regering, het die respondente veral aan drie aspekte aandag gegee, naamlik (1) sekere menslike hulpbronprobleme wat in plaaslike owerhede ervaar word, (2) die

diversiteit van ons samelewing en (3) die onkunde wat tans oor menslike hulpbronbestuur bestaan.

- **Menslike hulpbronprobleme**

Die respondente het die voorkoms van menslike hulpbronbestuur as 'n rede vir die organisering en realisering daarvan bespreek.

*“'n Mens sal struktuur aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering moet gee omdat die funksie baie lukraak binne plaaslike owerhede aangebied word.”*

*“Van die grootste probleme in die verband is die gedurige wetswysigings en politieke sienswyses wat aanmekeer verander.”*

*“Ek dink ons moet onself afvra waar begin ons en waarheen is ons oppad met menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Die dinge wat menslike hulpbronbestuur teenwerk moet geïdentifiseer en aangespreek word.”*

*“Ek wil by die vorige sprekers byvoeg dat die sosiale verval van die samelewing 'n direkte invloed het op die bestuur van mense binne plaaslike regering.”*

Die probleme wat in die voorgaande genoem word, is onkundigheid, finansiële tekorte, politiek, onetiese besigheidsgedrag, sosiale agteruitgang en die oneffektiewe organisering en bestuur van menslike hulpbronne. Bestuurders binne plaaslike owerhede word daagliks gekonfronteer met personeelprobleme. Saam hiermee bestaan 'n ontoereikende algemene ingesteldheid ten opsigte van menslike hulpbronbestuur. Menslike hulpbronbestuur geniet nie die aandag wat dit vereis nie, en word by baie owerhede as lae prioriteit gesien. Verder bestaan daar 'n ontoereikende bewustheidsvlak ten opsigte van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede en selfs 'n apatie jeens menslike hulpbronbestuur (Hunt, 1992:114). Waar daar 'n flou plaaslike owerheidsmening rakende onkundigheid, politiek en onetiese besigheidsgedrag bestaan, sal ewels volgens Bowie (1993:16) floreer. Hiervoor is morele protes en kritiek tans in Suid-Afrika net so dringend noodsaaklik as tydens die era van voor die 1994 verkiesing. In hierdie verband vra Barrett (1999:307) wat plaaslike owerhede hieraan doen. Die funksionering van menslike hulpbronbestuur is een manier waarop plaaslike

owerhede hulle stemme kan verhef. Blanchart (1988:16) maak in sy studie die afleiding dat politieke inmenging en sosiale agteruitgang van die hoof oorsake is en dat die koste van hierdie vorme van transformasie in Suid-Afrika skrikwekkend hoog is. Volgens hom dui dit op 'n duidelike behoefte aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering. Een respondent raak hierdie saak soos volg aan:

*“Gegewe die feit dat plaaslike regering in Suid-Afrika baie kompleks van aard is, is dit nodig dat ons nou moet begin bou om die standaard van mensepotensiaal te ontwikkel in ons land.”*

Die respondente spreek ook die kwessie van die behoorlike organisering van menslike hulpbronbestuur aan binne plaaslike regering. Effektiewe funksionering was nog altyd problematies van aard. Versoeke vir inligting en om personeelinligting te verwerk en te versamel, ongeag of dit op papier of elektronies gestoor word, bied verskillende geleenthede vir wanadministrasie en -bestuur. Hierby kan ook die nuwe tegnologie gevoeg word wat die probleem vergroot. Carstens (2000:11) noem in hierdie verband die volgende: **“But technology may exacerbate risk to manipulation, resulting in new responsibilities.”** Hierdie groter verantwoordelikheid dra by tot die redes waarom menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede noodsaaklik is. Met betrekking tot Suid-Afrika skryf Rossouw (1991:1541) spesifiek ook dat die vertroulikheid van personeelinligting as 'n belangrike deel van die inhoud van menslike hulpbronbestuur beskou moet word. Die manipulering van inligting veral deur middel van rekenaarpos ontvang, benodig tans spesiale aandag met die oog op bepaalde wetgewing in die verband.

- **Diversiteit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering**

Met diversiteit word verskeidenheid op verskillende vlakke bedoel. Gegewe dat diversiteit kompleks is en dubbelsinnigheid ten opsigte van verskillende dimensies inhoud (Steward, 1996), redeneer die respondente dat opleiding nodig is sodat die diversiteit wat deel van ons Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsopset en –omstandighede is, bestuur kan word.

*“Ja, ek wil ook net by sê as deel van menslike hulpbronne nou in ons land, die rigting is in plaaslike owerhede, die bestuur van diversiteit. Jy is so baie verskillende kulture bymekaar en in werksomstandighede – hoe jy teen mekaar moet optree en jou doelwitte te bereik.”*

*“Ek dink dit is nodig dat plaaslike owerhede menslike hulpbronbestuur ernstig moet aanspreek. Jy het netnou van diensbillikheid in die werksplek gepraat en dink ek nie ‘n mens kan meer opereer in die werksplek met diverse sienings nie.”*

*“Ek dink veral omdat plaaslike regering verteenwoordigend van so baie kulture is. En dit is moeilik as menslike hulpbronbestuur nie reeds op bestuursvlak ingesluit is nie om dit by werknemers te bevestig. ‘n Mens wonder net of almal weet wat is reg of verkeerd en of hulle verstaan – want wat vir die een aanvaarbaar is, is nie noodwendig vir die ander aanvaarbaar nie. Selfs in terme van kultuurverskille is dit baie as ons so iets kry en dan op die ou end saamstem – maak nie saak watter kleur of kultuur ons aan behoort nie, maar wat is vir die plaaslike owerheid waar ons werk, aanvaarbaar.”*

Die respondente is van mening dat die kultuurverskeidenheid wat in plaaslike owerhede verteenwoordig word, dit noodsaaklik maak om menslike hulpbronbestuur te organiseer en aan te bied binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die multikulturele samelewing van ons land met al die diversiteit is deel van enige besigheid, organisasie en plaaslike owerheid. Dit is so ‘n integrale deel van plaaslike owerhede vandag dat die bestuur van diversiteit essensieel is. Cloete (1995:9) het in ‘n publikasie oor die persepsie wat swart werknemers van menslike hulpbronbestuur het, veral die rol van besluitneming te midde van diversiteit beklemtoon.

- **Wanpersepsies en onkunde oor menslike hulpbronbestuur**

Die respondente redeneer dat ‘n gebrek aan kennis van menslike hulpbronbestuur ‘n belangrike rede is waarom die organisering van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede nodig is. Dit is veral in Suid-Afrika van toepassing.

*“Ek is geneig om saam te stem en dat die meerderheid van personeel in plaaslike regering ‘n beperkte idee het wat menslike hulpbronbestuur werklik behels. Ek is bewus van baie personeel in plaaslike regering wat geen idee het wat die funksie en rol van menslike hulpbronbestuur behels nie.”*

*“Ek dink werklik min mense binne plaaslike regering weet, of is bewus, wat die inhoud van die menslike hulpbronbestuurder se gedragkode is. Dit word egter so lukraak plek-plek toegepas dat jy hulle beswaarlik kan kwalik neem.”*

Die onkunde word veral daardeur veroorsaak dat hoewel al die aspekte van menslike hulpbronbestuur op die een of ander manier sigbaar is, dit glad nie deur personeel ingeneem word nie. Om die onkunde wat bestaan te beklemtoon, noem die respondente veral dat besluitneming nie aan personeel oorgedra of gekommunikeer word nie en dat die gedragkodes nie nagekom word nie. Tydens die fokusgroeponderhoude was dit duidelik dat groepslede saamstem met die meerderheid van kwessies soos aan hulle voorgehou, maar is 'n mate van onsekerheid bespeur rakende die presiese aard van die menslike hulpbronbestuurder se jurisdiksie van besluitneming en mandaat van handeling. Die afwesigheid van volwaardige menslike hulpbronbestuur binne heelwat plaaslike owerhede in Suid-Afrika blyk duidelik as die arbeidsomset in plaaslike regering bestudeer word. Mettler en Steytler (2000:12) bevestig hierdie mening van die respondente as hulle sê dat daar nog baie verwarring bestaan ten opsigte van die definisie van menslike hulpbronbestuur en die algemene wye spektrum wat menslike hulpbronbestuur insluit. Ten opsigte van menslike hulpbronbestuur as 'n spesialiteitsgebied in Suid-Afrika bestaan 'n onvolwassenheid en ontoereikende kundigheidsbasis. Daar is ook volgens Teal en Carrol (1999:240) gebrek aan 'n vakkundige infrastruktuur en 'n menslike hulpbronnetwerk in Suid-Afrika.

#### **Sub-subkategorie 1.1.1.4 : Plaaslike owerheidsoorwegings**

Sekere aspekte wat meer betrekking op 'n nie-winsgewende organisasie het, is ook deur die respondente genoem as redes waarom menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is. Die argumente van respondente word in vyf onderafdelings bespreek, naamlik aspekte wat dui op die sosiale verantwoordelikheid van plaaslike owerhede, morele besluitneming binne plaaslike regering, asook aspekte van mededingendheid, organisasiekultuur en –klimaat en die menslike hulpbronbestuursfunksie binne plaaslike owerhede.



- **Sosiale verantwoordelikheid**

Sosiale verantwoordelikheid dui daarop dat plaaslike owerhede nie in isolasie funksioneer nie, maar 'n verantwoordelikheid teenoor die publiek en samelewing het wat verder strek as hulle verantwoordelikheid teenoor die werkgewer. Dit sluit verantwoordelikheid teenoor verskillende partye soos die personeel, die gemeenskap, die regering, belastingbetalers, heffingpligtiges en die breër omgewing in. Die respondente redeneer dat die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is om hierdie belangegroepes wat by plaaslike owerhede betrokke is, die beste te kan dien.

*“Dat 'n mens dus na die breë spektrum van plaaslike regering moet kyk en hoe jy vier belangegroepes die beste kan dien en ek dink daar kom iets van menslike hulpbronbestuur ook ter sprake in daardie siening.”*

Sosiale verantwoordelikheid veronderstel volgens die respondente ook meer verantwoordelikheid as net die ekonomiese en wetlike. Dit sluit ook die beginsels van menslike hulpbronbestuur in. Mulder (2000:3) voeg ook die menslike hulpbronbestuurs-aspekte en ander verwagtinge wat 'n samelewing op 'n spesifieke tydperk van 'n plaaslike owerheid het by sosiale verantwoordelikheid in. In sy eenvoudigste vorm beteken dit die “instelling gee om”. Die woorde van die respondent, “en daar is iets van menslike hulpbronbestuur ter sprake”, dui ook daarop dat daar nie 'n voor die handliggende formule vir sosiale verantwoordelike besluite bestaan nie. 'n Plaaslike owerheid bepaal self en hoofsaaklik deur die waardes van die grondwet, wetgewing van die nasionale- en provinsiale regering, plaaslike raad, munisipale bestuurder en topbestuur wat sy sosiale verantwoordelikheid is (Ulrich, 1997:14). Mnisi (2000:22) verwys na hierdie belangegroepes wat bevoordeel kan word deur menslike hulpbronbestuur en reeds so vroeg as die tagtiger jare het Galombic (in Digh, 1997:96) geskryf dat sosiale verantwoordelikheid 'n morele saak en 'n praktiese aktiwiteit is.

- **Morele besluitneming binne plaaslike owerhede**

Morele besluitneming is daagliks deel van die lewe van 'n menslike hulpbronbestuurder en dit is een van die aspekte wat baie mense se lewens binne en buite plaaslike regering

raak. Om die regte besluit te kan neem, is 'n belangrike rede waarom menslike hulpbronbestuur 'n integrale funksie moet vervul binne plaaslike owerhede. Die respondente se mening word vervolgens weergegee.

*“Ek dink die effektiewe toepassing van menslike hulpbronbestuur beïnvloed grotendeels besluitneming binne plaaslike owerhede. Wanneer jy met 'n spesifieke probleem gekonfronteer word en jy weet nie presies hoe om dit te hanteer nie – hoe bepaal jy of wat help jou om die gepaste besluit te neem.”*

*“Goed, die rede wat ek dink sal dan wees dat in 'n menslike hulpbronposisie sal 'n persoon sekere besluite moet neem, of bestuur van raad moet voorsien.”*

*“Ek dink dit alles het te doen met bestuur en bestuursbeginsels, omdat dit besluitneming is. Wie neem besluite?”*

*“Die keuringsproses vorm ook deel van die besluitneming en integriteit van bestuur. En veral daarom dat dit 'n kultuur binne 'n plaaslike owerheid kan skep – in die besluitneming en in hulle gedrag en optrede teenoor mekaar.”*

*“En dit is waar ons rol weereens inkom om die implikasies uit te wys om te sê, goed as jy die besluit neem, dit gaan die impak van jou besluit wees. As jy 'n verkeerde besluit tenoor 'n werknemer neem, dan is jy in 'n dispuut. Dit sal vir jou geld kos – so as 'n mens kan leer om korrek op te tree, gaan jy ook outomaties billik optree teenoor die werknemer en dit gaan vir die Raad baie pyne en geld spaar.”*

Die respondente beklemtoon drie aspekte rondom besluitneming wat vir 'n menslike hulpbronbestuurder belangrik is en waarvoor opleiding noodsaaklik is. 'n Menslike hulpbronbestuurder moet weet hoe en wanneer om die regte besluite te neem, hoe om kundigheid en morele waardes by die keuringsproses en die aanstelling van die regte kandidate te gebruik en laastens beklemtoon hulle die implikasies verbonde aan besluitneming en verwys spesifiek na die finansiële implikasies daarvan. Behalwe dat besluitneming volgens die respondente 'n belangrike rede is, is die stelling ook gemaak dat die meeste mense nie oor hierdie vaardighede beskik, naamlik om etiese korrekte besluite te neem nie. Verwysend na besluitneming binne plaaslike regering, sê een respondent die volgende:

*“Ek dink dit is die grootste tekort by baie mense in ons samelewing.”*

In die literatuur (Hosmer en Steneck, 1989) word besluitneming en die implikasies vir die verskillende partye as 'n belangrike rede vir die funksionering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede bespreek. Die deelname aan menslike hulpbronbestuur is dus nodig omdat besluitneming deel van elke funksie van bestuur binne 'n organisasie is en elke besluit besondere implikasies vir verskillende partye binne en buite 'n organisasie inhou. Baie personeel binne plaaslike owerhede beskik nie oor hierdie vaardighede nie en daarsonder kan 'n menslike hulpbronbestuurder nie doeltreffend funksioneer nie.

- **Mededingendheid**

Die respondente voer aan dat die organisering en realisering van menslike hulpbronbestuur nodig is om die mededingendheid van plaaslike owerhede te verseker en hulle gehalte van dienslewering te verbeter, veral noudat hulle onder meer druk geplaas word.

*“Dit is heeltemal korrek – dit is waar die hele proses begin. Die impak betreffende die mededingendheid van die plaaslike owerheid se scenario.”*

*“Definitief, ook om prestasie te verbeter. Wel ook, wat nou huidiglik gebeur omdat baie druk op plaaslike regering uitgeoefen word, word jou waardes nou al hoe meer.”*

*“Korrek, mense en bestuur word onder druk geplaas, veral omdat besparing 'n plaaslike owerheid se doelwit is. Jy word gekonfronteer met konflik, veral as dit van bo en van onder kom.”*

Die respondente redeneer ook dat hulle nie 'n eed tot menslike hulpbronbestuur aflê nie en ook geen beskerming geniet nie, en daarom meer druk ervaar.

*“En jy lê ook nie êrens 'n eed af of so iets nie.”*

*“Ja, jy het geen beskerming nie, ek sê jou geen beskerming.”*

Vir die doel van hierdie bespreking verwys mededingendheid daarna dat plaaslike owerhede nie druk vanuit verskillende bronne sal kan weerstaan en suksesvol bly funksioneer nie. Die respondente beweer dat 'n menslike hulpbronbestuurder dikwels onder druk geplaas word, byvoorbeeld ter wille van besparing. Wanneer werkers onder druk verkeer om mededingend te bly, gee dit die geleentheid dat menslike hulpbronbestuur nie effektief kan realiseer nie. Om onder sulke omstandighede sterk te staan, is dit nodig om menslike hulpbronbestuur op so 'n wyse te organiseer en te struktureer sodat amptenare kan leer om in die daaglikse keuses wat hulle moet maak, die druk te kan hanteer en nog steeds mededingend bly. Ander het beweer dat as gevolg van die huidige transformasie binne plaaslike regering in Suid-Afrika, die druk al hoe sterker op menslike hulpbronbestuur word, veral ten opsigte van die handhawing van menslike waardes, oorlewing en gedrag. Met die nuwe plaaslike owerheidswetgewing wat in Suid-Afrika in werking is, asook verskeie relevante menslike hulpbronwetgewing wat werknemerregte beskerm, moet plaaslike owerhede volgens Van Vuuren (1997:48) toenemend teen regsgedinge waak. Butler (1997:562) verduidelik dat voortdurende druk op menslike hulpbronbestuursaktiwiteite bestuurders soms forseer om hulle persoonlike etiese standaarde te oortree. 'n Argument wat deur Fowler (1988:7) gebruik word as rede om menslike hulpbronbestuur te organiseer en te struktureer, is dat mense se gedrag ook onekonomies is en finansiële skade bring: **"Many of the most local authority features and the most significant business losses of the last decade have been the result of unethical conduct – bad organisation and bad for the service delivery of local government."** Daarteenoor beklemtoon die respondente dat menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is ter wille van die optimalisering van dienslewering en om prestasie te verbeter. Georganiseerde menslike hulpbronbestuur kan tot verhoogde uitsette in plaaslike regering en 'n verbeterde ekonomie bydra. Hierdie ekonomiese en diensleweringvoordele wat menslike hulpbronbestuur kan inhou, beklemtoon die noodsaaklikheid van die opleiding daarvan. Om onder druk te swig, kan moontlik tydelike voordele inhou, maar oor die langtermyn sal 'n plaaslike owerheid ook nie mededingend kan bly nie. Om die druk te kan hanteer, is dit nodig dat personeel ook beskerming moet ontvang, byvoorbeeld die beskerming van 'n morele etiese kode. Dit is veral belangrik omdat alle werknemers nie noodwendig hulle loopbane in bestuursposte afsluit nie. Die meeste werk in middel en laer vlakke van bestuur waar etiese probleme en besluitneming vereistes stel. Dit is veral met die oog op die voorgenoemde groep wat die respondente beskermingsmaatreëls bepleit.

- **Die kultuur binne plaaslike regering**

Die respondente bespreek organisasiekultuur ook as 'n rede waarom menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede 'n noodsaaklikheid is. Hulle gebruik woorde soos **“the way we do things around here”**, en 'n weergawe van hulle reaksie word vervolgens weergegee.

*“Die kultuur van plaaslike regering is ‘the way we do things around here.’ Is basies die wyse waarop menslike hulpbronbestuur aangeleenthede hanteer word en dit is geskoei op die waardes van bestuur.”*

*“Ek glo dit is die eerste stap om personeel bewus te maak van organisasiekultuur, wat hulle moet volg binne plaaslike regering asook binne die groep van menslike hulpbronne.”*

*“Die kultuur van die plaaslike owerheid behoort 'n samevloeiing van die werknemer se gedragspatroon te wees. Jy kan dit nie losmaak van die kultuur wat jy binne plaaslike owerhede sal vestig nie.”*

*“'n Menslike hulpbrondepartement word daargestel, hulle kan aanpas by die kultuur van die plaaslike owerheid en hulle beleide en hulle prosedures en sodoende kan hulle dan lynbestuur van die nodige raad en leiding voorsien om die regte besluite te neem wanneer sekere situasies soos byvoorbeeld arbeidsverhoudinge ter sprake is.”*

Die kultuur van 'n plaaslike owerheid verwys volgens Teal en Carrol (1999:230) na **“... beliefs and assumptions automatically transmitted to new employees as guides for their acting, thinking and feeling toward the entity’s operation.”** Die kultuur van 'n plaaslike owerheid speel volgens die respondente 'n belangrike rol en kan aan die een kant bydra tot die druk wat 'n persoon ervaar en aan die ander kant vereis dit aanpassing van eie waardes by die waardes van 'n plaaslike owerheid. Die etiese komponent van 'n plaaslike owerheid se kultuur, of wat ook volgens Hunt (1986:114) as die normatiewe struktuur of organisatoriese etiese bewussyn bekend staan, bepaal die kwaliteit en kwantiteit van eties-aanvaarbare gedrag in plaaslike owerheidsverband. 'n Werknemer moet dus bewus word van sy eie waardes, dit ken en in staat wees om sy waardes by die van 'n plaaslike owerheid aan te pas, en hiertoe kan menslike hulpbronbestuur 'n belangrike bydrae lewer. Die respondente is dit eens dat van die belangrikste funksies

van 'n menslike hulpbronbestuurder in die verband die advisering en fasilitering van amptenare binne plaaslike regering is. In hierdie opsig is die menslike hulpbronbestuurder se insette van kardinale belang.

*"Hierdie funksionarisse is ook meningsvormers in die omgewing daar buite, hulle is ook meningsvormers waarna plaaslike owerheidswetgewing uiteindelik sal luister."*

*"Ek dink die menslike hulpbrondepartement is die departement wat die meeste geteiken sal word wanneer hulp benodig word binne plaaslike regering."*

*"Sodoende kan hulle dan lynbestuur van die nodige raad en leiding voorsien om die regte besluit te neem wanneer sekere situasies soos byvoorbeeld arbeidsverhoudinge ter sprake is."*

*"Ons moet die heelyd soos wat X of Y ook gesê het, fasiliteer, raadgee en so meer."*

Van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike regering word verwag om raad en leiding te verskaf en hulle is meningsvormers waarna selfs die tersaaklike wetgewing sal luister. 'n Menslike hulpbronbestuurder is volgens die respondente ook deel van die departement wat die meeste gevra sal word om te adviseer en as fasiliteerder op te tree. Dit is vir hierdie rol as fasiliteerder, meningvormer en om leiding te gee ten opsigte van menslike hulpbronsake en etiese besluitneming, dat volgens Van Vuuren (1997:275, 285) opleiding noodsaaklik is. Die outeur beklemtoon ook die noodsaaklikheid van opleiding in menslike hulpbronbestuur sodat senior amptenare hierdie fasiliteeringsrol sal kan vervul.

Die respondente meld ook die basiese aspekte insake menslike hulpbronbestuur soos werwing, keuring, plasing en induksie van nuwe en bestaande personeel. Hulle beklemtoon dat die uitvoering van hierdie funksie gepaardgaan met voortdurende besluitneming wat geleenthede vir etiese of onetiese gedrag bied.

*"Dat 'n mens ook jou mense met die nodige etiese waardes en gedrag sal keur, van die indiensneming af, en dan het 'n mens hierdie persone later ook in die werksopset wat sal kyk hoe hulle hul besluite neem en daarvolgens kan hierdie persone dan 'n positiewe bydrae tot die plaaslike owerheid se beeld hê en ook die uitvoering van hulle besigheidstaak. Ja, dit is definitief belangrik."*

Respondente redeneer ook dat mense in diens geneem moet word wat ten opsigte van morele en etiese waardes by 'n spesifieke organisasie sal inpas. Dit is daarom 'n belangrike rede waarom menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede moet plaasvind en sodoende mensepotensiaal te ontwikkel. Plaaslike owerhede kan ook etiese probleme of aanpassingsprobleme voorkom deur die indiensneming van die regte persone wat sal inpas by die morele klimaat van die plaaslike owerheid. Dit is die taak van die menslike hulpbronbestuurder om tydens indiensneming alle nuwe werkers in te lig (tydens die induksieproses) oor die belangrikheid van integriteit in 'n plaaslike owerheid. Sodoende kan 'n reputasie van hoë morele waardes gebou word vir kennisname deur alle voornemende applikante (Smith 2000:6).

Respondente is voorts van mening dat menslike hulpbronbestuurders nie mede personeel kan dissiplineer as hulle eie gedrag verdag is nie. Hulle moet deurgaans 'n voorbeeld van eties-korrekte gedrag stel en kan hiertoe gehelp word deur die doeltreffende organisering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Aan die ander kant kan menslike hulpbronbestuurders ook nie dissiplinêre verhore en –stappe hanteer as hulle nie die nodige kennis en begrip van etiese gedrag het nie.

*“Die vermoede van onetiese gedrag eindig normaalweg in die personeelkantoor in die vorm van navrae, ondersoeke, skorsings en dies meer.”*

*“Dan is die menslike hulpbronbestuurder ook daar om partykeer leiding te gee wat dissiplinêre optredes betref en as jy verdag is, dan kan jy nie 'n persoon wat verdag opgetree het, dissiplinêr aanspreek nie. En dit is baie belangrik dat jou etiek sal spreek van – jou dade sal moet spreek van – dit wat jy eintlik voorstaan.”*

'n Aspek wat baie sterk na vore tree en deur respondente beklemtoon word is die funksie van leierskap. Die respondente bied dit as 'n verdere rede vir die effektiewe funksionering van menslike hulpbronbestuur aan.

*“Dit is heeltemal korrek en is dit nou presies waarom veral mense wat dus voorberei word om in 'n bestuursrigting te gaan, dat sy leiding en sy leierskap so belangrik is.”*

Menslike hulpbronbestuurders moet nie net verantwoordelikheid neem vir hulle eie integriteit nie, maar ook vir die integriteit van ondergeskiktes. Dit is onwaarskynlik dat 'n

organisasie hoë waardes sal handhaaf as dit by sy leiers ontbreek. Dit is die rede waarom menslike hulpbronbestuur so uiters noodsaaklik is in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Dit is noodsaaklik om personeel se vermoë tot etiese leierskap te versterk omdat etiese leierskap op 'n leier se persoonlike integriteit en belangstelling in die integriteit van ander berus. Die ondersteuning uit die literatuur vir die bogenoemde redenasies ten opsigte van die funksies van menslike hulpbronbestuur, word goed deur Dunfee (1995:168) verwoord wat glo dat etiese denke onvermydelik is in 'n besigheidsorganisasie en dat dit alle funksies raak. Ballantyne (1993:8) beklemtoon ook die sterk etiese rol van 'n menslike hulpbronbestuurder en die verband wat tussen die menslike hulpbronbestuursfunksie en etiek bestaan.

### **Slot**

Die respondente het in hierdie afdeling aangedui dat daar 'n groot behoefte aan georganiseerde menslike hulpbronbestuur bestaan, veral die noodsaaklikheid hiervan in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Die organisering en werkbare realisering van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede, is met verskillende redes deur die respondente gemotiveer. Hierdie redes fokus op die noodsaaklike rol en funksie wat menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede speel, die huidige Suid-Afrikaanse omstandighede en die organisatoriese omstandighede wat dit noodsaaklik maak. Die een rede wat uitstaan, is dat elke funksie van menslike hulpbronbestuur in die beoefening van die professie, op die een of ander manier met die kultuur binne plaaslike regering verbind kan word. Die behoefte en noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur in hierdie verband spreek vanself. Die vestiging van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike regering kan spesifiek in Suid-Afrika ook 'n belangrik rol vervul ten opsigte van die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur as akademiese veld. Dit is ook in ooreenstemming met die bevinding van Brady (1999:310) wat skryf dat aktiewe menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede 'n bydrae kan lewer tot die ontwikkeling daarvan as akademiese dissipline.



## **TEMA 2: DIE DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

In die eerste tema het die navorser die behoefte aan die organisering van menslike hulpbronbestuur en die redes waarom dit noodsaaklik is, bespreek. In hierdie afdeling word op die doelwitte van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde owerheidsbestel gefokus. Met die vraag: "Wat beskou u as die belangrikste doelwitte vir menslike hulpbronbestuurders binne veranderde plaaslike owerhede?", wou die navorser vasstel wat die respondente dink dat daar met die funksie en rol van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede bereik moet word. Die antwoord op hierdie vraag is belangrik omdat dit direk met die inhoud van menslike hulpbronbestuur en die kommunikasie daarvan binne plaaslike owerhede verband hou. Hierdie tweede tema van die studie is reeds deur verskillende navorsers ondersoek (vgl. o.a. Strong en Hoffman, 1989; Sims en Keon, 1997; Hosmer, 1989; Bagin, 1985; Lussier, 1997; Molobi, 1994) en het ook ondersoek in Suid-Afrika behels Cloete (1998); Teal (1999) en Plant (1987). Hulle het verskillende resultate aangebied en die literatuur is duidelik daarvoor dat daar 'n verband bestaan tussen die doelwitte, rolle en funksies van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

Tydens die analise het die navorser, soos die vorige ondersoekers, ook 'n verskeidenheid doelwitte geïdentifiseer. Hierdie verskeidenheid doelwitte, rolle en funksies kan volgens Hasking (1998:3) toegeskryf word aan die nuttheid en moeilike aard daarvan om die globale dimensies van menslike hulpbronbestuur daar te stel, of dit kan 'n aanduiding wees van onsekerhede ten opsigte van die korrekte pedagogiese benadering wat met die daarstelling van menslike hulpbronbestuur gevolg moet word. Na die kodering en die ontleding van die fokusgroeponderhoude is drie kategorieë in hierdie tema duidelik naamlik, (1) kognitiewe denke en bevoegdheid van menslike hulpbronbestuur, (2) gedragsbevoegdheid van menslike hulpbronbestuur en (3) die bevoegdheid van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Na verdere ontleding is verskillende subkategorieë geïdentifiseer. Tabel 5 op bladsy 252 is 'n uiteensetting van die bespreking van hierdie tema.

**TABEL 5: DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

<b>TEMA 2: DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL</b>	
<b>KATEGORIE</b>	<b>SUBKATEGORIE</b>
2.1 Kognitiewe denke en bevoegdheid	2.1.1 Bewuswording van menslike hulpbronbestuur 2.1.2 Kennis van menslike hulpbronbestuur 2.1.3 Vaardighede van menslike hulpbronbestuur 2.1.4 Houding van menslike hulpbronbestuur
2.2 Gedragsbevoegdheid	2.2.1 Etiese sensitiwiteit vir personeel 2.2.2 Morele ontwikkeling 2.2.3 Menslike hulpbronbestuur as rolmodel
2.3 Bevoegdheid van menslike hulpbronbestuur	2.3.1 Instrumenteel tot effektiewe menslike hulpbronbestuur 2.3.2 Bestuursverantwoordelikheid van menslike hulpbronbestuur

Hierdie tema ten opsigte van die doelwitte van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede, word vervolgens in drie hoofkategorieë bespreek, naamlik die kognitiewe denke, gedrags- en bestuursbevoegdheid van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike regering. Brady (1999:312) verskaf hierdie verdeling as 'n benadering wat gevolg kan word om die vraag te beantwoord oor wat die doel van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is.

### **Kategorie 2.1: Kognitiewe denke en bevoegdheid**

Met die doel om kognitiewe bevoegdheid en denke te verbeter by amptenare binne plaaslike owerhede, val die klem op teoretiese kennis en die intellektuele vaardighede om personeel in staat te stel om hul mensepotensiaal in 'n plaaslike owerheid te identifiseer, te ontleed en te evalueer. Dit behels die verbetering van die amptenaar se intellektuele sensitiwiteit van en teenoor die kultuur van die plaaslike owerheid en probleme wat in die werksplek mag ontstaan. Kognitiewe bevoegdheid sluit aspekte soos bewuswording, waarneming, die vermoë om inligting te verwerk en intellektuele verdraagsaamheid ten opsigte van verskille in. Verskeie van hierdie aspekte is deur die

respondente bespreek en word in die volgende vier subkategorieë behandel; eerstens die bewuswording van etiese beginsels van menslike hulpbronbestuur; tweedens die kennis om menslike hulpbronbestuursbeginsels te hanteer; derdens die vaardigheid om menslike hulpbronbestuursbesuite te neem en vierdens die houding van intellektuele verdraagsaamheid teenoor verskille en onduidelikhede in die hantering van menslike hulpbronbestuursprobleme binne plaaslike regering.

### **Subkategorie 2.1.1: Bewuswording van menslike hulpbronbestuur**

Die eerste stap om die doelwit van kognitiewe bevoegdheid te bereik is om amptenare van verskillende etiese aspekte bewus te maak. Rossouw (1991:11) verwys na “... **developing an awareness of the ethical dimensions of business**” en sluit hierby in die bewustheid van etiese probleme en die verstaan van morele verpligting van verantwoordelikheid ten opsigte van ekonomiese aktiwiteite. Die verskillende aspekte waarvan amptenare bewus gemaak moet word en wat deur die respondente aangedui is, word in hierdie afdeling soos volg bespreek. Die bespreking fokus op die bewusmaking van die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur, die bewusmaking van menslike hulpbronprobleme, die bewusmaking van die gevolge van menslike hulpbronprobleme, die bewusmaking van kulturele diversiteit en laastens die bewusmaking van persoonlike waardes.

- **Die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur**

In bepaalde professies, soos die regsprofessie, word die belangrikheid van moraliteit nie bevraagteken nie. Daarteenoor word die rol van menslike hulpbronbestuur en die belangrikheid daarvan in plaaslike owerhede soms betwyfel en gegewe die unieke omstandighede van elke owerheid, is dit nodig dat personeel eers oortuig moet word van die noodsaaklikheid daarvan om mense te bestuur in hierdie verband. Die respondente redeneer dat dit 'n belangrike doelwit moet wees om personeel bewus te maak van die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur in enige organisasie.

*“Dit is nodig dat amptenare verstaan hoekom menslike hulpbronbestuur 'n essensiële rol en funksie binne plaaslike owerhede is.”*

*“Ja, die oomblik wat iemand die behoefte aan iets besef, dan is hulle baie gretig om te aanvaar – om die behoefte te ontwikkel en te vestig is baie belangrik dink ek.”*

*“Ek glo regtig dat ‘n mens ander mense kan oorreed om iets te glo – dan is die stryd reeds halfpad gewonne. As jy eers by die punt kom waar jy die veld gewen het deur menslike hulpbronbestuur ook belangrik vir almal te laat maak, dan behoort die ander goed self in plek te val.”*

Die respondente redeneer dat die bewusmaking van die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur veel wyer strek as net ‘n bewustheid van menseprobleme. Dit sluit ook in ‘n bewusmaking van die invloed wat etiese probleme op ‘n plaaslike owerheid, ‘n werknemer en op ‘n land kan hê. Voorts behels dit ook dat personeel sal verstaan waarom dit in die plaaslike owerheidsopset ingesluit is. Die respondente voer verder aan dat wanneer iemand oortuig is van die noodsaaklikheid van die funksionering van menslike hulpbronbestuur, die saak eintlik gewen is.

Maynhard (1997:16) sê dat ‘n kursus in menslike hulpbronbestuur en etiek voortdurend die etiese probleme en die belangrikheid van moraliteit in ‘n plaaslike owerheid moet beklemtoon en versterk, terwyl West (1985) redeneer dat amptenare se bewustheid van die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur- en etiese probleme voortdurend verdiep en verbreed moet word. Dit impliseer dat die ontwerpers van die menslike hulpbronbestuursfunksie sal moet streef na ‘n wye en intense bewusmaking van die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel.

- **Etiese probleme**

Volgens die respondente is die tweede aspek waarvan amptenare bewus gemaak moet word, die bestaan van etiese probleme. In hierdie verband sê die respondente die volgende:

*“Ek dink ‘n ander doelwit kan wees aan die begin van bewusmaking – die ‘awareness’ van die etiese klimaat binne ‘n plaaslike owerheid.”*

In die konteks van etiese probleme en die problematiek van plaaslike owerheidsetiek beklemtoon 'n volgende respondent die bewuswording van etiese probleme. Dit is ook deur ander respondente beaam.

*"So ek dink vir my sal dit wees 'n bewusmaking."*

Plaaslike owerhede kan volgens die respondente help om meer bewus te word van etiese en menslike hulpbronverwante probleme in die werksomgewing. Amptenare moet leer om dit raak te sien. Hulle moet ook kan weet wat die probleem is en waarom dit as 'n menslike hulpbronprobleem beskou word. Dit is ook die een doelwit waarvoor navorsers saamstem, naamlik die herkenning en bewuswording van etiese menslike hulpbronaspekte in 'n plaaslike owerheidsituasie. In die literatuur skryf navorsers, onder andere Dunfee (1995:169) en Driscoll et al (1997:150) hieroor, en Winstanley (1996:9) identifiseer een van die doelwitte as "recognizing ethical issues". Louw et al (1984) voeg hierby dat baie pogings aangewend moet word om personeel binne plaaslike owerhede te help om bewus te word van etiese probleme en om dit te kan herken, eerder as om noodwendig net die regte besluit te kan neem. Barrett (1999:307) beskryf dié doelwit so: "To increase official awareness of ethical issues in business."

- **Gevolge van etiese probleme**

Die respondente verduidelik dat dit nie net die etiese probleme is nie, maar ook die gevolge van onetiese gedrag waarvan amptenare bewus gemaak moet word.

*"Dit is baie belangrik om die gevolge van onetiese gedrag te beklemtoon, want ek dink nie alle personeel in plaaslike regering het die groot perspektief van hoe hierdie dinge die een die ander beïnvloed en hoe dit op die ou einde die hele plaaslike owerheidsklimaat kan ruïneer."*

In die konteks van etiese probleme noem die respondente die volgende:

*"Die sleutelaspekte lê in die implikasies opgesluit."*

*"Ek persoonlik dink die implikasies – die grootste fokus moet geplaas word op die implikasies."*

Ten opsigte van die implikasies en gevolge het die respondente die volgende bygevoeg:

*“Hoe beïnvloed dit die plaaslike owerheid, maar meer belangrik, hoe beïnvloed dit die individu en op die ou einde die plaaslike owerheidwese in geheel.”*

*“Dit is die enigste manier hoe jy gaan deurdring tot personeel en hulle gaan oorreed om dit te implementeer as hulle die implikasies van hulle gedrag gaan weet. As jy dit aanvaar dat dinge kan ‘back fire’ en wat die finansiële impak sal wees.”*

Hulle redeneer ook dat hierdie bewusmaking van die gevolge van onetiese gedrag binne plaaslike owerhede personeel sal laat besef dat onetiese gedrag in ‘n plaaslike owerheid verskillende rolspelers beïnvloed.

*“Hy begin besef dat dit wat hy doen, het verdere gevolge as net homself.”*

*“Dit is belangrik dat ‘n mens moet gaan kyk wat is die nadelige gevolge van ‘n besluit sou jy dit laat deurgaan. Dis baie sterk op die etiese kant dat ‘n mens daarna kyk, want emosies kan verander maar die nadelige gevolge wat dit inhou, bly.”*

Omdat die gevolge verskillende rolspelers beïnvloed, moet die bewuswording ook afgestem wees op die gevolge wat die etiese probleme vir ‘n werker, ‘n onderneming en ander rolspelers mag inhou.

- **Kulturele diversiteit**

Die werkerskorps binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika toon al hoe meer diversiteit en die sukses van plaaslike owerhede sal ook afhang van die vermoë om hierdie diversiteit te bestuur. Die respondente redeneer dat die doelwit van menslike hulpbronbestuur veral in die huidige multikulturele samelewing ook moet wees om amptenare bewus te maak van die kulturele verskille en diversiteit waarmee ‘n menslike hulpbronbestuurder vandag binne plaaslike owerhede te make kry.

*“Ek sou graag iets wil sien van bewusmaking van verskillende kulture.”*

*“En dat ‘n mens sensitief sal wees vir kultuurverskille.”*

*“En dan te gaan met wat is die verskillende waardes van jou kollegas om jou en van ons kulture om ons.”*

*“En daarom dink ek ‘n mens moet as doelwit stel dat ‘n mens – moet ‘be able to value diversity’ – in die bepaalde omstandighede binne Suid-Afrika dink ek is dit baie belangrik.”*

*“Ek dink dit is om mense gevoelig te maak vir die huidige samelewing – dalk in sy breë sin – die hele kwessie rondom diversiteit en hoe word dit hanteer. Die hele kwessie rondom diversiteit en hoe word dit hanteer. Die kwessie rondom kultuurwaardes van verskillende bevolkingsgroepe en hoe om dit te hanteer.”*

*“Diversiteit – en om dit dan op ‘n manier uit te bring by jou universele waardesisteem.”*

*“Dis reg ja, hoe om met ander kulture, ook nog self daardie etiese waardes te handhaaf. Die waardering van dat daar verskille is en baie van hierdie verskille lê op baie vlakke en dat jy van daaruit sal begin sê, maar wat is dan nou eties vir hierdie gediversifiseerde omgewing en populasie waarin jy werk.”*

Die respondente beklemtoon die bewusmaking van diversiteit, die verskillende kulture en hulle waardes en die verskillende bevolkingsgroepe. Die gevolg van wetgewing, politieke veranderinge en ander realiteite is dat die werkerskorps besig is om al meer te verander sodat diversiteit in die samestelling van plaaslike owerhede ‘n werklikheid is. Hierdie veranderde en diverse samestelling van plaaslike owerhede bring ‘n groot aantal eiesoortige etiese probleme. Gevolglik sal ‘n plaaslike owerheid wat die behoeftes van ‘n diverse werkerskorps kan akkommodeer, meer suksesvol wees as een wat dit ignoreer. Om suksesvol te wees, moet menslike hulpbronbestuurders in staat wees om werkers van verskillende geslagte, ouderdomme, godsdienste en etniese groepe te hanteer en bewus wees van die probleme wat met diversiteit gepaardgaan. Die mening van die respondente dui daarom op die doel om ‘n bewustheid te ontwikkel van diversiteit in die algemeen, maar ook ten opsigte van die diversiteit van die werkers en al die verskillende rolspelers, betrokke binne plaaslike owerhede. Dit sluit die ontwikkeling van ‘n sensitiwiteit, ‘n waardering en ‘n gevoeligheid vir kulturele diversiteit in.

In die literatuur beklemtoon Gebhardt et al (1990:269) dit dat veral in Suid-Afrika noodsaaklik is om aandag te gee aan die verskillende kulture wat deel van ons samelewing vorm. Cannon (1992) skryf weer dat die bewustheid van kulturele diversiteit noodsaaklik is as rade erns met etiek binne plaaslike owerhede wil maak, terwyl Veldsman (1997:21) die saak soos volg stel: **“Local authority employees are encouraged**

to see cultural differences and to learn ways to manage important cultural-distinctions.” Dawning (1998) ondersteun hierdie redenasie en sê dat die doel ook moet wees om by amptenare ‘n waardering en gevoeligheid vir die bestaan van diversiteit te laat ontwikkel.

- **Persoonlike waardes teenoor organisasiewaardes**

‘n Vierde aspek waarvan personeel werksaam binne plaaslike owerhede insake menslike hulpbronnbestuur bewus gemaak moet word, is ‘n bewustheid van hulle persoonlike waardes. Waardes gee betekenis aan wie jy is, wat jy doen en wat jy besit. Dit is ‘n betekenisvolle en noodsaaklike deel van elke mens se verwysingsraamwerk waarbinne jy funksioneer. Waardes is die kern wat die mens se houding en gedrag rig en motiveer. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek moet tussen waardes en etiese waardes onderskei word. Daar is waardes wat nie noodwendig met etiek verband hou nie, byvoorbeeld gemak, rykdom en sekuriteit en wat as neutrale waardes bekend staan. Etiese waardes verwys na dit wat betrekking het op wat goed en reg is en hoe die mens behoort op te tree (Hoffman en Frederick, 1995:83). Omdat waardes volgens die respondente so ‘n belangrike onderdeel van morele gedrag is, beskou hulle dit ook as ‘n belangrike doelwit dat personeel bewus sal wees van hul eie en veral etiese waardes. Die personeel binne plaaslike owerhede moet dit ken en verstaan en bereid wees om daarvolgens te leef.

*“Om aan te sluit by X is die inhoud van die menslike hulpbronnbestuur se benadering tot personeel, wie is ek – wat is my waardes en waarheen is ek oppad. Op hierdie stadium dink ek personeel is onseker wat presies hulle waardes behels.”*

*“Gaan jy inpas, stem jy daarmee saam of nie, sodat die persoon ook ‘n besluit kan neem. Hierdie is die plek vir my, ek stem saam met die waardes wat hier uitgelewe word, ek kan assosieer, of dit is nie die plek vir my nie.”*

*“‘n Personeelbestuur spesialis, om te gaan bepaal wat is die plaaslike owerheid se waardes, want jy het nou al klaar geïdentifiseer wat is joune, want jy moet daai waardes kan uitlewe. Ons leef nie net ons eie waardes uit nie, ons lewe ons s’n, die plaaslike owerheid s’n uit – jy is daai middelweg.”*



*“Maar dalk om hulle deur ‘n proses te vat en te sê wat is my eie individuele waardes ... dalk om hulle ook te help om te sê goed, maar wat is jou waardes wat jy dan nou wil uitleef en wat jy ook partykeer nie gaan onderhandel nie.”*

Die respondente beklemtoon dit dat personeel binne plaaslike owerhede bewus gemaak moet word van wat waardes is en dat waardes hulle lewe rig. Dit kan gedoen word deur dit in hulle daaglikse lewe en optrede en ook in hulle spesifieke kultuur van toepassing te maak. Die bewusmaking van hulle eie waardes sal bydra tot selfkennis wat weer noodsaaklik is vir die toekomstige rol van bestuurder en leier. ‘n Ander faset van bewusmaking van waardes is dat personeel bewus moet word daarvan dat hulle waardes nie noodwendig dieselfde sal wees as die waardes van die plaaslike owerheid waar hulle gaan werk nie. Die respondente beklemtoon dat werknemers hulle eie waardes moet opweeg teenoor die organisasiewaardes voordat hulle enige militante uittatings maak. Werknemers binne plaaslike owerhede moet ook beseft dat as hulle eie waardes en die waardes van die plaaslike owerheid nie versoenbaar is nie, hulle ‘n keuse sal moet maak. Die belangrikheid van hierdie doelwit, naamlik dat die menslike hulpbronbestuursfunksie personeel bewus moet maak van hulle eie etiese waardes en die moontlikheid dat dit van die organisasiewaardes kan verskil, word beklemtoon wanneer Van Vuuren (1997:138) die voorsiening van etiese werknemers aan organisasies beskou as ‘n vertrekpunt vir die aanmoediging van etiese gedrag binne plaaslike owerhede. Werknemers binne plaaslike owerhede moet verstaan wat etiese gedrag is en wat presies van hulle binne die werksplek verwag word, asook dat drastiese optrede kan volg as hulle etiese waardes van die organisasiewaardes verskil. Die bewuswording van waardes as deel van die doelwit om kognitiewe bevoegdheid te bewerkstellig, kan tydens die menslike hulpbronopleidingsproses bereik word deur te voorsien dat alle werknemers binne plaaslike owerhede ‘n persoonlike etiese kode ontwikkel.

### **Subkategorie 2.1.2: Kennis van menslike hulpbronbestuur**

Die volgende aspek in die bereiking van kognitiewe bevoegdheid, is om menslike hulpbronbestuurders met kennis toe te rus. Hiermee word bedoel om menslike hulpbronbestuurders te help om die etiese sake in ‘n plaaslike owerheid te begryp en te hanteer. Dit verwys daarna dat menslike hulpbronbestuur konsepte en

bestuursbevoegdheid (beleid, kodes, reëls, regulasies en organisasiekultuur) sal verstaan en toepas. Die response van die fokusgroepe word vervolgens bespreek en fokus veral op kennis van die veld van menslike hulpbronbestuur.

- **Terrein van menslike hulpbronbestuur**

Met die bespreking van die doelwit om menslike hulpbronbestuurders met genoegsame kennis toe te rus, het die respondente saamgestem dat personeel ook eers moet verstaan wat menslike hulpbronbestuur is. En om die funksie te verstaan, beteken dat konsepte, begrippe en teorieë binne hierdie vakgebied verduidelik sal moet word. Hoewel die respondente nie spesifiek die woord “konsepte” (vakterminologieë) gebruik het nie, was dit deel van die bedoeling wanneer hulle gepraat het oor die verstaan van die funksie van menslike hulpbronbestuur.

*“Personeel moet bewus word wat presies menslike hulpbronbestuur behels – wat dit beteken. Ek bedoel as jy op laer vlak by plaaslike regering begin – of werksaam is – weet jy nie altyd wat aangaan nie.”*

*“Ek dink vir my – ‘n belangrike doelwit moet wees dat personeel moet verstaan waarvoor menslike hulpbronbestuur gaan. Die eerste een wat ek gesê het is om vir personeel te laat verstaan wat is menslike hulpbronbestuur.”*

*“Dit is volgens my belangrik om ‘n behoorlike inleiding of aanloop te hê om te sê wat dit is en hoekom dit gedoen word.”*

Verwysend na die inhoud van menslike hulpbronbestuur, stel een respondent dit as volg:

*“Ja, ek sien dit eerstens as dat die persoon self sal weet waarvoor dit gaan.”*

Omdat menslike hulpbronbestuur ‘n terrein is wat aspekte insluit waarvoor regte of verkeerde antwoorde en oplossings nie noodwendig bestaan nie, is die respondente van mening dat algemene konsepte bespreek moet word. Wanneer die respondente die term “breë konsepte”, “verstaan”, “wat is” en “waarvoor” ten opsigte van menslike hulpbronbestuur gebruik, kan aanvaar word dat hulle bedoeling die insluiting van konsepte, vakterminologie en teorieë van menslike hulpbronbestuur was. Daarsonder is

“verstaan” en “wat is” nie moontlik nie omdat die begrip “verstaan” en ook die omskrywing van die vakgebied direk aan konsepte, terminologie en teorieë gekoppel is. Daar is dit soos in enige ander vakgebied nodig dat personeelbestuurders ‘n ryk woordeskat van die konsepte, kategorieë en teorieë van menslike hulpbronbestuur sal opbou om die gebied te kan verstaan en doeltreffend toe te pas. In werklikheid is die suksesvolle bereiking van al die doelwitte en die suksesvolle toepassing van die funksie, afhanklik van basiese gereedskap soos kennis van al die konsepte van die funksie. Die doel van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel is om die menslike hulpbronbestuurder te voorsien van hierdie fundamentele konsepte en teorieë van die vakgebied, wat dan as gereedskap in die toepassing daarvan kan dien. Dawning (1998) sê dat die doel van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede moet wees om bestuur en personeel te voorsien van basiese konsepte. ‘n Verdere gevolg is dat ‘n menslike hulpbronbestuurder in die werksituasie probleme ervaar om die konsep te “verkoop” aan daardie bestuurders wat nie menslike hulpbronbestuur as deel van hul verwysingsraamwerk het nie. Hierdie bevinding van Mettler (2000:12) rakende die situasie in Suid-Afrika beklemtoon ook die doelwit om personeel met kennis van menslike hulpbronbestuur toe te rus.

- **Normatiewe Standaarde**

Deel van die kennis en vaardighede waarmee menslike hulpbronbestuurders toegerus moet word, is die ken en verstaan van die etiek, norms en waardes wat in menslike hulpbronbestuur van toepassing is. Menslike hulpbron- en etiese beginsels is die standarde en reëls wat gedrag voorskryf. Die respondente se opinie hiervan word vervolgens weergegee.

*“Ons het die handves wat vir ons sekere regte gee. Ek dink dis baie moeilik vir mense wat by ‘n plaaslike owerheid werk wat nie die “back up” het om ‘n senior ou aan te vat en te sê hoor hier jy is nie besig om jou mense volgens menslike hulpbronbestuursbeginsels te lei nie. Dis ongelooflik moeilik, veral vir ‘n junior werker, en hy het nie ander “tools” wat hom beskerm of wat hom help om dit te konfronteer nie.”*

*“‘n Plaaslike owerheid se beleide en prosedures sê ook al in ‘n groot mate vir jou wat is reg en verkeerd.”*

*“Ek dink by die kommunikasie van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is dit belangrik om die beginsels van waardes neer te lê.”*

*“So dit sal ook ‘n doelwit kan wees om aan hulle die geleerdheid te gee – bloot te stel aan die belangrikheid dat ‘n plaaslike owerheid werk volgens sekere voorskrifte en standaarde en om dit te laat slaag moet jy daaraan voldoen.”*

In die fokusgroeponderhoude het die respondente verwys na normatiewe standaarde soos beginsels, standaarde, beleid, prosedures en gedragskodes. Dit is noodsaaklike kennisinhoud wat gebruik kan word om personeel te help om etiese gedrag af te dwing en toe te pas. Volgens die respondente kan hierdie verskillende hulpmiddels gebruik word om die standaard wat gevolg moet word, te bepaal en moet daarom aan die menslike hulpbronbestuurder as kennis voorsien word. Corrigan (1999) sê in sy studie oor die doel van etiek in menslike hulpbronbestuur die volgende in die verband: **“To bring people to an understanding of the principles which underlie business decisions.”** Cannon (1992) beklemtoon ook hierdie doelwit, terwyl Steward (1996:145) die volgende as deel van hulle ondersoek noem: **“Teaching objectives ... human resources must learn how to understand, develop and apply universal values such as freedom and fairness.”**

### **Subkategorie 2.1.3: Vaardighede van menslike hulpbronbestuur**

As deel van die doelwit om kognitiewe bevoegdheid binne plaaslike owerhede te ontwikkel, word derdens op die vaardigheid van besluitneming gefokus. Hiermee word bedoel die kennis en die vaardigheid waarvoor menslike hulpbronbestuurders in die veranderde plaaslike owerheidsbestel moet beskik om probleme en verskille en die besluite daaromheen te verstaan en die kundigheid om die prosedures, tegnieke en prosesse in sulke besluitneming te kan toepas. Dit is om menslike hulpbronbestuurders te voorsien van die konseptuele raamwerke vir die ontleding van die etiese komponente van besluite wat op bestuursvlak geneem moet word. Die respondente stel hierdie doelwit soos volg.

*“Miskien is die doel van opleiding in menslike hulpbronbestuur om mense te leer om besluite te neem – wat dit werklik is.”*

*“Ek weet nie of ‘n mens menslike hulpbronbestuur kan leer nie, maar jy moet mense leer om objektief te wees. Want ‘n persoon wat daar is moet baie objektief wees en soos X gesê het, elkeen het verskillende agtergronde, maar jy moet dit opsy kan sit om te besluit wat gaan die beste besluit vir almal wees.”*

Die argumente van X waarna die respondent in die voorafgaande aanhaling verwys, maak melding van die moeilikheidsgraad van menslike hulpbronbestuur as gevolg van moontlike kulturele verskille en dit lui soos volg:

*“Dit is baie moeilik omdat ons kulturele verskille het ... Wanneer ons oor menslike hulpbronbestuur praat, vanuit watter oogpunt praat ons dan.”*

*“Selfs etiek speel ook ‘n belangrike rol en beïnvloed besluitneming. Wanneer jy ‘n spesifieke probleem in die gesig staar en jy weet nie of dit eties of nie is nie – hoe bepaal jy watter faktore help jou om ‘n besluit te neem. Ek dink dit is waar die meeste mense se vaardighede ontbreek. So ek dink dit help jou om die regte besluite te neem.”*

In reaksie op die vorige mening het die respondente die volgende gesê:

*“X het dit nou-nou baie goed saamgevat toe hy gesê het om basies die regte besluite te maak – om die leiding te kry om die regte besluit te maak.”*

*“So, die oogmerk moet dan wees om vir die persoon die gevolge van sy/haar besluite uit te lig. ‘n Mens moet gaan kyk wat is die nadelige gevolge van ‘n besluit sou jy dit laat deurgaan.”*

*“En dit is waar ons rol weereens inkom om te sê goed, jy gaan nooit hulle waardes vir hulle kan swaai nie, jy kan die implikasies uitwys om te sê goed, as jy dan nou daai besluit neem, dit gaan die impak van jou besluit wees en dis my rol.”*

*“Menslike hulpbronbestuurders kan deur behoorlike struktuur, induksie en leiding help sodat personeel die gevolge van hulle besluite verstaan. Nie net vir hulself nie, maar vir die plaaslike owerheid waarin hy/sy werksaam is.”*

Die respondente is van mening dat die doel moet wees om menslike hulpbronbestuurders op te lei om etiese besluite te neem. Hoewel die respondente twyfel uitspreek, meen hulle dat die objektiwiteit van besluitneming ook aan die menslike

hulpbronbestuurder oorgelaat moet word. Hulle redeneer dat die meeste mense nie oor die vaardigheid van regte besluitneming beskik nie. Die waarde "om leiding te kry om die regte besluit te neem" impliseer dat die meeste menslike hulpbronverwante probleme nie een regte antwoord het nie en dat daar dikwels meer as een manier is om 'n situasie te hanteer. Besluitneming verwys dus na 'n proses van keuses wat gemaak moet word en wat op sekere beginsels gebaseer word. Dit is hierdie wyse waarop keuses gemaak moet word wat deel van die doelwit van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel vorm. Die respondente beklemtoon voorts die rol van menslike hulpbronbestuur asook die implikasies wat met verkeerde besluitneming gepaardgaan. Hierdie doelwit om te leer om die regte besluite te kan neem en die sensitiwiteit te ontwikkel vir die implikasies van besluitneming, word in die literatuur (vgl. Cloete, 1995; Fowler, 1988; Teal, 1999) as een van die belangrikste doelwitte beklemtoon. Teal (1999:233) beklemtoon ook die ontwikkeling van 'n sensitiwiteit vir die gevolge van menslike hulpbronbestuursgedrag, terwyl Cutlip (1985:199) meen dat "... as you weigh alternative courses of action in human resource decisionmaking, strive to be objective." Carrol (1997:500) verduidelik dat dit die kern moet vorm van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, naamlik "... an understanding of the potential impact of a particular decision on the self-regard of both the decision-maker and members of the decision-making entity... and this is at the heart of management and human resource education." Allport (1961) beskryf hoe 'n menslike hulpbronbestuurder in staat moet wees om die rol van fasiliteerder van menslike gedrag te vervul en noem etiese besluitneming as een van die bevoegdhede of vaardighede waaroor die persoon moet beskik. Hierdie noodsaaklike bevoegdheid kan 'n werklikheid word as die doelwitte van menslike hulpbronbestuur daarop fokus.

#### **Subkategorie 2.1.4: Houding van menslike hulpbronbestuur**

Die laaste subkategorie in die afdeling oor die doel van hoe om die kognitiewe bevoegdheid van die menslike hulpbronbestuurder te bevorder, handel oor die vermoë om intellektuele verdraagsaamheid te ontwikkel en spreek dus die houding van menslike hulpbronbestuur aan. Met die ontwikkeling van verdraagsaamheid en aanvaarding word bedoel dat die doelwit van menslike hulpbronbestuur moet wees om amptenare te help om verdraagsaam te wees teenoor standpunte wat van hulle eie verskil en om dit te aanvaar. Hierdie twee aspekte word vervolgens bespreek.

- **Die aanpassing van personeel binne plaaslike owerhede**

Persoonlike waardes vorm deel van elke mens se lewe en karakter en speel 'n belangrike rol in normale gedrag. So speel waardes ook 'n belangrike rol in organisasiekultuur. In afdeling 2.1.1 het die respondente reeds verwys na die bewuswording van waardes. In hierdie afdeling is die fokus op die aanpassing van persoonlike waardes by organisasiewaardes. Dit kan beteken dat werknemers konflik kan ervaar betreffende persoonlike waardes van 'n organisasie. Dit is hierdie saak wat volgens die respondente in menslike hulpbronbestuur aandag moet ontvang deur personeel te help om by ander omstandighede te kan aanpas.

*“Dit is. Die waardes van 'n organisasie is baie belangrik – om eers op jou eie te wees en dan deel te vorm van die plaaslike owerheid. Hoe om die nuwe verwagtings te hanteer.”*

*“Menslike hulpbronbestuur kan help om mense se doelwitte te verander – om meer aanpasbaar te wees.”*

*“Ja, ... leer personeel as onderdeel van menslike hulpbronbestuur, dat hulle ook moet kan aanpas en hulle moet ook kan leer om besluite te neem wat die organisasie raak en nie net hulleself nie.”*

*“Dit is nie normaal as 'n mens altyd konsekwent is nie, wat ook al die situasie is, dieselfde opdrag openbaar. 'n Mens moet aanpas, afhangend van die situasie.”*

*“Ja, om jou eie morele waardes met die morele kultuur van die plaaslike owerheid te versoen.”*

*“Ek kan sê dat personeel in lyn gebring moet word met plaaslike owerheidsbeleid. Ja, om jou eie morele waardes met die morele kultuur van die plaaslike owerheid te versoen.”*

*“Dit is 'n kwessie of jy gaan aanpas of inpas, stem jy saam of stem jy nie saam nie, sodat elke persoon ook 'n besluit kan neem, hierdie is die plek vir my, ek stem saam met die waardes wat hier uitgelewe word, ek kan assosieer, of dit is nie die plek vir my nie.”*

*“Ja, en dan te gaan met wat is die verskillende waardes van jou kollegas om jou en van ons kulture om ons, en nou bring jy die twee bymekaar.”*

Die respondente sê duidelik, dat menslike hulpbronbestuurders moet leer om by elke situasie te kan aanpas en dat hulle eie waardes by organisasiewaardes geïntegreer moet word. Die respondente gee ook aandag aan die rol wat persoonlike waardes speel wanneer bevordering van personeel ter sprake kom. Met hierdie argument word bedoel dat personeel moet leer dat hulle as moontlike toekomstige bestuurders besluite moet neem in ooreenstemming met die kultuur van 'n plaaslike owerheid en dat dit soms van hulle persoonlike waardes kan verskil. Persoonlike waardes kan bepalend wees tot etiese of onetiese gedrag en daarteenoor, kan organisasies ook sterk invloed uitoefen op die gedrag van werkers. Die doel om menslike hulpbronbestuur te integreer met plaaslike owerheidsbeleid, fokus veral daarop dat personeel nie net bewus sal wees van organisasiewaardes teenoor hulle eie waardes nie, maar dat hulle sal weet hoe om dit by mekaar te laat aanpas. Die ander aspek van hierdie doel is dat menslike hulpbronbestuur en organisasiewaardes versoenbaar moet wees. Frost (1992:20) skryf dat aanpassings eintlik op die integrasie van eie etiek in die probleemoplossings- en besluitnemingsproses binne 'n organisasie dui. Die ontwikkeling van 'n persoonlike kode sal ook in hierdie geval personeel help met besluitneming.

- **Aanvaarding van verskille**

Om morele verdraagsaamheid te ontwikkel, is dit nie alleen nodig om aan te pas nie, maar ook waar menslike hulpbronbestuur gepaardgaan met verskeie individuele verskille, mense sal leer om dit te aanvaar.

*“Vanuit 'n menslike hulpbronbestuurders oogpunt is dit baie belangrik om mense te aanvaar soos wat hulle is, met hulle godsdienverskille, met hulle kultuurverskille, met hulle rasseverskille, met hulle opvoedkundige vlak verskille, hulle tempo - al hierdie tipe van dinge. En dit - daai aanvaarding - praat 'n groot deel van jou etiek as persoon in die werksplek. Sal ek hom ten alle koste altyd aanvaar of sal ek met 'n verskuilde agenda met hierdie persoon optree.”*

*“Ja, dis 'n baie belangrike en ook 'n sensitiewe saak - dat jy dieselfde moet wees is waar, en dat jy moet leer om dan ook soos jy sê, die twee met mekaar te kan versoen op die ou einde.”*

Die respondente is van mening dat die doelwit moet wees dat menslike hulpbronbestuur personeel moet toerus om probleme en verskille te hanteer, om verskille te respekteer, te verdra en te aanvaar. Pynes (1997:11) sê dit behels “... tolerating and reducing



**disagreement and ambiguity**", en Rashid (1999:19) skryf dat menslike hulpbronbestuur só bygestaan moet word dat hulle 'n verdraagsaamheid ontwikkel teenoor menslike hulpbronverwante perspektiewe wat van hul morele waardes verskil. Hierdie eienskappe word ook deur Schuitema (2001:38) bespreek as belangrike aspekte waar verskille in die hantering van menslike hulpbronprobleme bestaan. Gemelde outeurs en Hunt (1986:114) is van mening dat die doelwit moet wees dat personeel geleer moet word om hulself voor te berei om verskille te aanvaar in die werksplek "... **and to disagree without personal invective.**" Hunt (1986:114) onderskryf ook die doel om menslike hulpbronne te help om maniere te ontwikkel om kulturele verskille te bestuur.

## **Kategorie 2.2: Gedragsbevoegdheid**

Waar die vorige aspekte hoofsaaklik die kognitiewe aspekte behandel het, dui die volgende op die eienskappe van menslike hulpbronbestuurders. Dit sluit die ontwikkeling van 'n sensitiwiteit vir morele gedrag en die gewilligheid om eties korrek op te tree in, selfs al is dit nie tot eie voordeel nie. Die respondente het in hierdie verband veral melding gemaak van drie aspekte (1) 'n etiese sensitiwiteit teen personeel, (2) morele ontwikkeling en (3) die menslike hulpbronbestuurder as rolmodel.

### **Subkategorie 2.2.1: Etiese sensitiwiteit vir personeel**

Menslike hulpbronne is enige plaaslike owerheid se belangrikste bate en etiese gedrag teenoor personeel toon 'n positiewe korrelasie met plaaslike owerheidsukses. Die respondente het veral in hierdie verband genoem dat menslike hulpbronbestuurders moet leer dat etiese, sensitiewe gedrag teenoor die personeel noodsaaklik is, veral in die lig van kulturele diversiteit van plaaslike owerhede.

*"Ek meen jy moet mooi kyk na personeel, anders verloor jy hulle."*

*"Mense gee die skuld vir plaaslike owerhede wat onder administrasie geplaas word, gee baie redes vir dit, maar hulle kom nie terug na die personeel se behoeftes nie – is hoekom produktiwiteit daaronder lei."*

*"So as 'n mens kan leer om eties korrek op te tree, gaan jy ook outomaties billik optree teenoor ander mense en personeel."*

*“Wel, ek sou sê die belangrikste is om te verseker dat die mense wat binne plaaslike owerhede aangewend word of waar ookal aangewend word, nie uitgebuit word nie – die eerste plek. Tweede plek is om vir hierdie persoon ruimte te laat sodat hy hom ten volle kan uitleef en dat daar vir die werkgewer en werknemer 'n billike en regverdige optrede altyd sal wees.”*

Die respondente beklemtoon dat wanneer menslike hulpbronbestuurders eties sensitief optree, hulle terselfdertyd die morele behoeftes van personeel sal bevredig, byvoorbeeld die behoefte om billik en regverdig behandel te word. En verder dat met hierdie etiese sensitiwiteit teenoor personeel se behoeftes, 'n fyn balans gehandhaaf moet word tussen die behoeftes en die waardes van die plaaslike owerheid. Die respondente motiveer hierdie standpunt daarmee dat dit noodsaaklik vir die finansiële oorlewing van 'n organisasie is.

Met hierdie menings redeneer die respondente dat personeel geskool moet word binne plaaslike owerhede om in 'n plaaslike owerheid 'n kultuur van samewerking te bevorder en te vestig. Hulle moet leer dat eties-sensitiewe behandeling, byvoorbeeld regverdige behandeling die beste waarborg vir moraliteit en voortbestaan van 'n plaaslike owerheid is. Farren en Vincola (2000:12) beklemtoon dat daar 'n verskuiwing moet kom dat die fokus in menslike hulpbronbestuur ook op die regte en behoeftes van die werknemers moet wees. Om die korrekte gedragsbevoegdheid te ontwikkel, is dit nodig om personeel te help om te weet hoe die betrokke partye beïnvloed word, om te gee en te probeer om die negatiewe invloed van gedrag te verminder.

### **Subkategorie 2.2.2: Morele ontwikkeling**

Om die doelwit ten opsigte van gedragsbevoegdheid te bereik, word in die tweede plek op die selfontwikkeling van personeel gefokus. Elke werknemer binne plaaslike owerhede moet waardes internaliseer wat bydra tot selfontwikkeling – 'n morele verantwoordelikheid.

*“Jy moet dit doen omdat jy dit geïnternaliseer het, omdat dit 'n interne waarde is, deel van jou is, dat jy voel dit is vir my belangrik om eerlik te wees. Ek is nie eerlik omdat ek bang is dat ek uitgevang gaan word en gestraf gaan word nie.”*

*“So jy moet al klaar daai binne in jou gevestig word – jy weet dat hulle op jou woord kan vertrou en dat hulle jou leiding gaan aanvaar.”*

*“Ja, miskien moet ‘n ou begin deur dit prakties in jou eie lewe te maak – dinge soos goeie maniere, statige gedrag – dinge soos dit, amper soos ‘n inleidingskursus.”*

*“Baie belangrik is dat, hierdie menslike waardes moet deel vorm van menswees, dit moet deel word van sy natuurlike styl. Dit moet nie iets wees van hy is so as hy by ‘n sekere plek of by die werksplek is nie. Dit moet deel wees – hy moet altyd daardie waardes kan uitleef.”*

Die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel moet aandag gee aan die wil van personeel om ordelik op te tree. Dit behels die ontwikkeling van ‘n toewyding van personeel aan eties aanvaarbare gedrag. Die respondente beklemtoon hierdie ontwikkeling deur veral te wys op die noodsaaklikheid daarvan om menslike hulpbronbestuursbeginsels in hulle eie lewens prakties toe te pas en om te help om dit te internaliseer. Dit is eers as dit geïnternaliseer is dat menslike hulpbronbestuur volgens die respondente suksesvol sal wees. Daarom moet die doel van die funksie wees om maniere te vind om die wil en die intellek, die hart en die verstand van personeel in menslike hulpbronbestuur te betrek. Zybrands (1995) beskou dit as die morele verantwoordelikheid van ‘n instelling om by te dra tot die ontwikkeling van personeel: **“Help personnel to think about their personal value system”** en **“... building individual business ethics.”**

Blanchard (1988:41) maak dit ook duidelik dat om effektief te wees, menslike hulpbronbestuur geïnternaliseer moet word. Die doel om menslike hulpbronbestuurders tot morele verantwoordelikheid te lei, dui ook op moontlik verandering. Dawning (1998:14) stel dit so: **“It can be argued that a person’s value system may be subject to great modification and refinement over time.”**

### **Subkategorie 2.2.3: Menslike hulpbronbestuurder as rolmodel**

Om gedragsbevoegdheid te ontwikkel, redeneer die respondente dat die doel van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede ook die voorbereiding insluit van die toekomstige rol van personeel in die hoedanigheid as rolmodel in ‘n plaaslike

owerheidsbestel. As rolmodel moet menslike hulpbronbestuurders voortdurend hul lewens toets daaraan of hulle nog die regte dinge doen en die regte voorbeeld stel.

*“Dit is heeltemal korrek, hy moet ‘n rolmodel wees, maar meer belangrik moet hy mense kan beïnvloed.”*

*“He must practice what he preach.”*

*“Menslike hulpbronbestuurder, is die persoon wat op die agtergrond die beïnvloeding doen om op die end van die dag die plaaslike owerheid se kultuur te verander – denkwys te verander in ‘n meer etiese manier van optrede. Hy moet ander kan beïnvloed, daardeur moet hy kom ons sê ‘n – “business partner” wees.”*

*“Dit moet soos ‘n lewenswyse by plaaslike regering word – dat hulle daai tipe van beeld uitstraal.”*

*“Opgesom kan ‘n mens sê dat die personeelbestuurder moet eindelijk die gewete wees van die plaaslike owerheid aan die einde van die dag.”*

*“Is ek nog op die regte pad, lewe ek nog die plaaslike owerheid se doelwitte uit soos wat ons dit daar gestel het – is ek nog besig met die waardes, doen ek nog die regte goed. Dit is hoekom dit dalk baie belangrik is.”*

*“Mens sien dit dat as jy dit uitleef, vestig jy dit in baie gevalle. Ja, ek sien dit as tweeledig, eerstens dat die persoon self moet weet waaroor dit gaan, want dis ‘n kwessie van dan sal hy dit kan uitdra, en as hy dit uitleef sal hy dan ook ander mense oor die vingers kan tik wanneer hulle oneties optree. Ons as menslike hulpbronbestuurders is seker die mense wat die meeste kontak het met die meeste ander mense in enige organisasie.”*

*“‘n Menslike hulpbronbestuurder se waardes moet deel word van sy menswees, dit moet deel word van sy natuurlike styl ... hy moet altyd daardie waardes kan uitleef. Eerstens, daai norme en waardes tuis te bring en dat hy dit kan gaan uitlewe wanneer hy in so ‘n posisie geplaas word.”*

Die respondente beklemtoon dat die doel moet wees om menslike hulpbronbestuur so binne plaaslike owerhede te ontwikkel dat dit ‘n lewenswyse is en vir almal tot voorbeeld sal wees. Hulle moet menslike hulpbronbestuur aktief beoefen en ander beïnvloed. Menslike hulpbronbestuurders moet hulself voortdurend toets en vra of hulle nog op die regte pad is. Die doel is dat die funksionering van menslike hulpbronbestuurders sal lei

tot 'n gewilligheid om as rolmodelle op te tree, die regte voorbeeld te stel en ook in bestuursposisies die gesag en verantwoordelikheid te hê om nie net hulle eie behoeftes uit te leef nie, maar ook ander te beïnvloed. Dit is onmoontlik dat hulle nie bewustelik of onbewustelike etiese of onetiese gedrag sal beoefen nie. 'n Aanvaarbare organisasiekultuur val nie uit die lug nie. Dit word ontwikkel, veral deur bestuurslui wat self rolmodelle vir etiese gedrag is en dit is onrealisties om 'n hoë standaard van gedrag binne plaaslike owerhede te verwag in die afwesigheid van geskikte rolmodelle. Clarke (1996) het met sy ondersoek na Suid-Afrikaanse bestuurders die gevolgtrekking gemaak dat bestuurders en veral topbestuur die voorbeeld stel en die klimaat in 'n organisasie bepaal. Liebenberg (1995:35) stel dit soos volg: **“Almal wat in 'n leiersposisie op al die verskillende vlakke van onder tot bo is, se belangrikste taak is om die regte voorbeeld te stel. Soos die gesegde lui: ‘we must be prepared to walk the walk’.”** Schuitema (2001:38) beklemtoon ook dat dit as doelwit vir menslike hulpbronbestuur ingebou moet word, naamlik om menslike hulpbronne voor te berei as toekomstige rolmodelle in die toepassing en uitlewing van etiese gedrag in organisasies.

### **Kategorie 2.3: Bevoegdheid van menslike hulpbronbestuur**

Die eerste kategorie het die doelwit, naamlik kognitiewe bevoegdheid behandel. Die tweede kategorie het die doelwit van gedragsbevoegdheid behandel. Met die bevoegdheid om te bestuur, word bedoel om die teoretiese kennis, intellektuele vaardighede en menslike hulpbronbestuur se sensitiwiteit en gewilligheid tot morele gedrag, só te ontwikkel dat hulle in staat sal wees om dit toe te pas.

*“Nog 'n aspek wat 'n mens moet aanspreek is die praktiese toepassing van menslike hulpbronbestuur ... hoe om dit regtig te laat werk en die praktiese toepassing daarvan.”*

*“Personeel moet deurgaans tydens hulle werksloopbaan geleer word hoe om op te tree binne menslike hulpbronbestuur. Spesifiek en beroepsgerig.”*

*“Ek dink om aan te sluit by wat X gesê het, is dat menslike hulpbronbestuur moet beroepsgerig wees en so 'n standaard te stel.”*

*“Dan miskien om te kyk na die universele waardes en norme en hoe om dit te integreer. Wie is die mense wat betrek moet word wanneer menslike hulpbronbestuur bespreek word.”*

Een respondent verwys na die instandhouding van menslike hulpbronverwante beginsels:

*“Dit is so, dit help nie dit is daar en hulle doen dit nie – dit moet toegepas word.”*

Menslike hulpbronbestuur se doel moet wees dat personeel dit in hulle beroepe kan toepas. Die respondente beklemtoon die praktiese toepassing as hulle verder redeneer dat personeel die samestelling en instandhouding van menslike hulpbronbestuurkodes binne plaaslike regering moet bemeester. Menslike hulpbronbestuur gaan nie net om vaardighede en tegnieke nie. Volgens Driscoll et al (1996:147) gaan dit ook oor insig en die bestuur van waardes. Laabs (1997:60) verduidelik dat 'n doelwit van uitkomsgebaseerde menslike hulpbronbestuur is om personeel te mondeer met kennis, insig, vaardighede en tegnieke wat hulle in die werklike lewe kan toepas. Om hierdie doelwit te bereik, identifiseer die respondente twee verskillende subdoelwitte waardeur die praktiese toepassing van menslike hulpbronbestuur moontlik gemaak word. Dit word in die volgende subkategorieë bespreek. Eerstens beklemtoon die respondente dat die toepassing van menslike hulpbronbestuur instrumenteel moet wees tot suksesvolle organisasiepraktyk. Tweedens is die praktiese toepassing noodsaaklik in die rol van 'n menslike hulpbronbestuurder.

### **Subkategorie 2.3.1: Instrumenteel tot effektiewe menslike hulpbronbestuur**

Die doelwit van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede moet wees om personeel so op te lei dat die kennis en toepassing van bestuur tot voordeel van plaaslike owerhede aangewend word en sodat morele gedrag 'n prioriteit binne plaaslike owerhede sal wees. Die bestuur van menslike hulpbronne van 'n plaaslike owerheid moet dus instrumenteel wees tot die sukses van 'n plaaslike owerheid en die respondente gee in hierdie verband aan drie aspekte aandag, naamlik dat die bestuur van menslike hulpbronne sal bydra tot die oorlewing van plaaslike owerhede, tot voorkomende optrede en laastens sodat 'n plaaslike owerheid globaal kompetender kan wees.

- **Oorlewing van menslike hulpbronbestuur**

Een van die respondente spreek hom oor hierdie aspek soos volg uit:

*“Ek sou graag wou sien dat personeel binne plaaslike regering die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur verstaan, want dit stem ooreen met aspekte soos die oorlewing van plaaslike regering.”*

Die respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is vir goeie menseverhoudinge en daarom moet personeel opgelei word – ook in werksetiek – sodat dit tot die oorlewing van plaaslike owerhede kan bydra. Eintlik is organisasie in wese ‘n etiese aktiwiteit en dit moet eties funksioneer om suksesvol te wees. Die respondente redeneer dat die doelwit moet wees om menslike hulpbronbestuurders by te staan dat hulle verantwoordelikheid sal aanvaar vir die ontwerp en implementering van ‘n menslike hulpbronbestuursprogram waardeur hierdie funksie as ‘n prioriteit in ‘n plaaslike owerheid toegepas sal word. Menslike hulpbronbestuur hou kort- en langtermyn-ekonomiese voordele in en vir ‘n plaaslike owerheid is dit oor die langtermyn meer winsgewend as in vergelyking met ‘n onetiese plaaslike owerheid. Wanneer menslike hulpbronbestuur die sentrale tema van die plaaslike owerheidsaktiwiteite vorm, beteken dit volgens Baxter (1987:244) goeie plaaslike regering. Personeel moet voortdurend bewus gemaak word van die rol wat menslike hulpbronbestuur in die oorlewing van ‘n plaaslike owerheid kan speel.

- **Voorkomend**

Met die effektiewe toepassing van menslike hulpbronbestuur kan bestuurders ‘n bydrae lewer om integriteit binne ‘n plaaslike owerheid te bevorder en korrupsie te bekamp en sodoende voorkomend optree.

*“So, die doel is dan uiteindelik om by te dra tot die voorkoming van korrupsie.”*

*“Ja, en ek dink as daardie reëls neergelê is, dan gaan dit integriteit en die bekamping van misdade dan ook aanhelp.”*

*Wel, ek sou sê die belangrikste is om te verseker dat die mens wat binne die plaaslike owerheid aangewend word, waar hy ookal aangewend word, nie uitgebuit word nie ..."*

Die respondente redeneer dat die nodige opleiding en ondersteuning in menslike hulpbronbestuur tot die voorkoming van korrupsie bydra deur te verseker dat mense nie uitgebuit word nie. Veral kan korrupsie voorkom word deur die regte mense met integriteit te keur en aan te stel. Met hierdie menings van die respondente is dit duidelik dat die vertroude uitgespreek word en die hoop bestaan dat die instelling en byvoeging van menslike hulpbronbestuur, 'n noodsaaklike bydrae kan lewer om die ernstige graad van korruptheid in ons land te verminder. Lussier (1997:198) ondersteun die respondente as hy sê dat die effektiewe toepassing van menslike hulpbronbestuur finansiële bedrog en ander korporatiewe onetiese gedrag kan verminder: **"All the efforts express the hope that human resource management could reduce the number of fraudulent financial manipulations, environmental tragedies, deadly working environment and other corporate wrong doings."**

- **Globaal kompetierend**

Menslike hulpbronbestuur en veral die bestuur van menslike gedrag is 'n uitdaging vir enige bestuurder binne kultuurverband. Met die toename in globalisering word dit 'n nog groter uitdaging wat ook aan die voorbereiding en opleiding van die bestuurders van die toekoms hoë eise stel. In die lig hiervan het die respondente met die volgende woorde geredeneer dat 'n doelwit moet wees om personeel te bemagtig om as belangrikste element binne plaaslike owerhede, globaal kompetierend te wees.

*"Dit is belangrik dat mense verstaan dat Suid-Afrika nou deel is van 'n totale ekonomie en dat ons kompetierend moet raak in die mark. Indien ons nie hieraan gehoor gee nie, kan ons nie kompetierend wees nie."*

Heelwat respondente het op die vorige menings instemmend gereageer met:

*"Ja-nee", "verseker" en "definitief."*

Menslike hulpbronne moet gehelp word om te besef dat hulle plaaslike kultuur nie op 'n internasionale vlak toegepas kan word nie en daarom moet spesiaal aandag aan die



beoefening van menslike hulpbronbestuur binne 'n verskeidenheid van kulture gegee word. Menslike hulpbronbestuurders moet dus menslike hulpbronbestuur binne die nuwe globaliseerde omstandighede kan hanteer. In die blootstelling kan universele waardes soos vryheid en regverdigheid ontwikkel word, sodat 'n plaaslike owerheid globaal kompetierend kan wees. Dit vereis volgens Gebhardt et al (1990:269) besondere kulturele begrip, sensitiwiteit en 'n oop gemoed. Die behoefte aan kruis-kulturele menslike hulpbronbestuur is 'n moontlike aspek vir verdere ondersoek. Rashid (1999:66) ondersteun met hierdie woorde: **“The business community demands graduants who are well informed about the global issues, are able to function well within a culturally diverse work environment and who have the critical thinking skills to succeed in the corporate world.”**

### **Subkategorie 2.3.2: Bestuursverantwoordelikhede van menslike hulpbronbestuur**

Om bestuursbevoegdheid te ontwikkel, bespreek die respondente in die tweede plek sekere aspekte van die rol en funksie van die menslike hulpbronbestuurder binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die respondente argumenteer dat die doel van effektiewe menslike hulpbronbestuur moet wees om menslike hulpbronbestuurders bewus te maak van hulle rol as fasiliteerders van menslike hulpbronbestuur en om menslike hulpbronbestuur te institusionaliseer.

- **Menslike hulpbronbestuur as fasiliteerder van morele gedrag**

Die respondente stel dit as doelwit dat menslike hulpbronbestuurders deeglik bemagtig moet word om 'n fasiliterende rol ten opsigte van menslike hulpbronbestuur te kan vervul.

*“Een van die doelwitte, sonder dat die belangrikheid daarvan beklemtoon word, is dat een van die menslike hulpbronbestuurder se hoof funksies is om te fasiliteer.”*

*“Ek dink dat dit help om te fasiliteer, hoe om die plaaslike owerheid te help.”*

*“Ek dink dit is een van die goed wat 'n mens moet aanspreek wanneer jy menslike hulpbronpraktisyns mondeer vir plaaslike regering, ook die vermoë om met bestuur en met lynbestuur te gaan en te onderhandel en te oorreed en dies meer.”*

*“Menslike hulpbronsbestuurders moet ‘gekit’ wees binne plaaslike regering en dat hulle voortdurend moet fasiliteer ten einde objektiewe doelwitte te bereik. Dit is egter problematies om te koördineer en te polisieer.”*

Die respondente redeneer dat ‘n menslike hulpbronsbestuurder die vermoë moet hê om etiek, kultuur en klimaat in ‘n plaaslike owerheid in te stel, toe te pas en in stand te hou. As fasiliteerders moet menslike hulpbronsbestuurders hulle verbind om met lynbestuur te onderhandel en om menslike hulpbronsbestuursbeginsels binne plaaslike owerhede te vestig en te bevorder. Dit sluit aan by ‘n vorige redenasie dat ‘n menslike hulpbronsbestuurder met alle afdelings skakel en eindelik die hart van die organisasie is. Hoffman (1989:5) maak in sy studie ‘n sterk saak uit en beveel aan dat ‘n menslike hulpbronsbestuurder as ‘n fasiliteerder van etiese gedrag moet optree. Waar Hoffman (1989:5) die behoefte aan die rol van fasiliteerder vir die menslike hulpbronsbestuurder identifiseer en aanbeveel, redeneer die respondente in aansluiting daarby, dat dit een van die doelwitte van doeltreffende menslike hulpbronsbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel moet wees.

- **Institusionalisering**

Om hierdie doel, naamlik bestuursbevoegdheid te ontwikkel, word in die laaste plek geredeneer dat menslike hulpbronsbestuurders gemondeer moet word om menslike hulpbronsbestuur te institusionaliseer. Dit dui op die vaardigheid om morele besluitneming en etiese gedrag in die totale plaaslike owerheid te integreer.

*“Ek stem saam – eindelijk behoort enige etiese kultuur van topvlak geïmplementeer te word en dan afgedwing te word deur middel van stelsels en standaarde.”*

*“Dit moet ook by jou eie praktyk toegepas word en deel uitmaak van jou plaaslike owerheid se waardesisteem.”*

*“Algemene bestuurskomponente om basies bepaalde morele waardes oor te dra, want dis baie belangrik dat veral menslike hulpbronsbestuur op bestuursvlak toegepas word.”*

Die respondente redeneer dat die vestiging van menslike hulpbronsbestuur vanaf bestuursvlak moet funksioneer en afwaarts dwarsdeur die plaaslike owerheid gevestig

word met die menslike hulpbronbestuurder as vername rolspeler en die ideale persoon om die ander te beïnvloed. Met institusionalisering word bedoel dat nadat waardes, beginsels en standarde geformuleer is, dit in die beleid, praktyk en werklike optrede van die totale plaaslike owerheid geïntegreer moet word. Dit dui ook op die langtermynstrategie van die plaaslike owerheid. Die waardes wat in menslike hulpbronbestuur vervat word, word dus op verskillende wyses geïmplementeer. In hierdie proses van implementering speel 'n menslike hulpbronbestuurder 'n belangrike rol. Hoffman (1989:5) beklemtoon dat menslike hulpbronbestuurders moet leer dat die toepassing van menslike hulpbronbestuur nie net tuishoort in hul eie funksionele areas nie, maar dat sodaniges ook bevoeg moet wees om menslike hulpbronbestuur in 'n breë organisasieverband te fasiliteer, om sodoende menslike hulpbronbestuur te institusionaliseer as 'n bydrae tot die sukses van 'n bepaalde plaaslike owerheid.

## **Slot**

Die voorafgaande bespreking van die tweede tema fokus op die verskillende doelwitte wat deur respondente uitgelig is. Dit is in drie kategorieë bespreek. Die eerste paar doelwitte is 'n groepering van alles wat op die kognitiewe bevoegdheid dui. Die tweede is 'n groepering van alles wat op die gedragsbevoegdheid dui, en die derde groep doelwitte dui op bestuursbevoegdheid. Dit kan saamgevat word deur te sê dat die doel van menslike hulpbronbestuur moet wees om personeel intellektueel toe te rus en hulle gedrag so te ontwikkel, dat hulle in hulle bestuurshoedanigheid etiek binne die plaaslike owerheid kan toepas, integreer en bestuur, en:

- Dat menslike hulpbronbestuurders 'n sensitiwiteit en 'n bewustheid moet ontwikkel vir die verskillende bestuursaspekte en probleme in die plaaslike regeringsmilieu.
- Om menslike hulpbronbestuurders intellektueel toe te rus om menslike hulpbronbestuur in 'n plaaslike owerheid te kan toepas en hanteer.
- Om by menslike hulpbronbestuurders 'n bewustheid en 'n sensitiwiteit te ontwikkel vir die implikasies van hulle besluitneming.
- Om menslike hulpbronbestuurders in staat te stel om die regte besluite te neem tot voordeel van al die betrokke partye.

- Om menslike hulpbronbestuurders te help met hulle eie morele ontwikkeling en morele verantwoordelikheid.
- Om menslike hulpbronbestuurders in staat te stel om hulle bestuursbevoegdheid en morele bevoegdheid te integreer.

In die volgende tema val die fokus op al die aspekte wat deur die respondente aangedui is as moontlike take en inhoud van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Die verskillende aspekte vind ook nou aansluiting met die doelwitte wat in hierdie afdeling bespreek is.

### **TEMA 3: TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

Die derde tema wat met die ontleding van die fokusgroepbesprekings geïdentifiseer is, is die onderwerpe wat menslike hulpbronbestuur moet dek binne plaaslike owerhede. Die volgende vraag is aan menslike hulpbronbestuurders gestel: “Wat behels die take en inhoud van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika?”

Aangesien die onderwerpe wat in hierdie studie bespreek is, nie noodwendig alle moontlike onderwerpe insluit nie, word ‘n groepering gebruik wat afgestem is op die spesifieke onderwerpe soos die respondente dit bespreek het en wat hulle as die belangrikste in die menslike hulpbronbestuursprofessie beskou. Die onderwerpe word vervolgens in sewe kategorieë bespreek. Tabel 6 op bladsy 279 bied ‘n samevattende uiteensetting van hierdie tema.

**TABEL 6: TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

<b>TEMA 3: TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR</b>	
<b>KATEGORIE</b>	<b>SUBKATEGORIE</b>
3.1 Agtergrond van menslike hulpbronbestuur	
3.2 Belangrikheid van menslike hulpbronbestuur	
3.3 Konsepte van menslike hulpbronbestuur	
3.4 Normatiewe kennis	3.4.1 Menslike hulpbronteorieë 3.4.2 Waardes 3.4.3 Morele riglyne 3.4.4 Professionele kode 3.4.5 Morele wanpraktyke
3.5 Bestuurskennis	3.5.1 Organisasiekultuur 3.5.2 Waardes en beginsels 3.5.3 Prosedures 3.5.4 Vaardighedsoudit 3.5.5 Integriteitsklaring 3.5.6 Diversiteit 3.5.7 Globalisering 3.5.8 Kommunikasie
3.6 Persoonlike vaardighede	3.6.1 Streshantering 3.6.2 Tydsbenutting
3.7 Aard van die menslike hulpbronbestuurder	3.7.1 Menslike hulpbronvoorsiening 3.7.2 Menslike hulpbroninstandhouding

**Kategorie 3.1: Agtergrond van menslike hulpbronbestuur**

Die respondente verwag dat menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel 'n gegewe is en heelwat ontwikkeling insluit sodat plaaslike owerhede

moet verstaan waarom dit nodig geword het dat menslike hulpbronbestuur 'n integrale deel van plaaslike regering vorm.

*“Kyk maar net op watter basis geniet menslike hulpbronbestuur aandag in die privatektor – en hoe dit oor tyd ontwikkel het.”*

*“Ek sou sê jy moet meer agtergrond gee oor hoe menslike hulpbronbestuur sy ontstaan gehad het, hoe dit ontwikkel het en hoekom dit só 'n groot noodsaaklikheid geword het, sodat mense meer geskiedenis aan die realiteit kan koppel.”*

Verwysend na menslike hulpbronbestuur sê een respondent die volgende:

*“Hoe het dit ontwikkel en hoekom is dit nou so noodsaaklik?”*

Soos dit met baie ander aspekte van die lewe is, kan kennis van die verlede en die ontwikkeling van 'n saak bydra tot 'n positiewe gesindheid. So sal kennis van die geskiedenis van menslike hulpbronbestuur plaaslike owerhede meer positief instel ten opsigte van die studie daarvan. Hardijzer (1998:18) ondersteun die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur as hy sê dat die indringende belangstelling in menslike hulpbronbestuur en waar dit vandaan kom, in plaaslike regering gekommunikeer moet word.

### **Kategorie 3.2: Belangrikheid van menslike hulpbronbestuur**

Die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur moet volgens die respondente beklemtoon word.

*“Wat is menslike hulpbronbestuur? Wat behels dit? En dan sou ek daarna gaan motiveer hoekom dit belangrik is.”*

*“En dan sou ek motiveer hoekom dit belangrik is en die ... rol wat dit speel, nie net in jou persoonlike lewe nie, maar in die plaaslike owerheid en die land as geheel.”*

*“Dit is belangrik om plaaslike regering nie net rakende die noodsaaklikheid daarvan bewus te maak nie, maar ook hoekom dit so noodsaaklik is.”*

Die respondente wys veral daarop dat personeel die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur ook in hulle persoonlike lewe as moontlike toekomstige bestuurders sal besef en ook die belang van menslike hulpbronbestuur vir 'n plaaslike owerheid en die land as geheel. Wanneer plaaslike owerhede die belangrikheid daarvan besef en ook die redes verstaan waarom menslike hulpbronbestuur 'n prioriteit binne plaaslike owerhede moet wees, behoort die uitkoms daarvan ingelyks suksesvol te wees. Ten opsigte van die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur sê Hunt (1986:99) dat dit “ ... help employers to appreciate that human resource management is fundamental not tangential, to all aspects of business life.”

### **Kategorie 3.3: Konsepte van menslike hulpbronbestuur**

Soos in enige spesialisvakgebied is dit nodig om sekere begrippe, vakterminologie en die funksie self te beskryf om die konsep te verstaan. Dit dien ook as inleiding en algemene oriëntering tot die funksie.

*“Ten eerste sal ek sê dat jy die term menslike hulpbronbestuur sal moet omskryf, want te veel wanpersepsies ... Wat behels dit?”*

*“Basiese goed sê van wat dit is, hoekom moet ons dit doen?”*

*“Wat presies ons vir mekaar moet sê is dat daar 'n inleiding, definisie, verduideliking en begrip van menslike hulpbronbestuur moet wees.”*

*“Die beginsel van menslike hulpbronbestuur moet gedefinieer word. Ek dink die meeste mense het 'n wanindruk wat die inhoud van menslike hulpbronbestuur behels en wat presies dit beteken.”*

Die respondente was dit eens dat dit belangrik is om met 'n omskrywing en 'n algemene oriëntering betreffende die beginsel van menslike hulpbronbestuur begin moet word. Hulle meen dat die verskillende rolle, take en funksies gedefinieer en gekommunikeer moet word aan plaaslike owerhede. Hoewel respondente nie die woord “terminologie” gebruik het nie, was dit die bedoeling, veral omdat die inhoud vir baie owerhede vaag is. Hierdie opmerking is 'n weerspieëling van die algemene gesindheid van die fokusgroepe, naamlik dat menslike hulpbronbestuur 'n onduidelike onderwerp is veral by plaaslike owerhede in Suid-Afrika. Behalwe dat dit in enige plaaslike owerheidsaktiwiteit

noodsaaklik is om terminologie te verduidelik, is die gebrek aan praktiese kennis van hierdie onderwerp 'n verdere rede om daaraan aandag te gee. Menslike hulpbronbestuur en die gepaardgaande terminologie is kompleks van aard. Om toekomstige menslike hulpbronbestuurders binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika te mondeer om met die werkers van 'n plaaslike owerheid op 'n ondubbelsinnige wyse te kommunikeer, is kennis en begrip van menslike hulpbronbestuur 'n noodsaaklikheid. Ulrich (1997:14) verduidelik dat daar weinig eenstemmigheid in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsektor bestaan oor verskeie beginsels van menslike hulpbronbestuur. So word verskillende begrippe omgeruil, terwyl hulle dieselfde begrippe bedoel, byvoorbeeld "mannekragbestuur", "personeelbestuur", "bedryfsielkunde" of "menslike hulpbronbestuur". Dit veroorsaak begripsverwarring. Die fokusgroeplede het dit erken en ook in die gebruik van verskillende begrippe en die omruil daarvan, erken dat onder hulle ook nie honderd persent duidelikheid in hierdie verband bestaan nie. Dit word beklemtoon deur die volgende bevinding van Hasking (1998:3): **"The definitions revealed that there is still much confusion on the definition of human resource management amongst South African local authorities."**

#### **Kategorie 3.4: Normatiewe kennis**

Normatiewe kennis wil op 'n sistematiese wyse ten opsigte van menslike hulpbronsake voorskrifte gee. Dit is teoretiese regverdiging wat volgens Plant (1987:63) 'n definitiewe standpunt ten opsigte van 'n saak inneem. Dit is om vas te stel watter optrede goed, reg of bindend moet wees. Daar bestaan verskillende vorme van sulke voorskrifte wat aandui of gedrag in spesifieke omstandighede reg of verkeerd is. Tydens die fokusgroeponderhoude het die respondente verskillende voorskrifte as belangrike onderwerpe en integrale deel van menslike hulpbronbestuur genoem. Die onderwerpe wat in hierdie kategorie bespreek word, dui op die teoretiese standpunte en voorskrifte wat in die toepassing van menslike hulpbronbestuur gebruik kan word. Hoewel die normatiewe onderwerpe as 'n noodsaaklikheid vir menslike hulpbronbestuur beskou word, impliseer dit nie 'n normatiewe benadering tot menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel nie. Dit is egter noodsaaklike kennis wat 'n bestuurder as basis en as hulpmiddel kan gebruik in die vestiging van menslike hulpbronbestuur. Weiss (1995:16) beklemtoon 'n nie-normatiewe benadering in die toepassing van die feitelike inligting betreffende menslike hulpbronbestuur binne die



veranderde plaaslike owerheidsbestel. In die vorige afdeling het die respondente na hierdie aspekte verwys en dat dit die doel van menslike hulpbronbestuur moet wees binne plaaslike owerhede. In hierdie kategorie redeneer die respondente dat dit noodsaaklik is en deel van menslike hulpbronbestuur moet wees, waarsonder die praktiese toepassing van menslike hulpbronbestuur nie moontlik sal wees nie. Die bespreking van die ontleding van hierdie kategorie word in vyf subkategorieë gedoen, naamlik (1) menslike hulpbronteorieë; (2) waardes; (3) morele riglyne; (4) professionele kodes en (5) morele wanpraktyke.

#### **Subkategorie 3.4.1: Menslike hulpbronteorieë**

Slegs twee respondente het die aspek van menslike hulpbronteorieë aangeraak.

*“Daar bestaan verskeie teorieë oor menslike hulpbronbestuur ... ek dink dit moet nuut benader word en op 'n heel nuwe wyse geïmplementeer word as net 'n klomp teorieë.”*

*“My persoonlike opinie is dat teorieë 'n akademiese aspek en nie 'n praktiese aspek is nie.”*

Respondente bepleit 'n werkbare metode sodat menslike hulpbronbestuur vrylik binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel toegepas kan word. Hulle is ook van mening dat dit beter is om hierdie aspek op 'n deurlopende basis te propageer. Respondente is eens dat die menslike hulpbronbestuurder met 'n tersiëre toepaslike agtergrond reeds die akademiese beginsels onder die knie behoort te hê ten einde die funksie effektief te bestuur.

#### **Subkategorie 3.4.2: Waardes**

Op die vraag na watter behoeftes menslike hulpbronbestuur moet aanspreek, het die respondente waardes uitgelig en veral aandag gegee aan spesifieke waardes wat betrekking het op optrede teenoor ander binne die plaaslike owerheid.

*“My persoonlike mening is dat 'n aspek soos vertroulikheid as 'n baie hoë prioriteit aangespreek moet word.”*

*“Almal dink dat die personeeldepartement is vertroulik, maar is dit werklik altyd konfidensieel?”*

*"Sy dissiplinêre verhore wat miskien teenoor hom was, sy admin wat deur jou hande gevloei het, sy persoonlike inligting wat hy met jou gedeel het, sy mediese inligting, elke faset wat daar is waar jy met 'n persoon werk, wat hy met jou deel, is baie belangrik om eties daarmee op te tree."*

*"En dan die konsekwentheid in die hantering van mense."*

*"X wat jy nou sê oor die konsekwente optrede van 'n personeelbestuurder, is een van die dinge wat ek al baie vroeg by een van my vorige hoofde geleer het, toe ek in 'n werwingsituasie gekom het en ons eindelijk ook die funksie hanteer het."*

*"Sou jy die dokumente net eenvoudig middeldeur skeur en in die snippermandjie gooi? Sou jy die dokumente met die nodige omsigtigheid hanteer en deur 'n versnipperder sit omdat dit persoonlike inligting van die persoon bevat? Daai tipe inligting kan 'n menslike hulpbronbestuurder se waardigheid reflekteer, want iemand kry net iets van 'n ander persoon se salaris of iets wat persoonlik is en hy maak 'n geweldige storie daarvan."*

*"Dit is belangrik dat jy vasklou aan jou eie beginsels en nie toelaat dat iemand jou te maklik beïnvloed nie. Ek dink 'n "issue" wat vir my nogal algemeen is, is die hele storie rondom openlikheid en eerlikheid."*

*"Gaan jy daai onbevooroordeeldheid hê om dan op te tree en dan ook, waar jy met elke persoon wat jy mee saamwerk, is daar mense waarvan jy hou, en mense waarvan jy minder hou. Jy moet jou eie vooroordele nooit laat inspeel op die werk wat jy doen nie."*

*"Ja, daar moet eenvormigheid wees – nie net vir hierdie groep ouens tel dit en vir daardie nie. Ek sal sê dat persoonlik integriteit 'n baie belangrike rol speel wat 'n persoon in homself het."*

Die respondente spreek hulle sterk uit oor vertroulikheid, veral omdat 'n menslike hulpbronbestuurder met mense en al hulle persoonlike inligting werk. Die hantering en liassering van dokumentasie, die persoonlike inligting soos mediese en maatskaplike inligting vereis vertroulikheid. Die respondente noem ook die belangrikheid van beginselvastheid en dat menslike hulpbronbestuurders nie in hierdie slaggate trap weens onetiese gedrag nie. Konsekwente optrede teenoor werknemers en alle mense met wie die plaaslike owerheid handel, is ook vir die respondente belangrik. Hoewel eerlikheid 'n universele waarde is, is dit volgens Mountford (1995:213) een van die reëls wat die meeste verbreek word. In die werkplek is billikheid, konsekwentheid en integriteit ook

belangrik. Hierdie waardes kan volgens die respondente bydra tot die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, byvoorbeeld met die werwing, keuring en plasing van werknemers. Waardes word in hierdie konteks gesien as normatiewe standaard waarvolgens die gedrag van 'n menslike hulpbronbestuurder gereguleer word. Dit hou dus direk verband met hoe en watter besluite sodanige sal neem. Emanuel (1994:55) behandel waardes as karaktertrekke van 'n individu wat 'n bepalende invloed het op onder andere besluite en keuses wat gemaak word. Die waardes, eerlikheid, integriteit en individuele respek, stem ooreen met die kernwaardes wat volgens Erasmus (1997) deel van 'n sterk organisasiekultuur vorm. Volgens Cronje et al (1997:39) moet bestuurders vir hulself afvra watter waardes hulle besluite moet bepaal, terwyl Cloete (1998:3) vertroulikheid as 'n "critical issue" beklemtoon. Bowie (1993:16) beklemtoon dat die mees universeel erkende waarde, eerlikheid is – "tell the truth, don't lie." Schermerhorn (1994:114) meen dat begrippe soos "gelykheid" en "regverdigheid" veral belangrik is vir 'n menslike hulpbronbestuurder wat mense bestuur. Schuitema, (2001:38-39) baseer goeie leierskap op "care, honesty and trust" en konstater "… the leader cultivates a loyal following based on the degree to which he or she demonstrate negates his or her own needs by consistently acting on the basis of his or her values."

### **Subkategorie 3.4.3: Morele riglyne**

Vir die doeleindes van hierdie bespreking word die samevattende begrip, naamlik "morele riglyne" gebruik as verwysend na dit wat 'n plaaslike owerheid saamstel en wat deur 'n werker gebruik kan word as riglyn of as raamwerk waarbinne opgetree kan word. Die respondente redeneer soos volg:

*"Jy kan dit ook sien in die lig daarvan dat werknemers wat eties wil optree, gehelp kan word en jy hulle kan lei daartoe."*

*"Voorsien sekere riglyne en raamwerke waarbinne werknemers wil funksioneer – meer sistematies en korrekte optrede word verwag."*

*"Ek voel dat hoe meer inligting ons aan werknemers voorsien rakende riglyne en gevolgtrekkings, voorbeelde en so meer, hoe meer waarskynlik is dit dat mense twee keer sal dink voordat hulle 'n onetiese besluit neem."*

Die respondente redeneer dat veral menslike hulpbronbestuurders wat graag eties korrek wil optree, gehelp kan word deur voortdurend aan hulle morele riglyne te voorsien. Menslike hulpbronbestuurders sal heelwat versigtiger wees voordat 'n onetiese besluit geneem word as hulle saam met die reëls ook die implikasies van onetiese gedrag ken. Die respondente argumenteer dat vir verskillende aspekte die een of ander riglyn reeds binne plaaslike owerhede in plek is, en dat die bewustheid en kennis daarvan as hulpmiddel kan dien om menslike hulpbronbestuur doeltreffend binne plaaslike owerhede toe te pas, byvoorbeeld riglyne ten opsigte van tersaaklike wetgewings. Die meeste organisasies het vandag die een of ander beleid in plek wat optrede in die genoemde gevalle bepaal, maar Molobi (1994:73) waarsku ook dat dit op sigself sensitiewe sake is met morele implikasies.

#### **Subkategorie 3.4.4: Professionele kode**

Die respondente het by morele riglyne ook die algemene beginsels waarop die kodes van elke professionele liggaam berus, met menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel integreer.

*“Ja, of jy geregistreer is of nie, jy moet professioneel wees want menslike hulpbronbestuur is 'n professie. Hy is 'n spesialis.”*

*“Die gedragskode vir menslike hulpbronbestuurders bring hulle outomaties in lyn met verpligte registrasie as professionele.”*

*“Ek moes 'n “code of conduct” teken toe ek by die Raad aangesluit het en ek moet dit uitleef. En jy het geteken om te sê jy onderneem om volgens hierdie riglyne op te tree, en moet dit dus 'n belangrike insluiting wees in die kode van menslike hulpbronbestuur.”*

*“Die gedragskode versus die professionele liggaam. 'n Voorbeeld van professionaliteit moet gestel word deur die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede.”*

Omdat menslike hulpbronbestuur 'n professie is en spesialiswerk doen, behoort professionalisme en die etiek daaraan verbonde deurgaans gemonitor en aangespreek word. Die professionele kodes van die professionele liggame waarby spesialiste inskakel, moet toereikend van aard wees. Die professionele liggame waarna verwys

word, is die liggame wat betrekking het op die diverse veld van menslike hulpbronbestuur. Kodes en praktyke verskaf die breë raamwerk waarbinne menslike hulpbronbestuurders opereer. Alle menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika moet verplig wees om te registreer by gemelde rade en hulle aan hierdie voorgeskrewe gedrag te onderwerp.

### **Subkategorie 3.4.5: Morele wanpraktyke**

Die respondente redeneer dat die belangrikste vorme van morele wanpraktyke voortdurend via die raad aan menslike hulpbronbestuurders gekommunikeer word. Vir die doeleindes van hierdie studie beklemtoon hulle veral die gedrag wat betrekking het op 'n menslike hulpbrondepartement binne 'n plaaslike owerheidsopset. Die respondente noem verskillende morele wanpraktyke wat deurgaans aan spesialiste gekommunikeer moet word om hulle te waarsku teen slaggate in die verband.

*"Etiese 'issues' soos diskriminasie, teen gelowe en teen diversiteit. Dit is sake waarmee 'n mens nogal baie te doen het in 'n plaaslike owerheid."*

*"Iets anders wat ek miskien wil noem gaan oor die kwessie van – noem dit maar omkoopgeld of omkoopgeskenke of omkoopgebare."*

*"Morele waardes vir die menslike hulpbronbestuurder en een van die goed is die ding van kopiereg en kopieregskending."*

*"As jy na Suid-Afrika kyk, wat sien jy? Korrupsie en nepotisme en mense – die buiteland – verloor belangstelling in ons."*

*"Sake soos diefstal en bedrog. Ek dink daar kom ook daai afdreigings in wanneer dit kom by mense wat finansiële probleme het wat deur soos byvoorbeeld sindikate gekonak word en hulle gaan dan oor om bedrog te pleeg. Vir my is dit etiese 'issues'."*

*"In die praktyk gebeur dit tog nog op sekere of op baie plekke waar persone wel 'gevictimize' word op die een of ander manier, sou hulle hul monde oopmaak of iets doen."*

*“Dan kom ‘n mens by die hele vraag oor integriteit, eerlikheid en vertroulikheid – die geloofwaardigheid in terme van die hantering van mense. Hanteer ek almal op presies dieselfde manier of speel geslag en kleur en ouderdom ... alles ‘n rol in die besluit wat ek uiteindelik neem.”*

*“Miskien, net die tegnologie. Veral iets soos e-pos, telefoon, faks en so-aan. Hoe jy sensitiewe inligting hanteer.”*

*“Van die ‘issues’ is ook inligting wat op die aansoekvorms weerhou word, en ek dink dis ‘n belangrike ding van menslike hulpbronne af om ook dan lyn te ‘coach’ om te sê maak seker die inligting is volledig, want hoekom weerhou die ou dit.”*

Die respondente het met hierdie aanhalings morele wanpraktyke soos omkoperij, korrupsie, nepotisme, diskriminasie, bedrog, diefstal, verswyging van inligting, intimidasie, hantering van mense en tegnologie uitgelig. Hulle redeneer dat die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede gemelde wanpraktyke met wortel en tak moet uitroei en deurentyd moet aanspreek. Omdat ‘n menslike hulpbronbestuurder hoofsaaklik met mense werk, is dit uiters belangrik dat personeel ook eties korrek hanteer sal word.

Die literatuur verskaf ‘n groot verskeidenheid immorele wanpraktyke wat in menslike hulpbronbestuur sigbaar is. Roodt (1997:17) skryf soos volg: **“Security of information is regarded as one of the major issues that should be dealt with in human resource management. The challenge in this regard is to find a way of dealing with information that will ensure on the one hand that privacy and intellectual property is respected while at the same time ensuring that transparency is enhanced.”**

Die portefeulje van menslike hulpbronbestuurders behoort gemelde aspekte in te sluit om etiese hoë standaarde ten opsigte van die gebruik van tegnologie te handhaaf.

### **Kategorie 3.5: Bestuurskennis**

‘n Menslike hulpbronbestuurder het sekere kennishulpmiddels nodig om die funksie na behore te fasiliteer, te ontwikkel en om die regte besluite te neem. Die respondente noem in hierdie verband ses verskillende aspekte, naamlik organisasiekultuur, waardes

en beginsels, prosedures, integriteitsklaring, vaardigheidsoudits, diversiteit en globalisering. Hierdie sake word vervolgens bespreek.

### **Subkategorie 3.5.1: Organisasiekultuur**

Organisasiekultuur verwys na die interne wêreld van 'n plaaslike owerheid, na die waardestelsels wat gehandhaaf word en hoe dinge binne 'n organisasie gedoen word.

*“Dit gaan oor die waardes, dit gaan oor my waardes, want dan maak ek 'n keuse en daarna gaan dit oor wat reg is vir die plaaslike owerheid.”*

*“Op die einde sal jy nie inpas by 'n owerheid waar die kultuur nie versoenbaar met jou waardes is nie.”*

*“So, weereens, vir die personeelkundige wat mense moet aanstel en in die plaaslike owerheid inbring, vir hom is dit so belangrik om dit te ken en te weet, want hy moet vir die persoon kan sê wat aansoek doen vir werk by die plaaslike owerheid, dit is ons dinge by ons werk.”*

*“Dis reg, want ek weet dit is juis wat hulle dan gaan voorberei. Waar hulle dan 'n onderskeiding het van hulle waardesisteen wanneer die realiteit in die gesig gestaar word. Dan gaan hulle weet daar is ietsie anders as 'n eie waardesisteen waarvan ek moet bewus wees.”*

In hierdie afdeling word organisasiekultuur beklemtoon as 'n hulpmiddel in die hand van 'n menslike hulpbronbestuurder om die funksies op 'n korrekte wyse te vervul en om 'n gesonde klimaat te vestig. Die klem op organisasiekultuur is uiters belangrik vir die doeltreffende funksionering van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika.

### **Subkategorie 3.5.2: Waardes en beginsels**

Die respondente is van mening dat waardes en beginsels fundamenteel vir suksesvolle menslike hulpbronbestuur is.

*“Jy kan die meeste toemaak deur middel van 'n ordentlike uitleefbare waardestelsel - 'n gedragskode met vaste beginsels.”*

Ten opsigte van die waardes en beginsels voeg die respondente die volgende by:

*“Baie belangrik wat ‘n menslike hulpbronbestuurder moet onthou is die beginsel van hoe dinge moet gebeur en nie die manier wat ons wil hê dit moet gebeur nie.”*

*“Die gedragskode of die plaaslike owerheidskode betreffende die waardes en beginsels is die geskrewe dokument wat die manier bepaal hoe dinge gedoen word.”*

Die respondente is van mening dat waardes en beginsels van so ‘n aard is dat dit uitvoerbaar en haalbaar is. Waardes en beginsels is volgens Coetzee (1997:33) ‘n bevestiging van die verbintenis van ‘n uitvoerende beamppte tot die navolging van beginsels binne ‘n plaaslike owerheid.

### **Subkategorie 3.5.3: Prosedures**

Om by te dra tot die bestuurskennis van ‘n menslike hulpbronbestuurder, meen die respondente dat prosedures ook ‘n integrale deel van sy profiel uitmaak. Op die vraag wat presies met prosedures bedoel word, het die respondente soos volg geantwoord:

*“Ek dink deesdae is daar beleide en stelsels in plek vir arbeidsverhoudinge.”*

*“Ja, dissiplinêre stelsels en grieweprosedures.”*

*“Daar is vir dissiplinêre prosedures spesifieke reëls en ‘n mens bly daarbinne met die nodige insig wat jy toon.”*

Ten opsigte van bestaande prosedures waarvan menslike hulpbronbestuurders weet, stel een respondent dit so:

*“Ja, ek dink vir regstellende aksie ook so, ja.”*

Dit is nodig dat menslike hulpbronbestuurders die reëls en prosedures moet kommunikeer aan personeel binne die plaaslike owerheid. Voorts word die reëls en prosedures ook deur Smith (1997:61) beskou as ‘n administratiewe kontrole om aan te dui hoe om menslike gedrag te rig.



#### **Subkategorie 3.5.4: Vaardigheidsoudit**

Die respondente redeneer dat dit nodig is om deurlopend vaardigheidsoudits te doen ten einde mensepotensiaal te plaas binne plaaslike owerhede.

*“Ek dink die eerste een waarna 'n mens dalk na kan kyk is iets soos 'n vaardigheidsoudit van interne personeel ten einde hulle opleidingsvlakke te bepaal. Dit is nodig sodat menslike hulpbronne se potensiaal gemeet kan word in die veranderde plaaslike owerheidsbestel.”*

Die vaardigheidsoudit waarna die respondente verwys, is 'n ingewikkelde en sensitiewe proses waardeur 'n diagnose gemaak word ten opsigte van die bestaande mensepotensiaal in 'n plaaslike owerheid. Bowie (1993:16) wys daarop dat 'n vaardigheidsoudit 'n nuttige interne beheermaatreël en 'n langtermynbenadering tot die internalisering van waardes en beginsels is. Dit meet en ontleed ook die aktiwiteite in 'n aantal sensitiewe areas. Dit is nie so maklik om net te meet nie en vereis besondere tegniek. Verder is dit sensitief en daar word dikwels van eksterne konsultante gebruik gemaak omdat die gemiddelde bestuurder nie bereid is om dit te doen nie. Hoewel navorsers daaroor verskil of eksterne konsultante gebruik moet word of nie, beveel Digh (1997:90) aan dat 'n generiese vaardigheidsouditstelsel vir plaaslike owerhede ontwikkel moet word. Hiermee word die aard en intensiteit van organisasies en hulle lede se vaardighede, potensiaal en gedrag, gemeet. Daar kan egter geredeneer word dat die rede vir 'n bestuurder se onwilligheid om self 'n oudit te doen, daarin lê dat dit nog nie as hoë prioriteit tot onlangs deur wetgewing aangespreek is nie. 'n Mens kan aanvaar dat as menslike hulpbronbestuurders vaardigheidsaspekte verstaan en 'n ouditprogram volg, personeel en bestuur meer sensitief sal wees teenoor die komplekse benadering van 'n vaardigheidsoudit.

#### **Subkategorie 3.5.5: Integriteitsklaring**

Aangesien die verkryging van werknemers die spesifieke taak en funksies van 'n menslike hulpbronbestuurder is, dien integriteitsklaring as belangrike gereedskap in die proses om werkers met integriteit te verkry. Die respondente meen dat dit noodsaaklik is vir insluiting by die menslike hulpbronbestuurder se mondering en verduidelik dat dit reeds op verskillende plekke in die plaaslike owerheidswese toegepas word.

*“Ja, ten minste met die bona fide klarings wat ons moet doen, gaan jy die persoon se skuldsituasie kry en ook of hy ‘n misdaadrekord het.”*

*“Nou, hoe erg is sy waarde dan om te kyk wanneer hy ‘n mens met integriteit aanstel.”*

*“Om die ouens met die regte waardes in die omgewing in te kry – integriteitsklaring of bona fide klaring.”*

*“Voordat ‘n persoon aanbeveel word moet hy eers gaan vir ‘n reeks toetse – dit is ‘n vereiste vir daardie pos – so elke ses maande.”*

*“En ek dink met die integriteitsklaring wat uitkom uit daai onderhoud is hoe – veral as ‘n persoon in ‘n vreeslike hoë-risiko-area werk, want die integriteitsklaring is redelik persoonlik en hulle kyk dieper dan as net die skuld en die kriminele rekord. Hulle kyk na die persoon en as daar iets aan die persoon is wat afdreigbaar is of wat daar iets uitkom wat die persoon nie met jou eerlik was nie, dan sal dit in ‘n integriteitsklaring uitkom.”*

Die respondente meen dat met ‘n integriteitsklaring byvoorbeeld vasgestel kan word wanneer persone wat aansoek gedoen het vir ‘n betrekking nie eerlik was nie of ‘n misdaadrekord het. As deel van die integriteitsklaring noem die respondente die gebruik van poligraaftoetse wat aangewend word om mense met integriteit te keur. Integriteit verwys onder andere na ‘n morele bewusheid en ‘n behoefte om die regte ding te doen: **“They can be relied on to be truthful, to be fair, to stand by their promises, to follow the rules”** (Lussier, 1997:161). Dit word al meer praktyk om die integriteit van voornemende werknemers deur middel van integriteitsklaringsprosedures te meet.

Morris (1994:6) beskryf integriteit as daardie intramenslike kenmerk wat optimale funksionering bewerkstellig. Die insluiting van integriteitsklarings as deel van die beskikbare meetinstrumente wat ‘n menslike hulpbronbestuurder kan gebruik in die werwing- en keuringsproses en aanbeveling van werknemers, maak ‘n belangrike deel van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel uit.

### **Subkategorie 3.5.6: Diversiteit**

Die onderwerp diversiteit was regdeur die fokusgroeponderhoude onder bespreking en is die één aspek wat die meeste deur respondente uitgelig is. So is dit bespreek as ‘n rede

vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede en as belangrikste doelwit van die menslike hulpbronbestuurder.

*“Ek dink dit gaan verskillend wees – in ‘n kompeterende organisasie gebeur dit so en in ‘n finansiële so en in ‘n mediese rigting anders.”*

*“Ek sou graag iets wil sien van bewusmaking van verskillende kulture.”*

*“Ek dink ‘n mens gaan nogal ondersoek moet doen in menslike hulpbronbestuur in verskillende instansies – ons besigheid en ons waardes is vanselfsprekend – integriteit, eerlikheid, openlikheid en so meer.”*

*“Dit is ‘fine’, maar hoe skakel dit met kultuur, organisasiekultuur, gemeenskapskultuur en so voorts.”*

Met die diversiteit verwys respondente veral na die verskillende kulture en godsdienste in ons samelewing. Nou hieraan verbind, is ook die verskillende waardes en kulture wat by verskillende organisasies gehandhaaf word. So sal ‘n finansiële instelling ander waardes handhaaf as byvoorbeeld ‘n organisasie wat motors insleep. Hulle redeneer dat die menslike hulpbronbestuurder deurentyd bewus moet wees van diversiteit en al die soort verskille, asook leer om dit te bestuur. Van Staden (1997:20) sê die volgende: **“What matters is the acquisition of excellence in coping with cultural diversity. This individual skill can be trained and becomes part of the organisation’s culture.”**

### **Subkategorie 3.5.7: Globalisering**

Die toenemende globalisering van besighede veroorsaak dat bestuurders hulle al meer in ‘n internasionale werksomgewing met verskeie uitdagings bevind. Die respondente sien globalisering soos volg:

*“Alles, of jy nou in geloof verskil, hierdie tipe dinge is als die basis en dit is globale kontak.”*

*“Jy kyk na ‘n globale kompeterende omgewing en wat waardes en beginsels in hierdie konteks is – dit is globaal en kompetend.”*

*“As ‘n mens wil globaliseer – hulle kyk na hierdie dinge en wat doen jy as plaaslike owerheid – hoe tree jou mense op.”*

Die respondente meen dat die beginsels van 'n globale kompeterende omgewing in die mondering van menslike hulpbronbestuur gevind sal word. Hulle redeneer ook dat al is daar byvoorbeeld godsdienverskille, is daar sekere aspekte wat ooreenstem en as basis vir morele gedrag gebruik kan word. Menslike hulpbronbestuur is die medium waardeur die korrekte gedrag in globalisering gepromoveer kan word en waarvoor kundige opleiding nodig is. Hoewel dit nog nie sonder probleme is nie, is daar verskeie oplossings in die verband. Soos daar sekere waardes is wat glad nie versoenbaar is nie, is dit moontlik om gemeenskaplike menslike hulpbronbestuursbegrippe in verskillende kulture te vind. Dit is duidelik dat plaaslike kulture nie op internasionale plaaslike owerhede van toepassing gemaak kan word nie.

### **Subkategorie 3.5.8: Kommunikasie**

Die regte kommunikasie, die interne kommunikasie wat ook verslagskrywing insluit asook menseverhoudinge en die regte hantering van die publiek, is soos volg genoem:

*"Ons advertering, ens. Ons interne kommunikasie, as daar mense is wat bewus is van oneerlike wanpraktyke – hoe om hulle te rapporteer, ens."*

Die laaste deel van hierdie opmerking word verder uitgelig wanneer die respondent as deel van die interne kommunikasie "whistle blowing" noem:

*"Ek dink die 'issues' wat mens nog mee te doen kry, is dat hoe hanteer iemand dit as jy agterkom iemand is besig om interne bedrog te pleeg. Kom die ouens te voorskyn, en dis nogal iets wat ons in die onderhoude toets wat jy doen as jy inligting tot jou beskikking het? Die meeste se eerste reaksie is, maar ek bly stil – ek gaan nie my kop in hierdie nes druk nie."*

Die bestuurskennis waarmee menslike hulpbronbestuurders toegerus is, dui verder op die inligting en die kommunikasiekanale wat deur werknemers gebruik kan word. Hosmer et al (1989:931) skryf hieroor dat "... any firm that provides no mechanisms for internal whistle blowing is at risk. If a firm is committed to moral behaviour, it must provide a way in which potential problems can be brought to the attention of upper management and other interested parties." Volgens Steward (1996:145) sal alarm-makery ("whistle blowing") slegs plaasvind wanneer daar nie 'n behoorlike kommunikasie-strategie in plek is wat dit voorkom nie. Die regte kommunikasie kan slegs

bemeester word as dit deel van die menslike hulpbronbestuurder se aanslag is tot gesonde menseverhoudinge, sodat hulle deurgaans 'n behoorlike kommunikasie-strategie en kommunikasiëkanale en –stelsels daarstel.

### **Kategorie 3.6: Persoonlike vaardighede**

Vanweë die verskillende ontwikkelings en veranderings, byvoorbeeld die al groter wordende diverse werkerskorps, word die eise wat aan menslike hulpbronbestuurders gestel word, al hoe meer veeleisend. Die respondente beskou dit daarom as belangrik dat die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel 'n noodsaaklike funksie het om te vervul in hierdie verband. Die respondente redeneer dat 'n plaaslike owerheid 'n verantwoordelikheid het in die kwessie om werknemers te skool en dus sy totale menswees tot verbetering te lei.

*“Ons is daar om personeel te vorm tot volwaardige mense. Ons is 'n plaaslike owerheid en in 'n posisie om mense op te lei en beter vaardighede aan te leer sodat as hulle ons diens sou verlaat hulle ten volle toegerus is vir die samelewing daarbuite.”*

As deel van hierdie totale ontwikkeling van werknemers binne plaaslike regering, noem die respondente veral twee vaardighede as 'n voorbeeld van wat die posbeskrywing van 'n menslike hulpbronbestuurder moet insluit, naamlik streshantering en tydsbenutting. Vervolgens word die twee vaardighede bespreek.

#### **Subkategorie 3.6.1: Streshantering**

Verskillende faktore dra by tot die druk wat plaaslike owerhede vandag ervaar. Om suksesvol te wees, is dit volgens respondente nodig dat menslike hulpbronbestuurders oor die vaardighede beskik om hierdie druk en stres te hanteer.

*“Ek dink een van die belangrikste aspekte is druk en moet menslike hulpbronbestuurders oor die nodige vaardighede beskik om nie onder druk te vou nie, want baie keer het 'n mens iets vertrouenswaardig wat jy weet van iemand en as 'n persoon dan op 'n hoër mag/gesag of wat ookal, inligting van jou verlang, sal jy mos weet hoe om dit te hanteer en watter van die inligting kan jy weergee en hoe ook om dit te doen en waar is die regte kanale om dit deur te doen.”*

*“Wel, ja ek ook, wat nou huidiglik gebeur omdat die druk op die besigheid so groot is.”*

*“Ja, onder druk geplaas, veral omdat baie besparing die plaaslike owerheid se doelwit is. So jy moet baie sterk staan, jy moet – jy word gekonfronteer met konflik ook en veral as dit van bo en van onder kom.”*

Respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuurders moet weet hoe om vertroulike inligting te hanteer, veral as hulle van 'n hoë vlak daarvoor gedruk word. Menslike hulpbronbestuurders moet leer om hierdie soort van druk te hanteer en wat die regte prosedure is. Die respondente noem ook dat die opdrag om te bespaar, druk plaas op werknemers binne plaaslike owerhede. 'n Menslike hulpbronbestuurder kan as die “hart” van 'n organisasie van verskillende afdelings in 'n onderneming verskillende vorme van druk ervaar. Louw (1984) skryf in hierdie verband dat ondernemings self ook kan bydra tot druk wat onetiese gedrag veroorsaak. Dit is belangrik dat 'n menslike hulpbronbestuurder veral ten opsigte van besluitneming nie onder die druk sal swig nie.

### **Subkategorie 3.6.2: Tydsbenutting**

Die respondente redeneer dat die waarde van tyd en die gebruik en misbruik daarvan, etiese implikasies het en dat menslike hulpbronbestuurders deurentyd hierteen moet waak.

*“Ek dink dit kom weer terug na die opvoedingsrol wat ons het, soos wat jy gesê het van die waarde van tyd en die redes hoekom dit belangrik is om op tyd te wees en betyds diens te lewer en hoekom – wat die waarde van tyd en die tydsbestek is.”*

*“Daar is verskeie aspekte wat aangeraak word in die dissiplinêre kode wat, as jy vat soos laat-kom, eerlikheid, daai tipe van goed, is alreeds vervat in jou dissiplinêre kod?. Maar mens kan miskien verder daarop uitbrei.”*

Hoewel aspekte soos om laat te kom wel in die dissiplinêre kodes aangespreek word, redeneer die respondente dat meer nodig is. Die waarde van tyd, waarom 'n mens betyds moet wees en om betyds diens te lewer, moet spesiale aandag kry. Menslike hulpbronbestuurders moet personeel leer om hulle tyd reg te benut en veral die implikasies ten opsigte van swak tydsbenutting aan personeel te kommunikeer.

### **Kategorie 3.7: Aard van menslike hulpbronbestuur**

In hierdie kategorie word aandag gegee aan die onderwerpe wat betrekking het op die interne verhoudings en funksionering van 'n plaaslike owerheid. Volgens die respondente is dit die beste om die rol en funksies van die menslike hulpbronbestuurder as uitgangspunt te neem. In 'n vorige afdeling het die respondente aangevoer dat die direkte verband tussen waardes, beginsels en die funksies van 'n menslike hulpbronbestuurder 'n belangrike rede is waarom menslike hulpbronbestuur so noodsaaklik is binne plaaslike owerhede. In hierdie afdeling redeneer respondente dat al die verskillende funksies van 'n menslike hulpbrondepartement geïntegreer word regdeur die plaaslike owerheid van die hoogste tot die laagste vlak.

*“Ja, ek dink omdat ons met mense werk, die mense verskillende 'issues' opper, want die heelyd, in enige situasie vra die menslike hulpbronbestuurder homself af wat is die beste vir die plaaslike owerheid, wat is die beste vir die individu, word daar regverdigheid toegepas.”*

*“Al die funksies – onder andere prestasiebestuur, arbeidsverhoudinge, vergoeding, ens.”*

Met hierdie onderwerpe word menslike hulpbronne bewus gemaak van waardes en beginsels op plaaslike owerheidsvlak en hoe verhoudinge binne en buite 'n menslike hulpbrondepartement in 'n organisasie gebou word. Die funksies van 'n menslike hulpbrondepartement word in twee hoofgroepe geklassifiseer. Die eerste groep dui op die funksies wat te make het met die voorsiening van werkers en die tweede groep op die funksies wat die instandhouding van menslike hulpbronne binne 'n organisasie betrek.

#### **Subkategorie 3.7.1: Menslike hulpbronvoorsiening**

Onder hierdie afdeling ressorteer funksies wat bydra tot die voorsiening van personeel binne plaaslike owerhede, naamlik werwing, keuring en plasing.

*“Belangrik waar waardes en beginsels moet geld is meer in administratiewe kant waar u gepraat het van werwingsaksies wat plaasvind. Hoe werf jy?”*

*“Personeelagentskappe wat ‘n konsultant kan probeer omkoop om van hulle mense te gebruik en aan te stel.”*

*“Ek dink ons moet na seleksie in die geheel kyk, seleksie vir opleiding, bevordering en vir verbeterde dienslewering. Wanneer ‘n persoon vir iets spesifiek gekies moet word.”*

Die respondente meen dat wanneer die verskillende funksies van ‘n menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in oënskou geneem word, die waardes en beginsels van gedrag saam hanteer word sodat dit nie as losstaande eenhede gesien word nie, maar as geïntegreerd behandel sal word. Wanneer al die teoretiese en feitlike kennis van werwing behandel is, moet die implikasies daarmee geïntegreer word, byvoorbeeld watter beginsels geld wanneer werwing plaasvind. Tydens die onderhoudsvoering is daar ook verskillende geleenthede vir etiese of onetiese gedrag. Keuring is ‘n ander belangrike funksie wat nie net tydens die voorsiening van werkers plaasvind nie, maar ook tydens die instandhouding en ontwikkeling van werkers. Menslike hulpbronvoorsiening sluit in die werwing, keuring, aanstelling en sosialisering van werknemers en kan aangewend word om werknemers wat sterk waardegeoriënteerd is aan ‘n organisasie te voorsien. Die respondente redeneer dat die korrekte optrede noodsaaklik is in die uitvoering van al die funksies van ‘n menslike hulpbronbestuurder. Hulle noem egter as voorbeeld slegs werwing, onderhoudsvoering en keuring.

### **Subkategorie 3.7.2: Menslike hulpbroninstandhouding**

Hierdie groepering van die funksies van menslike hulpbronbestuur sluit onder andere die funksies in wat die gehalte van die werkslewe en die beskerming van werknemers verseker.

*“Waar in opleiding moet wees, soos in die hantering van dissiplinêre optredes. Kan hierdie persoon so iets hanteer? Kan hierdie persoon moeilike besluite ondersteun? Kan hierdie persoon ‘n onbevooroordeelde standpunt inneem?”*

*“‘n Menslike hulpbronbestuurder is veronderstel om advies te gee en neutraal te bly ten alle tye. Hoe moeilik is dit om die menslike hulpbronbestuurder te ‘bribe’ om sy professionele opinie en oordeel te swaai in ‘n ander rigting.”*



*“Diens wat jy lewer waar mense na jou toe gaan kom met persoonlike probleme soos HIV, dwelms, ens. en hoe jy dit op ‘n professionele wyse kan hanteer.”*

*“Nou watter waardes en beginsels tydens onderhandelinge moet wees, weet ek nie, sal seker nagevors moet word, maar ek dink dit is nog een van die hoofpunte waarna ‘n mens sal moet kyk.”*

*“Een van hulle byvoorbeeld is, as jy ‘n personeelsterkte van sowat 350 het en jy het net 100 nodig, sal dit definitief ‘n etiese aspek in die plaaslike owerheid wees – ‘you have to deal with it’.”*

Die funksies wat die respondente in hierdie kategorie uitgelig het, is arbeidsverhoudinge, die korrekte hantering van ‘n werknemershulpprogram, dissiplinêre verhore, bevoegdheidsondersoeke, diensbeëindiging en personeelvermindering. Die respondente beklemtoon veral die werk van die menslike hulpbronbestuurder en verduidelik dat waardes soos neutraliteit en regverdigheid veral binne ‘n menslike hulpbrondepartement noodsaaklik is. Hulle redeneer verder dat ‘n menslike hulpbronbestuurder deur middel van die werknemersprogram werkers se persoonlike probleme op ‘n korrekte menslike manier moet kan aanspreek. Ook dissiplinêre verhore is ‘n belangrike funksie in ‘n menslike hulpbrondepartement waar die toepassing van dissipline ‘n integrale deel van die menslike hulpbronbestuurder se funksie uitmaak.

Die voorafgaande take as deel van die menslike hulpbronvoorsiening en instandhoudingsfunksie word reeds in die meeste teksboeke behandel en behoort aangevul te word met die waardes en beginsels daarvan. Alle aspekte van die besigheidslawe kan gekoppel word aan menslike hulpbronbestuur, beginsels en waardes en daarom moet die effektiewe funksionering daarvan ook soveel as moontlik verbandhoudende sake insluit. Volgens Laabs (1997:63) moet voorsiening gemaak word vir spesifieke waardes en bevoegdhede op al die terreine van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidswese in Suid-Afrika.

## **Slot**

Die moontlikhede van onderwerpe is eindeloos en dit wat bespreek is, is ‘n aanduiding van die belangrikste hiervan. Om alle moontlike aspekte op die gebied van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede hierby in te sluit, is nie maklik nie. ‘n Menslike hulpbronbestuurder werk met mense en hierdie saak is volgens die respondente die rede

dat morele waardes en beginsels op alle vlakke teenwoordig is. Die doel van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede moet wees om mense te ontwikkel en 'n sensitiviteit aan te leer vir die groot verskeidenheid onderwerpe wat morele etiese implikasies vir plaaslike owerhede kan inhou. In hierdie afdeling van die kwalitatiewe ontleding is die moontlike inhoud van menslike hulpbronbestuur bespreek, asook die koppeling van etiek, waardes en beginsels. In die volgende afdeling word op die aard en funksionering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika gefokus.

#### **TEMA 4: DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

Die fokusgroeplede het menings uitgespreek oor bepaalde aspekte van die aard van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Die ontleding van hierdie menings word in drie kategorieë verdeel. Eerstens bespreek respondente die rolverdeling van menslike hulpbronbestuur. Tweedens bespreek hulle die pedagogiek van menslike hulpbronbestuur en in die derde plek die institusionele verbintenis van die plaaslike owerheid tot menslike hulpbronbestuur.

**TABEL 7: DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

<b>TEMA 4: DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE</b>	
<b>KATEGORIE</b>	<b>SUBKATEGORIE</b>
4.1 Rolverdeling van menslike hulpbronbestuur	4.1.1 Munisipale Bestuursvlak 4.1.2 Departementshoofvlak 4.1.3 Menslike hulpbronbestuursvlak 4.1.4 Kombinasie van rolverdeling
4.2 Pedagogiek	4.2.1 Praktykgerigte opleiding 4.2.2 Opknappingskursusse
4.3 Institusionele toewyding	

Die sienings van die respondente word aan die hand van tabel 7 op bladsy 300 bespreek en hulle argumente word telkens met bevindinge uit die literatuur bevestig.

#### **Kategorie 4.1: Die rolverdeling van menslike hulpbronbestuur**

Debate is steeds aan die gang oor die rolverdeling van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Die respondente het ook hulle mening uitgespreek oor die spesifieke verdeling van rolle van menslike hulpbronbestuur. Hulle spekuleer of menslike hulpbronbestuur 'n bestuursfunksie op munisipale bestuursvlak moet wees, of dit op departementele vlak moet wees en of dit suiwer aangewese op menslike hulpbronbestuursvlak moet wees. Die standpunte van respondente word vervolgens bespreek, naamlik (1) munisipale bestuurdersvlak, (2) departementshoofvlak, (3) menslike hulpbronbestuurdersvlak en 'n (4) kombinasiemetode van rolverdeling.

##### **Subkategorie 4.1.1: Munisipale bestuurdersvlak**

'n Respondent redeneer hieroor soos volg:

*“Volgens my is dit duidelik dat munisipale bestuurders die kommunikatiewe leierskap en menslike hulpbronbestuur vir hulle plaaslike owerhede voorsien, dog word die personeelbestuurder geag sy gevolmagtigde beampte in die verband.”*

Ten opsigte van die munisipale bestuurder het die respondente soos volg beaam:

*“Ek dink definitief dat dit belangrik is dat die munisipale bestuurder 'n gestruktureerde inset in die verband moet lewer ten einde die hele funksie te monitor betreffende prestasiebestuur.”*

*“Ja, die munisipale bestuurder volgens my het 'n uiters leidende rol om te speel in die verband.”*

*“Werknemers moet beseft dat van bo-af bestuur word en die menslike hulpbronbestuurder funksioneel in die verband is.”*

*“Ek stem saam met X, hy het 'n belangrike rol te speel in die verband.”*

Die respondente redeneer ten gunste van die feit dat die munisipale bestuurder 'n waardevolle inset in die menslike hulpbronbestuursfunksie moet speel en namens die raad optree in die verband. Voorts is respondente eens dat menslike hulpbronbestuur afgedwing moet word en nie 'n kwessie van keuse is nie. Wat hulle beklemtoon is 'n definitiewe gestruktureerde formaat wat ingestel moet word in die verband. 'n Argument ten gunste van die munisipale bestuurder se rol is dat dit dan 'n boodskap oordra dat dit belangrik is en nie meer 'n saak van keuse nie. Navorsers (Cloete, 1995; Dawning, 1998; Mountford, 1995 en Hasking, 1998) het die verskillende moontlikhede rakende die betrokkenheid van die munisipale bestuurder insake die effektiewe funksionering van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel met die voor- en nadele daaraan verbonde ondersoek. Die meerderheid is ten gunste dat die munisipale bestuurder 'n leidende rol moet speel en die algemene oortuiging van die respondente in hierdie ondersoek is dat menslike hulpbronbestuur 'n verpligte funksie moet wees met die verskillende moontlikhede soos dit in die volgende afdelings bespreek word.

#### **Subkategorie 4.1.2: Departementshoofvlak**

Die respondente redeneer ten gunste van die feit dat elke departementshoof 'n belangrike rol in sy departement het om te speel wat menslike hulpbronbestuur betref.

*“Die funksie moet nie in isolasie gesien word nie, maar deelnemend van aard regdeur die organisasie wees.”*

*“As menslike hulpbronbestuur lukraak toegepas word, dan gaan mens dalk met 'n probleem sit want dan is daar nie deursigtigheid in die verband binne die plaaslike owerheid nie.”*

*“Departementshoofde moet deurlopend 'n deelnemende rol in die verband speel en dit behoort in elk geval in hulle posbeskrywings te staan.”*

*“Ek dink hulle het 'n definitiewe rol te speel.”*

*“Dis hoekom ek sê dit moet regdeur die plaaslike owerheid 'n deelnemende funksie wees wat van bo na onder gekommunikeer moet word.”*

Die respondente stel dit baie duidelik dat daar plek moet wees vir departementshoof insette in die verband. Hulle beklemtoon hierdie argument verder deur te redeneer dat

menslike hulpbronbestuur deel vorm van 'n departementshoof se sleutelprestasië area en resultate in die verband 'n goeie indikator is wat as maatstaf dien vir prestasiëmeting.

Verskillende menings word in die literatuur ten opsigte van departementshoof betrokkenheid by menslike hulpbronbestuur aangevoer. Dawning (1998:43) ondersteun die rol wat 'n departementshoof te speel het met betrekking tot menslike hulpbronbestuur om daardeur die belangrikheid te beklemtoon, as hy sê dat "... otherwise they will not be able to grasp the seriousness and complexity of the human resource function or acquire the tools for dealing with human resource problems." Navorsing in Suid-Afrika (vgl. Carstens, 2000; Smith, 1997; Mulder, 2000; Zybrands, 1995) beklemtoon die noodsaaklike insette van 'n departementshoof insake menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika en beveel morele menslike hulpbronbestuur reeds op die laagste vlak aan in 'n organisasie.

#### **Subkategorie 4.1.3: Menslike hulpbronbestuurdersvlak**

Oor die feit watter insette die menslike hulpbronbestuurder in die verband moet lewer, redeneer die respondente soos volg:

*"Een van die hoof funksies van 'n menslike hulpbronbestuurder binne 'n plaaslike owerheid is om verantwoordelik te wees vir die doeltreffende en effektiewe bestuur ten opsigte van menslike hulpbronne binne plaaslike regering."*

*"Ja, die taak ... ek meen hy is verantwoordelik vir alle menslike hulpbronbestuursfunksies in oorleg met die munisipale bestuurder."*

*"Om sy werk na behore te doen is hy verantwoordelik vir die daarstelling van effektiewe strukture vir die uitvoering van personeelfunksies wat sterk tot optimale voordeel vir beide die plaaslike owerheid, sowel as die werknemer is."*

*"Ek sou sê dat hy verantwoordelik is vir die skep van 'n aangename organisasieklimaat waarbinne werknemers hulle funksies effektief kan uitvoer."*

*"Hy moet personeel motiveer om hul werk tot die beste van hul vermoë te doen en aanmoedig om beter te presteer."*

*“Dit is daarom duidelik sigbaar as jy kyk na die rol wat die menslike hulpbronbestuurder speel en dat jy dit nie kan losmaak van waardes en beginsels nie.”*

Die rol van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel verwys volgens die respondente na die integrasie van menslike hulpbronbestuur in elke onderwerp of afdeling daarvan met senior bestuursverantwoordelikhede in die verband. Waardes en beginsels moet nie alleen staan nie, want in alles wat 'n menslike hulpbronbestuurder doen, is daar 'n etiese manier van doen. Barrett (1999:309), asook Frost (1992:16) redeneer dat daar ten volle integrasie moet wees op alle vlakke van bestuur wanneer die rolverdeling van menslike hulpbronbestuur aandag geniet.

#### **Subkategorie 4.1.4: Kombinasie van rolverdeling**

Die moontlike benaderings waaroor debatte gevoer word, is die moontlikheid van 'n kombinasie van voorafgaande vlakke van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. 'n Oplossing vir die debat oor die voorafgaande moontlikhede is om 'n kombinasiemetode beskikbaar te stel.

*“Ek dink tog definitief as jy alle vlakke integreer sal dit die menslike hulpbronbestuursfunksie net tot voordeel strek.”*

*“Menslike hulpbronbestuur moet deurgaans en deurlopend beoefen word ten einde sukses te verseker, hoe meer partye deelneem hoe beter, of hoe?”*

*“Alhoewel ek voel dat dit suiwer die funksie van die menslike hulpbronbestuurder is, voel ek dat ‘the more the merrier’ is ‘n goeie ding.”*

Die respondente was oortuig daarvan dat die een of ander vorm van kombinasie die oplossing en die ideaal sal wees vir suksesvolle menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, veral omdat partye deurgaans direk met mekaar skakel op 'n deurlopende basis. So rapporteer Winstanley (1996:12) ook in sy studie ten opsigte van deelnemende menslike hulpbronbestuur dat “ ... there must also be a total move towards the mixture of methods.”

Die voorafgaande menings van die respondente dui daarop dat 'n totale integrasie van rolverdeling betreffende menslike hulpbronbestuur op munisipale bestuurder-, departementshoof- en menslike hulpbronbestuursvlak, die ideaal sal wees. Hulle beklemtoon dat menslike hulpbronbestuur nie ad hoc gesien moet word nie, maar aktief en deurlopend moet plaasvind. In die literatuur word die volgende ondersteuning vir die standpunt van die respondente gevind. Weiss (1995:98) skryf dit is alleen 'n sukses wanneer elke betrokke rolspeler weet wat sy verantwoordelikheid in die verband is en dat elke werknemer in die proses genoeg geleentheid sal kry om onafhanklike denke en oordeel te beoefen.

#### **Kategorie 4.2: Pedagogiek**

Die respondente het ook menings uitgespreek ten opsigte van die opleiding van menslike hulpbronbestuurders en het veral die praktiese aspek en implementering hiervan beklemtoon. Die argumente word gegroepeer in (1) praktykgerigte opleiding en (2) opknappingskursusse.

##### **Subkategorie 4.2.1: Praktykgerigte opleiding**

Die respondente het in die bespreking dikwels geargumenteer dat menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede vanweë die uniekheid van die funksie, forums moet hê waarheen praktiese probleme geneem kan word om dit op 'n toegepaste, praktiese manier te ervaar deur interaksie met soortgelyke situasies in die sektor.

*“Dit is nodig dat menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike regering ook op hierdie vlak, maar op 'n baie meer praktiese vlak, met menslike hulpbronbestuursverwante probleme moet omgaan.”*

*“Dit is hoekom ek hou van die konsep van probleme, ek bedoel dat dit universeel van aard is. Funkisionarisse moet situasies met mekaar deel ten bate van die funksie – miskien met 'n finale uitsluitel om te bepaal wat goeie gedragskode behels, of wat ook al.”*

Respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuur meer prakties gemaak moet word, deurdat gemelde forums meer gereeld byeen moet kom om soortgelyke situasies te deel, asook spesifieke planne van aksie in die verband. Hulle redeneer dat dit op so 'n wyse

beoefen sal word dat dit nie in isolasie gesien word nie. Dit moet eintlik ingedril en herhaal word deur dit met elke moontlike aspek of situasie te verbind. In die literatuur word hierdie aspek sterk beklemtoon: “Human resource management related issues should provide human resource managers with continuous experience in examining the underlying moral issues” (Mulder, 2000:11).

#### **Subkategorie 4.2.2: Opknappingskursusse**

Om menslike hulpbronbestuurders te help om die gaping tussen teorie en praktyk te oorbrug, argumenteer die respondente dat opknappingskursusse die belangrikste metode is om vir die opleiding van menslike hulpbronbestuur te gebruik.

*“Nee wat, dit is nie so moeilik nie. Vergaderings kan maklik belê word waar menslike hulpbronbestuurders in plaaslike owerhede gedagtes kan uitruil.”*

*“Dit kom daarop neer dat opknappingskursusse soortgelyke situasies en optredes binne plaaslike owerhede gestandaardiseer kan word sonder om die wiel te herontwerp.”*

*“Byvoorbeeld samekomste waar interaksie plaasvind oor dieselfde goed. Dit sal definitief moontlik wees.”*

Om die teorie en die praktyk binne plaaslike owerhede insake menslike hulpbronaangeleenthede bymekaar te bring, is makliker gesê as gedaan vanweë die uniekheid van plaaslike owerhede. Gebaseer hierop is voortdurende opknappingsessies noodsaaklik en heel waarskynlik die beste metode. Ballantyne en Borthwick (1993: 8) ondersteun die noodsaaklikheid van opknappingskursusse wat op die werklike situasie fokus en reflekteer op die probleme wat menslike hulpbronbestuurders daaglik mear gekonfronteer word. Rossouw (1991) beklemtoon die gebruik van opknappingskursusse om al drie doelwitte soos bespreek in tema 2, naamlik kognitiewe bevoegdheid, gedragsbevoegdheid en bestuursbevoegdheid te bereik.



### Kategorie 4.3: Institusionele toewyding

Die respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuur 'n onderwerp is wat ook deur die bestuur aangespreek moet word. Om die effektiewe beoefening van menslike hulpbronbestuur suksesvol te maak, is institusionele toewyding noodsaaklik.

*“Ja, dit is 'n belangrike aspek wat deur bestuur geadresseer moet word.”*

*“Ja, dit is belangrik. Dit moet nie net hier geleer word nie, dit moet ook deur bestuur toegepas word.”*

*“Menslike hulpbronbestuur sal 'n 'buzz' woord moet word, soos wat entrepreneurskap 'n paar jaar terug geword het. Almal het hulle heil by entrepreneurskap gesoek. As jy eers by die punt kom waar jy die veld gewen het deur menslike hulpbronbestuur vir almal werklik te maak, dan behoort die ander goed self in plek te val.”*

In afdeling 2.3 het die respondente geredeneer dat dit 'n belangrike doelwit moet wees dat menslike hulpbronbestuurders op hoogte gehou moet word om as bestuurders menslike hulpbronbestuur in 'n totale organisasie te kan laat realiseer en so by te dra tot die institusionalisering van menslike hulpbronbestuur. Hulle fokus nou daarop dat indien dit nie deur die bestuur binne plaaslike owerhede self ook aangespreek word nie, menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede nie suksesvol sal wees nie. Die plaaslike owerheid moet dus 'n toewyding aan en verbintenis tot menslike hulpbronbestuur openbaar. Fowler (1988:114) skryf hieroor soos volg: **“On the other hand, unless effective measures were taken to institutionalize this effort – and to weave its design deep into the fabric of the local authorities program, it could easily lose momentum as other equally pressing agendas came into the foreground – for the local authority and for human resource management more generally.”**

Plaaslike owerhede moet hulle verbind en bewys dat hulle as plaaslike owerheidsinstelling self ernstig is ten opsigte van menslike hulpbronbestuur. Indien menslike hulpbronbestuur meer as net lippetaal moet wees, moet dit ten volle geïntegreer wees in die gesag, dienste en verantwoordelikheid van die uitvoerende gesag en bestuur van 'n plaaslike owerheid. Die rol van bestuur word ook deur Morris (1994:177) in hierdie verband beklemtoon as hy die mening uitspreek dat die

organisatoriese politiek van 'n plaaslike owerheid eerder die sukses van menslike hulpbronbestuur bepaal as die pedagogiese beginsels.

## **Slot**

Die meeste respondente se menings kan saamgevat word deur te sê dat dit noodsaaklik geword het om die menslike hulpbronbestuursfunksie in plaaslike owerhede binne Suid-Afrika in totaliteit te hersien.

In hierdie afdeling het die respondente oor sekere aspekte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika geredeneer. Tydens hierdie redenasie en deur die verloop van die fokusgroepbesprekings, het enkele respondente moontlike probleme in menslike hulpbronbestuur uitgelig. Hierdie probleme word in die volgende tema bespreek.

## **TEMA 5: PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Die probleme wat respondente voorsien met menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is ook geïdentifiseer. Daar was enkele respondente wat hierdie probleem uitgelig het met die bedoeling dat dit aangespreek moet word, eerder as wat die rede is waarom menslike hulpbronbestuur nie 'n rol of funksie te speel het in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika nie. Dit kan gesien word as probleemareas waarvoor menslike hulpbronbestuurders en plaaslike owerhede paraat moet wees. Verder verteenwoordig elke aanhaling nie noodwendig die menings van verskillende respondente nie. In verhouding tot die totale bespreking, is hierdie problematiek oorheers deur die respondente se positiewe houding teenoor die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.

Die probleem word in tabel 8 op bladsy 309 in die volgende kategorie verdeel, naamlik die probleme ten opsigte van die aard en funksie van menslike hulpbronbestuur. Die volgende skematiese voorstelling is 'n uiteensetting van die probleme aan die hand waarvan die bespreking en die literatuurkontrolle volg.

**TABEL 8: PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

<b>TEMA 5: PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL</b>	
<b>KATEGORIE</b>	<b>SUBKATEGORIE</b>
5.1 Die aard en funksie van menslike hulpbronbestuur	5.1.1 Onduidelikheid 5.1.2 Praktiese aard

**Kategorie 5.1: Die aard en funksie van menslike hulpbronbestuur**

Elke respondent het verskeie menings uitgespreek oor die aard van menslike hulpbronbestuur. Dit word in twee subkategorieë bespreek, naamlik die onduidelikheid rakende menslike hulpbronbestuur en die praktiese aard van menslike hulpbronbestuur.

**Subkategorie 5.1.1: Onduidelikheid**

Die respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuur egter meer gekompliseerd is as wat dit lyk. Dit is veral moeilik omdat met mense gewerk word en waar probleme verskillende moontlike alternatiewe as oplossing het. In hierdie vakgebied van menslike hulpbronbestuur is daar nie altyd een regte manier van optrede nie, vandaar die gevoel dat dubbele standaarde binne plaaslike owerhede gehandhaaf word in die verband.

*“Maar ek dink dit is nie altyd so eenvoudig nie omdat optredes baie keer geskoei word op diskresie en die spesifieke situasie.”*

*“As daar meer duidelikheid insake menslike hulpbronbestuur is ... sal dit makliker wees om te sê, ja! nou kan ek 'n objektiewe besluit neem.”*

*“Dit is hoekom veral bestuur bietjie wegstroom hiervan in terme van omdat dit so moeilik is – jy weet wat is reg en verkeerd volgens jou mening.”*

Die respondente se redenasie fokus veral op die gedagte dat hulle onseker is en dat hulle 'n regte of verkeerde antwoord verlang en dat daar te veel onduidelikheid en verskille ten opsigte van korrekte gedrag en optrede bestaan. Bowie (1993:14) skryf oor hierdie saak as volg: **“Human resource management is considered difficult to teach because of the ‘fuzzy set’ nature of virtually all ethical constructs.”** Hy ondersteun dit ook dat menslike hulpbronbestuurders frustrasie kan ervaar omdat daar dikwels nie 'n definitiewe regte antwoord vir probleme bestaan nie. Dit is juis oor hierdie onduidelikheid dat Laabs (1997:61) redeneer dat menslike hulpbronbestuur 'n belangrike rol speel om bestuurders binne plaaslike owerhede met toepaslike persepsies en kennis toe te rus, ten einde hulle in staat te stel om objektief te redeneer oor onafwendbare morele vraagstukke wat in 'n plaaslike owerheid mag opduik.

### **Subkategorie 5.1.2: Praktiese aard**

Een respondent voorsien ook probleme as gevolg van die praktiese aard van menslike hulpbronbestuur.

*“Ek is net bang vir een ding en dit is wat ek dink ons moet probeer verhoed. Mense gaan op kursusse en leer die teoretiese aspekte en wil dit dan net so kan toepas. Wat die meeste mense vergeet is dat daar 'n verhouding tussen die teorie en praktyk moet wees wanneer menslike hulpbronbestuur toegepas word.”*

Die respondente redeneer dat menslike hulpbronbestuurders oor die algemeen nie daarvan hou om streng volgens die boek te opereer nie en dat elke situasie sy eie meriete van hantering het, net solank deursigtigheid seëvier en konsekwent opgetree word. In die literatuur word egter geargumenteer dat die praktyk 'n noodsaaklike deel van die kognitiewe bevoegdheid van menslike hulpbronbestuurders is en Johnson et al (1993:403) skryf dat die meeste teksboeke met 'n stel teorieë vir die ontleding van menslike hulpbronbestuursprobleme begin. Dit bly egter noodsaaklik dat menslike hulpbronbestuurders wel die praktyk met die teorie versoen (sover moontlik) sodat hulle morele redenering kan bemeester. Menslike hulpbronbestuursteorieë is 'n noodsaaklikheid om baie praktiese menslike hulpbronbestuursprobleme te kan verstaan en veral ten opsigte van bestuur is 'n praktiese en etiese raamwerk nodig.

### 4.3 GEVOLGTREKKINGS

In hierdie finale bespreking word die bevindinge van die ondersoek aangehaal wat gekomplementeer is deur die verskeidenheid perspektiewe, betekenis en belewens van die kwalitatiewe ondersoek. Die bevindinge sal ook as basis dien vir die aanbevelings wat in die volgende hoofstuk aandag sal ontvang.

#### **TEMA 1: DIE REALISERING EN ORGANISERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Die navorser het bepaal of menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. Die resultaat word afsonderlik vanuit verskillende kategorieë weergegee.

Al die respondente was dit eens dat menslike hulpbronbestuur vir werknemers, topbestuur en veral menslike hulpbronbestuurders noodsaaklik is betreffende die organisering en realisering daarvan in die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Hulle redeneer dat menslike hulpbronbestuur 'n definitiewe bestaansreg het binne plaaslike owerhede en 'n integrale deel moet vorm van dienslewering aan die gemeenskap. Menslike hulpbronbestuur en verwante probleme kom op alle vlakke van die samelewing voor en dit is deel van die daaglikse aktiwiteite. Die respondente voel dat die realisering van menslike hulpbronbestuur berus op 'n gestruktureerde basis van organisering en dat deelname in die verband deel van almal se lewe is, deel van kultuur en daaglikse lewe vorm en aan almal gebied moet word. Die respondente het gevoel dat georganiseerde menslike hulpbronbestuur ander faktore behalwe die werkgewer se belange bevoordeel, byvoorbeeld die organisasieklimaat en -kultuur. Respondente voel voorts dat suksesvolle menslike hulpbronbestuur die taak is van elke persoon wat betrokke is by, beïnvloed word deur, en in diens staan van 'n plaaslike owerheid. Dit is belangrik dat 'n tweerigtingvloei van kommunikasie ontwikkel moet word, inligting korrek geïnterpreteer word en dat daar genoegsame interaksie tussen die werkgewer en sy personeel is.

Respondente voel dat die menslike hulpbronne binne plaaslike owerhede die nodige opleiding en blootstelling moet ontvang om effektiewe menslike hulpbronbestuur te laat realiseer. Die bestuur het die verantwoordelikheid om menslike hulpbronne se

belangstellings en gedrag waar te neem en te analiseer om die korrekte behoeftes te identifiseer. Menslike hulpbronbestuur is die spilpunt waarom die ontwikkeling van personeel draai en dit moet op 'n georganiseerde basis plaasvind.

Die transformasie binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika is kompleks en tydrowend van aard en menslike hulpbronbestuur is noodsaaklik om die moraal van werknemers op te bou en nie af te breek nie. Die diverse konsep van menslike hulpbronbestuur moet bestuur word deur personeel deurlopend op te lei en ingelig te hou. Sekere aspekte wat meer op nie-winsgewende organisasies betrekking het, is deur respondente aangevoer hoekom menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede belangrik is (soos sosiale verantwoordelikheid, morele besluitneming, mededingendheid asook die kultuur binne die plaaslike owerheid). Baie klem word gelê op die noodsaaklike rol en funksie wat die menslike hulpbronbestuurder het om struktuur aan die organisering en realisering van die funksie te gee.

## **TEMA 2: DIE DOELWITTE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Die navorser het vasgestel wat die doelwitte van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel is en of die respondente voel dat dit noodsaaklik is. Met die doel om kognitiewe denke en bevoegdheid te verbeter, val die klem op teoretiese kennis en die intellektuele vaardighede om personeel in staat te stel om hul mensepotensiaal te identifiseer, te ontleed en te evalueer. Respondente voel met dit as doelwit sal dit lei tot die verbetering van menslike hulpbronne se intellektuele sensitiwiteit van en teenoor die kultuur van die plaaslike owerheid se probleme wat veral vanweë die transformasieproses ontstaan. Om die doelwit van kognitiewe bevoegdheid te bereik, moet amptenare van die verskillende etiese aspekte bewus gemaak word.

Amptenare binne plaaslike owerhede moet bewus gemaak word van die belangrikheid van die menslike hulpbronbestuursfunksie om personeel bewus te maak van die noodsaaklikheid daarvan in die ontwikkeling van hulle eie mensepotensiaal. Amptenare moet geleer word om menslike hulpbronverwante probleme raak te sien en moet ook kan weet wat die probleem is en waarom dit 'n menslike hulpbronprobleem is. Respondente voel dat die werkerskorps in die veranderde plaaslike owerheidsbestel al hoe meer

kulturele diversiteit toon en dat die sukses van plaaslike owerhede sal afhang van die vermoë om hierdie diversiteit te bestuur. Hulle voel die gevolg van wetgewing, politieke veranderinge en ander realiteite is omdat die werkerskorps besig is om al hoe meer te transformeer en dit gaan gepaard met 'n hele aantal eiesoortige etiese probleme. Om suksesvol te wees moet menslike hulpbronbestuurders in staat wees om werkers van verskillende geslagte, ouderdomme, rasse, godsdienste en etniese afkomste te hanteer, en moet bewus wees van die probleme wat met diversiteit gepaard gaan.

Die hoofdoelwit van menslike hulpbronbestuur is volgens respondente om persoonlike waardes te versoen met organisasie waardes. Dit is 'n betekenisvolle en noodsaaklike deel van elke mens se verwysingsraamwerk waarbinne funksioneer word. Omdat waardes volgens die respondente so 'n belangrike onderdeel van morele gedrag is, beskou hulle dit ook as 'n belangrike doelwit dat personeel bewus sal wees van hul eie etiese waardes. Voorts beklemtoon die respondente dat personeel binne plaaslike owerhede bewus gemaak moet word van wat waardes is en dat waardes hulle lewe rig. Die bewuswording van waardes as deel van die doelwit om kognitiewe bevoegdheid te bewerkstellig, kan tydens die menslike hulpbron opleidingsproses bereik word deur te verseker dat alle werknemers binne plaaslike owerhede die doelwitte van menslike hulpbronbestuur verstaan.

As deel van die doelwit om menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede te ontwikkel, word gefokus op die vaardigheid van besluitneming. Respondente voel dat dit 'n integrale onderbou van menslike hulpbronbestuur moet wees om probleme en verskille te verstaan en sodanige besluitneming kan toepas. Hulle voer aan dat menslike hulpbronne enige plaaslike owerheid se belangrikste bate is en dat etiese en professionele gedrag teenoor personeel 'n positiewe korrelasie toon met plaaslike owerheidsukses. Respondente beklemtoon voorts dat wanneer menslike hulpbronbestuurders sensitief optree, hulle terselfdertyd die morele behoeftes van personeel sal bevredig. Die doelwit van menslike hulpbronbestuur is om die norm daar te stel van die wil van personeel om ordelik op te tree. Menslike hulpbronbestuur se doel moet wees dat personeel dit in hul beroep kan toepas. Die respondente beklemtoon die praktiese toepassing as hulle verder redeneer dat personeel die samestelling en instandhouding van menslike hulpbronbestuur kodes binne plaaslike owerhede bemeester. Hulle voel voorts sterk daarvoor dat die toepassing van menslike

hulpbronbestuur instrumenteel moet wees tot suksesvolle besigheidspraktyk. As essensiële doelwit van hierdie funksie moet menslike hulpbronbestuurders intellektueel toegerus wees om hierdie funksie binne plaaslike owerheid te kan beoefen.

### **TEMA 3: TAKE EN INHOUD VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR**

Die respondente verwag dat menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel 'n gegewe is en heelwat ontwikkeling insluit sodat plaaslike owerhede moet verstaan waarom dit nodig geword het dat menslike hulpbronbestuur 'n integrale deel van plaaslike regering vorm. Die take en inhoud van menslike hulpbronbestuur moet gekommunikeer word aan plaaslike owerhede. As gegewe norm moet menslike hulpbronbestuur op 'n sistematiese wyse betekenis gee aan die teoretiese regverdiging daarvan.

Respondente bepleit die werkbaarheid van die take en inhoud van die funksie om vrylik binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel toegepas te word. Respondente spreek hulle ook sterk uit oor die vertroulikheid wat met die inhoud van menslike hulpbronbestuur gepaard gaan. Konsekwente optrede teenoor menslike hulpbronverwante aktiwiteite word as kritiese inhoud benadruk. Hoewel eerlikheid 'n universele waarde is, is dit een van die reëls wat die meeste verbreek word binne plaaslike owerhede. Waardes word in hierdie konteks gesien as normatiewe standaarde waarvolgens die gedrag van 'n menslike hulpbronbestuurder gereguleer word. Respondente is dit eens dat menslike hulpbronbestuurders wat graag eties korrek wil optree, gehelp kan word deur voortdurend morele riglyne te ontvang. Menslike hulpbronbestuurders het sekere kennishulpmiddels nodig om die funksie na behore te fasiliteer en te ontwikkel ten einde die regte besluite in die regte situasie te neem.

Die organisasiekultuur en -klimaat het 'n direkte invloed op die take en inhoud van menslike hulpbronbestuur, en verwys na die interne wêreld van 'n plaaslike owerheid en na die waardestelsels wat gehandhaaf word en hoe dinge gebeur binne die plaaslike owerheid. Respondente voel dat die waardes en beginsels fundamenteel is vir menslike hulpbronbestuurders. Om by te dra tot die bestuurskennis van 'n menslike hulpbronbestuurder, meen die respondente dat prosedures ook 'n integrale deel van sy



profiel uitmaak. Gemelde profiel moet op 'n deurlopende basis gebruik word om inligting aan personeel te kommunikeer.

Aangesien die verkryging van personeel 'n essensiële taak van die menslike hulpbronbestuurder is, dien integriteitsklarings as belangrike gereedskap in die proses om werkers met integriteit te verkry. Die respondente beskou die veeleisende inhoud van die menslike hulpbronbestuurder se pos as belangrik, daarom is dit belangrik om deurlopende kommunikasie strategieë daar te stel. Die respondente voel dat wanneer die take en inhoud van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsopset in oënskou geneem word, die waardes en beginsels van gedrag geïntegreerd behandel moet word. Dit sluit onder andere in die versekering van gehalte van werkslewe en die beskerming van werknemers. Die respondente beklemtoon veral die werk van die menslike hulpbronbestuurder en verduidelik dat waardes soos neutraliteit en regverdigheid veral in 'n menslike hulpbrondepartement noodsaaklik is. Respondente voer aan dat 'n menslike hulpbronbestuurder deur middel van 'n werknemersprogram werkers se persoonlike probleme op 'n korrekte menslike manier moet kan aanspreek.

#### **TEMA 4: DIE FUNKSIONERING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE PLAASLIKE OWERHEDE**

Die respondente voel dat die rolverdeling baie duidelik uitgespel moet wees binne plaaslike owerhede en dat elke werknemer op alle vlakke 'n verantwoordelikheid in die verband het. Hulle voel dat die munisipale bestuurder 'n sleutelrol te speel het in hierdie verband uit hoofde van sy posisie as die hoof van die plaaslike owerheid. Respondente meen dat die beginsel van menslike hulpbronbestuur afdwinging moet word en nie 'n opsie van 'n keuse moet geniet nie.

Die respondente stel dit baie duidelik dat departementshoofde dieselfde rol in hierdie verband te speel het en dat menslike hulpbronbestuur deurlopend aan ondergeskiktes gekommunikeer moet word. Hulle is ook van mening dat die departementshoof se insette noodsaaklik is in hierdie verband en dat morele menslike hulpbronbestuur reeds op die laagste vlak binne plaaslike regering aanbeveel word. Tog voel respondente dat die rol van die menslike hulpbronbestuurder in die veranderde plaaslike owerheidsbestel

verwys na die integrasie in elke onderwerp en/of afdeling daarvan met senior bestuursverantwoordelikhede. Waardes en beginsels moet nie alleen staan nie, want in alles wat 'n menslike hulpbronbestuurder doen, is daar sekere waardevolle beginsels wat geld.

Die respondente is daarvan oortuig dat een of ander vorm van kombinasie die oplossing en die ideaal sal wees vir die sukses van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika, veral omdat partye deurgaans met mekaar skakel op verskillende vlakke. Respondente beklemtoon die beginsel dat menslike hulpbronbestuur nie op 'n ad hoc-basis toegepas kan word nie, maar objektief en deurlopend moet plaasvind. Volgens hulle is menslike hulpbronbestuur slegs 'n sukses wanneer elke rolspeler weet wat sy verantwoordelikheid in die verband is en dat elke werknemer in die verband genoeg geleentheid sal kry om onafhanklike oordeel en denke te beoefen. Dit is ook belangrik dat menslike hulpbronbestuurders binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel forums moet hê waarheen praktiese probleme geneem kan word. Die unieke terrein in dié verband binne plaaslike regering, plaas 'n hoë premie op gemelde forums waarheen praktiese eiesoortige probleme geneem kan word en dit op 'n praktiese, toegepaste manier te ervaar deur interaksie met soortgelyke situasies in die sektor te vergelyk. Respondente voel dat menslike hulpbronbestuurders op 'n deurlopende basis aan opknappingskursusse onderwerp moet word om die gaping tussen die teorie en praktyk te oorbrug.

#### **TEMA 5: PROBLEME RAKENDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Die respondente meld dat daar wel probleme ondervind word in die toepassing van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel, vanweë die feit dat dit meer gekompliseerd is as wat dit lyk. Dit is moeilik omdat direk met mense, hulle belange en hulle toekoms gewerk word en verkeerde optredes in hierdie verband kan verreikende gevolge hê.

Problematies hiertoe is dat die skade in hierdie verband, blywend van aard kan wees en moeilik wees om reg te stel. In hierdie vakgebied is daar nie altyd 'n regte of verkeerde antwoord nie en berus die menslike hulpbronbestuurder op integriteit, objektiwiteit,

eerlikheid en billikheid. Dit is juis weens hierdie onduidelikheid hoekom die menslike hulpbronsbestuurder 'n noodsaaklike rol te speel het om bestuurders binne plaaslike owerhede met toepaslike persepsies en kennis toe te rus, ten einde hulle in staat te stel om objektief te redeneer oor onafwendbare morele vraagstukke wat in die plaaslike owerheid mag opduik.

Die respondente voel dat menslike hulpbronsbestuurders oor die algemeen nie gebonde wil wees aan gegote reëls en regulasies nie en dat elke situasie sy eie meriete van hantering het, net solank deursigtigheid seëvier en konsekwent opgetree word.

#### **4.4 VERVOLGENS**

In hierdie hoofstuk is die ontleding van die empiriese navorsing aangebied. Die ontleding van die kwalitatiewe ontleding is vervolgens bespreek. Daarna is die bevindinge van die kwalitatiewe navorsingsmetode gedoen.

In die volgende hoofstuk word meer spesifiek gefokus op die aanbevelings en voorstelle ten opsigte van die rol van menslike hulpbronsbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika, gebaseer op die bevindinge van die ondersoek wat in hierdie hoofstuk uiteengesit is.

## HOOFSTUK 5

### AANBEVELINGS GEBASEER OP BEVINDINGE

#### 5.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is daar gekyk na die empiriese ontleding van kwalitatiewe data van funksies wat deur menslike hulpbronbestuur vervul moet word. In hierdie hoofstuk word daar nou gekyk na aanbevelings gebaseer op bevindinge van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel met besondere verwysing na:

- Die rol- en werksverdeling vir die uitvoer van die menslike hulpbronbestuurderstaak met verwysing na die
  - funksionering van die menslike hulpbrondepartement in die veranderde plaaslike owerheidswese;
  - voordele en nadele verbonde aan `n menslike hulpbrondepartement;
- die opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders met verwysing na
  - die tradisionele opleiding van munisipale bestuurders;
  - redes vir opleiding in menslike hulpbronbestuur;
  - metodes van opleiding en die voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders;
- `n model vir `n menslike hulpbronbestuursprogram vir veranderde plaaslike owerhede in Suid-Afrika.

Suksesvolle menslike hulpbronbestuur is die taak van elke bestuurder wat betrokke is by, beïnvloed word deur, en in diens staan van die plaaslike owerheid. Carstens (2000:10) maak die volgende stelling: **“Everything a local authority system or its officials does, has some potential for gain and much potential for disaster.”**

Om die personeel van `n plaaslike owerheid te betrek, is nie net `n goeie idee nie – dit is essensieel! Personeelbetrokkenheid by menslike hulpbronbestuur beteken, volgens Cutlip et al (1985:202) om oor `n diverse, kundige en geïnteresseerde groep individue te beskik wat werklik `n sukses van die taak kan maak.

Dit is baie duidelik dat vir die bepaling van 'n menslike hulpbronbestuursbehoefte, moet 'n bestuursbeginsel by plaaslike owerhede ingestel word ten opsigte van die instelling van so 'n beginsel. Menslike hulpbronbestuur moet funksioneer ten spyte van die graad van sukses, en die besef dat alle werkers menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede nodig het. Georganiseerde menslike hulpbronbestuur het vanuit hierdie studie 'n definitiewe bestaansreg binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel. Die klimaat en kultuur binne die plaaslike owerheid speel 'n uiters noodsaaklike rol vir die sukses daarvan en die belange van die werkgewer alleen is dus nie voldoende om teen die bestaansreg van menslike hulpbronbestuur te argumenteer nie.

- **Organisering van plaaslike owerheid vir menslike hulpbronbestuur**

Menslike hulpbronbestuur binne 'n plaaslike owerheid word georganiseer volgens bepaalde funksies wat verrig moet word. Plaaslike regering is geseënd met 'n ryk bron van mensepotensiaal om professionele dienste intern sowel as eksterne te verrig. Baie belangrik is die aktiewe deelname van alle personeel in die beplanning en implementering van menslike hulpbronbestuur; konstruktiewe betrokkenheid van bestuur en die werkgewer, asook buite-instansies by die beplanning en implementering van menslike hulpbronbestuur; 'n duidelike definisie en delegering van pligte en beheer wat essensieel is vir die effektiewe funksionering van menslike hulpbronbestuur; en laastens die ontwikkeling van 'n tweerigtingvloei van inligting en interaksie tussen die plaaslike owerheid en sy menslike hulpbronne.

- **Bestuursdeelname**

Basiese bestuursvaardighede is essensieel vir senior bestuur sodat menslike hulpbronverwante probleme hanteer kan word – hulle moet veral in staat wees om objektiewe besluite te neem. Die bestuur moet kan verstaan, asook die vermoë hê om kennis en inligting te verwerk bemeester, wat deel van bestuursvaardighede vorm.

- **Menslike hulpbronopleiding**

Dit is noodsaaklik om menslike hulpbronbestuur te kommunikeer sodat personeel duidelikheid en insig kry oor wat presies die funksie behels, wat

bestuur is, wat reg is, wat verkeerd is en wat regverdig is en wat nie. Dit sluit die verklaring van begrippe in sodat personeel hulle persoonlike insette, tekorte en insig beter kan leer ken en verstaan sodat dit met plaaslike owerhede se kultuur kan integreer. Menslike hulpbronopleiding is belangrik vir die ontwikkeling van personeel en moet op 'n gestruktureerde wyse en op 'n deurlopende basis plaasvind. Opleiding is noodsaaklik op 'n deurlopende basis, veral om aan personeel 'n bewustheid, begrip en kennis ten opsigte van hulle persoonlike waardes en organisasiewaardes te bied. Menslike hulpbronne is enige organisasie se belangrikste bate en dit is belangrik dat hulle persoonlike waardes met die waardes van die plaaslike owerheid waarin hulle funksioneer, sal kan sinchroniseer. Die onderrig van menslike hulpbronbestuur is nodig sodat personeel gehelp word om in beter mense te ontwikkel en om positiewe gedrag te openbaar wat bydra om die doelwit van gedragsbevoegdheid te ontwikkel.

- **Ontwikkeling van mensepotensiaal**

Menslike hulpbronbestuur is 'n noodsaaklike funksie binne plaaslike owerhede om personeel by te staan en te onderrig om professioneel te funksioneer in hul onderskeie professies. Werknemers binne plaaslike owerhede plaas 'n groot premie op die ontwikkeling van mensepotensiaal sodat hulle voorbereid is om die publiek doeltreffend te dien en funksioneel voordelig vir plaaslike owerhede is.

- **Plaaslike owerheidsoorwegings**

Plaaslike owerhede funksioneer nie in isolasie nie en het 'n verantwoordelikheid teenoor die publiek en samelewing wat verder strek as hulle verantwoordelikheid teenoor die werkgewer. Morele besluitneming moet daaglik deel van die menslike hulpbronbestuurder se take wees omrede dit een van die aspekte is wat baie mense se lewens binne en buite plaaslike owerhede raak. Daar word van menslike hulpbronbestuurders verwag om daaglik raad en leiding te verskaf en as fasiliteerder op te tree. Mense word deur plaaslike owerhede in diens geneem ten opsigte van morele en etiese waardes wat by die spesifieke organisasie pas. Plaaslike owerhede kan etiese probleme of aanpassingsprobleme voorkom deur die indiensneming van die regte persone wat sal inpas by die morele klimaat van die plaaslike owerheid.

Menslike hulpbronbestuur is uiters noodsaaklik om personeel se vermoë tot etiese leierskap te versterk sodat etiese leierskap op 'n leier se persoonlike integriteit en belangstelling in die integriteit van ander berus.

Vervolgens word daar gekyk na die rolverdeling wat vir die suksesvolle uitvoering van menslike hulpbronbestuursprogramme binne plaaslike owerhede noodsaaklik is.

## **5.2 DIE ROLVERDELING VIR DIE UITVOER VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROGRAMME**

Die menslike hulpbrondepartement van 'n plaaslike owerheid word georganiseer volgens die verskillende funksies wat verrig moet word. Gewoonlik ontstaan die departement na aanleiding van kleiner operasies en dit groei namate die omgewing verander. Die departement kan uit slegs een of vele spesialiste bestaan, na gelang van die behoefte van die besondere plaaslike owerheid. Die grootte, rol en plek van die menslike hulpbrondepartement verskil dus van een plaaslike owerheid na die volgende.

Plaaslike owerhede is in dié besondere posisie dat hulle byvoorbeeld stadsbeplanners, ingenieurs, professionele verpleegkundiges, rekenmeesters en tegnisi in hulle diens het. Die bronnepotensiaal is bykans oneindig. In tabel 9 (op die volgende bladsy) verskyn 'n lys van die funksies in 'n plaaslike owerheid wat op verskillende terreine 'n beduidende bydrae tot menslike hulpbronbestuur kan lewer. Hiervolgens is die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid inderdaad geseënd met talentvolle personeel wat enige professionele organisasie in die privaatsektor sal beny. Verder het die personeel in 'n 'gelukkige' plaaslike owerheid nog persoonlike belang ook by die welvaart van die plaaslike owerheid.

Navorsing (Bowie, 1993:18 en Hunt, 1986:16) het bewys dat die mate waarin personeel betrek word by besluitneming, ook 'n beduidende invloed op interne verhoudings, uitvoering van pligte en werkstevredenheid uitoefen.

**TABEL 9: MENSLIKE HULPBRONNE VIR MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE PLAASLIKE OWERHEID**

(Hunt, 1986:16)

DEPARTEMENT	MOONTLIKE BYDRAE TOT MENSLIKE HULPBRONBESTUUR
FINANSIES	Finansiële kontrolemaatreëls insake inkomstes en uitgawes
INGENIEURS	Statistiese metodes en tegnieke/ontwerpe
BESKERMINGSDIENSTE	Statistiese materiaal
KORPORATIEWE DIENSTE	Tikwerk en dataprozessering
GESONDHEID	Primêre gesondheid, welsyn en gemeenskapsdienste
WATERVOORSIENING	Voorsiening van grootmaat water en beplanning
BEPLANNING EN ONTWIKKELING	Kommunikasie- en betrokkenheidsvaardighede
REGSDIENSTE	Onderhandelingsvaardighede en arbeidsverhoudinge
GEMEENSKAPSONTWIKKELING	Leierskap, beplanning, organisering en beheer.

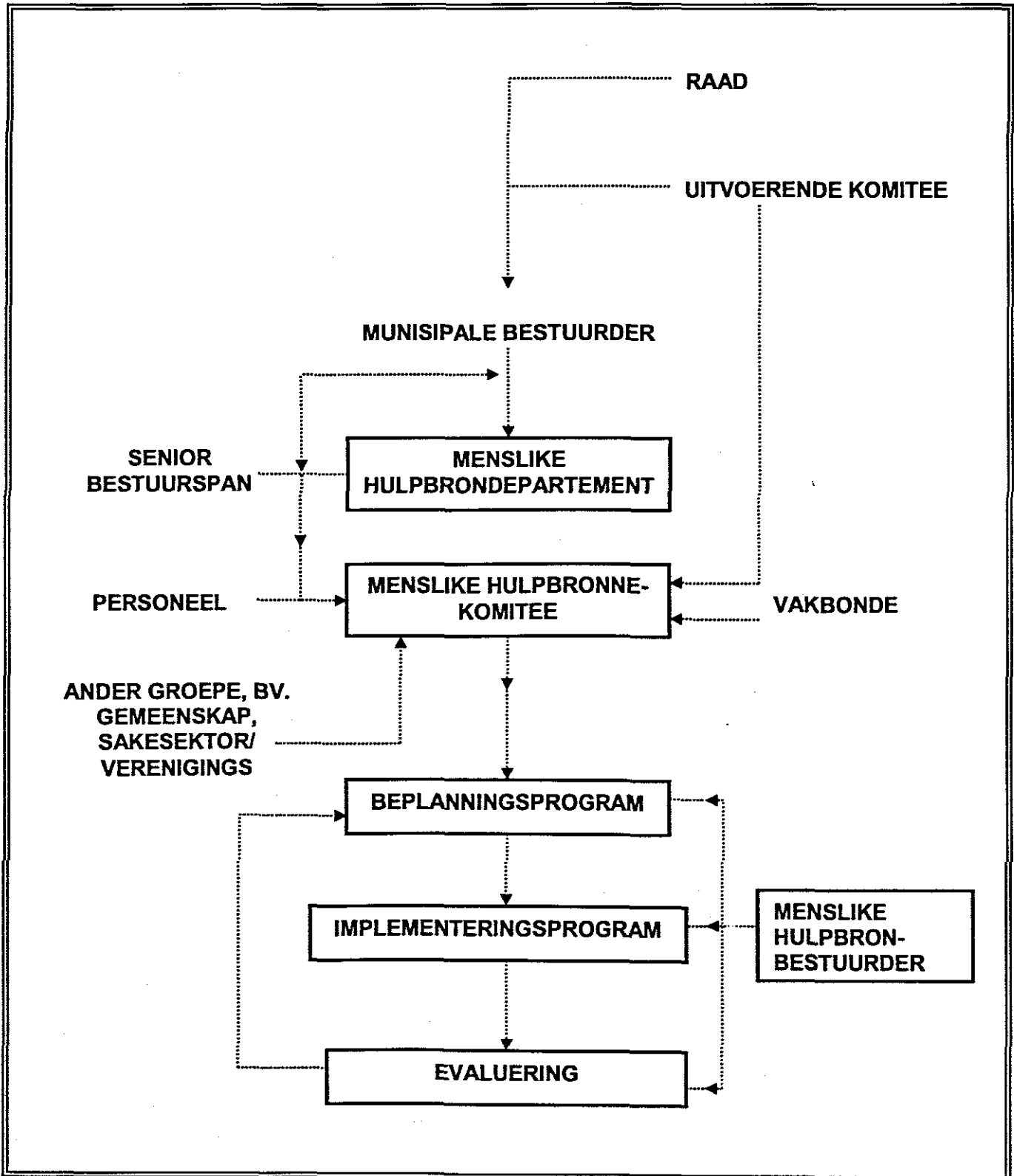
Dit is noodsaaklik dat die reëling van die plaaslike owerheid se menslike hulpbronbestuursprogram nie slegs 'n byvoeging tot die plaaslike owerheid se organisasiestruktuur sal wees nie. Dit moet gebaseer word op die diepgewortelde houdings en menings van personeel en dit moet dus 'n integrale deel van die plaaslike owerheid se bestuur uitmaak. In figuur 18 op die volgende bladsy word 'n model vir die organisasie van die plaaslike owerheid se menslike hulpbrondepartement geïllustreer.

Ten einde die organisasie van die menslike hulpbrondepartement binne die plaaslike owerheid beter te belig, is dit nodig om na die spesifieke rolverdeling van al die deelnemers te kyk.



**FIGUUR 18: 'N MODEL VIR DIE ORGANISASIE VAN DIE PLAASLIKE OWERHEID SE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSDEPARTEMENT**

(Devlin en Knight, 1990:110)



- i. Die rol van die Munisipale Bestuurder. Dit blyk duidelik dat munisipale bestuurders die kommunikatiewe leierskap vir hulle plaaslike owerhede voorsien. Hulle is die sleutelpersone wat onmiddellike probleme rondom verhoudings met die publiek, personeel asook die dienslewering van die plaaslike owerheid, moet hanteer.

Hulle is ook die sleutel tot –

- die keuse van beplande of onbeplande menslike hulpbronbestuur in die plaaslike owerheid ;
- die improvisering van `n menslike hulpbronbestuursprogram vir die betrokke plaaslike owerheid ;
- onmiddellike stimulasie en opleiding van asook toesighouding oor die personeel se uitvoering van hulle menslike hulpbronbestuurstake ; en
- `n atmosfeer van betrokkenheid by en samewerking met die gemeenskap, mede-bestuurslede en personeel.

Die munisipale bestuurder se drie hooftake met betrekking tot menslike hulpbronbestuur blyk uit Emanuel (1994:87) en andere die volgende te wees:

- a. Organisering van die plaaslike owerheid vir menslike hulpbronbestuur. Die hoofdoelwitte met die organisering van die plaaslike owerheid se menslike hulpronbestuursfasette behoort die volgende te wees:

- aktiewe deelname van al die personeel in die beplanning, organisering en implementering van die program;
- konstruktiewe betrokkenheid van die gemeenskapsleiers en -organisasies by die beplanning en implementering van die program;
- duidelike definisie en delegering van pligte en beheer wat essensieel is vir die verkoop van die program; en
- ontwikkeling van `n tweerigtingvloei van inligting, interpretasie en interaksie tussen die plaaslike owerheid en sy belangegroep.

Ten einde hierdie doelwitte te kan bereik, moet die munisipale bestuurder, volgens bestaande skrywes, aandag aan `n verskeidenheid van organisatoriese aktiwiteite gee, naamlik die

- opleiding van die personeel ten opsigte van die aard van, behoeftes aan en moontlike voordele verbonde aan 'n menslike hulpbronbestuursprogram;
  - waarneming en analisering van die personeel se belangstellings en vaardighede met betrekking tot menslike hulpbronbestuur ;
  - aanstelling van personeel vir spesifieke take in die program;
  - ontwikkeling van 'n komiteestruktuur waardeur die personeel gerusgestel word en waar lede van die personeel selfs in 'n lekehoedanigheid kan bydra tot die beplanning en implementering van die program;
  - vasstel van prosedures vir die identifisering van probleemareas; en
  - waarneming en waardebeplanning van die resultate van die menslike hulpbronbestuursprogram.
- b. Samewerking met die personeel. Die opbou van gesonde interne verhoudings met en tussen die personeel is volgens Driscoll en Hoffmann (1997:136) en andere, een van die hooftake van die munisipale bestuurder.

In dié opbouingsproses van interne verhoudinge ten einde saam met die personeel te poog om beter verhoudinge met mekaar en die gemeenskap te bou, moet die munisipale bestuurder veral aandag aan die volgende gee:

- die ontwikkeling van die moraal en 'n samehorigheidsgevoel;
  - die verskaffing van indiensopleiding in menslike hulpbronbestuur; en
  - die aanmoediging van persoonlike kontak onder personeel en die gemeenskap.
- c. Samewerking met die gemeenskap. Terwyl die munisipale bestuurder werk aan die ontwikkeling van gesonde interne verhoudinge moet hy terselfdertyd werk aan die eksterne verhoudinge met die gemeenskap. Hiervoor moet hy daarvoor verantwoordelikheid neem om:
- die mense in te lig;
  - 'n opname van houdings en menings te doen;
  - die formele kontak met die gemeenskap te behou;
  - konflikte te voorkom en op te los;

- die hulp van sleutelpersone in die gemeenskap en organisasies te verkry;
- plaaslike owerheidspersoneel op te lei sodat hulle suksesvol met die publiek kan omgaan; en
- konstruktiewe verhoudinge met die plaaslike media op te bou.

Dit is duidelik dat die munisipale bestuurder die belangrikste rol te vervul het in die menslike hulpbronbestuursprogram van die plaaslike owerheid. As munisipale bestuurder kan hy dus die struikelblok vir of die katalisator van die hele proses wees.

Die navorser is van mening dat die verskeidenheid doelwitte, rolle en funksies van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel toegeskryf word aan die nuutheid en moeilike aard daarvan om die globale dimensies van menslike hulpbronbestuur daar te stel en dit kan 'n aanduiding wees van onsekerhede ten opsigte van die korrekte pedagogiese benadering wat gevolg moet word.

- **Kognitiewe denke en bevoegdheid**

Dit is belangrik om die klem te laat val op teoretiese kennis en die intellektuele vaardighede om personeel in staat te stel om hul mensepotensiaal in 'n plaaslike owerheid te identifiseer, te ontleed en te evalueer. Dit sal lei tot die verbetering van werknemers se intellektuele sensitiwiteit teenoor die kultuur van die plaaslike owerheid, asook probleme wat in die werksplek mag ontstaan. Dit is 'n belangrike doelwit om personeel bewus te maak van die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur in enige organisasie. Die werkerskorps binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika toon al hoe meer diversiteit en die sukses van plaaslike owerhede hang af van die vermoë om hierdie diversiteit te bestuur. Hierdie veranderinge en diverse samestelling van plaaslike owerhede bring 'n groot aantal eiesoortige etiese probleme waarna die menslike hulpbronbestuurder moet omsien.

'n Belangrike aspek van kognitiewe denke en bevoegdheid is om menslike hulpbronbestuurders met genoegsame kennis toe te rus.

Dit is soos in enige ander vakgebied nodig dat menslike hulpbronbestuurders 'n ryk woordeskat van konsepte, kategorieë en teorieë van menslike hulpbronbestuur sal opbou om die terrein te kan verstaan en doeltreffend toe te pas. In werklikheid is die suksesvolle bereiking van al die doelwitte en die suksesvolle toepassing van die funksie, afhanklik van basiese gereedskap soos kennis van al die konsepte van die funksie. Die doel van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is om die bestuur en personeel te voorsien van basiese konsepte en die konsepte te “verkoop” aan daardie bestuurders wat nie menslike hulpbronbestuur as deel van hulle verwysingsraamwerk het nie. Normatiewe standaarde is noodsaaklike kennisinhoud wat gebruik moet word om personeel te help om etiese gedrag af te dwing en toe te pas. As deel van die doelwit om kognitiewe bevoegdheid binne plaaslike owerhede te ontwikkel is dit belangrik dat menslike hulpbronbestuurders oor die kennis en vaardighede beskik om besluite te neem, om probleme en verskille en die besluite daaromheen te verstaan en die kundigheid om die prosedures, tegnieke en prosesse in sulke besluitneming toe te pas. Ter afsluiting moet die menslike hulpbronbestuurder oor die vermoë beskik om intellektuele verdraagsaamheid te ontwikkel en om amptenare te help om verdraagsaam te wees teenoor standpunte wat van hul eie verskil en om dit te aanvaar.

- **Gedragsbevoegdheid**

Menslike hulpbronne is enige plaaslike owerheid se belangrikste bate en etiese gedrag teenoor personeel toon 'n positiewe korrelasie met plaaslike owerheidsukses. Menslike hulpbronbestuurders moet eties sensitief teenoor personeel optree, byvoorbeeld die behoefte om billik en regverdig behandel te word. Daar moet egter met hierdie etiese sensitiwiteit teenoor personeel se behoeftes, 'n fyn balans gehandhaaf word tussen die behoeftes en die waardes van die plaaslike owerheid en die feit dat finansiële oorlewing van plaaslike owerhede noodsaaklik is. Menslike hulpbronbestuurders moet sorg dra dat personeel geskool word binne plaaslike owerhede om in 'n plaaslike owerheid 'n kultuur van

samewerking te bevorder en te vestig. Om die korrekte gedragsbevoegdheid te ontwikkel is dit nodig om personeel te help om te weet hoe die betrokke partye beïnvloed word, om te gee en te probeer om die negatiewe invloed van gedrag te verminder. Elke werknemer binne plaaslike owerhede moet waardes internaliseer wat bydra tot selfontwikkeling – 'n morele verantwoordelikheid.

Die rol en funksie van menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel moet aandag gee aan die wil van personeel om ordelik op te tree. Dit behels die ontwikkeling van 'n toewyding van personeel aan etiese aanvaarbare gedrag. Menslike hulpbronbestuurders moet optree as rolmodel in die werksplek en hulself voortdurend toets of hulle nog die regte dinge doen en die regte voorbeeld stel. 'n Verdere doel is om die funksie só binne plaaslike owerhede te ontwikkel dat dit 'n lewenswyse is en vir almal tot voorbeeld sal wees.

Die take en werklading van munisipale bestuurders kan egter daartoe lei dat hulle werklik nie tyd of energie het om die nodige aandag aan hierdie aspek van plaaslike owerheidsbestuur te wei nie. In hierdie geval is die aanstelling van 'n menslike hulpbronbestuurder die aangewese uitweg. Alhoewel dit nie die verantwoordelikheid van munisipale bestuurders sal wegneem nie, kan dit tog hul taak geweldig vergemaklik.

- ii. Die rol van die raad in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Die raad van die plaaslike owerheid se taak in menslike hulpbronbestuur is om beleidsbeginsels saam te stel wat die beplanning en implementering van menslike hulpbronbestuursprogramme ondersteun. 'n Begroting, personeel, materiaal, toerusting en filosofiese ondersteuning deur die Raad is 'n 'moet' vir die effektiewe implementering van menslike hulpbronbestuursprogramme.

Die raad word deur die belanghebbende gemeenskap vir die bestuur van die plaaslike owerheid verkies. Dit is dus slegs billik dat die gemeenskap sal ver wag dat hulle te alle tye ingelig moet word ten opsigte van wat in die plaaslike owerheid aangaan, wat met belastingbetalersgeld gedoen word en hoe dit met die samewerking van personeel en dienslewering gaan.

Elke raadslid word voortdurend met die feit gekonfronteer dat elke personeelid en groep in die gemeenskap hulle eie behoeftes wil bevredig. Aangesien dit menslik onmoontlik is, word die goue middeweg van die meerderheidsiening gewoonlik gevolg. Die raad wat hierdie soort demokrasie toepas, moet beseef dat hulle kritiek op die lyf gaan loop van beide die konserwatiewe en liberale elemente in die gemeenskap. Sodanige kritiek kan versag of teëgewerk word deur seker te maak dat die publiek bewus is van die belangrike verantwoordelikheid, take en funksies wat die raad sonder enige addisionele vergoeding namens die gemeenskap verrig.

- iii. Personeel se rol in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Personeel bevind hul in dié unieke situasie dat hulle elke dag iets huis toe neem - `n bepaalde gevoel omtrent die plaaslike owerheid. Personeel onder mekaar speel dus `n belangrike inligtingsrol.

Maniere waarop personeel hulle rol as menslike hulpbronbestuurders kan vervul, is deur voortdurend inligting onder mekaar en die gemeenskap te kommunikeer. Hierdeur kan `n gesonde spanverhouding onder personeel opgebou word wat tot groot voordeel van die plaaslike owerheid strek. Hierdie spanverhouding kan verder versterk word deur konstruktiewe effektiewe kommunikasie tydens personeelvergaderings. Sodoende moet personeel deeglik ingelig word omtrent die aktiwiteite van die plaaslike owerheid en die plaaslike owerheidsstelsel. Personeel moet nie net ingelig word nie, maar betrek word by besluitneming binne die plaaslike owerheid. Deur hulle te betrek, skep die plaaslike owerheid `n gevoel van eienaarskap by personeel en kan hulle nóg beter binne die plaaslike owerheid aangewend word.

Spesifieke menslike hulpbronbestuursopdragte wat aan personeel gegee word, kan na gelang van die spesifieke situasie onder meer behels om:

- Die bes moontlike amptenaar te wees;
- voortdurend doelbewus te werk aan verbeterde betrekkinge met medepersoneel;
- nou saam te werk met kollegas, want enige onmin tussen personeel en die Raad skemer deur na medepersoneel en het dit nadelige gevolge vir gesonde interne personeelverhoudinge;
- aktief deel te neem aan personeel- en gemeenskapsprojekte;

- nou saam met die menslike hulpbronbestuurder te werk en hom te help in sy taak deur individuele bydraes; en
- aktief saam te werk ter ontwikkeling van 'n menslike hulpbronbestuursprogram vir die plaaslike owerheid.

Menslike hulpbronbestuur se doel moet wees dat personeel dit in hul beroepe kan toepas en om personeel op te lei sodat die kennis en toepassing van bestuur tot voordeel van plaaslike owerhede aangewend word en sodat morele gedrag 'n prioriteit binne plaaslike owerhede sal wees. Menslike hulpbronbestuur benadruk vaardighede, tegnieke, insig en die bestuur van waardes. Die doelwit van uitkomsgebaseerde menslike hulpbronbestuur moet wees om personeel te mondeer met kennis en vaardighede ten bate van plaaslike owerhede.

Met die effektiewe toepassing van menslike hulpbronbestuur moet bestuurders 'n bydrae lewer om integriteit binne plaaslike owerhede te bevorder.

- **Globaal kompetierend**

Menslike hulpbronbestuur en veral die bestuur van menslike gedrag moet 'n uitdaging wees vir enige bestuurder binne kultuurverband. Met die toename in globalisering word dit 'n nog groter uitdaging wat ook aan die voorbereiding en opleiding van bestuurders van die toekoms hoë eise stel. Menslike hulpbronbestuurders moet personeel bemagtig om as belangrikste element binne plaaslike owerhede, globaal kompetierend te wees. Menslike hulpbronbestuur moet gehelp word om te besef dat hulle plaaslike kultuur nie op 'n internasionale vlak toegepas kan word nie en daarom moet spesiaal aandag aan die beoefening van menslike hulpbronbestuur binne 'n verskeidenheid van kulture gegee word.

- **Fasiliteerder van morele gedrag**

Menslike hulpbronbestuurders moet bewus wees van hulle rol as fasiliteerders van menslike hulpbronbestuur en ook oor die vermoë beskik om kultuur, etiek en klimaat in 'n plaaslike owerheid in te stel, toe te pas en in stand te hou. As fasiliteerders moet menslike hulpbronbestuurders hulle verbind om met lynbestuur te onderhandel en om menslike



hulpbronbestuursbeginsels binne plaaslike owerhede te vestig en te bevorder.

- **Institusionalisering**

Die navorser is van mening dat daar 'n groot verantwoordelikheid berus by menslike hulpbronbestuurders om bestuursbevoegdheid te ontwikkel en dat menslike hulpbronbestuurders gemondeer moet word om hierdie funksie te institusionaliseer. Dit dui op die vaardigheid om morele besluitneming en etiese gedrag in die totale plaaslike owerheid te integreer. Met institusionalisering word bedoel dat nadat waardes, beginsels en standaarde geformuleer is, dit in die beleid, praktyk en werklike optrede van die totale plaaslike owerheid geïntegreer moet word.

Personeel vorm in werklikheid die voorste linie van die plaaslike owerheid se menslike hulpbronbestuursprogram en hulle het die eerste kontak met mekaar.

Dit is baie belangrik watter beeld personeel na buite uitstraal, want die beeld wat die gemeenskap vorm van die welstand van personeel, word dikwels weerspieël in hulle houding teenoor die plaaslike owerheid.

Vervolgens word gekyk na die realisering en funksionering van die menslike hulpbrondepartement in die plaaslike owerheid.

#### 5.2.1 Funksionering van die menslike hulpbronbestuursdepartement in die plaaslike owerheid

Die menslike hulpbrondepartement van die plaaslike owerheid bestaan uit 'n taakgroep individue wat werk onder die leiding van die menslike hulpbronbestuurder, wat die program ontwerp en implementeer.

Die funksies van die taakgroep is onder meer, om –

- die waarderingsproses te finaliseer en prioriteite vas te stel;
- geskikte personeel vir die uitvoering van die program te betrek;
- toegewyd die program te implementeer, uit te voer en by die verskillende aktiwiteite betrokke te wees;

- die sukses van die onderskeie komponente van die program te evalueer en waar nodig aan te pas; en
- gereeld die menslike hulpbronbehoefte te herwaardeer op grond van nuwe beskikbare kennis.

Volgens Frost (1992:14) en Steward (1996:145) en andere, behoort hierdie taakgroep verteenwoordigers vanuit al die departemente in die plaaslike owerheid, in te sluit.

Die inbring van konsultante het dié voordeel dat hulle `n ander perspektief op die plaaslike owerheid het as diegene wat daarbinne werksaam is. Die spesifieke grootte en samestelling van dié taakgroep word deur drie faktore bepaal, naamlik:

- Dit moet `n verteenwoordigende groep met verskillende belangstellings en talente wees.
- `n Gevoel van eienaarskap moet opgebou word sodat `n samehangende en toegewyde groep die gevolg is.
- Daar moet `n kernkorpus van kennis en vaardighede opgebou word. Ongeag die talente of vaardighede wat die lede die groep binnebring, moet hulle bereid wees om te leer, vaardighede uit te brei en hulle horisonne te verbreed.

Kortliks kom dit daarop neer dat die taakgroep moet bestaan uit persone wat gewillig is om saam te werk, verantwoordelikhede op hulle te neem, en te leer.

### 5.2.2 Voordele en nadele verbonde aan `n menslike hulpbronbestuursdepartement

Uit die studie van gesagdraende bronne soos Cutlip et al (1985:83) en Schwella et al (1996:111), blyk dit dat die voordele verbonde aan `n menslike hulpbrondepartement onder andere die volgende is:

- Dit bou spangees en eenheid.
- Dit verbreed die groeplede se kennis van die plaaslike owerheid.
- Dit is ekonomies vir die plaaslike owerheid.
- Dit stel kundigheid en vaardighede beskikbaar aan die deelgenote.

Die nadele van sodanige departement kan die volgende wees:

- verlies aan objektiwiteit;
- dominerings van subjektiwiteit; en
- onderdanigheid ten koste van die plaaslike owerheid.

Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die presiese samestelling van elke menslike hulpbrondepartement sal afhang van die plaaslike owerheid se funksies, doelwitte en behoeftes.

Organisatoriese kaarte en posbeskrywings dien die doel om die departement in die plaaslike owerheid aanvaarbaar te maak. Dit hou egter die gevaar in dat dit beperkend van aard kan wees: Clarence Randall (Fowler, 1988:96) het onder andere verklaar: **“To know who is to do what and to establish authority and responsibility within an institution are the basic first principles of good administration, but this is a far cry from handing down immutable tablets of stone from the mountaintop ..... It is not the preparation of the organization chart that I condemn, but its abuse: this blowing up in significance to a point where guidance ceases and inhibition sets in.”**

’n Beduidende teken dat menslike hulpbronbestuur suksesvol is, is wanneer die persone binne die plaaslike owerheid vir mekaar begin vertel dat eerlikheid, billikheid, deursigtigheid en openheid die beste voorwaarde vir die vooruitgang en sukses van die plaaslike owerheid is.

### **5.3 DIE OPLEIDING EN VOORBEREIDING VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUURERS**

Ten einde te kan bepaal wat die opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders behoort te behels en wat die implikasies hiervan vir die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsopset is, fokus die navorser eers op die huidige, tradisionele opleidingsvereistes vir en die voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders.

#### **5.3.1 Die tradisionele opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders**

Tradisioneel vorder die menslike hulpbronbestuurder in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsopset oor ’n tydperk van ’n aantal jare van personeelklerk, na ’n personeelbeampte met meriete, na ’n hoofpersoneelbeampte, na hoofpersoneeldienste en die uitverkorenes vorder uiteindelik tot direkteur: menslike hulpbronbestuur. Die addisionele opleiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede het tot ’n aantal jare gelede min aandag gekry, alhoewel, diegene wat uit hulle eie verder gestudeer het, dikwels op grond van hulle ondervinding en verdere studie vinniger die leer na sukses geklim het.

Die opleiding van menslike hulpbronbestuurders in Suid-Afrika behels die verkryging van óf 'n menslike hulpbronbestuursdiploma/graad (drie tot vier jaar aan 'n technikon of universiteit), óf 'n toepaslike B-Graad ('n minimum van drie jaar aan 'n universiteit). Nagraadse opleiding in plaaslike owerhede (menslike hulpbronbestuur) behels verskillende rigtings tot op doktorsvlak wat deur universiteite en teknikon aangebied word. Sodanige kursusse kan voltyds of deelyds voltooi word. Verder het die verskillende menslike hulpbrondepartemente en opleidingsliggame binne plaaslike owerhede (bestuurskole) ook in die laaste paar jare met die indiensopleiding van menslike hulpbronbestuurders begin. Op dié wyse kan 'n menslike hulpbronbestuurder kursusse en/of seminare bywoon of selfs verdere gespesialiseerde personeelbestuur-/menslike hulpbronbestuursdiplomas verwerf.

Op die gebied van menslike hulpbronbestuur het 'n aantal universiteite en teknikon vir verdere opleiding in die laaste dekade begin met 'menslike hulpbronbestuurskursusse'. Studente wat vir hierdie kursusse wil kwalifiseer, moet gewoonlik 'n keuringsprosedure deurgaans en/of reeds bevordering gekry het. Die inhoud van sodanige kursusse verskil van een instelling tot 'n volgende, maar die meeste bevat onder andere die volgende aspekte:

- menslike hulpbronbestuursteorieë;
- menslike hulpbronbestuursmodelle;
- menslike hulpbronbestuur as 'n wetenskap;
- die aard van menslike hulpbronbestuur;
- bestuur van die menslike hulpbrontelsel;
- menslike hulpbronbestuur : organisasiestruktuur;
- beleidsformuleringsprosesse;
- organisering as 'n bestuursproses;
- delegering en koördinerings;
- kommunikasie as bestuursproses;
- beplanning as bestuursproses;
- besluitneming as bestuursproses;
- prosedures as bestuursproses;
- menslike hulpbronfinansiering;
- menslike hulpbronbeheer as bestuursproses;
- spanbestuur en doelwitgerigte menslike hulpbronbestuur;
- bestuursinligtingstelsels;
- menslike hulpbronbestuurders;

- menslike hulpbronbestuur en personeelbetrokkenheid;
- menslike hulpbronvernuwing; en
- menslike hulpbronwetgewing.

Uit bostaande blyk dit dat alhoewel daar in hierdie kursusse aandag aan aspekte van organisering, kommunikasie, beplanning, deelnemende bestuur, finansiering, doelwitgerigte menslike hulpbronbestuur en personeelbetrokkenheid – wat ook in menslike hulpbronbestuur figureer – gegee word, dit hoegenaamd nie toereikend is vir die nuwe eise wat verbeterde menslike hulpbronbestuur stel binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel nie.

### 5.3.2 Redes vir opleiding in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede

Dit is verstaanbaar dat menslike hulpbronbestuurders vandag paniekbevange is, want die verandering in wetgewing op basiese diensvoorwaardes en arbeidsverhoudinge het vir hulle onbenydenswaardige verantwoordelikhede meegebring. Saam met die nuwe verantwoordelikhede het 'n legio nuwe probleme gekom waarvan die oorsprong net so wydverspreid as die oorspronklike menslike hulpbronbestuursprobleme is. Nuwe probleme (asook sommige bestaande probleme) wat volgens Fowler (1988:99), Erasmus (1997:19) en Pynes (1997:314) en andere, die menslike hulpbronbestuurder nagmerries kan gee, is byvoorbeeld:

- a. Die aanstelling, bevordering of oorplasing van personeel. Personeel moet opgelei of gegradeer word, met pensioen gaan of verminder word vanweë reorganisasie. Lewenstyle en omstandighede moet in ag geneem word. Selfs seksuele voor- of afkeure in persoonlike of werksomstandighede moet in ag geneem word.
- b. Finansies. Die menslike hulpbronbestuurder moet besluit, saam met topbestuur, wat beskikbaar is of nie, wat bestee kan word of nie en waaraan; oor die verkryging van addisionele inkomste en die wyse waarop dit gegeneer word.
- c. Dissipline en veiligheid. Hierdie is twee aspekte wat baie naby aan die harte van topbestuur en personeel lê.
- d. Indiensopleiding. Die inhoud, die spesifieke implementering of nie-implementering daarvan kan probleme oplewer.
- e. Politiek. Dit kan 'n beduidende invloed op die plaaslike owerheid uitoefen.
- f. Beplanning vir die toekoms.

- g. Vakbonde wat druk uitoefen of wat skitter in hulle afwesigheid veroorsaak verdere probleme.

Israel (1994:67) kom tot die gevolgtrekking: “**Everything that a human resource manager does or does not do has a public relations impact on its professional life and that of the local authority for which he/she is responsible.**”

In onlangse ondersoek wat onderneem is, is daar aan menslike hulpbronbestuurders gevra watter kursusse hulle (met die kennis wat hulle nou het) die graagste by hul oorspronklike opleiding sou wou ingesluit hê. Die antwoorde was voor die voet dat dit kursusse in motivering, leiding, kommunikasie en arbeidsverhoudinge sou gewees het. Die rede hiervoor is dat hierdie bestuurders daagliks meer en meer van hulle tyd aan onderhandelinge met individue en vakunies van hulle plaaslike owerheid bestee.

### 5.3.3 Soorte opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede

In Suid-Afrika word daar by die meeste uiniversiteite en teknikons, kursusse in menslike hulpbronbestuur as `n onderdeel van `n ander kursus, byvoorbeeld Bedryfseconomie en Publieke Administrasie, aangebied. Die inhoud van die kursusse word dan ook bepaal deur die spesifieke hoofkursus waarvan dit deel uitmaak. Uit gesprekke met verskeie aanbieders van sodanige kursusse sowel as `n rekenaarsoektog uit die NAVTEC/NEXUS-basis vir lopende en afgehandelde navorsing (datum 13-09-2000) blyk dit dat daar in Suid-Afrika baie min nagraadse studie op hierdie spesifieke gebied gedoen is en word.

In die VSA het die Commission in Public Relations Education in 1981 vasgestel dat daar ongeveer 10, 000 studente, wat by 300 inrigtings geregistreer is, in dié rigting studeer. Die kommissie het dan ook volgens Cutlip et al (1985:465 – 466) die volgende voorgraadse en nagraadse inhoude vir sodanige opleiding bepleit:

- a. Voorgraadse opleiding. Hierdie kursusse moet die volgende insluit:
- i. Inleiding tot menslike hulpbronbestuursteorieë, waarby geskiedenis, beginsels, etiese en sosiale verantwoordelikheid ingesluit word.

- ii. Beginnels van menslike hulpbronbestuursmodelle, waarby die teorieë, prosesse en tegnieke van navorsing, beplanning en implementering van programme ingesluit word.
- iii. Menslike hulpbronbestuur as 'n wetenskap, waaronder 'n fundamentele kursus in die skryf, verstaan, redigering en ontwerp van menslike hulpbronbestuurmateriaal ingesluit word.
- iv. Menslike hulpbronbestuursprogramme, waar werklike en moontlike probleme en oplossings geanaliseer en geëvalueer word.
- v. Inleiding tot navorsingsmetodologie, waaronder kommunikasieteorieë, prosesse, beleide, statistiese analise, modelle en gevolgtrekkings bestudeer word.
- vi. Gevallestudies van menslike hulpbronbestuur, waar 'n gevorderde studie van klassieke en huidige menslike hulpbronbestuursituasies onderneem word.
- vii. Deelnemende en doelgerigte menslike hulpbronbestuur, wat 'n noukeurig gestruktureerde en gekontroleerde opdrag behels wat ontwerp is om 'n waardevolle ondervinding te wees, en wat onder toesig van 'n bewese menslike hulpbronbestuursdepartement uitgevoer word.

Die kommissie het ook aanbeveel dat hierdie graad, waar moontlik, kursusse in Publieke Skakeling, Inleiding tot Bestuurswese, Beleidsformulering en -interpretasie, Onderhandelings tegnieke en Gevorderde Organisasiestruktuur behoort in te sluit.

Volgens Bird (2000:11) en Rossouw (1991:11) is menslike hulpbronbestuur so 'n onlosmaaklike onderdeel van plaaslike owerhede se menslike hulpbronbestuursprogramme dat opleiding uiters noodsaaklik in die verband is.

- b. Nagraadse opleiding. Die volgende aspekte van menslike hulpbronbestuur moet tydens nagraadse studie bestudeer word:
  - i. Organisasiekultuur en organisasiestrukture
  - ii. Doelgerigte menslike hulpbronbestuur
  - iii. Navorsingsontwerp en kritiese analise
  - iv. Deelname onder personeel
  - v. Gevorderde gevallestudies
  - vi. Menslike hulpbronbestuur

Verder word daar ook aanbeveel dat personeelpraktisyns hul voortdurend verder moet bekwaam deur kursusse, seminare en kongresse by te woon.

c. Indiensopleiding vir menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede.

Voorsiening vir indiensopleiding maak 'n integrale deel van 'n goeie menslike hulpbronbestuursprogram uit. Personeel moet die kennis en vaardighede verwerf om hul verantwoordelikhede te kan uitvoer. Sodanige opleiding kan deur middel van direkte onderrig of op verskeie indirekte metodes plaasvind. Die aard van opleiding word bepaal deur die ondervinding van die personeel en die eise van die program.

i. Direkte onderrig. Die meer algemene en suksesvolle metodes van direkte opleiding is die volgende:

- **Oriënteringsprogramme**, wat ontwerp word om die plaaslike owerheid aan nuwe personeellede bekend te stel. Tydens hierdie opleiding word hulle aandag op die doelwitte met betrekking tot plaaslike owerheidspersoneelverhouding gevestig en hulle aandeel in die bereiking hiervan word verduidelik.
- **Indiensopleidingskursusse**, wat deur bekwame fassiliteerders binne en buite plaaslike owerheidsverband aangebied word. Hierdie kursusse word aangewend om personeel in verskeie fasette van menslike hulpbronbestuur op te lei.
- **Werkgroepe**, wat as 'n uitstekende opleidingsmetode beskou word. Hier word probleme wat daagliks ondervind word en beplanningsaksies onder die leiding van 'n konsultant gehanteer.
- **Klinieke**, wat gewoonlik kort, intensiewe kursusse vir ervare personeel is. Tydens so 'n kursus word daar gekyk na projekte waarmee hulle besig is, en hulp word verleen waar nodig.
- **Spesiale vergaderings**, waar die personeel byeenkom met die spesifieke doel om oor menslike hulpbronbestuur te praat. Sake van belang kan by sulke ontmoetings bespreek word met besondere klem op sake wat dringend aandag verdien.
- **Studiegroepe**, wat waardevol is vir die intensiewe analise van verhoudingsprobleme en die versameling van inligting. Dit geskied op 'n vrywillige basis, maar lede van sodanige groepe moet onderneem om die projek te help voltooi.



- **Departementele vergaderings**, waar die onderwerpe deur die administratiewe bestuur voorgestel, en inligtingsmateriaal ook deur hulle beskikbaar gestel word.
  - **Uitvoerende bestuursetes**, waar die bestuur gereeld oor middagete bymekaar kom en verskillende sake (wat onmiddellike aandag verdien of nuwe idees) volgens konferensiemetodes bespreek.
- ii. Indirekte onderrig/opleiding. Indirekte opleiding moet plaasvind deur die gebruik van onderrigapparaat soos die volgende:
- **Handboeke**, wat twee tipes inligting aan die personeel verskaf. Die een voorsien inligting wat die personeel nodig het om intelligente gesprekke oor die plaaslike owerheid met die publiek en medepersoneel te kan voer, en die ander bevat volledige besprekings van die verantwoordelikhede en take van die personeel. Albei behoort jaarliks hersien en aangepas te word.
  - **Interne kommunikasie** in die vorm van nuusblaai en advertensieborde. Hierdie publikasies word maandeliks (of minder gereeld) saamgestel en dien om die interne personeel op die hoogte van sake en gebeure te hou.
  - **Films, videos en skyfies**, wat by geleentheid by vergaderings vertoon word. Dit dien die doel dat personeel die werklike betekenis en waarde van menslike hulpbronbestuur begin besef.
  - **Gevallestudies**, wat 'n kort beskrywing van 'n spesifieke probleem asook die metode wat aangewend is om dit op te los, bevat. Dit help personeel om hulle eie probleme te identifiseer en op te los.
  - **Kennisgewingsborde** met netjiese grafiese en/of ander materiaal kan gebruik word om personeel op die hoogte van sake te hou.
  - **Uitstallings** wat verskillende aspekte van menslike hulpbronbestuur belig, help om die personeel in te lig en betrokke te kry.
  - **Eksterne kommunikasie** wat oor belangwekkende sake in menslike hulpbronbestuur handel, moet deur die plaaslike owerheid aangekoop en aan die personeel beskikbaar gestel word.
  - **Kontrolelyste en waarderingskale** is dikwels waardevolle maatstawwe waaraan personeel hulleself en hulle aksies kan meet.

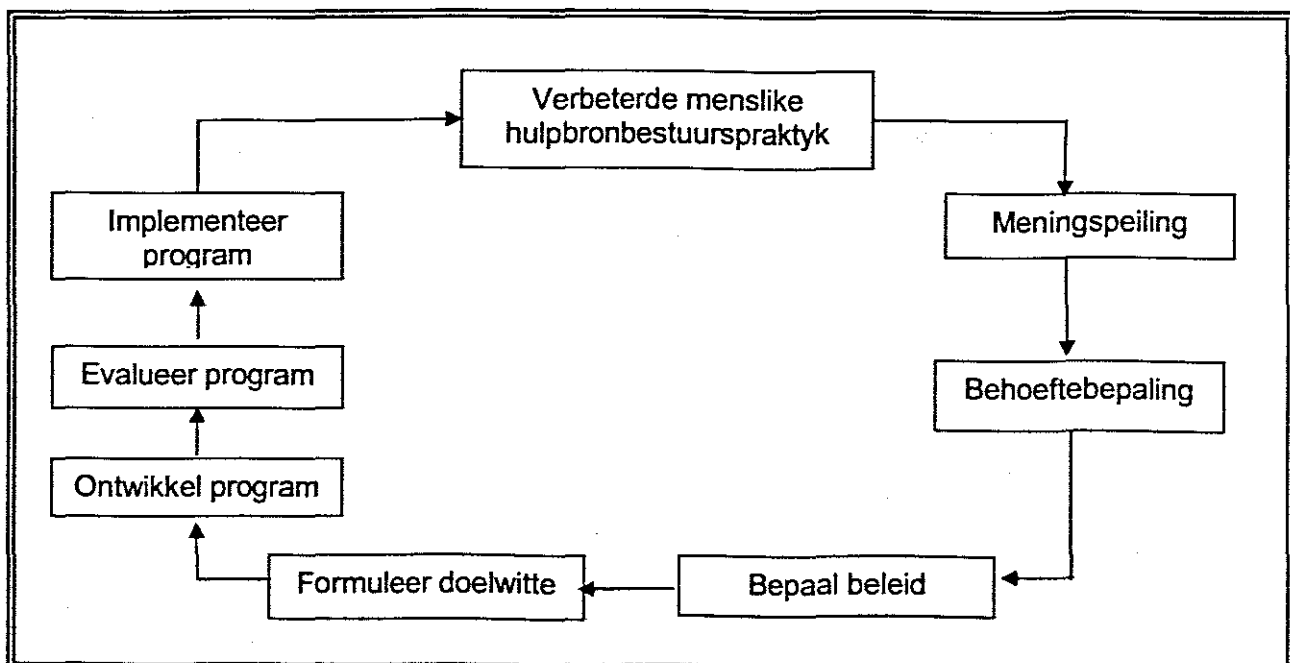
Uit die voorgaande blyk dit dat die nodige opleiding en ervaring in menslike hulpbronbestuur met die mins moontlike uitgawe en moeite bekom en aangebied kan word.

Vervolgens word daar na aanleiding van en met inagneming van die kennis wat uit die voorafgaande studie ingewin is, 'n model saamgestel vir die daar- en inwerkingstelling van menslike hulpbronbestuursprogramme en/of -departemente in plaaslike owerhede met spesifieke verwysing na die behoeftes van die transformerende plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika. In dié model word strategieë en riglyne waarvolgens moontlik te werk gegaan kan word om die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse reg te stel, voorgestel.

#### 5.4 'N MODEL VIR 'N MENSLIKE HULPBRONBESTUURSPROGRAM VIR DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL IN SUID-AFRIKA

Om 'n model saam te stel van geordende menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede wat 'n totaal nuwe konsep vir die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika is, is geen maklike taak nie. Om bloot die modelle wat in ander lande met sukses toegepas word ter plaatse te wil toepas, sou onvanpas wees vanweë die verskillende situasies, behoeftes en tye. Dié model kan dus beskou word as 'n poging om met die mins moontlike kapitale uitleg en moeite die huidige situasie te verander en aan te pas. Die volgende stappe moet gevolg word (sien figuur 19 hieronder) deur enige plaaslike owerheid wat erns maak met die verbetering van menslike hulpbronbestuurspraktyke in sy betrokke opset.

FIGUUR 19: STAPPE IN DIE VERBETERDE MENSLIKE HULPBRONBESTUURSMODEL



- i Die plaaslike owerheid moet hom daartoe verbind om menslike hulpbronbestuurspraktyke te verbeter. Jare lank reeds besef en sê menslike hulpbronbestuurders, munisipale bestuurders en menslike hulpbronverenigings in Suid-Afrika dat nouer personeelbetrokkenheid deur verbeterde menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede noodsaaklik is vir die suksesvolle en effektiewe funksionering van plaaslike owerhede. Alhoewel daar reeds kursusse opgestel is en aangebied word wat aan menslike hulpbronbestuurders opleiding bied in die hantering en implementering van personeelbetrokkenheid, haper daar steeds in die meeste plaaslike owerhede iets, naamlik 'n totale toegewytheid aan en verbintenis tot georganiseerde menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.

Dit vereis aktiewe toewyding – nie slegs passiewe aanvaarding nie – van die raad, uitvoerende komitee, munisipale bestuurders, menslike hulpbronbestuurders en personeel om menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede te laat slaag. Of die plaaslike owerheid besluit om dié poging enige van die volgende te noem: menslike hulpbronbestuur, gemeenskapsbetrokkenheid, menslike hulpbronnkommunikasie, menslike hulpbronnbetrekkings, personeeldeelname of personeelbetrokkenheid, is relatief onbelangrik. Wat wel belangrik is, is dat dié betrokkenes bereid moet wees om 'n totale verbintenis tot **tweerigtingvloei van menslike hulpbronbestuur en -kommunikasie tussen alle belanghebbendes te maak.**

Slegs wanneer sodanige verbintenis aangegaan is, is dit die moeite werd om 'n menslike hulpbronbestuursprogram te inisieer en deur te voer.

- ii. Onderneem 'n meningspeiling en behoeftebepaling. Die volgende belangrike stap om te doen is om vas te stel wat die gemeenskap en personeel se gevoel van die plaaslike owerheid is, en verlang, deur
- a. **Werkswinkels** te reël waarby raadslede, munisipale bestuurders, bestuurslede, menslike hulpbronbestuurders, vakbonde en personeel betrek kan word om vas te stel
- wat die menings, behoeftes en wense van die interne rolspelers aangaande die saak is ;
  - watter talente en vaardighede in menslike hulpbronbestuur daar in die plaaslike owerheid se geledere is ; en

- watter 'voorlopige' doelwitte daar vir sodanige programme is.
- b. **Vraelyste** kan by werksinkels aan al die betrokkenes uitgedeel word ten einde hulle houdings en menings aangaande die noodsaaklikheid van menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede te toets: Hierdie tipe vraelys hoef nie noodwendig teruggegee te word nie aangesien die doelwit hiermee is om die betrokkenes te laat dink oor 'n 'betreklik' onbekende begrip.
  - c. **Formele en informele gesprekke** op verskillende tye met belanghebbendes te voer. Sodanige gesprekke kan ook dien as bron van inligting aangaande die behoeftes, wense, houdings en menings van die publiek en personeel.

Aangesien elke plaaslike owerheid se personeelklimaat van die ander plaaslike owerhede in die streek verskil, moet die menslike hulpbronbestuursprogram sò ontwerp word dat dit in die spesifieke behoeftes van die plaaslike owerheid voorsien. Om dit te bereik moet die munisipale bestuurder/menslike hulpbronbestuurder weet wat personeel van die plaaslike owerheid verwag, wat personeel van die plaaslike owerheid se opset weet of nie weet nie, asook wat die aspirasies, wense en behoeftes rakende plaaslike owerhede van personeel in hulle gebied is. Wanneer die probleemareas op dié wyse geïdentifiseer is, kan daar oorgegaan word na die volgende stap, naamlik beleid- en doelwitformulering vir die menslike hulpbronbestuursprogram.

- iii. Formuleer 'n beleid en doelwitte. Die ontwikkeling van 'n geskikte beleid (sien Aanhangsel 3) en die vasstelling van bereikbare doelwitte vir menslike hulpbronbestuursprogramme is van die eerste, maar ook die belangrikste stappe wat gedoen moet word.

'n Geskikte beleid beskryf die redes agter die besluit om die program te begin en dit verleen goedkeuring aan die bestuur om te bepaal op watter wyse sodanige program ten beste en so koste-effektief moontlik geïmplementeer kan word. 'n Plan wat realistiese en geldige doelwitte bevat met spesifieke mikpunte en strategieë om dié doelwitte te bereik, maak dit moontlik om die menslike hulpbronbestuursprogram doelgerig en suksesvol aan te pak en deur te voer.

Gewapen met die kennis wat in die vorige stap aangaande die menings, behoeftes en houdings van die belanghebbendes ingewin is, is die volgende taak van die raad, munisipale bestuurder en menslike hulpbronbestuurder om die spesifieke doelwitte van die beoogde program te definieer. By die doelwitformulering moet die volgende elemente in ag geneem word:

- Die tydsfaktor, wat bepaal wat die kort-, medium- en langtermyn doelwitte vir die program moet wees, moet vasgestel word.
- Doelwitte moet in eenvoudige, verstaanbare terme gestel word.
- Hulle moet op feite en navorsing gebaseer wees.
- Hulle moet neergeskryf en deur die regte kanale gevoer word.
- Doelwitte moet gepubliseer en bekend gestel word.
- Die totale verbintenis tot en toewyding aan die program moet geïllustreer word deur die toewysing van voldoende mense- en finansiële bronne vir die uitvoering daarvan.
- Die plan moet voorsiening vir die volgende essensiële eienskappe maak:
  - die daarstelling van 'n deelnemende tweerigtingvloei van kommunikasie tussen die plaaslike owerheid, sy personeel en belanghebbendes;
  - 'n personeelbeleid gegrond op eerlikheid, oopheid en regverdigheid;
  - erkenning van die plaaslike owerheid as integrale deel van die gemeenskap;
  - die konsep dat plaaslike owerhede gebou word en vooruitgaan as gevolg van samewerking tussen alle belanghebbendes;
  - die vorming van adviesgroepe;
  - die deelname van personeel en breër publiek aan plaaslike owerheidsprogramme;
  - gidslyne vir die verspreiding van hulpbronne, die hantering van personeelaktiwiteite; en
  - 'n plan van aksie en deelnemende kommunikasie in krisistye.

Tydens die proses van doelwitformulering kan daar weer eens gebruik gemaak word van vraelyste om die prosedures te verhaas en die deelnemers geleentheid te gee om hulle gedagtes doelgerig te stuur.

Die doelwitte en beleid wat aanvaar word, moet die volgende insluit:

- redes vir die aanvaarding van die beleid;

- die beoogde doelwitte;
- die algemene implementeringsmetodes;
- die delegering van pligte vir die uitvoering van die program;
- `n begroting; en
- voorsiening vir periodieke evaluering.

Een van die belangrikste besluite wat in hierdie stadium geneem moet word, is dié oor delegering van pligte vir die uitvoering van die program. Alhoewel dit noodsaaklik is dat almal wat by die plaaslike owerheid betrokke is, naamlik die raad, uitvoerende komitee, munisipale bestuurder en personeel by die uitvoering van `n menslike hulpbronbestuursprogram betrek moet word, moet die hoofverantwoordelikheid vir die program by óf een persoon óf `n spesiale komitee berus. Wie die verantwoordelike persoon (menslike hulpbronbestuurder) gaan wees, hang af van verskeie faktore (kyk na punt 5.2 en 5.2.1). Dié besluit is egter noodsaaklik aangesien enige persoon wat deelyds vir dié taak aangestel word, uit die aard van die saak ook net deelydse aandag aan sy taak sal kan gee. Hiermee word egter nie te kenne gegee dat sodanige deelydse persoon nie in staat sal wees om in die behoeftes van die besondere plaaslike owerheid te voorsien nie. Die posbeskrywing, soos reeds in hoofstuk 1 bespreek, van dié persoon sal grootliks afhang van die behoeftes van die plaaslike owerheid en sal ook bepalend wees vir die aard van die pos.

Nadat al die voorafgaande stappe deurgewerk en voltooi is, kan daar nou oorgegaan word na die ontwikkeling, implementering en evaluering van die menslike hulpbronbestuursprogram wat by dié besondere plaaslike owerheid se behoeftes pas.

Ten einde die proses te kan uitvoer, is dit verder noodsaaklik dat die regte evalueringinstrumente (waardeur die geldigheid en vordering gemonitor word) gekies en gebruik word.

Laastens moet die menslike hulpbronbestuurder en/of -departement ook in staat wees om die verwagte menslike hulpbronbestuursfunksie se evalueringresultate te interpreteer en hulle moet hierdie interpretasie en kennis by die beplanning (sien Aanhangsel 5) en uitvoering van toekomstige programme in ag neem.

## 5.5 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN REGSTELLENDEN MENSLEKE HULPBRONBESTUURSAKSIES BINNE VERANDERDE PLAASLEKE OWERHEDE IN SUID-AFRIKA

In die meeste plaaslike owerhede in Suid-Afrika bestaan menslike hulpbronbestuur as geordende en doelgerigte pogings om personeel ingelig te hou, op te lei en vaardighede te ontwikkel, bykans glad nie. Die vraag wat nou ontstaan is: Wat presies word beoog met die inwerkingstelling van menslike hulpbronbestuursprogramme binne plaaslike owerhede?

Die hoofdoelwitte vir sodanige program is:

- i. om 'n positiewe en uitdagende plaaslike owerheidsklimaat te skep waarin optimale prestasie en personeelproduktiwiteit gekweek en aangemoedig word;
- ii. om die maksimum betrokkenheid van personeel in hulle werksplek te bewerkstellig;
- iii. om die deelname van die breër gemeenskap (sakesektor, afgetredenes, sleutelkommunikeerders, beamptes en personeel van allerlei organisasies) aan koöperatiewe leerpraktyke bloot te stel waarin die volle menslike en ander hulpbronne ontgin word; en
- iv. om kommunikasie-inligtingsprosesse te skep waardeur die personeel en gemeenskap begrip en waardering vir die suksesse, uitdagings en behoeftes van die plaaslike owerheid kan ontwikkel, wat dan weer kan lei tot finansiële ondersteuning soos en waar nodig.

Met die oog op bostaande doelwitte word die volgende aanbevelings vir die regstelling van die huidige situasie gedoen:

- i. Kies daadwerklike menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Met die afwenteling van bestuur en beheer na die plaaslike vlak is dit die reg en voorreg van elke munisipale bestuurder en raad om te besluit of menslike hulpbronbestuursprogramme in dié besondere plaaslike owerheid geïmplementeer gaan word. Indien die voordele wat sodanige geordende en doelgerigte programme vir die plaaslike owerheid inhou in ag geneem word, en indien die plaaslike owerheidsbeleid bepaal dat die plaaslike owerheid tred moet hou met die huidige radikale veranderinge sonder om van gesonde menslike hulpbronbestuursbeginsels af te sien, behoort die regte keuse ten gunste van sodanige program gedoen te word.

- ii. Benut die beskikbare fondse en bronne vir die uitvoering van menslike hulpbronbestuursprogramme binne plaaslike owerhede. Plaaslike owerhede en beheer van die plaaslike owerheid impliseer dat die raad/uitvoerende komitee van die plaaslike owerheid die reg het om besluite aangaande die toewysing van fondse te neem. Indien hulle in gedagte hou dat so 'n groot persentasie van bykans al die personeellede se tyd en energie reeds aan onbeplande en ongeorganiseerde menslike hulpbronbestuurswerk bestee word, behoort hulle te besef dat dit slegs tot voordeel van die plaaslike owerheid kan strek indien fondse vir die opleiding, bestuur en doeltreffende organisasie van menslike hulpbronbestuur beskikbaar gestel word.

Die instelling en implementering van doelgerigte menslike hulpbronbestuursprogramme het tot gevolg dat die welwillendheid van raadslede en personeel verkry word, wat dan weer kan lei tot die verkryging van verdere fondse.

- iii. Gebruik die beskikbare mensepotensiaal. Elke plaaslike owerheid beskik oor 'n bron van onuitputlike en onmeetlike mensepotensiaal wat in die meeste gevalle onderbenut word. Daar is dikwels ook middel-/topvlak personeel met spesiale opleiding en kommunikasievaardighede en menseverhoudinge beskikbaar wat met vrug in enige program aangewend kan word.

- iv. Stel 'n voltydse menslike hulpbronbestuurder aan. Die raad en uitvoerende komitee van die plaaslike owerheid beskik oor die regte en gesag om enige van die volgende besluite aangaande die aanstelling van 'n menslike hulpbronbestuurder te neem:

- Om 'n professionele menslike hulpbronbestuurder permanent aan te stel en hom/haar uit die salarisbegroting te vergoed;
- Om een van die bestaande bestuurslede met die nodige kwalifikasies in 'n sekere mate los te maak van sy/haar ander pligte en hierdie taak aan hom/haar op te dra; (Hierdie besluit sal impliseer dat dié persoon ook geleentheid moet kry om die nodige opleiding te ondergaan. Die voordeel van so 'n besluit is dat dié persoon reeds in die topbestuur van die plaaslike owerheid dien en dus deelneem aan bestuursbesluite.)

- v. Skep opleidingsfasiliteite vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Sodra die voordele wat geordende en doelgerigte menslike hulpbronbestuur vir die plaaslike owerheid inhou, deur bestuursrade en



plaaslike owerheidsbesture besef en ondersoek is, sal die besef dat opleidingsfasiliteite en -geleenthede hiervoor in Suid-Afrika bykans onbekombaar is, ook tot hulle deurdring. Daar word dus aanbeveel dat plaaslike owerhede opleidingsektore (SETA) langs die regte kanale druk op plaaslike owerhede en ander instansies sal uitoefen om sodanige fasiliteite en geleenthede beskikbaar te stel.

- vi. Integreer menslike hulpbronbestuur met dié van ander plaaslike owerhede in dieselfde distrik. Plaaslike owerheidsdistrikte kan volgens Smith (2000:8) met groot sukses saamwerk in 'n poging om die beeld van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede in die area met doelgerigte menslike hulpbronbestuur te verbeter. Daar is egter vier voorwaardes wat deur plaaslike owerhede in sodanige samewerkingsooreenkoms nagekom moet word, naamlik:
- a. Geen ander plaaslike owerheid of organisasie mag implisiet of eksplisiet gekritiseer of verklein word nie.
  - b. Elke stelling wat in enige nuusbrief, brosjure of ander plaaslike owerheidsliteratuur gemaak word, moet op feite en die volle waarheid gebaseer wees.
  - c. Niks mag slegs ter wille van menslike hulpbronbestuur en personeel gedoen word nie. Alle aksies moet op gesonde deursigte beginsels berus.
  - d. Waar moontlik en doelmatig moet menslike hulpbronbestuursaktiwiteite met ander plaaslike owerhede gedeel word.

Samevattend kom dit daarop neer dat die bestuursrade en bestuurkomitees van plaaslike owerhede die reg en gesag het om besluite aangaande geordende, doelgerigte menslike hulpbronbestuur te neem en dit tot voordeel van die plaaslike owerheid aan te wend. Plaaslike owerhede beskik oor 'n bron van mensepotensiaal vir menslike hulpbronbestuur wat ontwikkel kan en behoort te word. Die aanstelling en/of daarstelling van fasiliteite vir die opleiding van menslike hulpbronbestuurders berus in 'n groot mate by die plaaslike owerheid en behoort deur bestuursrade ondersoek en aanbeveel te word.

Daar word aanbeveel dat die koste verbonde aan menslike hulpbronbestuursprogramme met ander plaaslike owerhede in dieselfde area gedeel word. Die

geleentheid om doelgerigte menslike hulpbronbestuur tot heil van al die belanghebbendes, maar veral tot die heil van amptenare binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika en hulle opleiding in plaaslike owerhede toe te pas, mag nie geïgnoreer of onbenut gelaat word nie.

## 5.6 GEVOLGTREKKINGS

Dit is uit hierdie hoofstuk duidelik dat die realisering en organisasie van die menslike hulpbronbestuursaksie van 'n plaaslike owerheid asook die eienskappe, opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders veelfasettig en uiteenlopend van aard is en gegrond word op die besondere behoeftes van 'n plaaslike owerheid. Afhangend van dié behoeftes behoort dié take deur die

- munisipale bestuurder;
- uitvoerende komitee;
- raad;
- topbestuurslede;
- amptenare;
- menslike hulpbronbestuurder, en/of
- personeel binne die plaaslike owerheid verrig te word.

Dit blyk ook dat bestaande opleiding menslike hulpbronbestuurders op dié stadium nog nie daarvoor voorberei om in hierdie behoeftes te voorsien nie.

Munisipale bestuurders binne plaaslike owerhede wat die heil van die plaaslike owerheid op die hart dra, kan in dié tye van verandering in Suid-Afrika egter nie langer terugsit en/of onbelangstellend toelaat dat menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede op 'n lukraak wyse plaasvind nie. Dit is noodsaaklik dat persone met die regte opleiding, eienskappe en agtergrond gevind en die taak opgelê moet word om menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede op doelgerigte wyse aan te pak en deur te voer. Verder is dit ook noodsaaklik dat alle plaaslike owerheidspersoneel opleiding moet ontvang sodat hulle 'n suksesvolle bydrae tot menslike hulpbronbestuur en -betrokkenheid kan lewer.

Soos reeds bespreek, bestaan die menslike hulpbronbestuursproses uit vier basiese stappe:

- deelname/navorsing;

- beplanning;
- aksie en kommunikasie; en
- evaluering

Dit is die taak van die menslike hulpbronbestuurder en sy departement om die program volgens hierdie stappe te ontwikkel, te implementeer en te evalueer.

- a. Deelname/Navorsing. Soos reeds gesien, is dit duidelik dat 'n positiewe houding ten opsigte van die deelneming- en navorsingstaak 'n noodsaaklike voorvereiste vir die menslike hulpbronbestuurder en/of – departement is.

Verder is dit nodig dat die menslike hulpbronbestuurder van effektiewe kommunikasietegnieke, sistematiese probleemdefiniëring, deeglike analise van die probleemsituasie asook die korrekte keuse en toepassing van informele of formele metodes van ondersoek, gebruik maak om die taak van deelname en navorsing suksesvol uit te voer. Slegs indien al hierdie essensiële elemente in die deelnemende fase teenwoordig is, kan suksesvolle pro-aktiewe beplanning as die volgende belangrike stap in die proses van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede plaasvind.

- b. Beplanning. Die noodsaaklike beplanningstaak van die menslike hulpbronbestuurder en/of – departement wat onder meer die volgende behels:

- die bepaling en vasstelling van oorhoofse en besondere doelwitte vir die program;
- die bepaling van strategie, prosedures en roldefiniëring;
- die toetsing van die voorafgaande aan sekere maatstawwe;
- die vasstelling van strategieë vir die implementering van die program;
- die skryf en aanbieding van die planne;
- die hantering van 'n begroting;
- die indoktrinerings van al die deelnemende partye;
- die skedulering en tydsberekening van die program; en
- die monitering en evaluering van al die stappe in die beplanningsproses.

Slegs indien al die bogenoemde essensiële beplanningstappe uitgevoer is, kan die volgende belangrike stap, naamlik pro-aktiewe aksie en kommunikasie aangepak word.

c. Aksie en kommunikasie. Die noodsaaklikheid van die aksie- en kommunikasietaaik van die menslike hulpbronbestuurder en/of -departement word bepaal deur die verskillende elemente wat deel van hierdie proses uitmaak, naamlik:

- Die deelnemende tweerigtingvloei van inligting met inagneming van die volgende elemente:
  - die afsender;
  - die boodskap;
  - die ontvanger;
  - af- en terugvoering;
  - enkodering en dekodeering; en
  - hindernisse en verwringing.

Die taak van die menslike hulpbronbestuurder word verder gekompliseer deurdat hy intern en ekstern met:

- mense;
- woorde en aksies; en
- simbole op bepaalde voorwaardes werk.

Slegs indien die aksie – en kommunikasiefase bogenoemde elemente insluit, kan die span die volgende belangrike stap in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, naamlik evaluering, aanpak.

d. Evaluering. Die noodsaaklikheid van die evalueringstaak van die menslike hulpbronbestuurder en/of – departement sluit die volgende aspekte in:

- Monitering van die beplanning en implementering van die program;
- Evaluering van die eindproduk met verwysing na die oorspronklike doelwitte; en
- Evaluering van die invloed wat die program op die probleemsituasie uitgeoefen het.

In die laaste hoofstuk word daar vervolgens gekyk na slotperspektiewe aangaande menslike hulpbronbestuur binne veranderde plaaslike owerhede in Suid-Afrika, asook aanbevelings vir regstellende aksie en verdere studie.

## HOOFSTUK 6

### SLOTPERSPEKTIEF

#### 6.1 TERUGBLIK

In die eerste hoofstuk het dit geblyk dat die problematiek wat aanleiding tot hierdie navorsingsprojek gegee het, soos volg saamgevat kan word:

- Die veranderinge wat in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsektor beoog en aangebring word, met spesifieke verwysing na die desentralisasie van die voorsiening, bestuur en beheer van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede, was die hooforsaak van die praktykprobleem. Dit het gelei tot die ontstaan van:
  - die veranderde plaaslike owerheidsbestel;
  - ’n behoefte aan opleiding vir menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede; en
  - ’n behoefte aan toenemende gemeenskap- en personeelbetrokkenheid betreffende menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede.
- Ander faktore wat alreeds vóór die grootskaalse veranderinge ’n groot behoefte aan verbeterde menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede gekweek het, is:
  - die uitgebreide rol en taak van die menslike hulpbron- en munisipale bestuurder;
  - die feit dat sommige plaaslike owerhede reeds georganiseerde menslike hulpbrondepartemente het en met groot sukses toepas; en
  - die feit dat onbeplande kommunikasie op interne en eksterne vlak lei tot misverstande tussen topbestuur en sy personeel.
- Die besondere waarde wat menslike hulpbronbestuur vir plaaslike owerhede inhou; en
- Die gebrek aan opgeleide persone wat die take van menslike hulpbronbestuur kan verrig.

Hieruit het dit duidelik geword dat die aard, rol, taak, funksies, terrein en werksywyses van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede wat tot dusver nie vir Suid-Afrikaanse plaaslike owerhede omskryf en vasgestel is nie, tog in die nabye toekoms ’n wesentlike rol binne plaaslike owerhede gaan speel en dit het aanleiding

tot dié studie in die algemeen en die navorsingsprobleem in die besonder, gegee. Die navorsingsprobleem is soos volg geformuleer: **Wat is die rol, plek en aard van menslike hulpbronbestuur binne die veranderde plaaslike owerheidsbestel in die nuwe bedeling, watter eise word daardeur aan die menslike hulpbronbestuurder gestel, en hoe kan dit moontlik in die praktyk funksioneer?**

Ten einde antwoorde op bostaande vrae te kry, was die doelwitte van hierdie studie om vas te stel:

- Waarom menslike hulpbronbestuur in die veranderde plaaslike owerheidsbestel noodsaaklik is;
- Wat die aard van menslike hulpbronbestuur behels;
- Wat die rol, taak, funksies, terrein en werksyfes van menslike hulpbronbestuurders in die veranderde plaaslike owerhede is, en hoe dit gereël kan word na aanleiding van die wyse waarop dit in verskillende lande realiseer;
- Hoe die menslike hulpbronbestuurstaak van 'n plaaslike owerheid gereël kan word en wat die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder behoort te wees. Dit word gedoen ten einde te bepaal wat die opleiding van menslike hulpbronbestuurders in Suid-Afrika behoort te behels en om 'n model op te stel en strategieë vas te stel waarvolgens die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en op die mees ekonomiese wyse reggestel kan word.

Ten einde vas te stel waarom menslike hulpbronbestuur in die Suid-Afrikaanse veranderde plaaslike owerheidsbestel noodsaaklik is, is daar intensiewe navorsing oor die volgende sake gedoen:

- Die huidige bestuur van plaaslike owerhede in die RSA;
- Die kruispad waarby die Suid-Afrikaanse owerheidsbestel tans is, met besondere verwysing na:
  - die plaaslike owerheidsvernuwingstrategie van plaaslike regering;
  - IMP (Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyne);
  - die menslike hulpbronontwikkelingstrategie; en
  - Personeelbetrokkenheid by die formele funksionering van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede as 'n blywende realiteit.

Die gevolgtrekkings waartoe die navorser in hoofstuk 2 gekom het, was dat die ontstaan van menslike hulpbronbestuur in die veranderde Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel, daartoe lei dat:

- die nasionale regering nie die totale en enigste verantwoordelikheid vir menslike hulpbronbestuur hoef te aanvaar nie;
- daar groter eise van deelname aan die personeel, menslike hulpbronbestuurders en gemeenskap gestel word;
- dat verbeterde skakeling tussen die plaaslike owerheid en interne personeel sowel as menslike hulpbronbestuur, onontbeerlik in die veranderde plaaslike owerheidsbestel is;
- dat menslike hulpbronbestuurders tans nie die opleiding en/of ervaring het om sodanige deelname en skakeling te kan hanteer nie; en
- dat daar in die veranderde plaaslike owerheidsbestel plek en die finansiële moontlikheid vir georganiseerde menslike hulpbronbestuur bestaan.

Dit was duidelik dat plaaslike owerhede in die huidige en toekomstige Suid-Afrikaanse bestel nie meer kan versuim om beplande en doelgerigte menslike hulpbronbestuurspraktyke in werking te stel nie.

Ten einde vas te stel wat die aard van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede behels, is daar intensiewe navorsing oor die teoretiese begroning van menslike hulpbronbestuur gedoen met besondere verwysing na:

- die sisteembenadering soos dit manifesteer in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede as oop sisteem;
- menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede as deel van doelgerigte plaaslike owerheidsbestuur;
- die aard van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede met verwysing na
  - definisies daarvan;
  - die uitgangspunte waarop dit berus;
  - wanopvattinge;
  - die verband tussen menslike hulpbronne en bestuur;
  - die stappe waarvolgens dit uitgevoer word; en
- die belangrike rol wat 'personeel se mening' in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede speel.

Die gevolgtrekkings waartoe die navorser in hoofstuk 2 gekom het, was dat menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede:

- berus op 'n sisteembeskouing van die plaaslike owerheid as oop sisteem;
- hoofsaaklik gemoed is met organisatoriese sukses of mislukking;

- 'n doelwitgerigte bestuursfunksie is waarin wedersydse betrekkinge geïdentifiseer, omskryf, opgebou en onderhou word;
- 'n doelbewuste, beplande, volgehoue proses van kommunikasie en deelname met die totale interne personeelkorps, waardeur daar gepoog word om die welwillendheid en begrip van al die personeel te verkry, behou en ontwikkel;
- direk verband hou met mekaar en interafhanklik is;
- deur 'n stapsgewyse, oorvleuelende en sikliese proses van deelname, beplanning, aksie/kommunikasie en evaluering uitgevoer word;
- deeglik moet kennis neem van personeel se menings en houdings wat as interne faktore op die plaaslike owerheid as oop sisteem inwerk; en
- veelfasettig en omvattend is.

Ten einde vas te stel wat die rol, taak, funksies, terrein en werkswyses van menslike hulpbronbestuurders in die veranderde plaaslike owerheidsbestel is, en hoe dit gereël kan word na aanleiding van die wyse waarop dit in verskillende lande realiseer, is daar intensiewe navorsing gedoen oor:

- die algemene take en funksies van menslike hulpbronbestuurders;
- die spesifieke take en funksies binne menslike hulpbronbestuur, met besondere verwysing na die:
  - deelnemingstaak;
  - beplanningstaak;
  - aksie – en kommunikasietaak; en
  - evalueringstaak van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede.

Die gevolgtrekkings waartoe daar in hoofstuk 2 geraak is, is dat die take en funksies van die menslike hulpbronbestuurder binne plaaslike owerhede omvangryk en veelfasettig is. Die algemene take en funksies blyk redelik ongespesifiseerd te wees, terwyl die spesifieke take en funksies al die aspekte van deelname, organisering, beplanning, aksie, kommunikasie en voortdurende evaluering insluit.

Ten einde vas te stel hoe die menslike hulpbronbestuurstaak van 'n plaaslike owerheid gereël kan word en wat die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder behoort te wees; wat die opleiding van menslike hulpbronbestuurders en munisipale bestuurders in Suid-Afrika behoort te behels en hoe 'n model en strategieë waardeur die huidige situasie in Suid-Afrika ten beste en



op die mees ekonomiese wyse reggestel kan word, daar moet uitsien, is daar intensiewe navorsing gedoen oor:

- die organisasie en realisering van die menslike hulpbronbestuurstaak van die plaaslike owerheid met besondere verwysing na die rolverdeling vir die uitvoer van menslike hulpbronbestuursprogramme;
- die funksionering van die menslike hulpbronbestuursdepartement binne plaaslike owerhede;
- voordele en nadele verbonde aan sodanige departement;
- die rol van die menslike hulpbronbestuurder met besondere verwysing na:
  - die aanstelling van die menslike hulpbronbestuurder binne die plaaslike owerheid;
  - die eienskappe van die menslike hulpbronbestuurder;
  - voorwaardes vir die aanstelling van sodanige persoon;
  - die besondere rol van die menslike hulpbronbestuurder in die plaaslike owerheid;
  - die standarde en etiese kode vir menslike hulpbronbestuurspersoneel;
- die opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders met besondere verwysing na die:
  - tradisionele opleiding en voorbereiding van menslike hulpbron-/munisipale bestuurders;
  - redes vir opleiding in menslike hulpbronbestuur, en
  - die opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede.

Die gevolgtrekkings wat uit die beredenering in hoofstuk 4 gespruit het, is dat die realisering en organisasie van die menslike hulpbronbestuursaksie van 'n plaaslike owerheid asook die eienskappe, opleiding en voorbereiding van menslike hulpbronbestuurders veelfasettig en uiteenlopend van aard is en gegrond word op dié besondere behoeftes van die plaaslike owerheid. Afhangend van dié behoeftes behoort dié take deur die:

- raad;
- uitvoerende komitee;
- munisipale bestuurder;
- topbestuurslede;
- personeel/amptenare; en/of

- menslike hulpbronbestuurders

verrig te word. Dit blyk ook dat die opleiding van munisipale bestuurders en menslike hulpbronbestuurders op dié stadium hulle nog nie voorberei het om in hierdie behoeftes te voorsien nie.

Vervolgens word gekyk na enkele perspektiewe en insigte waartoe die navorser in die loop van hierdie studie gekom het.

## **6.2 PERSPEKTIEWE EN INSIGTE AANGAANDE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE VERANDERDE PLAASLIKE OWERHEIDSBESTEL**

Uit hierdie studie blyk dit dat grondige veranderinge in die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsopset, waarvan die desentralisasie van die beheer, bestuur en voorsiening van plaaslike owerheidsdienste die belangrikste is (kyk hoofstuk 2), menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede 'n noodsaaklikheid maak.

Die ontstaan van nuwe behoeftes en bykomende bronne van wetgewing wysigings vir plaaslike owerhede, en die belangrike rol wat gesonde finansiering in sekere plaaslike owerhede speel, maak menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede onontbeerlik.

Daar moet in gedagte gehou word dat alle plaaslike owerhede reeds een of ander vorm van menslike hulpbronbestuur (hetsy goed of sleg, beplan of onbeplan) beoefen. Plaaslike owerhede wat dus beplan om 'n menslike hulpbronbestuursprogram te begin, moet besef dat hulle alreeds een het, maar dat dit waarskynlik baie swak funksioneer.

Die 'nuwe' belangstelling wat tans in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede getoon word, is tydig en belangrik mits die plaaslike owerheid vinnig by die filosofiese konsepstadium (van dink, wonder en praat) verbybeweeg na doelgerigte aksies en kommunikasie wat die praktiese realiteite waardeur positiewe, langdurige menslike hulpbronbestuursverhoudinge opgebou en onderhou word, voor oë hou. Volgens Frost (1992:34) is die belangrikste realiteite vir menslike hulpbronbestuur, die volgende:

- i. Menslike hulpbronbestuur is 'n proses wat breinkrag, mannekrag, materiaal en finansiering vereis.
- ii. Dit wat die plaaslike owerheid uit hierdie 'proses' verlang, is positiewe en konstruktiewe verhoudinge met al die personeel.

- iii. Personeeloptrede wat op gesonde opvoedkundige beginsels berus en die plaaslike owerheid tot voordeel strek.
- iv. Die totale 'proses' moet doelgerig gemik wees op diegene wat sodanige belang het by die plaaslike owerheid dat hulle bereid is om daadwerklik op te tree.
- v. Dit kan slegs slaag indien die proses by elke departement in die plaaslike owerheid waar personeel hulle bevind, begin.
- vi. Die leier van die hele proses moet die munisipale bestuurder wees.

'n Plaaslike owerheidsstelsel se samestelling en werking is uiteraard op kommunikasie gebaseer waar personeel daaglik – dikwels sonder dat hulle daarvan bewus is – boodskappe aan 'n wye verskeidenheid van belanghebbendes uitdra. Munisipale bestuurders moet dus beseft dat hulle die kommunikasie van die plaaslike owerheid moet bestuur voordat hulle daardeur bestuur word. Hierdie bestuur van kommunikasie is 'n kardinale taak van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede. Die personeel voel dat hulle as aandeelhouers in die plaaslike owerheid ook 'n aandeel in die plaaslike owerheid se doelwitte, organisasie en beheer moet hê. Hulle moet, per slot van rekening, hulle arbeid, kennis en vaardighede aan die plaaslike owerheid toevertrou – en wil dus weet watter beleid ten opsigte van albei gevolg word. Om dus 'n goeie begrip en 'n geloofwaardigheid by alle belanghebbende personeel te kweek, moet munisipale bestuurders 'n soliede kommunikasiesistelsel in werking stel. Hulle moet seker maak dat hulle te alle tye weet wat die personeel dink en terselfdertyd seker maak dat personeel weet wat die plaaslike owerheid se doelwitte, resultate en daaglikse werking behels. Verder moet munisipale bestuurders ook sorg dra dat daar 'n interne tweerigtingvloei van kommunikasie met die personeel is.

Ten einde te bepaal wat munisipale bestuurders te doen staan in hulle pogings om die personeelverhoudinge en menslike hulpbronbestuur van die plaaslike owerheid op 'n geordende wyse aan te pak en deur te voer, is dit nodig om weer kortliks te kyk na die eienskappe van 'n menslike hulpbronbestuursprogram.

#### 6.2.1 Eienskappe van 'n effektiewe menslike hulpbronbestuursprogram binne plaaslike owerhede

Uit die studie blyk dit dat 'n geordende en effektiewe menslike hulpbronbestuursprogram binne plaaslike owerhede oor onder andere die volgende eienskappe beskik, naamlik dit:

- Behels navorsing ten einde die behoefte aan menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede vas te stel;
- Word deeglik beplan;
- Word sistematies en voortdurend toegepas en uitgevoer aangesien die demografie van die personeel gedurig verander;
- Behels effektiewe luister na en reagering op dit wat gehoor word;
- Behels die ontwikkeling van bepaalde strategieë aangesien wat gesê en gedoen word nie dikwels so belangrik is as die wyse waarop dit gesê en gedoen word nie;
- Vind op interne en eksterne basis plaas aangesien die munisipale bestuurder besef dat geslaagde menslike hulpbronbestuur van binne na buite deurwerk;
- Moet oop en eerlik wees aangesien personeel die reg daarop het;
- Is essensieel vir suksesvolle bestuur aangesien dit die bestuur in voeling hou met die personeel wat hulle dien en diegene op wie die sukses van die plaaslike owerheid berus;
- Behels uitvloeielsbestuur sodat die plaaslike owerheid deur effektiewe luister – en ander metodes te volg, die vinger op die pols van personeelaangeleenthede hou;
- Behels kommunikasie met alle personeel;
- Impliseer voortdurende evaluering en toetsing van die doelwitte en beleidsbeginsels van die plaaslike owerheid sowel as die program wat aangepak word; en
- Impliseer persoonlike kommunikasie op verbale en nie-verbale vlak.

Vervolgens word kortliks weer gekyk na die tye van verandering wat plaaslike owerhede tans in Suid-Afrika beleef, en die besondere implikasies wat dit vir menslike hulpbronbestuur inhou.

#### 6.2.2 Die tye van verandering en die implikasies daarvan vir menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede in Suid-Afrika

Dit is `n algemeen aanvaarde feit dat die hele wêreld in `n tydperk van verandering verkeer. Kongresse, seminare en internasionale samesprekings waar die hoofonderwerp van bespreking die 'tye van verandering' is, vind daagliks oor die hele wêreld plaas.

Dr. William J. Banach, 'n toekomsnavorsers aan die Macomb Community College van Michigan in die VSA, was dan ook een van die hoofsprekers op die jaarlikse seminar van die IMP – met die tema: The Challenge of Change – wat in Augustus 2001 in Richardsbaai gehou is. Uit sy gelewerde referate en ander studiestukke blyk dit dat die wêreld besig is om van 'n tyd van vinnige verandering oor te gaan na 'n tydperk van radikale verandering waar dit nie sal help om vinniger te hardloop of harder te werk om by te bly nie. Die mens word in toenemende mate gekonfronteer met ondervindings, strategieë en kennis wat – ten spyte van sy bestaande verwysingsraamwerk – bo sy vuurmaakplek is.

Daar is seker min plekke in die wêreld waar die tekens van radikale verandering so duidelik te bespeur is as in Suid-Afrika. Die televisie, radio, koerante en tydskrifte bombardeer die publiek daaglik met verskillende sienswyses aangaande die veranderinge wat plaasvind en waarskynlik nog gaan plaasvind in die nabye toekoms. Uit gesprekke wat in die afgelope drie jaar met munisipale bestuurders, raadslede, menslike hulpbronbestuurders, personeel en mense op alle vlakke van die samelewing gevoer is, blyk dit dat daar verskeie vrese bestaan aangaande die invloed wat dié veranderinge op die kwaliteit, plaaslike beheer en die finansiering van plaaslike owerhede in die toekoms gaan uitoefen.

Die doelwit met hierdie studie is om metodes en strategieë vas en voor te stel waarmee gemelde vrese in groot mate besweer kan word. Voordat menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede egter op geordende en doelgerigte wyse in die plaaslike owerheid geïmplementeer kan word, is daar, veral volgens Banach (IMP, 2001), sekere wanopvattinge wat uit die weg geruim moet word. Vir die Suid-Afrikaanse opset blyk die belangrikste wanopvattinge die volgende te wees:

- i. Plaaslike owerhede is nie sake-ondernemings nie. Alhoewel plaaslike owerhede nie dieselfde oogmerke en eienskappe as sake-ondernemings het nie, is die feit nie weg te redeneer dat hulle wél sake-ondernemings is nie – soms selfs die grootste sake-onderneming op die dorp. Die kompetisie met ander plaaslike owerhede, alternatiewe opsies van opleiding, en ander nie-winssoekende organisasies vir finansiering en ondersteuning lei daartoe dat plaaslike owerhede aggressiewe menslike hulpbronstrategieë moet implementeer ten einde te kan voortbestaan. Volgens Ulrich (1997:14) en Hardijzer (1998:18) moet die plaaslike owerheid voortdurend personeel – en kliëntgeoriënteerde

navorsing en beplanning doen ten einde die welwillendheid van personeel en die gemeenskap te verkry en behou.

- ii. Verandering hoef nie ernstig opgeneem te word nie. Baie plaaslike owerheidsgemeenskappe in Suid-Afrika handhaaf die mening dat veranderinge wat geïgnoreer word, wel mettertyd sal verdwyn. Die feit is egter dat die spoed en tydperk van verandering nie sal verbygaan indien dit geïgnoreer word nie. Al wat wel kan gebeur, is dat plaaslike owerhede wat wag op 'beter tye' mag vind dat hulle die wedloop verloor het en nooit weer hul agterstand kan inhaal nie. Chryssides en Kaler (1996:194) sê dan ook tereg: **“Just as society has shifted from an industrial to an information society, so must local authority’s service delivery make that shift to meet the needs of personnel and the public.”**
  
- iii. Bestaande kommunikasietegnieke is goed genoeg. Kommunikasietegnieke wat in plaaslike owerhede aangewend word, skiet ver te kort. Té dikwels word kommunikasie as die oorsaak van mislukkings gereken. In werklikheid is dit die sisteem of die proses waardeur gekommunikeer word wat die skuldige is. Dit is dus noodsaaklik dat kommunikasie op geordende en doelgerigte wyse aangepak en deurgevoer moet word. Volgens Bagin et al (1985:66) moet die plaaslike owerheid se kommunikasiesisteem 'n sistematiese tweerigtingvloei van voortdurende kommunikasie met al die belanghebbende personeel en lede van die gemeenskap opbou en handhaaf word.
  
- iv. Daar is nie genoeg tyd nie. Daar steek heelwat waarheid in hierdie wanopvatting mits die plaaslike owerheid poog om alles vir almal te wees of die plaaslike owerheid nie die waarde van doelgerigte menslike hulpbronbestuur besef nie. Die beste oplossing vir die eerste probleem is om te leer om die beskikbare tyd beter en meer doelgerig te bestee. Die “Pennsylvania Human Resource Association” het in die sewentigerjare 'n spesiale verslag gepubliseer met die titel 'HR programs are not frills', waaruit dit blyk dat die tyd wat aan doelgerigte menslike hulpbronbestuur en kommunikasie binne plaaslike owerhede bestee word, waardevol en sinvol is. Die kommissie sê dan ook verder **“ . . . that planned, organized and effective participation and communications are essential if the local authority’s employees are to perform their assigned tasks as effectively and efficiently as possible. Effective human resource management in local authorities and communication responsibilities cannot be separated”** (Mettler en Steytler, 2000:14).

- v. Personeelopleiding is 'n luukse. Ons leef in 'n kennisgeoriënteerde samelewing en plaaslike owerheidspersoneel is in die kennisgebied. Net soos elke wenspan in sport, mediese en militêre gebied afgerond word deur gereelde onderrig en praktykgerigte leerervaringe, moet die plaaslike owerheidspersoneel ook voortdurend opgelei word en praktykgerigte ondervinding opdoen om nie agter te raak nie. Volgens Lane (1997:341) is dit die taak van die menslike hulpbronbestuurder om toe te sien dat die personeellede nie slegs begryp watter rol hulle in die uitvoering van menslike hulpbronbestuursprogramme moet speel nie, maar dat hulle ook die nodige leiding en opleiding vir dié taak ontvang.
- vi. Die bronneput is bodemloos. Die ou siening dat die 'nasionale regering sal en moet voorsien' is uitgedien. Die plaaslike owerheid móét nou alternatiewe bronne van finansiering, gekwalifiseerde personeel en ondersteuning soek deur doelgerigte menslike hulpbronbestuur. Lipkin (1999) sê dan ook: "human resource programs are indispensable if local authorities are to establish clear relationships between training costs and objectives, if they are to convince the people that training/educational expenses are, in the end, good investments".
- vii. Een persoon alleen kan nie 'n verskil maak nie. Dit is 'n totale wanopvatting! Een persoon met visie, genoeg kennis om die eerste stap te doen en die moed van sy oortuiging kan 'n groot verskil maak. Twee van hierdie mense kan 'n elektriese energie vrystel wat tot totaal nuwe sienings en benaderingswyses kan lei. Die uitdaging wat dus voor die deur van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede lê, is om dié energiebelaaide persone te ondersteun eerder as om al die beskikbare tyd aan die remskoene te bestee.
- viii. Die nakoming van reëls en regulasies is belangriker as goeie menseverhoudinge. Enige sake-onderneming wat op onsimpatieke wyse met sy kliënte omgaan, verloor hulle ondersteuning. Dieselfde situasie word afgewentel na plaaslike owerhede. Onverskilligheid teenoor die personeel se behoeftes en wense en wegkruip agter gekykte verskonings soos 'moenie vir my vra waarom nie: dit is die reël', is die sekerste metode om die ondersteuning en begrip van sodanige personeel te verloor. Dit is dus noodsaaklik dat doelgerigte menslike hulpbronbestuur op alle vlakke binne die plaaslike owerheid geïmplementeer moet word.

- ix. Ons is professioneel, en dus weet ons beter. Mense wat werklik professioneel is, weet en besef dat hulle nie al die antwoorde en kennis het nie. Hulle soek dus enige hulp wat beskikbaar is en hulle besef dat samewerking met ander belange partye tot beter resultate kan lei.
  
- x. Een van die belangrikste wanopvattinge is egter dat die plaaslike owerheid nie die geld en middele beskikbaar het om georganiseerde menslike hulpbronbestuur toe te pas nie. Hierdie argument val totaal plat indien daar gekyk word na die tyd en energie wat alreeds deur personeel aan juis hierdie taak bestee word. Volgens 'n studie van Weiss (1995:77) bestee munisipale bestuurders en menslike hulpbronbestuurders alreeds byna veertig persent van hulle tyd aan menslike hulpbronbestuur. Die ironie van die saak is egter dat weinig, indien enige, van hulle vir dié taak opgelei is.

Hierdie wanopvattinge is simptome van selfbedrog wat deur mense gebruik word om te ontken wat was, om weg te kruip van die realiteite van die hede, en dit maak mense ongelukkig ook dikwels blind vir wat kan wees. Wanneer munisipale bestuurders egter die plaaslike owerheid se situasie nugter beskou, deeglik selfondersoek doen na hulle eie wanopvattinge, en dan tot die gevolgtrekking kom dat hulle 'iets' moet doen om die bestaande situasie reg te stel, is geordende, doelgerigte menslike hulpbronbestuur die antwoord op hulle probleem.

Voorts word daar kortliks gekyk na struikelblokke wat in die loop van hierdie studie in die weg van die navorser gekom het en wat noodwendig 'n invloed op die studie gehad het, maar wat deur aanpassings en rigtingwysings tog te bowe gekom is.

### **6.3 STRUIKELBLOKKE EN AANPASSINGS IN DIE LOOP VAN DIE STUDIE**

Een van die belangrikste struikelblokke wat in die weg van hierdie studie gestaan het, is die gebrek aan kennis wat daar aangaande menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerheidsgeledere in Suid-Afrika heers. Al die voorgenoemde algemene wanopvattinge (vgl. Par. 6.2.2) heers in die algemeen ook in Suid-Afrika. Uit gesprekke met verskeie menslike hulpbronbestuurders, munisipale bestuurders en raadslede blyk dit egter duidelik dat dié wanopvattinge grootliks te wyte is aan 'n gebrek aan kennis van die saak. Die navorser het dit aanvanklik moeilik gevind om sinvolle en leersame gesprekke tydens die informele onderhoude te voer (wat te wyte is aan die feit dat die navorser se kennis nog self te kort geskied het). Namate die



studie egter gevorder het (en die navorser se kennis uitgebrei het), het laasgenoemde gevind dat daar 'n 'openheid' en opgewondenheid onder dié geleedere heers wanneer die moontlikhede wat doelgerigte menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede inhou, met hulle bespreek word.

'n Tweede struikelblok wat die studie bemoelijk het, maar terselfdertyd ook meer uitdagend en interessant gemaak het, is die feit dat alhoewel daar massas navorsingsmateriaal oor menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede en buitelandse plaaslike owerhede beskikbaar is, daar tot op hede weining navorsing op hierdie gebied in Suid-Afrika gedoen is. Die besondere en eiesoortige milieu van die Suid-Afrikaanse plaaslike owerheidsbestel veroorsaak dat dié verkreë kennis en modelle van menslike hulpbronbestuur aangepas en verander moes word ten einde by die plaaslike omstandighede aan te pas.

'n Derde struikelblok was die gebrek aan voldoende tyd en fondse om 'n studie van hierdie omvang te kon uitvoer. Studieverlof wat nie aan die navorser toegestaan is nie, het verdere ongerief teweeg gebring, terwyl geldelike hulp baie skraps was en die meeste finansiering deur die navorser self behartig word.

Die bywoning van die IMP-seminare die afgelope vier jaar en onderhoude wat aldaar met kenners op die gebied van menslike hulpbronbestuur gevoer is, was 'n totaal verrykende maar ook uiters frustrerende ervaring vanweë die feit dat menslike hulpbronbestuur in Engeland, Australië en die VSA reeds op so 'n gevorderde en uitgebreide basis toegepas word, terwyl dié begrippe in Suid-Afrika nog grootliks onbekend is. Om dus te luister na gelewerde referate terwyl daar gepoog word om die nuut verkreë kennis binne die Suid-Afrikaanse verwysingsraamwerk te plaas, was 'n uiters stimulerende maar ook 'n emosioneel en intellektueel uitmergelende ervaring.

Nieteenstaande al die bogenoemde struikelblokke en probleme wat oorkom moes word, was die navorsing 'n uitdagende, verrykende en stimulerende voorreg vir die navorser. Terwyl daar gepoog is om sover moontlik die veld van menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede tydens die verloop van hierdie studie te bestudeer, lê die veld nog braak vir verdere navorsing en studie. Vervolgens word daar kortliks gekyk na aanbevelings ten opsigte van regstellende menslike hulpbronbestuursaksies wat binne die bereik van die veranderde plaaslike owerhede in Suid-Afrika lê, asook na enkele voorstelle rakende verdere studieprojekte in hierdie veld.

## 6.4 VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING

As daar een enkele aspek is wat in hierdie studie baie duidelik na vore kom, dan is dit dat die veld van menslike hulpbronbestuur in Suid-Afrikaanse plaaslike owerhede nog totaal braak lê. Die volgende is gebiede waarvoor spoedige navorsing van die allergrootste belang is:

- i. praktiese en bewese metodes wat gevolg kan word in menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede;
- ii. die opleiding van menslike hulpbronbestuurders binne plaaslike owerhede;
- iii. gedeelde deelname en betrokkenheid van menslike hulpbronbestuursaksies in plaaslike owerheidsdistrikte;
- iv. die opleiding en benutting van alle plaaslike owerheidspersoneel in menslike hulpbronbestuur; en
- v. die aanstelling en benutting van professionele menslike hulpbronbestuurskonsultante vir plaaslike owerhede.

## 6.5 SLOTOPMERKINGS

Menslike hulpbronbestuur in plaaslike owerhede is veel meer as net 'n fase, 'n projek, 'n program, of 'n aktiwiteit waarvoor begroot word. Dit is die skep van 'n bepaalde klimaat, 'n totale verbintenis, selfs 'n hartstog om personeel se vertroue in plaaslike owerhede te wen, te behou en te ontwikkel. Verder impliseer dit beplande, voortdurende aksie en kommunikasie deur die totale plaaslike owerheidsfamilie om alle belanghebbendes positief jeens plaaslike regering ingestel te kry.

Ons samelewing is besig om te verander en ons plaaslike owerhede moet ook verander of agterbly. Suksesvolle innoveerders is mense wat in staat is om:

- hulle eie visie van die toekoms te skep deur hulle insigte te volg; onsekerheid as 'n bron van inspirasie eerder as 'n frustasie te beskou, buite die reëls te dink; na meer as een antwoord op 'n vraag te soek en oop te wees vir oortuiging en invloed;
- ander te betrek by hulle planne vir verandering omdat hulle besef dat betrokkenheid tot toewyding lei;
- 'n wenspan saam te stel vir die deelname, beplanning, navorsing, implementering en evaluering wat nodig is vir die beoogde veranderinge; en

- oorgangstydperke wat soms uiters demoraliserend kan wees, te oorleef en positief aan die ander kant uit te kom.

Sulke persone het die veranderde plaaslike owerheidsbestel in Suid-Afrika nodig as menslike hulpbronbestuurders en – kundiges! Sulke persone is beskikbaar, maar hulle moet gesoek word en geleentheid gebied word om opleiding en ervaring te bekom sodat hulle tot voordeel van plaaslike owerhede in die algemeen en in besonder aangewend kan word.

Om te wag tot `n krisissituasie ontwikkel en dan te skarrel en verhoudinge met personeel reg te skaaf, is nie die oplossing vir die probleem nie. **Die oplossing vir die probleem wat veranderde plaaslike owerhede in Suid-Afrika in die gesig staar, lê in pro-aktiewe menslike hulpbronbestuur wat lei tot die opbou, handhawing en uitbouing van `n vertrouwensverhouding met alle interne menselike hulpbronne en belangepartye.**

**`n Laaste opmerking:**

Menslike hulpbronbestuur binne plaaslike owerhede is, as integreerende deel van plaaslike owerhede, die verantwoordelike antwoord op die volgende noodroep van elke belanghebbende: **Tell me, I forget.**

**Show me, I remember.**

**Involve me,**

**I understand.**

## **AANHANGSEL 1 : OFFICIAL STATEMENT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

---

If the human resource manager is to survive into the 21<sup>st</sup> century, he / she will need to adopt a new staff perception. This image must be one of the Human Resources as a value adding function. There is simply not room for any other view. Human Resource Managers should be confrontative and challenging but remain supportive, keeping in mind that they have an extremely important role to play in the new South Africa. Everything revolves around people nowadays and if you don't take them into account when you make corporate decisions, you will end up having to continually fight fires without making real progress at operational level.

Transformation of the HR function refers to a process that Schwella describes as : "A firm enters through one door and a different firm exits at the end." When transformation occurs, it means that not only are the existing activities and processes modified to some extent, but that an opportunity is created to generate a totally new system. There is no doubt that restructuring is part of the transformation process, but it does not equal transformation. The transformation process that has been started should never stop – it should be ongoing even though this may appear unnecessary; for without transformation there is stagnation.

Human resources help our complex, pluralistic society to reach decisions and function more effectively to mutual understanding among groups and institutions. It serves to bring employees, employers, private and public policies into harmony. Human resources serve a wide variety of institutions in society, such as business, trade unions, government agencies, voluntary associations and several other institutions. To achieve their goals, these institutions must develop effective relationships with many different audiences or publics such as employers, top management, union members, employees, shareholders and with society at large. The managements of human resources in local government need to understand the attitudes and values of their personnel in order to achieve internal and external goals. The goals themselves are shaped by the external and internal environment. The human resource manager acts as a counsellor to management, and as a mediator, helping to translate local government aims into reasonable and acceptable policy and action. As a management function, human resources encompasses the following:

- o Anticipating, analysing, and interpreting stakeholders opinion, attitudes, and issues which might impact, for good or ill, the operations and plans of the local authority.

- Counselling management at all levels in the local authority with regard to policy decisions, courses of action, and communication, taking into account their public ramifications and the local authorities social or service delivery responsibilities.
- Researching, conducting and evaluating on a continuing basis, programme of action to achieve informed internal and external understanding necessary to the success of local authorities aims. These may include training, financial, policy, employee/ employer and labour relations programs.
- Planning and implementing the local municipality's efforts to influence or change personnel policy.
- Setting objectives, planning, budgeting, recruiting and training of staff, developing facilities – in short, managing the resources needed to perform all of the above.

In helping to define and implement policy, the human resource manager utilises a variety of professional communications and bargaining skills and plays an integrative role both within and between the local authority and the external environment.

*(Formally adopted by Schwella, October 19, 1996)*

## **AANHANGSEL 2 : POSBESKRYWING – MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER**

---

Voorbeeld van 'n posbeskrywing vir 'n Menslike Hulpbronbestuurder binne 'n Plaaslike Owerheid

**TITEL:** MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER

### **KWALIFIKASIES:**

1. 'n Toepaslike B-Graad in Menslike Hulpbronbestuur
2. Toepaslike ondervinding in Menslike hulpbronbestuur binne 'n plaaslike owerheidsopset asook privaatsektor
3. Alternatief vir bostaande wat die Bestuur as toepaslik en aanvaarbaar beskou

### **AAN WIE VERANTWOORDING VERSKULDIG IS:**

Direkteur: Korporatiewe Dienste

### **VERANTWOORDELIK VIR:**

Menslike hulpbronbestuursdepartement, -aksies en menslike hulpbronne

### **HOOFFUNKSIE:**

Om interne en eksterne menslike hulpbronbestuursprogramme en -aksies te stuur en beheer.

### **VERANTWOORDELIKHEDE**

#### **1. PERONEELVOORSIENING: (WERWING, KEURING EN AANSTELLINGS):**

Alle nuwe aanstellings moet hoë kwaliteit persone wees, wat 'n hoë vlak van prestasie sal lewer, 'n aanvaarbare termyn in diens van Plaaslike Owerhede sal bly en die kultuur van die betrokke Raad sal aanpas. Werwing en keuringsbeleid en –prosedures moet bereiking van hierdie doelwit verseker.

##### **1.1 Voor-werwingsaktiwiteite:**

- \* Ontwikkeling aangewese beleid en prosedures en adviseer bestuur en Raad in die verband.

- \* Opstel van ooreenkomste ten opsigte van betrokkenheid van vakbonde by keuring.
- \* Bevestig die noodsaak vir vul van vakature en/of die bestaan van alternatiewe (bv. herstrukturering van pligte/afdeling).
- \* Bepaal vereistes vir aanstelling (seleksie-kriteria): persoonvereistes gebaseer op pligtetaat en werksomgewing (pos-analise) – meer krities nou met regstellende aksie; (Werwingspesifikasie- vorm opstel en voltooi volgens posbeskrywing).

## 1.2 Werwing:

- \* Bepaal advertensieformaat en –inhoud, ontwerp advertensie (struktuur en inleidende paragraaf) (advertering intern of ekstern en – met inagname van media-prosedures en doeltreffende bereiking van teikengroep vir advertensie – besluit wanneer om te plaas, watter media, moontlike herhaling, regverdigbare kostes, watter aspekte in die advertensie genoem moet word, vertaling, ontwikkeling van 'n standaard-formaat, bepaling van tydperk voor sluitingsdatums; en so meer.
- \* Skakeling met Werwingsreklame-agentskappe (ook opstel van spesifikasie vir diens van werwings-agentskappe, seleksie-kriteria vir keuse van agentskap, kontrak-beplannings opstel, diens van agentskap evalueer en konstruktief ontwikkel) Verskaf advertensie-inligting aan werwingsagente.
- \* Versending van aansoekvorms en ontvangs van aansoeke.
- \* Inligting ten opsigte van die pos, die organisasie en die Streek tesame met aansoekvorms uitstuur. (Ontwikkeling en opdatering van inligtingspakkie vir senior poste in verskillende departemente).
- \* Hanteer navrae rakende vakatures en verwante aangeleenthede: diensvoordele, seleksie-kriteria en organisasie-verwante aspekte (tegniese navrae word verwys na lynhoofde).
- \* Stel kortlys saam vir oorweging deur die Departementshoof met inagname van die ruilverhouding van ondervinding en kwalifikasies en die noodsaak vir regstellende aksie in die afdeling.

### **1.3 Onderhoud:**

- \* Ontwikkel van onderhoudstrukture.
- \* Voer onderhoud (tesame met Departementshoofde/lynbestuur) met kortlyskandidate.
- \* Gee kennis aan vakbonde van onderhoude.
- \* Gee opleiding aan vakbondverteenvoordigers ten opsigte van keuringswetenskap.

### **1.4 Psigometriese evaluering:**

- \* Bepaal watter psigometriese instrumente aangekoop moet word: ook in terme van kultuurbillikheid en aanvaarbaarheid deur vakbonde. (Psigometriese toetsing kan buiten vir keuring ook gebruik word om ontwikkelingsarea's van bestaande personeel te identifiseer).
- \* Stel toetsbatterye saam vir verskillende pos-families.
- \* Toets en evalueer kortlys- (en/of potensiële aanstellings) kandidate psigometries en/of met in-mandjie toetse. (Hierdie toetsing is krities om 'n onsydige (objektiewe) bepaling van persoonlikheidseienskappe of vaardighede te kry vir verwysing by dispute).

### **1.5 Verdere keuringsaktiwiteite:**

- \* Gaan verwysings van kandidate na
- \* Reël vir mediese ondersoek en evalueer
- \* Reël vir bestuurderstoets by Verkeersdienste
- \* Reël voltooiing en/of inhandiging van aanstellings-dokumentasie vir vergoedings-administrasie en bevestiging van kwalifikasies.

### **1.6 Aanstellingsbriewe en dienskontrakte:**

- \* Bepaal inhoud van tersaaklike aanstellingsbriewe/dienskontrakte.
- \* Versend aanstellingsbriewe.



### **1.7 Administrasie:**

- \* Versend briewe aan onsuksesvolle kandidate
- \* Toesig oor verwante administrasie (reis en verblyfgelde, ens.)
- \* Kompensasie vir koste vir bywoning van onderhoud vir kortlyskandidate

### **1.8 Induksie:**

- \* Opstel en aanbied van Induksie-kursus.

### **1.9 Voorbeelde van spesiale besluite ten opsigte van werwing en keuring:**

- \* Formele beleid en prosedures insluitend spesiale beleidbepalings soos:
  - Familielede (nepotisme van vermeerderde lojaliteit): amptelike beleid daarstel
  - Gestremde persone: beleid daarstel in terme van geboue en fasiliteite
  - Vrouens in tradisioneel manlike posisies: sekuriteit, inherente posvereistes; fisiese krag benodig, seksistiese advertering en posbekrywings.
- \* Behoeftte aan regstellende aksie op die posvlak en by die afdeling (samestelling van die departement en afdeling in terme van bevolkingsgroep en geslag).
- \* Bepaal seleksie-kriteria.
- \* Behoeftte aan toetsing en toepaslike toetse (watter toetse vir die funksie en posvlak).
- \* Betrokkenheid van vakbonde by aanstellings.
- \* Watter keuringsinstrumente aankoop of uitkontraakteer, in terme van kultuurbillikheid, kostes, multi-aanwending, rekenaarverwerking vir uitskakeling van sydigheid.
- \* Toetsbattery saamstel vir verskillende posfamilies.
- \* Regverdigbaarheid van aanstellings met minder as vereiste kwalifikasies.

- \* Verwysings: opstel van 'n gestruktureerde vraelys (bv. datums van werk en verantwoordelikhede; korrektheid van inligting op aansoekvorm; vorige diens; prestasie-vlakke, afwesighedsrekord, werksgewoontes, kandidaat se sterkpunte en ontwikkelingsarea's; persoonlikheid; ander: kriminele rekord, alkohol, ens.); bepaling van die noodsaak om meer verwysings na te gaan; bepaal behoefte of geldigheid van kwalifikasies nagaan, ens.
- \* Behoefte aan Regstellende Aksie in die afdeling.

#### **1.10 Prioriteite:**

- \* Aankoop van keuringsinstrumente en rekenaarpakkette vir verwerking.
- \* Ontwerp en saamstel van inligtingspakkette vir applikante van senior poste in verskillende afdelings.
- \* Opstel van 'n gestruktureerde vraelys vir verwysings.
- \* Vraelys vir seleksie-kriteria (moet formeel vooraf bepaal word om dispute te voorkom).
- \* Induksiekursus.

## **2. ARBEIDSVERHOUDINGE:**

- \* Adviseer bestuur en die Raad ten opsigte van Arbeidswetgewing en –voortspruitende praktyk.
- \* Interpretasie en evaluering van arbeidswetgewing en –praktyke.
- \* Ontwikkel aangewese beleid en prosedures en adviseer bestuur en die Raad in die verband.
- \* Opleiding in arbeidsverhoudinge en wetgewing.
- \* Inligtingsessies aan “shopstewards” insake arbeidswetgewing, veiligheid, erkennings-ooreenkoms, dissiplinêre prosesse en beleidstellings; personeelpraktyke en diensvoordele.

- \* Gesprekvoering en onderhandeling met vakbonde oor individuele en kollektiewe griewe en kwessies.
- \* Hantering van individuele griewe en kollektiewe werknemersgriewe en verwante korrespondensie.
- \* Instandhouding en monitering van werkerskakelkomitees.
- \* Bevordering van 'n gesonde arbeidverhoudinge klimaat binne die plaaslike owerheidsomgewing.
- \* Werknemer-skakelkomitees op vloervlak instandhouding en monitering.
- \* Ontwikkeling en fasilitering van personeelskakelforum (Bestuur, Raadslede en vakbonde) aangeleenthede waaroor deelname moet plaasvind sluit in:
  1. Hantering van griewe: prosedure
  2. Wedersydse konsultasie: ruil van inligting en bepaling van belange en voorkeure
  3. Handhawing van regte van werkers en bestuur
  4. Dissiplinêre stappe: verteenwoordiging van lid
  5. Aanstellings: teenwoordigheid by onderhoude as waarnemers
  6. Opleiding: behoeftes van werknemer (werksverwant)
  7. Posevaluering en vergoedingstelsels (Beleid en Bedingingsraad)
  8. Byvoordele (Beleid, bv. ten opsigte van groepslewensversekering en voorsorgfonds)
  9. Veiligheid (bv. veiligheidsklere)
  10. Gehalte van werkslewe en maatskaplike aangeleenthede
- \* Korrespondensie met vakbonde.
- \* Reëlins met tyd-af vir vakbondverteenwoordigers.
- \* Reëlins met verkiesing van "shopstewards".

**Prioriteit:**

- \* Ontwikkeling en fasilitering van personeelskakelforum

### **3. OPLEIDING EN ONTWIKKELING**

#### **3.1 Doel:**

Die oorkoepelende doelstelling is om die volle (lewing) vermoë/kapasiteit van elke personeelid na vore te bring in die werksituasie.

#### **3.2 Verwysende dokumente:**

- Nasionale Regstellende Aksie-Ooreenkoms
- Wet op Vak-opleiding
- Nasionale Kwalifikasie Raamwerk
- Nasionale Onderwys- en opleidingstrategie
- Menslike Hulpbron-ontwikkeling-beginsels vervat in die HOP "Equity Bill"

#### **3.3 Beginsels ten opsigte van realisering van bogenoemde doelstelling, sluit in:**

- \* Opleiding moet gebaseer wees deur bepaling van opleidingsbehoefes in terme van verbetering van huidige werksverrigting (gekoppel aan prestasie-evaluering en M.B.O.-bestuur), opvolgbeplanning in die Departement en loopbaanbeplanning van individue. (Al drie aspekte is werkgewerondememings in die Regstellende Aksie-ooreenkoms). Verder kan die noodsaaklikheid van beëindiging van diens om operasionele redes om onvoldoende prestasie ook gerealiseer word in ooreenstemming met wetgewing in die verband indien die M.B.O. en ontwikkelingsbesluitsbenadering gevolg word.
- \* Opleiding en ontwikkeling moet gebaseer word op 'n beleidstelling wat in konsultasie met die Departementshoofde en werknemers saamgestel word.
- \* Die dienste van die SETA moet optimaal aangewend word, vir koste-besparing en ook om geakkrediteerde opleiding aan werknemers te bied (dit veronderstel konstante skakeling, benutting van kursusmateriaal, aanbiedings, opleidingskakelforums, en so meer).
- \* In-diens-ontwikkeling van vaardigheidsontwikkeling (lynbestuur en bekleër is betrokke en bestuur die proses self met personeeldienste as fasiliteerder). Buiten die koste-effektiwiteit van die tipe ontwikkeling, bied dit ook die voordeel dat waar ontwikkeling in die werklike situasie plaasvind waar

prestasie moet geskied, is die toepaslikheid van ontwikkelingsaksies groter en die totale werknemer/mens word ontwikkel; naamlik vaardigheid, houdings, ensovoorts. Die mentor-program en ontwikkelingsbenadering van die regstellende aksie-ooreenkoms sluit maklik hierby aan.

- \* Ondersteuning van verwerwing van formele kwalifikasies: deur toepaslike finansiële- en verlot-ondersteuningskema's – studiehulp.
- \* Inhuis-aanbiedings van kursusse wat nie deur die opleidingsraad aangebied kan word nie, kan (ook deur nie-personeeldienste werknemers) inhuis aangebied word of gedoen word in samewerking met ander plaaslike owerhede om kostes te bespaar.
- \* Vestiging van 'n kultuur van voortdurende leer deur in-diensopleiding en ander ontwikkelings-intervensies is noodsaaklik vir uitnemendheid in funksionering.

#### **3.4 Beleid:**

(Die beleid moet insluit die missie, visie, doelstellings, beginsels, verantwoordelikhede, prosesse, begroting, tyd wanneer aangebied, bepaling van opleidingsbehoefte, loopbaanbeplanning, kategorie van opleiding, rekordhouding, hulpbronbenutting, studiehulp, seminare en kongresbywoning, ABET, ensovoorts).

Verwante take is:

- \* Ontwikkel en adviseer Bestuur en Raad oor Opleidingsbeleid en –prosedures met inagnome van tersaaklike Nasionale Beleid, Wetgewing en Ooreenkomste.
- \* Konsulteer belanghouers ten opsigte van beleid en pas aan.

#### **3.5 Onderzoek, Interpreteer en bepaal implementeringsimplikasies van tersaaklike Nasionale Beleid, Wetgewing en Ooreenkomste in die plaaslike owerheid se opleidingsprogram.**

(bv. Regstellende Aksie Ooreenkoms: opleidingsbeleid en program aanpas om te voldoen aan die Ooreenkoms se vereistes – spesiale programme vir “disadvantaged”).

- \* Adviseer Bestuur en Raad.
- \* Pas opleidingsprogram aan.
- \* Konsulteer belanghouers ten opsigte van beleid.

### **3.6 Behoeftebepaling vir opleiding:**

- \* Kry insette van vakbonde, werknemers en bestuur.
- \* Bepaal ontwikkelingsdoelwitte van individue deur prestasie-evaluering in terme van verwagte uitsette en evaluering van vaardighede om die uitsette te lewer. Bepaal noodsaaklike posverwante vaardighede, bepaal leemtes in die vaardighede, (dit is die ontwikkelingsbehoeftes van die posbeker (pligtetaat bepaal benodigde vaardighede, eienskappe en kwalifikasies en meting van vaardighede).

Die proses kan begin by kritiese poste, vakatures en by herstrukturering van afdelings, totdat totale organisasie-gedoen is. Die data word dan gebruik as basis vir deurlopende prestasie-evaluering en –terugvoer, sowel as van werwing-spesifikasies).

- \* Doen organisasie-opvolgbeplanning in samewerking met lynbestuur.
- \* Doen loopbaanbeplanning en ontwikkelingsplanne van individuele werknemers.
- \* Inkorporeer bogenoemde data in Behoefte-spesifikasie vir opleiding.

### **3.7 Beplan opleidingsprogram:**

Beplan opleidingsprogram in terme van Opleidingsbeleid en behoeftebepalings met inagnome van geleenthede by SETA ander opleidingsinstansies, moontlikhede van samewerking met ander owerhede, moontlikheid van interne aanbieding en begrotingsbeperkings.

- \* Analise van SETA-sinopsis van kursusse (prospektus) en kursusbeplanning en reël vir bywoning van plaaslike owerheid personeel (volgens geïdentifiseerde opleidingsbehoeftes)

- \* Ontwikkel samewerkingsprogramme met ander omliggende Plaaslike Owerhede vir kursus-aanbieding.
- \* Aankoop, ontwikkel of verkry opleidingskursusse van SETA vir interne aanbieding.
- \* Aanbied van opleidingskursusse of werksinkels soos nodig.
- \* Beplan, ondersteun en monitor in-diens-opleidingsintervensies deur lynbestuur.
- \* Beplan en bestuur mentor-program.

### **3.8 Begroting en befondsing:**

- \* Begroting opstel

### **3.9 Administrasie en praktiese reëlins:**

- \* Byhou van databasis van opleiding: opleidingsrekords en statistieke (Wie is opgelei, waarom, waarvoor; opdateer ook individuele (rekenaar) lëers ten opsigte van loopbaanbeplanning).
- \* Vergoedings en subsidiereëlins ten opsigte van kursusaanbieding en opleidingsraad.
- \* Ontwikkel infrastruktuur vir opleiding: (Opleidingtoerusting en fasiliteite).
- \* Praktiese reëlins van opleidingsessies.

### Spesifieke opleidings en ontwikkelingsaksies behels ook:

#### **3.10 Bestuursontwikkeling:**

Tydens die 1999-strategiese beplanningssessie is die behoeftes aan opleiding in die volgende aspekte gestel:

- Die implikasies van die Grondwet op Plaaslike Owerheidsektor

- Nuwe filosofie van bestuur in ander owerhede (deur eksterne persone op deurlopende/gereelde basis aangebied)
- 'n Spanbou
- in "World-class business principles" en toepassing in Plaaslike Owerheid
- Opknapping van basiese bestuursvaardighede en beginsels (kort kursusse)

### **3.11 Strategiese ontwikkeling:**

Fasilitering van strategiese ontwikkelingsessies vir bestuur, departemente en afdelings vir ontwikkeling van nuwe denkwyses en verandering van huidige werksyyses, strukturering van monitering van vordering met aksieplanne, aanbevelings aan bestuur in die verband.

### **3.12 Organisasie-ontwikkeling:**

- Ontwikkeling van bestaande of nuwe organisasie-funksies, bv. Sportontwikkeling Burgerlike beskerming, Ekonomiese Ontwikkeling, en so meer deur analise van brondokumente, skakeling met ander owerhede en versoening met interne bronne en strukture.
- Identifikasie van probleemarea's of afdelingsprobleme in die Raad aan die hand van personeel-omset, interpersoonlike konflik, afwesigheidsrekords, uitdienstrede onderhoude, en so meer.
- Bepaal oorsaaklike faktore vir probleme en leemtes in funksionering deur onder andere taak-analise (ook met behulp van wetgewing, onderhoude, lêers), huidige uitsette en werksprosedures, identifiseer leemtes a.h.v. die gaping tussen wat behoort te wees en wat is (sien aangehegte organisasie-ontwikkelingsvraelys).
- Herbeplan in konsultasie (gesamentlik): omgewingsfaktore, werkverdeling, oplossing van spesifieke probleme, verbeterde prosedures, verslagdoening, opvolg- en loopbaanbeplanning, verhoogde werksbevrediging, ontwikkeling van bekwaamhede, prestasie-erkenningsmeganismes, konstruktiewe bestuur en verbeterde verhoudings.



- Maak aanbevelings aan personeel en lynbestuur m.b.v. aksie-planskedule.
- Ondersteun praktiese implementering d.m.v. moniteringsmeganismes van aksieplanne en ander strukture en prosedures om instandhouding te verseker.
- Beplan spesiale intervensies soos bv. veranderde prosesbestuur (beheermeganismes) of herontwerp van funksieverrigting, werksinkels met spesifieke doelstellings i.t.v. afdelingsbehoefes, herplasing van individue, opleiding en ontwikkelingaksies en so meer.

### **3.13 Opvolgbeplanning en Loopbaanbeplanning:**

(Verwys ook na: Regstellende Aksie Ooreenkoms en Employment Equity Act)

- Beplan ontwikkeling van personeel met potensiaal vir senior posisies met inagnam van opvolgplan van die departement.
- Ondersteun lynbestuur t.o.v. organisasie-struktuurontwikkeling en aanpassing.

### **3.14 Kultuurbestuur:**

(Verwys ook na: Regstellende Aksie Ooreenkoms en "Employment Equity Act")

- Doen oudit van organisasie-kultuur.
- Beplan doelbewuste vestiging van bepaalde kernwaardes: spesifieke intervensies.
- Bou Spirit de Corps deur spesiale intervensies en rekreasie-bedrywighede.
- Bestuur en aanpassing van kontra-produktiewe houdings en menings.
- Adviseer bestuur en Raad ten opsigte van vestiging van 'n organisasie-beeld kongruent met kernwaardes deur middel van gebruik van simbole, logo's en leuses, organisasie-ontwikkeling ten opsigte van publieke skakeling en aanpassing van die organisasie om responsief tot gemeenskappe te wees.

### 3.15 Prioriteite vir opleiding:

Behoeft-bepaling: (met inagname van beskikbare opleidingsmoontlikhede, vraelys, verskillende vlakke en funksies) (Oudit van Afdelinghoofde: Vaardighede benodig, Personeel self (en vakbonde): benodigde vaardighede (werksverwant).

Opleidingsbeleid in terme van nasionale beleid, wetlike en ooreenkoms verpligtinge en bekostigbaarheid.

Opleidingsprogram: insluitende Beroepsveiligheidsopleiding, 6M, handvaardigheid-, drywers-, basiese lewensvaardighede-, projekbestuur, opleiding.

Induksie-kursus

Opleiding in geïdentifiseerde gebiede soos geïdentifiseer by November strategiese beplanningssessie.

## 4. REGSTELLENDEN AKSIE/GELYKE INDIENSNEMING

- \* Adviseer bestuur en Raad met inagname van die Nasionale Ooreenkoms en die Raad se unieke omstandighede.
- \* Bepaal implementeerbaarheid van Ooreenkoms in terme van Raad se unieke omstandighede.
- \* Ontwikkel 'n regstellende aksie-beleid en –program wat aan die vereistes van die Ooreenkoms voldoen en aanvaarbaar is vir alle belangegroeppe.
- \* Onderhandel beleid- en program met belangehouers.
- \* Fasiliteer die daarstelling van strukture in terme van Ooreenkoms: die Regstellende Aksiekomitee.
- \* Fasiliteer toewysing en uitvoer van verantwoordelikhede in terme van die Ooreenkoms.

- \* **Doen audits:**
  - Samestelling van die organisasie in terme van bevolkingsgroep en geslag in verskillende afdelings en posvlakke.
  - Houdings van personeel ten opsigte van gelyke geleentheid en regstellende aksie.
  - Werklike personeelbeleidstellings en praktyke in vergelyking met bepalings van die Ooreenkoms.
  - Personeeldatabasis: kwalifikasies, ondervinding, loopbaanbeplanning, ontwikkelingsplan.
- \* Bepaal demografiese eienskappe van relevante arbeidsmark.
- \* Fasiliteer bepaling van doelwitte en teikendatums.
- \* Doen aanbevelings ten opsigte van die aanpassing van personeelbeleid, praktyk en prosedures en implementeer.
- \* Ontwikkel 'n gedetailleerde regstellende aksieprogram vir implementering deur spesiale maatreëls en aksieplanne.
- \* Kommunikasie van regstellende aksiebeleid, programme en verantwoordelikhede en fasiliteer groter aanvaarding daarvan.
- \* Ontwikkel doelgerig 'n klimaat fasiliterend van akkommodering van regstellende aksie.
- \* Loods opleiding en ontwikkelingsprogramme in terme van die Ooreenkoms.
- \* Hou rekords en statistieke van vordering met die program by.
- \* Adviseer bestuur en Raad ten opsigte van vordering al dan nie, met regstellende aksie.

### **Prioriteite:**

- . Onderhandeling ten opsigte van Ooreenkoms-implementering.
- . Onderhandeling met vakbonde.
- . Oudits: koppetel, personeelstelsels, houdings, personeeldata.
- . Arbeidsmark-samestelling en grense.
- . Verslag in terme van bogenoemde en implikasies vir program.
- . Regstellende Aksie-doelstelling en programme.

### **5. DISSIPLINêRE OPTREDE**

- \* Ontwikkel beleid en prosedures en adviseer bestuur en Raad in die verband.
- \* Stel dissiplinêre-strukture en prosesse daar om aan diensvoorwaardes en wetgewing te voldoen.
- \* Moniteer toepassing van wetgewing, diensvoorwaardes, dissiplinêre beleid en werking van prosedures en ontwikkel waar nodig.
- \* **Reël rekordhouding:**
- \* Moniteer tendense aan die hand van rekords en adviseer bestuur daarvolgens.
- \* **Reël dissiplinêre "tug" verhore:**
  - Tref reëlins vir tugverhore
  - Hulp met ondersoek van die klag
  - Hulp met opstel van klagstaat in terme van wetgewing en diensvoorwaardes
  - Verkry, doen aanstelling namens die Munisipale Bestuurder en ondersteun aanklaer
  - Verkry en doen aanstelling namens die Munisipale Bestuurder van Tug/Appélkomitee
  - Reël vergoeding van Tug/Appélkomitee en/of Voorsittende Beampte.

- \* Ontwikkel skedule van interne verhore en Voorsittende Beampstes.
- \* Opleiding van interne aanklaers, voorsittende beamptes.
- \* Bestuur van afwesigheid: afwesigheid sonder verlof en misbruik van siekverlofvoordele: beleidstelling, kriteria, remediërende maatreëls, dissiplinêre optrede.

## **6. BEROEPSVEILIGHEID**

- \* Moniteer werking van veiligheidstrukture en –prosesse en doen aanbevelings aan Munisipale Bestuurder.
- \* Hanteer korrespondensie insake veiligheid namens die Munisipale Bestuurder.
- \* Fasiliteer die daarstelling en ontwikkeling van veiligheidstrukture.
- \* Fasiliteer die werking van die Veiligheidskomitees deur aanbevelings namens die Munisipale Bestuurder aan Voorsitters.
- \* Doen aanstellings van komiteelede volgens wetlike voorskrifte namens die Munisipale Bestuurder.
- \* Reël vir kies van veiligheidverteenwoordigers.
- \* Reël opleiding van verteenwoordigers en verfrissingskursusse.

### **Prioriteite:**

Aanstelling van die Veiligheidsbeampte.

Opleiding van Veiligheidskomiteelede.

Fasilitering van die daarstelling van die veiligheidskomitee van Gesondheidsdienste.

## **7. PERSONEEL-ONDERSTEUNINGSPROGRAMME**

- \* Ontwikkel aangewese beleid en prosedures en adviseer bestuur en Raad in die verband met inagname van diensvoorwaardes en wetgewing.

- \* Alkohol-rehabilitasie: beleid, toepaslike prosedures en ondersteuningsmeganismes.
- \* Monitering van vordering met alkohol-rehabilitasie.
- \* Ondersteun personeel met stresvolle situasies.
- \* Skakeling met eksterne instansies vir ondersteuning en verwysing soos nodig.
- \* Aktiewe bevordering van beroepsgesondheid.
- \* Byhou van rekords en statistieke.

**Prioriteite:**

Raadgoedkeuring van Alkohol-rehabilitasieprosedure en dissiplinêre optrede.

**8. PERSENEELADMINISTRASIE, VERGOEDING- EN DIENSVORDELE-ADMINISTRASIE:**

**Diensvoordele en vergoedingstelsels:**

- \* Evaluering van personeelvoordele en diensvoorwaardes en aanbevelings insake behoefte aan aanpassings daarvan.
- \* Onderhandeling van verandering van diensvoordele.
- \* Korrespondensie rondom vergoeding, verwante griewe en navrae.
- \* Navorsing ten opsigte van markverwantheid van vergoedingstelsels en diensvoordele.
- \* Aanbevelings ten opsigte van aanpassings van diensvoordele in terme van aanvaarbare praktyk, ander owerhede en wetgewing.
- \* Aanbevelings ten opsigte van aftrekkings van salarisse.
- \* Korrespondensie ten opsigte van implementering van Raadsbesluite.

- \* Skakeling met vakbonde en Bedingingsraad insake vergoedingstelsel-dispute.
- \* Kommunikasie van Raad en Hoofde besluite met belanghebbendes.
- \* Korrespondensie ten opsigte van verlof-aangeleenthede (afkoop van- en onbetaalde verlof).
- \* Korrespondensie en reëling vir waarnemingstoelae.

**Posevaluering:**

- \* Posevaluering nagaan en kommentaar aan die Munisipale Bestuurder.
- \* Prosedures (en/of strukture) daarstel vir voorkoming van pos-inflasie.
- \* Administreer versending na en ontvangs van Bedingingsraad.
- \* Hou rekords van posevaluering by.
- \* Reël implementering van resultate.
- \* Administreer besware en appëlle.

**Aanstellingsbriewe en dienskontrakte:**

- \* Bepaal en adviseer bestuur ten opsigte van bepalinge van aanstellingsbriewe en dienskontrakte.
- \* Verseker dat bepalinge met diensvoorwaardes en wetgewing strook, en billik is teenoor werknemer en die belange van die Raad.
- \* Bepaal aanvangskerf in terme van beleid en salarisskaal.
- \* Tydelike, deeltydse en permanente (na proeftydperk) aanstellings.
- \* Verlenging of beëindiging van dienskontrakte.

### **Korrespondensie en reëlings ten opsigte van:**

- Studiehulp
- Mediese pensioen
- Ex gratia betalings
- Aftredes en vroeë aftredes
- Verhuisingsvergoeding van nuwe aanstellings
- Verhuring van Raadseiendom aan personeel
- Aansoeke om privaatwerk te doen
- Integrering van poste
- Nagaan van geldige rybewyse

### **9. INTERNE KOMMUNIKASIE**

- \* Dra beleidbesluite en inligting oor na personeel deur omsendskrywes.
- \* Stel interne nuusblad saam en versprei.
- \* Reël en fasiliteer personeelvergaderings (bv. insake pensioenfondse, mediese fondse, diensvoordele, ensovoorts).

#### **Prioriteit:**

Daarstelling van strukture en prosedures vir publisering van die Nuusblad.

### **10. PRESTASIEBESTUUR**

- \* Die prestasie van alle personeel moet geëvalueer word (die Regstellende Aksie Ooreenkoms en voorkoming van bewerings van viktimisasie en ontevredenheid).
- \* Die doel van prestasie meting is om verbeterde prestasie mee te bring deur strukture en prosesse te vestig wat terugvoer ten opsigte van prestasie op 'n deurlopende basis bied met die oog op ontwikkeling en nie dwangmaatreëls nie.
- \* Dit is nie wenslik om dit op die stadium te koppel aan vergoeding nie – oor die algemeen lei so 'n stelsel tot ontevredenheid en misbruik ten koste van genoemde doelstellings van so 'n stelsel. Dit kan egter gekoppel word aan 'n nie-monitêre beloningstelsel. Sou op 'n geldige en aanvaarbare stelsel om prestasie te koppel



aan monitêre vergoeding (aansparingstelsel) mettertyd met vakbonde ooreengekom kan word, is die beginsel van prestasie-meting reeds gevestig.

- \* Dit is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die implementering van regstellende aksie: dit verseker handhawing van standarde en onder ontwikkelingsprogramme.
- \* 'n "M.B.O."-stelsel waarvolgens skriftelik verslag volgens 'n spesifieke formaat op vasgestelde tye gedoen word aan onmiddellike lynhoofde, kan as basis gebruik word. Die verslae kulmineer in uiteindelijke departementsverslae, wat weer geëvalueer kan word in terme van strategiese doelstellings. (Die formaat behels prestasies gedurende die tydperk, knelpunte en aksie-planne/doelwitte wat as basis dien vir prestasie-evaluering by die volgende soortgelyke geleentheid).
- \* Waar leemtes in prestasie voorkom, word remediërende maatreëls getref bv. in terme van proses- of struktuur-veranderings, of opleiding/ontwikkelingsinisiatiewe (waartoe die posbeker en lynhoof ooreen kan kom).
- \* Die prestasie evaluering is die basis van opleiding en ontwikkelingsfunksies, omdat dit die beginsel van deurlopende en konstante leer en verbetering van prestasie vestig en dat opleiding en ontwikkelingsaksies direk toepaslik ten opsigte van huidige werksverrigting gerig sal wees. Ontwikkelingsaksies kan gerig wees op vaardighede, houdings/gesindheid en/of werksprosedures en –ontwerp.

Die werkswyse waarop prestasie-meting en ontwikkeling gekoppel word, is soos volg:

1. **IDENTIFISEER VAARDIGHEDEN BENODIG IN DIE POS (KRITIESE PRESTASIE-AREA'S):**

Vraelys word voltooi ten opsigte van die vaardighede wat benodig word in 'n pos. (Volgens die ICS-rekenaarpakket: deur posbeker en onmiddellike hoof). Die vraelys is gebaseer op die uitsette wat van die posbeker verwag word.

2. **EVALUEER POSBEKLEËR IN TERME VAN DIE VAARDIGHEDEN OM DIE PRESTASIE TE LEWER:**

Posbeker word geëvalueer in terme van geïdentifiseerde vaardighede (self-evaluering en deur onmiddellike hoof).

### **3. IDENTIFISEER ONTWIKKELINGSAREA'S:**

Hoe verskil huidige vermoëns van die posbekteer met die ideale vaardighedsprofiel om top-prestasie in die pos mee te bring?

### **4. BEPAAL ONTWIKKELINGSPROGRAM IN TERME VAN LEEMTES:**

- . Watter stappe moet geneem word om die leemte te oorkom of 'n spesifieke vaardigheid te ontwikkel?
- . Wat, wanneer en deur wie? (Posbekteer self, lynbestuurder, menslike hulpbronne).
- . Watter hulp word verwag van die lynbestuurder?
- . Watter stappe moet die bekteer self neem?
- . Waarmee is die hulp van Personeelbestuurder nodig?

### **5. HEREVALUERING VAN WERKSPRESTASIE EN VORDERING:**

Die posbekteer en onmiddellike hoof evalueer die bekteer se werksprestasie en vordering, nuwe ontwikkelingsplanne word daargestel, gekoppel aan 'n tydskedule en bepaling van verantwoordelikhede.

### **6. IDENTIFISEER ANDER FAKTORE WAT PRESTASIE BEÏNVLOED:**

(Hertzberg)

- Bv:
- Werksprosedures en –ontwerp
  - Gesindheid/Houdings
  - Werksomstandighede
  - Menseverhoudings

Aspekte waarna gekyk kan word:

- . Werksbevreeding
- . Loopbaan-aspirasies
- . Werksverdeling, tydsbenutting en produktiwiteit
- . Werksprosedures, rapporteringstruktuur, beheermaatreëls
- . Werksomstandighede
- . Persoonlike verhoudinge
- . Bestuurstyl

## **7. EVALUERING VAN WERKSOMSTANDIGHEDE**

Evalueer asseblief die volgende aspekte in u huidige werksituasie op 'n 5-puntskaal:

1. = swak
2. = onvoldoende
3. = voldoende, maar nie bevredigend
4. = goed
5. = uitstekend

deur die toepaslike telling te omsirkel en **MOTIVEER** dan kortliks:

### **A. WERKSREËLINGS:**

1. Duidelikheid van prosedures en beleidsbepalings
2. Werksprosedures
3. Rapporteringstruktuur
4. Werksverdeling
5. Beheermaatreëls
6. Kwaliteit van werksverrigting in afdeling

### **B. PERSOONLIKE VERHOUDINGE:**

- Spangees
- Onderlinge vertrouwe
- Interne kommunikasie
- Bestuurstyl binne afdeling
- Bestuurstyl buite afdeling

### **C. WERKSOMSTANDIGHEDE:**

- Kantoorfasiliteite
- Werksure
- Vergoeding

- ACKLIN, D. & KING, J. 1995. Creating common ground: A lesson from the past. *Journal of Human Resource Management* 14(1):1-16.
- ALLPORT, G.W. 1961. *Patterns and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ANDELMAN, D.A. 1997. Honest profits. *Management Review* 86(1):30-32.
- BABBIE, E. 1990. *Survey research methods*. California: Wadsworth.
- BAGIN, D., FERGUSON, E. & MARX, G. 1985. *Public Relations for Administrators*. Arlington, VA: American Association of Business Administrators.
- BAINBRIDGE, W.S. 1991. *Social research methods and statistics. A computer assisted introduction*. California: Wadsworth.
- BALLANTYNE, R., BORTHWICK, J. & PACKER, J. 1993. Assessment. *Enhancing teaching & learning. Assessment and Evaluation in Higher Education* GP P378.16(8)
- BARNHART, R.K. ed. 1988. *The World Book Dictionary. Volume A-K*. Chicago: World Book.
- BARRETT, E. 1999. Justice in the workplace? Normative ethics and the critique of human resource management. *MCB Personnel Review* 28(4): 307-318.
- BAUCCUS, M.S., 1997. Corporate misconduct. The legal, societal and management issues. *Business and Society* 36(1):88-89.
- BAXTER, G.D. & RARICK, C.A. 1987. Education for the moral development of managers: Kohlberg's stages of moral development and integrative education. *Journal of Business Ethics* 6(April):243-248.
- BICKMAN, L. & ROG, D.J. 1998. *Handbook of applied social research methods*. London: Sage.
- BIRD, A. *Human Resources Forum*. 2000: 1-15. Skills Development is about people. Bloemfontein.
- BLANCHARD, K. & PEALE, N.V. 1988. *The power of ethical management*. New York: William Morrow.
- BLESS, C. & HIGSON-SMITH, C. 1995. *Fundamentals of social research methods – and African Perspective*. Kenwyn: Juta.
- BOWIE, N.E. 1993. The clash between academic values and business values. *Business and Professional Ethics Journal* 12(Winter):3-19.
- BRADY, F.N. 1999. A systematic approach to teaching ethics in business. *Journal of Business Ethics* 19(3):309-318.
- BROOKS, L.J. 1989. Corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics* 8:117-129.

- BROWN, S., RACE, P. & SMITH, B. 1996. 500 Tips on assessment. London: Kogan Page.
- BRYNARD, P. A. 1997. Critical issues in public management and administration in South Africa. Pretoria : Kagiso Tertiary.
- BURGER, K. 1997. Righteousness pays. *Forbes* 160(6):200-202.
- BUTLER, S. 1997. Business Ethics and corporate responsibility. *Vital speeches of the day* 63(18): 559-562.
- CAMPBELL, D. & CAMPBELL, M. 1995. The student's guide to do research on the internet. New York: Addison-Wesley Publishing.
- CANNON, T. 1992. Corporate responsibility. London: Pitmann.
- CARROLL, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4):497-505.
- CARSTENS, H. 2000. Need help with transformation? *Umsebenzi No 1, Volume 4: 1 – 13.* Strand, Kaapstad.
- CLARKE, M. 1996. *Renewing public management : an agenda for local governance.* London : Pitman Publishing in association with the Institute of Local Government Studies.
- CHRYSSIDES, G. & KALER, J. 1996. *Essentials of Human Resource Management.* London: McGraw-Hill.
- CLOETE, F. 1995. *Local Government transformation in South Africa.* Pretoria : Van Schaik.
- CLOETE, J. J. N. 1998. *South African Public Administration and Management.* Pretoria : Van Schaik.
- COETZEE, J. 13de Jaarvergadering van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns. 1997 : 9 – 40. *People Transformation.* Durban.
- CONRAD, P. & REINHARZ, S. 1984. Computers and qualitative data: Editor's introductory essay. *Qualitative Sociology* 791/2 (Spring/Summer):3-15.
- CORRIGAN, P., HAYES, M. & JOYCE, P. 1999. *Managing in the new local government.* London : Kogan Page.
- CRESWELL, J.W. 1994. *Research design. Qualitative and quantitative approaches.* London: Sage.
- CRITTENDEN, V.L. & UTTER, D. 1999. Handbook for focus group research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(1):110-112. [Available on internet:] <http://www.EBSCOhost> [Date of access 10 August 2001].
- CRONJE, G.J., DU TOIT, G.S., MOL, A. J. & VAN REENEN, M.J. 1997. *Inleiding tot bestuurswese. 4de Uitgawe.* Halfway House: International Thompson Publishing (Southern Africa).

- CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. & BROOM, G.M. 1985. Effective public relations. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DAWNING, J. 1998. The fundamentals of public personal management. Kenwyn : Juta.
- DENTON, M. 1999. New trends in Human Resource Management. Rethinking the role of Human Resources. Kaapstad.
- DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. 1994. Handbook of qualitative research. New York: Sage.
- DEPARTMENT OF LABOUR – Towards a national skills development strategy. Skills for productive citizenship for all. 2000 : 1 – 15. Pretoria.
- DEVLIN, T. & KNIGHT, B. 1990. Public Relations for local authorities. Townbridge: Longman.
- DIGH, P. 1997. Shades of gray in the global marketplace. Human Resource Management 42(4):90-98.
- DRISCOLL, D. & HOFFMANN, W.M. 1997. Spot the red flags in your organization. Workforce 76(6):135-136.
- DRISCOLL, D., HOFFMANN, W.M. & PETRY, E.S. 1996. NYNEC regains moral footing. Personnel Journal (June):147-156.
- DUNFEE, T.W. 1995. Introduction to the special issue on social contracts and business ethics. Business Ethics Quarterly 5(2):167-171.
- EMANUEL, I. 1994. The manager's guide to solving personnel issues. London : New York : Pitman Prentice Hall.
- ERASMUS, B. 1997. Transforming HRD : Keystone to success in organisations. Management Today, Volume 13, Nommer 8 : 20. Suid-Afrika.
- FARQUHARSON, J.M. 1993. Symposium and Workshop: Postgraduate research training and supervision in the human sciences in South Africa. Africa 2001. Pretoria: H.S.R.C. Printers.
- FARREN, C. & VINCOLA, A. Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns. 2000 : 4 – 14. Partnership and mastery create win-win situations.
- FERREIRA, M., MOUTON, J., RUTH, G., SCHURINK, E. & SCHURINK, W. 1988. Inleiding tot kwalitatiewe metodes. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- FISHER, J. G. 1996. A manager's guide to staff incentives and performance improvement techniques. London : Kogan Page Daily Express.
- FOWLER, A. 1988. Human Resource management in Local Government. Harlow : Longman Scientific in association with the Local Government Training Board.
- FRASER-MOLEKETI, G. Human Resource Forum. 2000 : 1 – 9. HR's role is being transformed. Pretoria.
- FROST, T. Institute of Personnel Management. 1992 : 1 – 36. South Africa in Transformation. Johannesburg.

- GEBHARDT, D.L. & CRUMP, C.E. 1990. Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist* 45(2):262-272.
- GEORGE, R.J. 1987. Teaching business ethics : Is there a gap between rhetoric and reality? *Journal of Business Ethics* 6 : 513-518.
- GRAINGER, P. 1994. *Managing People : your self-developed action plan*. London : Kogan Page.
- GRANT, I.F. 1990. Has business gone mad? *Management* (September):16-19.
- GRANT, I.F. 1991. The company conscience: why it pays to display one. *Management* (March)34-39.
- GRANT, I.F. 1997. The way ahead. Is a moral good enough? *Management* (Section Ethics) 44(1):46-50.
- GREENBAUM, T.L. 1998. *The handbook of focus group research*. Thousand Oaks: Sage.
- GREENBERG, J. & BARON, R.A. 1995. *Behaviour in organisations. Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- GREVELING, G.J.R. South-African Local Government Association. 2000 : 1 – 52. Eenvormige Basiese Diensvoorwaardes tydens transformasie vir Plaaslike Bestuur. Durban.
- GRINELLI, R.M. & WILLIAMS, M. 1990. *Research in Social Work. A Primer*. Illinois: F.E. Peacock Publishers.
- HANNABUSS, S. 1998. A Contemporary challenge for professionals and the community. *Library Review* 47(2). [Available on internet:] <http://www.emerald-library.com/brev/03547/bd1.html> [Date of access 10 August 2001].
- HARDIJZER, C. 1998. Value added HR. *People Dynamics*, Volume 16, Nommer 3 : 18. Johannesburg.
- HARDES, M.W. 1992. 10 Burning issues. *Productivity in South Africa* 18(1):46-47.
- HASKING, A. 1998. Another challenge for HR. *People Dynamics*, Volume 16, Nommer 2: 3. Johannesburg.
- HOFFMAN, W.M. 1989. The cost of corporate conscience. *Business and Society Review* 69(Spring):46-47.
- HOFFMAN, W.M. & FREDERICK, R.E. 1987. Time for Action. *Business and Society Review* 61:4-6.
- HOFFMAN, W.M. & FREDERICK, R.E. 1995. *Business ethics reading and cases in corporate morality*. New York: R.R. Donnelley.
- HOSMER, L.T. & STENECK, N.H. 1989. Teaching business ethics: The use of films and videos. *Journal of Business Ethics* 8(12):929-936.

- HUBBARD, J.C., FORCHT, K.A. & THOMAS, D.S. 1998. Human resource information systems: an overview of current legal issues. *Journal of Business Ethics* (September):1319-1323. [Available on internet:] <http://www.proquest.umi.com> (Date of access 6 September 2001).
- HUNT, J. W. 1986. *Managing people at work : a managers guide to behaviour in organizations*. London : New York McGraw – Hill.
- HUNT, J. W. 1992. *Managing people at work : A managers guide to behaviour in organizations*. London : McGraw – Hill Companies.
- HUYSAMEN, G.K. 1994. *Methodology for the social and behavioural sciences*. Halfway House: International Thompson Publishing (Southern Africa).
- HUYSAMEN, G.K. 1994. *Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe*. Pretoria: Southern Boekuitgewers.
- ISRAEL, G. 1994. *Transforming local government : a practical management guide to local government restructuring*. Harlow, Essex : Longman.
- JOHNSON, C. 1998. The essential principles of action learning. *Journal of Workplace Learning* 10(6/7). [Available on Internet:] <http://www.emerald-library.com> [Date of access 28 July 2001].
- JOHNSON, J.L., INSLEY, R., MOTWANI, J. & ZBIB, I. 1993. Writing performance and moral reasoning in business training. *Journal of Business Ethics* 12(May): 397-406.
- KAMFER, L. 1989. Focus groups in organizational research. *Journal of Industrial Psychology* 15(1):7-12.
- KERLINGER, F.N. 1992. *Foundations of behavioural research*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- KINDRED, L.W. , BAGIN, D. EN GALLAGHER, D.R. 1990. *The community relations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- KOORTS, A. S. Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns Seminaar : 2000 : 1 – 16. *Change your way of thinking*. Bloemfontein.
- KRUEGER, R.A. 1994. *Focus Groups: A practical guide for applied research*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage.
- KRUEGER, R.A. 1996. The future of focus groups. *Qualitative Health Research* 5(4):524-531. [Available on Internet:] <http://www.EBSCOhost> full display [Date of access 01 September 2001].
- LAABS, J.J. 1997. It's OK to focus on heart and soul. *Workforce* 76(1):60-69.
- LANE, J. 1997. *Public sector reform : rationale , trends and problems*. London : Sage Publications Ltd.
- LEAPE J., BASLIN, L. EN UNDERHILL, S. *Business in the shadow of apartheid – U.S. Firms in South Africa*, D .C. Heath, Lexington, Massachu 1985, p. 161.



- LEEDY, P.D. 1997. Practical Research. Planning and Design. 6<sup>th</sup> ed. Columbus, Ohio: Prentice-Hall.
- LIEBENBERG, P.J. 1995. Etiese optrede is noodsaaklik vir groei. *Finansies en Tegniek* 11 (Augustus) : 35.
- LINCOLN, Y.S. & GUBA, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverley Hills, CA: Sage.
- LIPKIN, M. 1999. Nuusbrieff van die Instituut van Munisipale Personeelpraktisyns – IMP Seminaar: Umsibenzi. Bloemfontein.
- LOUW, D.A., GERDES, L.C. & MEYER, W.F. 1984. *Menslike ontwikkeling*. Koedoespoort: Sigma Pers.
- LUSSIER, R.N. 1997. *Management: Concepts, applications, skills development*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- MAHONEY, J. 1999. An international look at business ethics, Britian. *Journal of Business Ethics* 9 (7) : 545-550.
- MALEKZADEH, A.R. 1998. Diversity, integration, globalisation and critical thinking the upper division. *Journal of Management* 22(5):590-604.
- MANDELA, N. R. *Wet op Plaaslike Regering : Munisipale Strukture*. Proklamasie No 14, 1999 : 3 – 103. Johannesburg.
- MARSHALL, J. 1997. Bath makes a splash with radical business degree. *Business Education Today* (May/June):44-45.
- MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. 1995. *Designing qualitative research*. California: Sage.
- MASAKELA, M. 2000. Toespraak deur die voormalige voorsitter van die Instituut vir Munisipale Personeelpraktisyns in haar uitrede: Rustenburg, 18 Augustus 2000. Rustenburg: Gemeenskapsaal van Rustenburg.
- MAYKUT, P. & MOREHOUSE, R. 1994. *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.
- MAYNARD, R. 1997. Ethics. Leading by example may help promote worker honesty. *Nation's Business* 85(9):16-18.
- MCDONALD, G. & NIJHOF, A. 1999. Beyond codes of ethics: an integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organizations. *Leadership & Organisation Development Journal* 20(3): 133-147. [Available on Internet:] <http://www.emerald-library.com> [Date of access 18 July 2001].
- MCNAMARA, C. 1999a. Analyzing, interpreting and reporting basic research results. [Available on Internet:] <http://www.mapnp.org/library/research/analyze> [Date of access 18 September 2001].
- MCNAMARA, C. 1999b. Conducting focus groups. [Available on Internet:] [http://www.mapnp.org/library/grp\\_skill/focusgrp.htm](http://www.mapnp.org/library/grp_skill/focusgrp.htm) [Date of access 18 September 2001].

- MENSLIKE HULPBRONNEKOMITEE FORUM VAN DISTRIKSMUNISIPALITEITE. 2001 : 1 – 24. Menslike hulpbronbeleid vir Plaaslike Bestuur in Suid-Afrika. Kaapstad.
- METTLER, J. & STEYTLER, N. District Municipalities : Their role and functions. 2000 : 1 – 16. Local Government Law Bulletin. Kaapstad.
- MIESING, P. 1998. Using electronic networks in management and executive learning. Journal of Workplace Learning 10(6/7).
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. 1984. Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods. London: Sage.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. 1994. An expanded sourcebook. Qualitative data analysis. London: Sage.
- MNISI, D. Executive Committee : Labour Relations. 2000 : 22 – 27. Transfer and placement of staff : Development of principle and process.
- MOLOBI, E. Development and Democracy – The future of Civics. 1994 : 1 – 82. Johannesburg.
- MORGAN, D.L., ed. 1993. Successful focus groups. Advancing the state of the art. California: Sage.
- MORRIS, M. J. 1994. The first time manager : the first steps to a brilliant management career. London : Kogan Page Daily.
- MOUNTFORD, A. 1995. Human Resource Management in Local Government : its special purposes, conditions and tasks. Pitman Publishing in Association with the Institute of Local Government Studies.
- MOUTON, J. 1996. Understanding social research. Cape Town: Van Schaik.
- MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1993. Basic concepts in the methodology of the social sciences. Pretoria: HSRC Publisher.
- MUFAMADI, S. Municipal Systems Bill : Erecting the third pillar. 2000 : 1 – 9. Local Government Law Bulletin. Kaapstad.
- MUFAMADI, S. 2000. More financial assistance for Municipalities on the cards. Umsebenzi, Volume 4, Nommer 2 : 1 – 7. Johannesburg.
- MULDER, C. Nala Business Consulting. 2000 : 1 – 13. The Psychological impact of change, delivering a motivated work force; H R and Transformation. Johannesburg.
- MUNICIPAL STRUCTURES AMENDMENT ACT. 2000. 1 – 11. Proforma voorstelling vir Kategorie B Munisipaliteite. Kaapstad.
- ODENDAAL, F. F., SCHOONEES, P. C., SWANEPOEL, C. J., DU TOIT, S. J. & BOOYSEN, C. M. 1979. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg : Perskor.
- OLIVIER, R. 2001. Structure, role and function of local government, WECLOGO.

- PAYNE, S.L. & WAYLAND, R.F. 1999. HR obligation and diverse values assumptions in HRM. *MCB International Journal of Manpower* 20(5). [Available on Internet:] <http://www.emerald-library.com/brev/01620ebl.htm> [Date of access 18 July 2001].
- PLANT, R. 1987. *Managing change and making it stick*. London : Fontana.
- PUBLIKASIE VAN DIE MINISTERIE VAN PLAASLIKE REGERING. 2000 : 1 – 4. Fokus op personeelsake en Plaaslike Regerings Transformasie. Kaapstad.
- PYNES, J. E. 1997. *Human Resources Management for public and non-profitable organizations*. San Francisco, California : Jessey – Bass Publishers.
- RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1994. Menslike hulpbronnvoorsiening in die RSA. Verslag van die Hoofkomitee van die RGN-ondersoek na Plaaslike Bestuur. Pretoria.
- RAELIN, J.A. 1998. Work-based learning in practice. *Journal of Workplace Learning* 10(6/7). [Available on Internet:] <http://www.emerald-library.com> [Date of access 16 September 2001].
- RASHID, N. 1999. *Managing performance in local government*. London : Kogan Page.
- REES, K. 1992. *The professional concerns of the personnel manager*. Johannesburg : Lexicon.
- RESTRUCTURING OF LOCAL GOVERNMENT AND THE DEPLOYMENT OF STAFF. 2000 : 1 – 23. Report from Labour Relations Committee. Durban.
- ROGERS, S. 1999. *Performance management in local government : the route to test value*. London : Financial Times/Pitman Publishing.
- ROODT, A. 1997. Business Value – hard or soft issues? *Management Today* (May):17-18.
- ROSSOUW, D. 1991. Meaning, morality and management. *Human Resource Management* (August):11.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. 1997. *Research methods for business students*. London: Pitman Publishing.
- SCHERMERHORN, J.R. (Jr), HUNT, J.G. & OSBORN, R.N. 1994. *Managing organizational behaviour*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Wiley.
- SCHUIJTEMA, E. 2001. A leadership perspective. *Leadership and value driven behaviour*. *Management Today* (April):38-39.
- SCHWELLA, E., BURGER, J., FOX, W. & MÜLLER, J.J. 1996. *Public resource management*. Kenwyn: Juta.
- SILVERMAN, D. 1993. *Interpreting qualitative data methods for analysing: talk, text and interaction*. New Dehli: Sage.
- SILVERMAN, D. ed. 1998. *Qualitative research. Theory, method and practice*. London: Sage.

- SIMS, R.L. & KEON, T.L. 1997. Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics* 16 : 1095-1105.
- SMIT, G.J. 1993. Navorsing. Riglyne vir beplanning en dokumentasie. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.
- SMITH, G. 1997. Corporate responsibility. The gospel according to Dr Mark. *Business Week* 3527(May):61-62.
- SMITH, K. 2000. Traditional leaders : Their participation in Local Government. *Local Government Law Bulletin*, Volume 2, Nommer 4 : 1 – 9. Kaapstad.
- STAATSKOERANT NO 18594/21776. Managing People in a transformed public service. 1997 : 1 – 61. Johannesburg.
- STAATSKOERANT NO 20305. Labour Market and Human Resource Development for Job Recreation. 1999 : 3 – 9. Kaapstad.
- STEWART, T.A. 1996. Company values that add value. *Fortune* 134(1):145-146.
- SUBKOMITEE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE BEDINGINGSRAAD VIR PLAASLIKE BESTUUR. 2000 : 1 – 39. Artikel 12 van die Strukture Wet : Transformasievernuwingstrategie. Kaapstad.
- TEAL, E.J. & CARROLL, A.B. 1999. Moral reasoning skills: Are entrepreneurs different? *Journal of Business Ethics* 19(3):229-240.
- TEGNIESE ADVIESKOMITEE VIR DIE METROPOLITAANSE / PLATTELAND TER STIGTE MUNISIPALITEITE. 2000 : 1 – 3. Addendum tot Artikel 12 Kennisgewing. Kaapstad.
- TREVINO, L.K. & NELSON, K.A. 1999. Managing business ethics. Straight talk about how to do it right. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley.
- TSOENYANE, V. 1998. Menslike hulpbronontwikkeling binne Plaaslike Owerhede. 1998 : 1 – 12. Vestiging 'n Menslike Hulpbronontwikkelingskomitee. Kaapstad.
- ULRICH, D. 1997. Transforming human resources - a strategic imperative. *Management Today*, Volume 13, Nommer 3 : 14. Suid-Afrika.
- VAN DER MAAL, H. 2000. Minister looking at policies, qualifications and training. *Government Digest* : 7. Pretoria.
- VAN STADEN, J. 1997. Value alignment – changing theories for a new era. *Management Today* (May):20-23.
- VAN VUUREN, L.J. 1997. Die rol van die menslike hulpbronpraktisyns as fasiliteerder van etiese gedrag in organisasies. D.Comm. Verhandeling. Johannesburg. RAU.
- VELDSMAN, T. 1997. The dawning of work place democracy : Are we ready? *Human Resource Management*, Volume 12, Nommer 10 : 14. Johannesburg.
- WEBSTER'S New World Dectonary. 3<sup>rd</sup> ed. College Edition.
- WEISS, A. 1995. Doing well by doing right. Guidelines, accountabilities and discussions about HR management practices. East Greenwich: Las Brisas Research Press.

- WELMAN, J.C. & KRUGER, S.J. 1999. Research methodology for the business and administrative sciences. Halfway House: International Thompson Publishing (Southern Africa).
- WEST, P.T. 1985. Educational Public Relations. Beverly Hills, CA: Sage.
- WET OP PLAASLIKE REGERING : MUNISIPALE STELSELS 2000. Staatskoerant No 21776, Vol 425, Wet No. 32. Kaapstad.
- WET OP PLAASLIKE REGERING : MUNISIPALE STRUKTURE, 1998. (Wet No 117 van 1998) Parlement. Kaapstad.
- WINSTANLEY, D., WOODALL, J. & HEERY, E. 1996. Business ethics and human resource management – Themes and issues. Personnel Review 25(6):5-12.
- WILSON, V. 1997. Focus groups: A useful qualitative method for educational research? British Educational Research Journal 23(2):209-225. [Available on Internet:] <http://www.EBSCOhost> full display [Date of access 23 August 2001].
- WOODS, M. 1997. Human Resource specialists. Journal of European Industrial training 21 (3). [Available on Internet]. <http://www.emerald-library.com/bres/0082.cctl.htm> [Date of access 21 July 2001].
- WORKING DOCUMENT ON NEW HRD STRATEGY. Departement van Arbeid. 1997 : 1 – 96. A new integrated Human Resources Development Strategy for South Africa. Pretoria.
- ZYBRANDS, W. 1995. A perspective on Local Government in the new South-Africa. Johannesburg.