

Die funksie van mannekragbestuur in effektiewe kommunikasie binne die organisasie

J L COETZEE

Hoof : Eenheid vir Mannekragenutting
PU vir CHO

Abstract

For purpose of this paper the term Personnel Management will be used in its widest generic sense so as to include all the behavioral functions within the organisation.

The basic function of personnel management (Human Resources Management) is to influence the behaviour of people at work in such a professional manner that it will realise performance objectives at an optimal level. Traditionally personnel practitioners concentrated primarily on the mechanistic inputs to realise these objectives. With the dramatic change of the South African Industrial complexion with its different races integrating the work place, it has now become imperative to focus more on the behavioral dimension of personnel management in order to influence the behaviour of people at work in a positive way.

In this dominant role in the total spectrum of management activities in modern South African organisations, the personnel practitioner plays a vital communications role. This communication contribution is dominant not only in verbal categories but equally in the non-verbal categories of communications. The overall manpower mosaic, noted for a distorted manpower supply and demand situation, requires a sensitivity to manpower which is unprecedented in the history of South African Industry.

Die statuur en trefkrag van die personeelpraktisyn in die Suid-Afrikaanse bedryfsituasie word huidig 'onbetwisbaar erken. Die redes hiervoor lê veral in die feit dat personeelbestuur as sodanig wasdom bereik het en as 'n outonome bestuursdimensie onafhanklike gestalte geniet en andersyds vanweë die noodsaaklike klem wat op die gedragswetenskap in die bedryf gelê word.

Hierdie fokus was egter twee dekades gelede en vroeër aansienlik flouër vanweë 'n negatiewe beskouing aan die kant van lynbestuur — en omdat personeelbestuur geworstel het om los te kom van algemene bestuur en 'n spesialiteitsrigting te word. Dit is gepas om te konstateer dat die personeelbestuurspraktyk die gramskap en venyn van ander

dissiplines veral sedert die Tweede Wêreldoorlog moes verduur. Dit is maar veral sedert die middel van die sewentigerjare dat dinamiese momentum en stukrag gegeneer word.

Die unieke voorkoms van die Suid-Afrikaanse mannekragmosaïek en die heterogeniteit van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag het 'n nuwe beskouing van benadering genoodsaak met die emansipering van die werker sedert 1977. Hierdie vrywording van die werker het 'n proses van infiltrasie en mede-deelname geïnisieer wat op die raakvlak 'n nuwe dimensie van mannekragbestuur en die beïnvloeding van die lotsbestemming van die moderne werker geword het. Die kommissies Wiehan en Riekert en daaropvolgende wetgewing het die prominensie van mannekragbestuur ontseeglik uitgelig en 'n behoefte gekonstrueer wat gedui het op 'n behoefte aan professionaliteit en spesialisering.

Die arbeidsonrus wat Suid-Afrika veral sedert 1975 beleef en die beklemtoning van menseregte in werkkonteks deur arbitrasie, versoening en beslegting, het die personeelpraktisyn in die jongste tyd laat uitstyg as 'n fasiliteerder in die totale proses van mannekragaanwending.

Afgesien van bogemelde aspekte is dit ook belangrik om kennis te neem van die buitengewone problematiese indiensnemingpraktyk in Suid-Afrika. Weens die verwronge situasie van vraag en aanbod vanweë 'n kritieke tekort aan geskoolde mannekrag, word die stabilisering van arbeid, die verkryging van geskikte mannekrag en die besoldiging van "skaars" werklui 'n uiters sensitiewe en professionele proses.

Die gewaarwording van gesogtheid en eksklusiwiteit wat gebore word uit 'n skaarsheidsorsprong, het tot gevolg dat onbillike bedingingspraktyke ontstaan.

Dit word geïnisieer deur die werker wat die werkgewer noop om volgens voorskrif te funksioneer en nie altyd uit oortuiging en meriete nie. Die gevolg is enersyds 'n buitengewoon hoë arbeidsmobiliteit in Suid-Afrika en die geneidheid om te gou te bevorder.

Met die reël van arbeidsbetrekkinge is 'n dinamiese trilogie aan die werk, naamlik die *Staat*, die *werkgewer* en die *werknemer*. Die dinamiese interaksie op die raakvlak tussen hierdie drie partye is duidelik sigbaar die afgelope vyf jaar. In dié proses het die personeelpraktisyn midde-in die stryd stelling ingeneem as sogenaamde neutrale, arbiter.

Die onderhandelinge tussen die drie partye word met behulp van die katalisator ten beste tot uitvoering gebring — en die personeelpraktisyn figureer hier prominent.

In die konteks van mannekragbestuur is die kommunikasieverantwoordelikheid van die personeelpraktisyn gerig op die bewerkstelling van

tussen-persoonlike begrip. Wanneer gekyk word na die basiese regte van die moderne werker, word hierdie kommunikasieverantwoordelikheid besonder duidelik en onmisbaar. Hierdie regte sluit in:

- Die reg om te werk
- Die reg om arbeid te weerhou
- Die reg op opleiding en ontwikkeling
- Die reg op vrye assosiasie
- Die reg om kollektief te beding

Wanneer die aktiwiteitsfere binne die organisasie in oënskou geneem word, is dit duidelik dat die personeelpraktisyn 'n dinamiese rol moet vervul ten einde toe te sien dat hierdie regte nie verkrag of uitgebuit word nie. In die proses waar die regte van die werker òf deur homself òf deur sy vakbond beskerm word, vra dit om deskundige en wetenskaplike kommunikasie om verskille by te lê en die normale proses van indiensneming en bestuur nie te skaad nie.

Die revolusionêre omwenteling op die gebied van mannekrag in Suid-Afrika die afgelope vyf jaar word gekenmerk deur twee prominente dimensies:

- Suid-Afrika het nou die profiel aangeneem van 'n industriële gemeenskap. Hierdie gemeenskap toon al die tekens en meganismes van 'n moderne industriële samelewing. Gelykberegting, bedryfs-medesegenskap en die verwydering van afsonderlikheid in die werkplek het nou sinoniem geword met die totale proses van industrialisering in Suid-Afrika.
- Die demokratisering van die werkplek impliseer gemeenskaplikheid, interafhanklikheid en deelname in elke faset van die bedryf. Hiermee gepaardgaande is die kwessie van identiteit wat aan die werker toegeken is. Al die beduidende dispensasies die afgelope vyf jaar is gerig op hierdie identiteit en erkenning van die werker.

Dit is só dat die nuwe arbeidsdispensasie in die breë samelewing beslag kry op ondernemingsvlak. Dit is hier waar die personeelpraktisyn in sy funksie as adviseur, konsultant en deskundige beïnvloedingswerk moet doen ten einde hierdie nuwe dispensasie prakties te laat realiseer.

Die rol en funksie van die moderne personeelpraktisyn is egter nie om personeel direk te bestuur nie, maar om die bestuur van personeel te beïnvloed binne die raamwerk van die aangepaste wetgewing en kultuur. Die suiwer kommunikatiewe rol wat hier vervul word, behels nie bloot die deurgee van inligting, in die vorm van beleid en prosedure nie, maar sny ook in die rigting van beïnvloeding, oriëntering en soms ook indoktrinering om sosiologiese, tegnologiese en ekonomiese omvorming te inisieer en te laat bestuur.

The typical South African organisation is in a process of transience and impermanence. The dramatic changes which have taken place in the economic community in general and in labour matters in particular,

have demanded a flexibility and adaptability in order to cope with contemporary demands. It is true to state that the Black worker in particular in the typical South African organisation, before the advent of emphasised industrial relations found himself in a relegated capacity to a level where instructions were given and little dialogue accommodated. The modern organisation displays behaviour decidedly different to its conventional pattern. This contrast was precipitated through the advent of accentuated human relations at work and the demands for participative management as a result of collective pressure. It is significant to witness how reticent and careless organisations were forced to change their entire approach to man management by the workers themselves and their need to be consulted with and communicated to. Modern organisation behaviour is recognised for its willingness to communicate readily with all levels of people employed, an openness to be consulted on all relevant issues and a re-organisation in order to accommodate the need and objectives of individuals in keeping with those of the organisation.

In his role as a change agent the personnel practitioner has the responsibility to influence organisation behaviour through education and training. In contemplating the predictive prognostications of Toffler in his *Future Shock*, it is true that there is a case for a pro-active stance on behalf of the personnel practitioner within the organisation in order to influence timeous thinking, strategic planning, organisation structure and manpower management in keeping with the ever-changing demands of the future. In this context the personnel practitioner will communicate trends, developments and behavioural patterns to management and to workers at large in order to inculcate the appropriate mentality and attitude.

During the Eighties the communication responsibility and priority of the personnel practitioner in South Africa will focus essentially on human relations. In this context his responsibility has switched dramatically from the mechanistic dimensions of human resources management to the more behavioural and abstract. The priorities to be of service have become the following:

- Education of all employees at all levels aimed at unfreezing negative and restrictive attitudes
- Training and development of all people in the aspect of human relations at work in order to equip staff with knowledge and skills in the area of effective man management
- Counselling on an individualised basis of persons retarding the process of change and re-organisation in order to cultivate a conducive disposition
- Negotiation with Trade Unions and employer organisations in order to structure mutually acceptable agreements relating to employment practice

- Committed energy to the establishment and maintenance of employment codes as part of affirmative action and the protection of human rights in the workplace
- Scrutiny of procedure relating to modern man management and the introduction of grievance procedures and disciplinary codes for the maintenance of the good order.

Within the vast spectrum of priorities the modern personnel practitioner finds himself totally immersed in the practise of the management of the human resource. As such, he is employed to communicate in both the verbal and non-verbal categories so as to create understanding, set the appropriate example and ultimately assist and influence line management to stabilise a contented workforce.

It is generally accepted that the personnel practitioner will become the corporate hero in the Eighties. Situational complexities in South Africa will focus more profoundly than ever on the contribution of the personnel practitioner and at the same time provide an unique opportunity for the discipline to develop from an emergent one into total maturity.

It is critically important to acknowledge and practise that communication in South African Industry is not merely the flow of words, the creating of understanding and the development of systems as facilities which will effect the necessary changes but the conducive attitude behind it all to make it happen. This kind of communication in itself has become a critical ingredient in the overall economic survival process in South Africa.