

PERSONEELBESTUUR - WAAR STAAN ONS?

PROF. DR. F. W. MARX

Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Pretoria

SYNOPSIS

Personnel management deals with the very important production factor, the human being. It pervades the whole enterprise and provides a most useful instrument to achieve company objectives. Yet in practice it seldom receives the attention, recognition and status that should be awarded to such an important function.

This article provides a brief outline of the development of personnel management as well as the present position. According to the results of a recent survey, personnel management is definitely still lagging behind in South Africa. As far as the future is concerned, it leaves no doubt that personnel management will be subjected to greater challenge and more severe demands. At the same time it will have to be realised that the personnel function must be an integrated part of the top management and that the personnel manager will have to take part in the functions of general management.

The main question, however, appears to be whether suitable personnel managers are available to meet the challenge. It appears that South Africa has a definite need for more specific training in personnel management—training which should include at least both the social and the economic sciences, so as to provide the versatile person needed for the very exacting task of personnel manager.

INLEIDING

DIE indiensneming van persone wat teen vergoeding sekere take vir die werkgewer moet verrig, is 'n verskynsel wat reeds etlike eeue gelede ontstaan het. Die daarstelling van 'n personeelfunksie en die ontwikkeling van personeelbestuur as een van die vertakkinge van wetenskaplike bedryfsleiding is egter 'n produk van slegs die huidige eeu. Sommige funksies in die onderneming, soos die tegniese, kommersiële, finansiële en administratiewe, ontvang reeds lankal besondere aandag—soveel so dat die veranderinge wat veral op tegniese gebied gedurende die agtiende en negentiende eeue plaasgevind het, as die Industriële Rewolusie bekend staan.

Daarbenewens was al die aandag wat gedurende die beginjare van hierdie eeu aan die mens in die onderneming geskenk is, geheel en al toegespits op die werker as produksiefaktor. Die verhoging van sy produktiwiteit en daardeur die winste van die onderneming, was hoofsaak. Dit was eers gedurende die dertiger- en veertigerjare van hierdie eeu dat daar begin is om ook aan die menslike aspekte van hierdie belangrike produksiefaktor aandag te skenk¹).

Hierdie toestand wek nog meer verbasing as mens daaraan dink dat per-

soneelbestuur by uitstek daardie vertakking van wetenskaplike bedryfsleiding is wat die hele onderneming deurdring. Dit is nie slegs die taak en verantwoordelikheid van die personeelbestuurder en sy afdeling nie. Inteendeel, „The management of personnel is a *basic* responsibility of every person in management; it is a direct *daily* function of anyone with responsibility for subordinates; and it is the *all-engrossing* occupation of those in staff personnel administration”²).

Daarby kom dat die personeel die belangrikste en waardevolste produksiefaktor van die onderneming is. Uit 'n

koste-oogpunt moet rekening gehou word met besonder hoë uitgawes ten opsigte van lone en salarisse, 'n verskeidenheid by-voordele en dienste, asook gerieflike werksomstandighede wat verskaf moet word. Uit die oogpunt van produktiwiteit is dit weereens die mens wat bepaal met watter mate van sukses die voorrade, toerusting, gereedskap en al die ander produksiefaktore werklik gebruik word. Kan enigiets anders die onderneming se inset-uitsetverhouding in 'n groter mate beïnvloed as juis sy arbeidsmag?

Waar staan ons vandag met die bestuur van hierdie belangrike produksiefaktor? Is daar nog ondernemings wat meen dat 'n personeelafdeling 'n verkwisting is; dat te veel aandag aan motivering, werkersmoreel en werktevredenheid bestee word; dat hoë produktiwiteit net met behulp van streng dissipline verkry kan word, of les bes, dat die mens te onverstaaanbaar en onvoorspelbaar is en daar dus nie soiets soos „gesonde personeelbestuursbeginsels” bestaan nie?

ONTWIKKELINGSKETS

Die ontwikkeling van die personeelfunksie in die onderneming openbaar heelwat wipplank-kenmerke. Vir baie jare was dit slegs 'n sekondêre funksie wat na gelang van die personeelbehoefte van die onderneming en die eise van die tyd, groter of kleiner belangrikheid toegeken is.

Gedurende die eerste twee dekades van die twintigste eeu het die groter ondernemings in Amerika personeelafdelings in die lewe groep wat hoofsaaklik gemoeid was met aangeleenthede soos werwing, keuring, opleiding, rekordhouding, tyd- en bewegingstudies, sekere welsyndienste en vakunieprobleme. Dit was veral die ontstaan van groot ondernemings en sterk vakunies en die Eerste Wêreldoorlog wat aandag aan hierdie personeelaangeleenthede genoodsaak en bevorder het³).

Gedurende die twintigerjare het die personeelfunksie betreklik vinnig ontwik-

kel as gevolg van die ervaring gedurende die oorlogsjare en die algemene ekonomiese groei. Kort daarna is egter heelwat stagnasie en selfs agteruitgang ondervind toe die depressie van die vroeë dertigerjare baie ondernemings verplig het om hul aktiwiteite in te krimp en op alle moontlike maniere koste te bespaar. Gevolglik is baie personeelafdelings se werkzaamhede aansienlik ingekort terwyl sommige heeltemal verdwyn het.

'n Ander belangrike ontwikkeling gedurende die dertigerjare was die toeneemende aandag wat aan menslike verhoudinge binne die onderneming geskenk is, hoofsaaklik as gevolg van die bekende Hawthorne-eksperimente van Mayo en Roethlisberger en alles wat daaruit voortspuit het. In werklikheid het hierdie eksperimente 'n heeltemal nuwe fase in die ontwikkeling van personeelbestuur ingelui—die sogenoemde „human relations movement”. Dit het heelwat verskil van die voorafgaande tydperk toe die verhoging van produktiwiteit deur die beste gebruik van die mens se fisiese vermoë en aangeleerde vaardighede die hoofrol gespeel het.

Die veertigerjare is gekenmerk deur 'n nuwe bloeitydperk sover dit personeelbestuur betref. Wêreldoorlog II het nuwe behoeftes en probleme en dus ook nuwe uitdagings en ontwikkelings gebring. Die doeltreffende gebruik van die beskikbare mannekrag en die gebruik van ingewikkelder toerusting, het veroorsaak dat aansienlike vooruitgang gemaak is op die gebied van veral keuring, plasing en opleiding. Terselfdertyd is besef dat goeie leierskap en demokratiese leiding veel beter resultate lewer as die ou stelsel van outokratiese leiding.

Sedert die einde van die Tweede Wêreldoorlog het die personeelfunksie steeds verder ontwikkel. Gerugsteun deur die ervaring van die oorlogjare, die vinnige ekonomiese herstel en die redelik bestendige ekonomiese groei gedurende

die vyftiger- en sestigerjare, het personeelbestuur heelwat aandag ontvang. Die uitbreiding op handels- en nywerheidsgebied, toenemende konkurrensie op nasionale en later internasionale vlak, voortdurende vooruitgang en veranderingsop tegniese en wetenskaplike gebied, mannekragprobleme en baie ander faktore het ondernemings gedwing om meer en meer aandag aan die rol van die mens in die onderneming te skenk. Terselfdertyd het baie opvoedkundige inrigtings al hoe meer navorsing, veral op die gebied van die gedragswetenskappe, gedoen en kursusse oor verskillende aspekte van personeelbestuur begin aanbied.

HUIDIGE POSISIE

Oor die huidige posisie van personeelbestuur bestaan geen algemene ooreenstemming nie en daar moet natuurlik teen veralgemening gewaak word.

Daar kan egter aanvaar word dat die personeelfunksie vandag groter erkenning as ooit tevore as een van die belangrike ondernemingsfunksies geniet. Daar bestaan egter heelwat verskil oor die relatiewe belangrikheid van hierdie funksie in vergelyking met die meer „gevestigde” funksies soos die tegniese, die kommersiële en die finansiële. Ook vind ons heelwat meningsverskil oor die plek, status en gesag van die personeelbestuurder in die onderneming. Hy beklee dikwels 'n minder belangrike posisie in die hiërargiese struktuur en ontvang meestal slegs adviserende gesag (stafbevoegdheid).

Daar is geen tekort aan voorligting en inligting oor verskillende personeelaangeleenthede nie. Dit is veral die benutting en ontwikkeling van die beskikbare mannekrag wat besondere aandag ontvang. Die resultate is beskikbaar van heelwat navorsing oor aansporingsfaktore, keuring-tegnieke, opleidingmetodes, vergoedingskemas, die opsporing en opleiding van toekomstige leiers en die vereistes vir leierskap. Deur middel van seminare,

lesings, handboeke, tydskrifte, navorsingsverslae en ander middele, word voortdurend kennis oor personeelbestuur versprei. In sommige lande soos Amerika byvoorbeeld, bestaan ook heelwat opleidingsfasiliteite vir personeelbestuurders. Vandag hoef geen onderneming wat in goeie personeelbestuur belang stel, vanweë gebrek aan kennis, voort te gaan met die toepassing van swak personeelhanteringsmetodes nie.

Die gebiedsveld van die personeelbestuur het ook aansienlik uitgebrei. Aanvanklik het die werk van die personeelafdeling uitsluitlik uit personeeladministrasie bestaan, d.w.s. rekordhouding, vergoeding en welsynsdienste. Geleidelik is die indiensnemingsfunksie (werwing, keuring en plasing) ook aan dié afdeling opgedra en later het ook inlywing en opleiding bygekom. Intussen moes die personeelafdeling ook al hoe meer aandag skenk aan vakverenigingsaangeleenthede, terwyl die beklemtoning van menslike verhoudinge 'n verdere taak aan hierdie afdeling besorg het. Vandag vind ons dus dat die personeelafdeling dikwels ontwikkel het tot die een wat verantwoordelik gehou word vir die behartiging van alle personeel-aangeleenthede asook die hele veld van die industriële betrekkinge—in sommige ondernemings word selfs die openbare betrekkinge daarby ingesluit⁴).

Onsekerheid bestaan nog

Ten spyte van al die vooruitgang, is daar egter nog steeds onsekerheid oor die posisie van personeelbestuur en ontevredenheid oor die erkenning van dié funksie in baie ondernemings. Die volgende voorbeelde kan in dié verband aangehaal word.

Miner skryf dat personeelbestuur veral in die sestigerjare in Amerika weereens probleme ondervind het. Daar is onder andere vasgestel dat goeie personeelbetrekkings en werktevredenheid nie noodwendig tot hoër produktiwiteit lei nie. Terselfdertyd het navorsing daartoe gelei

dat die doeltreffendheid van sommige personeelprosedures en -metodes onder verdenking geplaas is, bv. die waarde van onderhoude tydens die keuringsproses. Daarbenewens is al hoe meer probleme ondervind as gevolg van die snelle tegnologiese veranderinge wat dikwels intensiewe heropleiding, 'n herverdeling van die beskikbare mannekrag en selfs aansienlike veranderinge aan die organisasie-struktuur veroorsaak het. Die gehalte en samestelling van die arbeidsmag het ook heelwat verander as gevolg van beter opleiding, breër ondervinding en die groot toename in die aantal vroue wat in die nywerheid gaan werk het⁵).

Calhoon praat van „the confused status of Personnel Management” wanneer hy verwys na etlike faktore wat die ontwikkeling van die personeelfunksie aan die een kant bevorder en aan die ander kant benadeel het. Faktore wat die ontwikkeling aangehelp het is byvoorbeeld: die ontstaan van groot ondernemings, die groei van vakverenigings, sosiale wetgewing, die twee wêreldoorloë, die ontwikkeling op die gebied van wetenskaplike bedryfsleiding en die stygende arbeidskoste. Daarteenoor is die ontwikkeling vertraag deur die vrees en jaloesie van ander lynfunksionarisse; die onmeetbaarheid van die bydrae van die personeelafdeling tot beter resultate; die swak gehalte van sommige personeelbestuurders en onsekerheid oor die toedeling van sommige werksaamhede aan die personeelafdeling, bv. veiligheid, werkstudie, taakwaardering, loonadministrasie, aansparing, bestuursontwikkeling⁶).

Toestand in Suid-Afrika

Wat is die toestand in Suid-Afrika? 'n Onlangse opname deur die skrywer het sowel verblydende as verontrustende bevindinge geopenbaar⁷). Daar is gevind dat ondernemings wat oor 'n personeelafdeling beskik, meestal aandag skenk aan aspekte sos werwing, keuring, inlywing,

opleiding, bevordering, vergoeding, welzynsdienste en byvoordele. Tussen 70 persent en 98 persent van die deelnemende maatskappye het geantwoord dat hierdie aangeleenthede deel van hulle personeelprogram vorm. 'n Nadere ondersoek van wat presies ten opsigte van elkeen van hierdie aspekte gedoen word, laat egter blyk dat daar ook heelwat tekortkominge bestaan. So word keuringtoetse byvoorbeeld in minder as die helfte van die betrokke maatskappye gebruik. Die inlywingprosedure laat veral by die nie-blankes veel te wense oor en word nie altyd deurgevoer tot die finale stadium van opvolgingsonderhoude by sowel blanke as nie-blanke werknemers nie. Alhoewel verdienstelikheid in die meeste ondernemings 'n belangrike rol by bevoororderings speel, ontbreek dit heel dikwels aan die middele wat hiervoor noodsaaklik geag word, nl. 'n behoorlike merietestelsel met merieteverslae wat vir sowel die waardering as die verdere ontwikkeling van die werknemers gebruik kan word. Dieselfde tekortkoming geld ten opsigte van die voorsiening van 'n bevredigende interne loonstruktuur waardeur ontevredenheid oor die presiese loon vir elke taak uitgeskakel kan word. Hoewel ongeveer tagtig persent van die deelnemers aandag aan hierdie saak skenk, word die aangewese hulpmiddel daarvoor, nl. taakwaardering, deur slegs sowat veertig persent van hulle gebruik.

Nog meer verontrustend is egter die bevindinge ten opsigte van die plek en status van die personeelfunksie in Suid-Afrikaanse ondernemings. In nie minder as 43 persent van die deelnemende ondernemings bestaan geen afsonderlike personeelafdeling nie, ten spyte van die feit dat baie van hierdie ondernemings meer as een duisend en enkeles selfs 'n paar duisend werknemers in hulle diens het. Die afsonderlike personeelafdelings wat wel bestaan, geniet ook nie altyd dieselfde status as ander funksies soos die teg-

niese, die kommersiële en die administratiewe nie. Bykans een-derde van die personeelafdelings beklee 'n ondergeskikte posisie as onder-afdeling van een van die hoof departemente. Saamgevat beteken dit dat die personeelfunksie in niks minder as 59 persent van die deelnemende ondernemings nog nie tot sy volle reg gekom het nie, d.w.s. daar bestaan óf geen aparte personeelafdeling nie óf die afdeling beklee slegs 'n ondergeskikte posisie in die organisasiestruktuur.

Verder het geblyk dat die grondslag vir die suksesvolle uitoefening van die personeelfunksie in enige onderneming, nl. 'n amptelike goedgekeurde en aanvaarde personeelbeleid, in slegs 50 persent van die ondernemings bestaan en inderdaad in slegs 38 persent van hulle op skrif gestel is.

Hierdie bevindings stem beslis nie tot optimisme wat betref die erkenning van die waarde van goeie personeelbestuur deur Suid-Afrikaanse ondernemings nie.

TOEKOMSBLIK

Baie van die faktore wat, soos reeds aangetoon, die ontwikkeling van personeelbestuur oor die jare aansienlik bevorder het, sal in die toekoms steeds 'n belangrike rol speel. Toenemende tegnologiese en wetenskaplike ontwikkeling, groter outomatisasie, groter gebruik van rekenoutomate en dergelike veranderinge sal 'n voortdurende aanpassing by nuwe take, tegnieke en prosedures noodsaaklik maak. Die persentasie hoog gekwalifiseerde en hoë-vlak personeel sal steeds styg, terwyl al hoe meer vroulike werknemers en in baie lande ongeskoolde en half-geskoolde werkers van verskillende nasionaliteite, in diens geneem sal moet word. Daarbenewens sal die aantal groot ondernemings met duisende werknemers blykbaar steeds toeneem en die individu sal al hoe meer in die massa verdwyn.

Dit is duidelik dat die pogings tot beter personeelbetrekkinge, die behoud van

werktevredenheid, die bevordering van lojaliteit, beter motivering van personeellede, ens. dus steeds besondere aandag sal moet ontvang. In hierdie verband is dit interessant en verblydend om op te merk dat Miner van mening is dat personeelbestuur blykbaar vandag beter as ooit tevore in staat is om die uitdaging van die toekoms die hoof te bied. Hy toon aan dat daar al hoe meer tekens bestaan van 'n versoening van die botsende standpunte oor personeelbestuur, nl. die produktiwiteitstrewes (of winsstrewes) en die welsyn-van-die-werkersgedagte. Daar word in toenemende mate besef dat, alhoewel die winsstrewes baie belangrik is, dit nie die enigste doel van die onderneming moet wees nie. Daar moet ook doelbewus daarna gestrewe word om die onderneming op die langtermyn te laat slaag ten spyte van eksterne en interne spanning en druk. Elke werknemer moet dus beskou word as 'n waardevolle en vertroude lid van die span en die onderneming as geheel⁸).

Personeelbestuur deel van algemene bestuur

Wat die personeelafdeling as sulks betref, sal personeelbestuur beslis 'n belangriker rol as in die verlede in die algemene bestuur van die onderneming moet speel. Vorster wys byvoorbeeld daarop dat die personeelbestuurfunksie die gemeenskaplike faktor in alle bestuursaktiwiteite is en dat dit dus geïntegreer moet word met die onderneming as geheel⁹). Die klem op die taak van personeelbestuur moet dus verskuif van die voorsiening van gelukkige en tevrede werknemers na die verhoging van personeellede se produktiwiteit en skeppende krag. Die doel van goeie personeelbestuur moet dus nie wees om goeie werknemers te bekom, te gebruik en te behou slegs ter wille van die mens nie, maar om 'n positiewe bydrae tot die doel van die onderneming te lewer. Uitgaande van die standpunt dat personeelbestuur te doen het met die

allerbelangrike produksiefaktor, die werknemers, moet mannekragbeplanning en -ontwikkeling 'n integrale deel van die taak van die algemene bestuur vorm. Gevolglik is dit onvermydelik dat personeelbestuur nie meer beskou moet word as 'n losstaande funksie wat slegs gebruik hoef te word wanneer spesifieke personeelprobleme opgelos moet word nie. Dit moet aanvaar word as net so belangrik en net soveel 'n noodsaaklike deel van die topleiding as die ander funksies, soos die tegniese, die kommersiële ens. By besluitvorming, beleidformulering, beleiduitvoering, verhoging van doeltreffendheid, nastrewing van die doel van die onderneming en enige ander aspek van die taak van die topleiding, moet personeelbestuur geïntegreer en positief gebruik word.

Calhoon wy 'n hele hoofstuk aan die kwessie van personeelbestuur as deel van die breër bestuurstaak. Hy toon aan hoedat personeelbestuur 'n besliste rol moet speel by die bereiking van bestuursdoelwitte en in die uitoefening van die verskillende bestuurstaak, soos beplanning, bevelvoering, koördinasie en beheer¹⁰).

BESLUIT

Hoe kan die tekortkominge ten opsigte van personeelbestuur reggestel en verseker word dat hierdie belangrike funksie sy volle bydrae tot die bestuurstaak en die sukses van die onderneming lewer?

Dit kan myns insiens slegs gebeur indien die direksie, die topleier en die departementshoofde die belangrikheid van die personeelfunksie besef en aanvaar. Hulle moet bereid wees om die korrekte plek en status in die organisasiestruktuur van die onderneming aan die personeelafdeling toe te sê. Hulle moet almal die nodige samewerking en ondersteuning verleen om van die personeelbeleid—sowel die formulering as die toepassing daarvan—'n sukses te

maak. Die departementshoofde moet toesien dat die beginsels van goeie personeelbestuur in hul onderskeie afdelings toegepas word, omdat alle hoofde en toesig-houers soos reeds aangetoon, aan die bestuur van personeel deelneem.

Opgeleide personeelbestuurders word benodig

Hiervoor is egter verder nodig behoorlik opgeleide personeelbestuurders wat kan toesien dat aan die genoemde vereistes voldoen sal word deur goeie personeelbestuur aan die onderneming te „verkoop”. Alleen as hy 'n goeie artikel het om te verkoop en in staat is om dit op die korrekte wyse te doen, kan hy verwag om sukses te behaal.

Die vraag is dus: het ons daardie personeelbestuurders, het hulle die regte „artikel” en kan hulle dit reg „verkoop”? Volgens Calhoon is die swak gehalte van personeelbestuurders een van die belangrikste redes waarom die personeelfunksie nie bevredigend ontwikkel het nie. „The caliber of personnel men has been another retarding factor. Weak personnel administrators have caused the curtailment of personnel programs and brought about their own ultimate replacement. They have cast a blight on the field of personnel administration in whole communities. Personnel administrators have come from an almost bizarre agglomeration of backgrounds. They have been ex-athletic coaches, juvenile court judges, chamber of commerce managers, teachers, secretaries, line supervisors, accountants and salesmen¹¹).

Inderdaad is die taak van die personeelbestuurder besonder veeleisend en behoort hy oor wye ervaring en 'n breë opleiding te beskik. Veelsydigheid is by hom net so 'n belangrike vereiste (indien nie nog belangriker nie) as by die ander departementshoofde soos die produksiebestuurder, verkoopbestuurder, ens. Die volgende drie aanhalings bevestig hierdie gedagte:

“Efficient personnel administration re-

quires exceptional officials with exceptional qualities... Although they work with human problems, they may never neglect or disregard the technical and economic implications of their actions and activities. Their approach should therefore be much broader than that of most of the officials of other departments. They may never take only psychological considerations into account¹²).

"The field of personnel management is one that demands a broad background in psychology, sociology, economics, and administration. It deals with issues that require analytical study and shrewd judgment. It requires an ability to understand that which is not logical, a capacity to project oneself into other positions without losing perspective, and a skill in predicting human behavior and reactions... the personnel manager is a manager and as such must perform the basic functions of management (i.e. planning, organising, directing and controlling) . . . (and) also the operative functions in the field of personnel management (i.e. procurement, development, compensation, integration and maintenance)"¹³).

"One of the controversial questions in preparation for a staff role in personnel administration is the place of academic knowledge both as to business administration in general and as to the management of personnel in particular. Personnel administrators in business have been limited in effectiveness because of ignorance of business and of the management field . . . The growing field of management is becoming so specialized that personnel administrators, in order to function effectively, must be aware of principles of organization, of the decision-making process in management, and of the place of policies and procedures in management in general and in personnel administration in particular"¹⁴).

Tekortkominge in Suid-Afrika

Uit die gegewens tot ons beskikking

blyk dus dat daar in Suid-Afrika veral twee tekortkominge ten opsigte van personeelbestuur bestaan. Eerstens word die volle omvang en waarde van die personeelfunksie nog nie altyd besef nie — dikwels nie deur die personeelbestuurders self nie, maar nog minder deur die direkteur, die topleier en die departementshoofde. Dit word nog te veel beskou as suiwer personeeladministrasie d.w.s. die hou van personeelrekords, die verlening van hulpdienste ten opsigte van werwing, keuring, vergoeding, ens., die behartiging van welsyndienste en die verlening van advies wanneer daarom gevra word. Gevolglik word aan die personeelafdeling slegs 'n ondergeskikte plek en status toegeken en vorm personeelbestuur nog nie 'n integrale deel van die totale bestuurs-taak op die hoogste vlak nie.

Tweedens beskik ons oor te min behoorlik opgeleide personeelbestuurders. Tabel I toon die kwalifikasies van die hoofde van die personeelafdelings en van die ander amptenare wat in daardie afdelings werk, soos gevind in 'n aantal Suid-Afrikaanse ondernemings¹⁵).

Uit tabel I blyk duidelik dat 'n totaal van 39 persent van die hoofde van personeelafdelings oor geen universitêre opleiding beskik nie. Slegs 6 persent het universitêre opleiding in meer as een rigting ontvang. Die res het wel onderrig aan 'n universiteit ontvang, maar slegs in een rigting en daarby meestal slegs in die sosiale wetenskappe, nl. die B.A., M.A., D.Phil.- en in hierdie geval ook die B.Sc.-grade.

'n Mens kan dus nie anders as om tot die slotsom te kom nie dat daar in Suid-Afrika 'n groot behoefte bestaan vir die skepping van fasiliteite spesifiek vir die opleiding van personeelbestuurders — opleiding wat voorsiening sal maak vir deeglike onderrig in sowel die sosiale as die ekonomiese wetenskappe en selfs iets oor die tegniese probleme van 'n onderneming sal insluit.

Tabel 1 — KWALIFIKASIES VAN DIE AMPTENARE VAN DIE
PERSONEELAFDELING

Amptenare	Std. 6	Std. 8	Std. 10	Diplomas	B-grade			Honneursgrade			M-grade			D-grade		Meer as een graad*
					B.A.	B.Com.	B.Sc.	B.A.	B.Com.	B.Sc.	M.A.	M.Com.	M.Sc.	D.Phil.	Medies	
Hoofde	—	—	21%	18%	27%	14%	4%	—	—	—	4%	2%	—	4%	—	6%
Ander amptenare	2%	14%	44%	6%	15%	4%	1%	4%	2%	1%	2%	1% (**)	0.5%	2%	1%	0.5%

* Hierdie sluit die volgende kombinasies in:

B.Com. en B.A.; M.Com. en LL.B.; B.Sc. (Ing.)

en M.Com., B.Com. en M.A. (Regte).

** Hierdie sluit een M.B.A.- en een LL.B.-graad in.

VERWYSINGS

1. Miner, J.B.: Personnel and Industrial Relations, The Macmillan Co., New York, 1969, pp. 22-30.
2. Calhoon, R.P.: Managing Personnel, Harper and Row, New York, 1964, p. 3.
3. Alle geskiedkundige gegewens is hoofsaaklik verkry uit die volgende werke: Miner, a.w. pp. 22-30 en Calhoon, a.w., pp. 6 en 7.
4. Vgl. bv. Yoder, D: Personnel Management and Industrial Relations, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1961, p. 4 en
 Beach, D.S.: Personnel: The Management of People at Work, The Macmillan Co., New York, 1968, pp. 53-54.
5. Miner, a.w., pp. 33-34.
6. Calhoon, a.w., pp. 17-21.
7. Marx, F.W.: Aspects of Personnel Management, U.P.-reeks, nr. 54, Van Schaik's Boekhandel, Pretoria, 1969.
8. Miner, a.w., pp. 34-35.
9. Vorster, D.J.M.: Personeelbestuursbehoefte van die hede en die toekoms in Suid-Afrika, N.O.B.S.-lesing te Pretoria, 4 November 1969.
10. Calhoon, a.w., pp. 45-50.
11. Ibid, p. 17.
12. Marx, a.w., p. 11.
13. Flippo, E.B.: Principles of Personnel Management, Second Edition, McGraw-Hill Book Co., New York, 1966, pp. 3-4.
14. Calhoon, a.w., p. 13.
15. Marx, a.w., p. 12.