

TOPLEIDING-ORGANISASIE EN -TAAKVERDELING IN SUID-AFRIKA

— Deur —

PROF. DR. F. W. MARX,

Departement Bedryfsekonomie, Universiteit van Pretoria

INLEIDING

IN Suid-Afrika word die topleiding in die private sektor aan besonder hoë eise onderwerp¹). Faktore wat hiertoe bydra is onder andere die buitengewoon snel uitbreiding op handels- en nywerheidsgebied en die relatief klein bevolking waaruit die entrepreneurs en bedryfsleiers getrek moet word. Dieselfde persone moet dikwels die inisiatief neem by die oprigting en die latere leiding van verskillende ondernemings wat uiteenlopende aktiwiteite behartig. Doelmatige organisasie en noukeurige taakverdeling op die hoër bestuursvlakke is dus noodsaaklik, sodat die beskikbare persone ten beste benut kan word.

Ten einde vas te stel wat werklik in die praktyk gebeur, is 'n omvattende vraelys aan 'n groot aantal Suid-Afrikaanse ondernemings gestuur²). Hoewel 'n teleurstellende klein persentasie van die ondernemings wat genader is, bereid was om die verlangde inligting te verstrek, kan die resultate van die ondersoek beskou word as redelik verteenwoordigend van Suid-Afrikaanse bestuurspraktyk op die betrokke gebied³). Soos in tabel 1 gesien kan word, is die deelnemende ondernemings geografies redelik goed oor die verskillende provinsies van die land versprei, verteenwoordig hulle verskillende ondernemingsvorme en 'n verskeidenheid soorte aktiwiteite en varieer hul in grootte (gemeet aan die aantal werknemers en die jaarlikse omset) van redelik klein tot besonder groot ondernemings.

In die volgende paragrafe word die resultate van die ondersoek sover dit die feitelike gegewens betref, verstrek.

DIE RAAD VAN DIREKTEURE

Die raad van direkteure (ook bekend as die direksie) is 'n besonder belangrike liggaam in alle ondernemings wat as maatskappye geregistreer is⁴). Hulle verteenwoordig die aandeelhouders en het volle gesag en verantwoordelikheid vir die bestuur van die onderneming binne die perke van die wet en die maatskappy se eie Statute. Hulle speel 'n belangrike rol by die formulering van die onderneming se doel en beleid, die aanstelling van die topleier en ander senior personeel en die beheer oor die uitvoering van die werksaamhede. Gevolglik behoort die samestelling van die raad, sy taakverdeling en

1) Omdat verskillende benamings en indelingsmetodes ten opsigte van die verskillende bestuursvlakke bestaan, is dit nodig om te beklemtoon dat, vir die doeleindes van hierdie bespreking, met „topleiding” bedoel word die direksie, die hoofuitvoerende personeel en die persone in bevel van die hoof departemente (soos produksie, verkope en finansies).

2) Die ondersoek is gedurende 1966 en 1967 uitgevoer en 'n verslag daaroor in April 1968 voltooi.

3) Slegs 55 uit bykans 300 ondernemings het deelgeneem. Die groot omvang en besondere aard van die vrae het beslis daartoe bygedra dat nie meer deelnemers gevind kon word nie.

4) In Suid-Afrika is hierdie ondernemingsvorm besonder populêr, soos duidelik blyk uit tabel 1 wat aantoon dat 87% van die ondernemings wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, openbare maatskappye was en 'n verdere 2% private maatskappye.

TABEL 1
BESONDERHEDE VAN DIE DEELNEMENDE ONDERNEMINGS

Geografiese verspreiding	Soort onderneming	Aard van aktiwiteit	Totale aantal werknemers	Omsæt per jaar
%	%	%	%	%
Transvaal	Openbare maatskappy	Vervaardiging	Minder as 500	Minder as R1 milj. ...
Natal	py	Vervaardiging en ander*	500-1.000	Tussen R1 en R2
Oranje-Vrystaat ...	Private maatskappy	2	1.001-2.000	milj.
Wes-Kaapland	Korporasie	4 Distribusiehandel	2.001-4.000	Tussen R2 en R5
Oos-Kaapland	Koöperasie	5 (groot- en klein-handelaars)	4.001-6.000	milj.
	Vennootskap	Nul	Meer as 6.000	Tussen R5 en R10
	Ander	2 Mynbou	Nie verstrekte nie ...	milj.
		2 Meulenaars	4	Tussen R10 en R50
		Bankdienste	2	milj.
		Vervoer	2	Tussen R50 en R100
		Versekering	2	milj.
		Belegging	2	Meer as R100 milj.
		Ander	2	Nie verstrekte nie ...
			100	17
			100	100

*Hierdie ondernemings is nie slegs vervaardigers nie, maar hul aktiwiteite sluit ook ander bedrywighede in soos byvoorbeeld landbou, handel en konstruksiewerk.

TABEL 2
DIE SAMESTELLING VAN DIE RAAD VAN DIREKTEURE

Totale aantal direkteure per onderneming	Minder as 5	5 tot 10	11 tot 15	16 tot 20	Meer as twintig
Persentasie van totale aantal ondernemings	4%	85%	7%	4%	Nul
Persentasie van totale aantal direkteure wat deelydse direkteure is	80% of meer	50% tot 79%	30% tot 49%	1% tot 29%	Nul %
Persentasie van totale aantal ondernemings	47%	24%	14%	11%	4%
Persentasie van totale aantal direkteure wat voltydse direkteure is	80% of meer	50% tot 79%	30% tot 49%	1% tot 29%	Nul %
Persentasie van totale aantal ondernemings	11%*	24%*	16%	38%	11%
Poste beklee deur voltydse direkteure	Voorsitter	Hoofuitvoerende amptenaar	Produksiehoof	Verkoopshoof	Finansiële hoof
Persentasie van totale aantal direkteure	35%	100%	36%	26%	18%

*Aangesien 71% (47 + 24) van die ondernemings 50% of meer deelydse direkteure het, wil dit voorkom asof hierdie persentasies vir ondernemings met 50% of meer voltydse direkteure, n.l. 11 + 24 = 35%, verkeerd is. Dit is so omdat 6% van die ondernemings presies 50% voltydse en 50% deelydse direkteure het en hierdie ondernemings gevolglik „dubbel” getel is.

†Hierdie groep sluit in personeelbestuurders, sekretarisse vir regsake, kopers en voorraadkontroleurs.
‡Hierdie persentasies se totaal oorskry die honderdtal omdat sommige ondernemings voltydse direkteure in meer as een van van hierdie poste het.

optrede, sodanig te wees dat 'n effektiewe bydrae tot die bestuur van die onderneming gelewer kan word.

In hierdie verband het die ondersoek die onderstaande inligting geopenbaar.

1. Die samestelling van die raad:

Hier is veral twee aspekte ter sprake, nl. die grootte van die raad en of dit voltydse of deelydse direkteure moet wees.

Die grootte van die raad: Alhoewel daar meningsverskil bestaan oor die „ideale” aantal direkteure word tog algemeen aanvaar dat daar nie te min maar ook nie te veel direkteure per onderneming behoort te wees nie¹). Die raad behoort groot genoeg te wees om die voordele van verskeidenheid ten opsigte van ervaring en gesigspunte te verkry, maar ook klein genoeg om deeglike bespreking en meningswisseling moontlik te maak.

Uit die gegewens verstrek in tabel 2 blyk dat aan hierdie vereiste redelik goed voldoen word, aangesien die raad van direkteure in 85 persent van die deelnemende ondernemings uit 5 tot 1 lede bestaan²). Slegs 4 persent van die deelnemers het minder as 5 direkteure en dieselfde persentasie het tussen 16 en 20 direkteure. Geeneen van die deelnemers het meer as 20 direkteure nie.

Deelydse en voltydse direkteure³):

Sowel deelydse as voltydse direkteure kan belangrike bydraes tot die doeltreffende bestuur van 'n onderneming lewer. Deelydse direkteure beskik gewoonlik oor

breë kennis en ervaring en goeie kontakte in die sakewêreld en bring groter objektiwiteit en perspektief by besprekings en besluitvorming. Daarby beteken 'n raad van deelydse direkteure dat die formulering en die uitvoering van die onderneming as beleid van mekaar geskei word en dat die uitvoering dus aan strenger toesig en beheer onderwerp word. Voltydse direkteure beskik egter oor groter kennis omtrent die interne werking van die onderneming, hulle is deeglik bewus van hulle pligte en verantwoordelikhede en sorg gewoonlik vir inisiatief en dinamiese leiding. Dit blyk dus wenslik te wees om albei soorte direkteure te gebruik, sodat die besondere voordele van elke groep verkry kan word.

Die ondersoek toon dat die corgrote meerderheid van die deelnemers 'n raad verkies wat uit sowel deelydse as voltydse direkteure bestaan. Tabel 2 toon dat slegs 4 persent van die deelnemers geen deelydse direkteure het nie en slegs 11 persent het geen voltydse direkteure nie. Die deelydse direkteure is egter in die meeste gevalle in die meerderheid. In bykans die helfte van die deelnemende ondernemings, nl. 47 persent is die deelydse direkteure heeltemal oorheersend, nl. 80 persent of meer van die totale aantal direkteure. In nog 24 persent van die ondernemings is tussen 50 en 79 persent van die totale aantal direkteure deelydse persone. Daarteenoor is daar 80 persent of meer voltydse direkteure in slegs 11 persent van die ondernemings, maar tussen 50 en 79 persent voltydse direkteure in 24 persent van die ondernemings.

Alhoewel dus in die minderheid, speel die voltydse direkteure nogtans 'n belangrike rol in die bedryfsleiding vanweë die belangrike betrekkinge wat hulle beklee.

1) Vergelyk byvoorbeeld Koontz, H. and O'Donnell, C.: *Principles of Management*, McGraw Hill Book Co. Inc., New York, 1959, p. 266; Koontz, H.: *The Board of Directors and Effective Management*, McGraw Hill Book Co., New York, 1967, pp. 119-121 en Kinley, J. R.: *Corporate Directorship Practices*, National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1964, p. 4 et al.

2) Die genoemde skrywers is almal van mening dat die optimumgrootte van die raad iewers tussen vyf en twaalf lede lê.

3) Met voltydse (of interne) direkteure word bedoel persone wat voltyds in diens van die onderneming is en met deelydse (of eksterne) direkteure buitestaanders wat slegs lede van die raad is.

Soos in tabel 2 gesien kan word, word die pos van topleier of hoof uitvoerende amp-tenaar, d.w.s. besturende direkteur of hoofbestuurder, in al die ondernemings wat interne direkteure het (d.i. 89 persent van al die deelnemers), deur 'n voltydse direkteur beklee. Daarbenewens is 'n voltydse direkteur terselfdertyd die voorsitter van die direksie in 35 persent van hierdie ondernemings, d.w.s. in 31 persent van die deelnemers. Die ander voltydse direkteure staan feitlik almal aan die hoof van belangrike departemente, soos byvoorbeeld produksie (in 36 persent van die ondernemings), verkope (26 persent) en finansies (18 persent). Andere beklee poste soos administratiewe hoof, streekbestuurder en personeelbestuurder.

2. Die taak en verantwoordelikheid van die direksie:

Vanweë die belangrike aandeel van die raad van direkteure in die topleiding van die onderneming, is dit noodsaaklik dat duidelikheid en sekerheid sal bestaan oor die aard en omvang van die taak en verantwoordelikheid van hierdie liggaam. Dit geld vir sowel die deeltydse direkteure wat hul grootste—en dikwels enigste—bydrae tydens direksievergaderings moet lewer, as die voltydse direkteure wat, afgesien van hul verpligtinge as voltydse amptenare, ook 'n definitiewe bydrae as direkteure moet lewer.

Die taak van die direksie:

In sy geheel gesien was die antwoorde wat oor die taak van die direksie ontvang is, ietwat teleurstellend. Dit wil voorkom asof die persone wat die vraelyste voltooi en deur die skrywer persoonlik voltooi is — en dit sluit ook direkteure in — dit besonder moeilik gevind het om die taak van die raad van direkteure te omskryf. Gevolglik is feitlik sonder uitsondering uiters beknopte en „algemene” antwoorde verstrekkend, soos byvoorbeeld „die formulering van die onderneming se beleid” en

„die doeltreffende bestuur en beheer van die onderneming”. Enkeles het ander take bygevoeg, soos die nakoming van statutêre vereistes, die behartiging van finansiële sake, die aanstelling van senior personeel en die algemene ontwikkeling van die onderneming. Ander belangrike take wat of glad nie genoem is nie of slegs 'n ondergeskikte plek toegesê is, is sulke algemeen aanvaarde take soos kuratorskap (die behartiging van die aandeelhouders se belange), beheer oor die uitvoering van die ondernemingsbeleid, die verkryging van langtermynstabiliteit, die verdeling van winste en die vasstelling van die breë organisasie-struktuur¹).

Die belangrikste rede vir die teleurstellende antwoorde in hierdie verband is blykbaar die feit dat daar baie min gedink en gepraat word oor wat die taak van die direksie behels en of hierdie taak inderdaad effektief uitgevoer word. Groter besinning oor hierdie belangrike saak op hoë bestuursvlak (insluitende die direkteure self) sal sekerlik lei tot groter doeltreffendheid.

Die verantwoordelikheid van die direksie:

Hier gaan dit om die verskillende persone en groepe teenoor wie die raad direk of indirek in die een of ander opsig 'n verantwoordelikheid dra.

Die antwoorde wat op hierdie gedeelte van die vraelys ontvang is, was meer bevredigend as dié oor die taak van die direksie. Dit was blykbaar so omdat die verskillende groepe teenoor wie die direksie moontlik verantwoordelik kan wees, spesifiek in die vraelys genoem is, terwyl geen moontlike take verstrekkend is nie. Dit was opmerklik dat baie persone moeite ondervind het om tussen take en verantwoordelikhede te onderskei.

¹) Vergelyk bv. Koontz & O'Donnell, a.w., pp. 225-259 en Reynders, H. J. J.: Die Taak van die Bedryfsleier, Tweede druk, J. L. van Schaik Beperk, Pretoria, 1967, pp. 128-129.

Nogtans blyk dit dat die deelnemende ondernemings oor die algemeen terdeë bewus is van die direksie se verantwoordelikheid teenoor die volgende groepe: die aandeelhouders (die voorsiening van 'n redelike opbrengs op hul belegging en die beskerming van hul belange),¹⁾ die werknemers (die voorsiening van bevredigende besoldiging en werksomstandighede), die klante (die lewering van goeie dienste teen 'n redelike prys), die krediteure (die vereffening van verpligtinge op die regte tyd-stip), die plaaslike gemeenskap en die publiek in die algemeen (die verskaffing van werkgeleentheid en finansiële en ander ondersteuning) en die regering en ander owerhede (die nakoming van alle statute en regulasies en die verlening van samewerking).

3. Die rol van die voorsitter van die raad:

In Suid-Afrikaanse ondernemings beklee die voorsitter van die direksie normaalweg 'n besonder belangrike posisie en beskik hy oor heelwat gesag. Daar is bowendien ook heelwat prestige aan hierdie pos verbonde met die gevolg dat gewoonlik gepoog word om 'n vooraanstaande en bekende persoon as voorsitter aan te stel. So 'n persoon bly gewoonlik baie jare in die voorsitterstoel en dra heelwat daartoe by om die aansien van die onderneming te verhoog.

'n Voltydse of 'n deeltydse voorsitter:

Die ondernemings wat aan die ondersoek deelgeneem het, verkies ongetwyfeld 'n deeltydse bo 'n voltydse voorsitter. Slegs 31 persent van die deelnemende ondernemings het 'n voltydse voorsitter en 94 persent van hulle is ook die hoofuitvoerende amptenaar — meestal die besturende

direkteur genoem. Dit beteken dat in 29 persent van die totale aantal deelnemende ondernemings dieselfde persoon sowel hoofuitvoerende amptenaar as voorsitter van die direksie is, d.w.s. dieselfde persoon neem die leiding by beide die formulering en die uitvoering van die ondernemingsbeleid. In hierdie ondernemings kan daar dus twyfel bestaan of die beheer oor die uitvoerende taak bevredigend kan wees, tensy daar ook deeltydse direkteure is wat hul verantwoordelikheid in hierdie opsig besef en nakom. In werklikheid is daar geen deeltydse direkteure in 12 persent van hierdie ondernemings nie, terwyl die deeltydse direkteure in 'n verdere 47 persent van hulle, in die minderheid is. In terme van die totale aantal deelnemers, beteken dit dat dieselfde persone in 18 persent van die deelnemende ondernemings die grootste seggenskap oor sowel die formulering as die uitvoering van die beleid besit²⁾. In 'n verdere 11 persent mag dit prakties ook die geval wees, maar hier kan die deeltydse direkteure, wat in die meerderheid is, wel toesien dat die uitvoering van die beleid ooreenstem met die formulering daarvan.

Die taak van die voorsitter:

Vanweë die voorheen vermelde gesag- en prestige posisie van direksievoorsitters in Suid-Afrika, speel hierdie persone 'n uiters belangrike rol in die topleiding van die onderneming en sal hul optrede noodwendig die doeltreffendheid van die leiding sterk beïnvloed. Derhalwe sou dit ongetwyfeld tot voordeel van enige onderneming strek indien daar van tyd tot tyd oor die pligte, gesag, verantwoordelikhede en handelwyse van hierdie persone besin sou word. Enkele vrae oor hierdie aspek is gevolglik in die vraelys ingesluit.

¹⁾ Hier is wel in die antwoorde op die vraelyste verwys na die aandeelhouders alhoewel daar feitlik nooit in die voorafgaande vraag oor die taak van die direksie, melding gemaak is van die direkteure se kuratorskap oor die belange van die aandeelhouders nie.

²⁾ Dit is daardie ondernemings waar die voltydse voorsitter ook die besturende direkteur is en waar boonop of geen deeltydse direkteure is nie of die deeltydse direkteure in die minderheid is.

Dit is opmerklik dat 'n groot persentasie van die deelnemende ondernemings heelwat moeilikheid ondervind het met die skatting van die hoeveelheid tyd wat 'n deelydse voorsitter aan die werksaamhede van die betrokke onderneming skenk. Uit die antwoorde wat wel ontvang is, kan afgelei word dat die meeste deelydse voorsitters van twee tot vier dae per maand aan hul voorsitterspligte van een onderneming bestee, maar dat enkeles soveel as een of twee weke per maand by een onderneming deurbring.

Ook die vrae oor die taak van die voorsitters het blykbaar probleme opgelewer. Volgens die deelnemers is die hoofsaak van voorsitters om direksievergaderings by te woon en die leiding aldaar te neem. Daarby kom nog etlike bykomstige take soos deelname aan die formulering van die ondernemingsbeleid; adviesverlening by die interpretasie en uitvoering van die beleid; aktiewe deelname aan die bestuur van die onderneming (voltydse voorsitter); algemene adviesverlening; optrede as verteenwoordiger van die onderneming tydens onderhoude en samesprekings.

'n Aspek waarop heelwat klem gelê is, is die feit dat die voorsitter oor die hoogste gesag in die onderneming beskik ten opsigte van aangeleenthede soos 'n beslissende stem op raadsvergaderings; die uitreiking van instruksies aan werknemers; die goed- of afkeuring van amptenare se optrede; die aangaan van uitgawes; die ondertekening van tjeks; ens.

4. Die rol van deelydse direkteure:

Die vraelys het ook enkele vrae bevat oor take wat aan deelydse direkteure (behalwe dié wat voorsitters van die direksie is) opgedra word. Dit blyk dat in sowat vyftig persent van die deelnemende ondernemings, hierdie direkteure slegs raadvergaderings bywoon. In die ander ondernemings lewer hulle wel 'n groter bydrae

tot die bedryfsleiding deur byvoorbeeld te dien op vaste of *ad hoc*-komitees van die raad; die bevordering van die ondernemings se openbare betrekkinge; advies- en hulpverlening op terreine waar hulle oor besondere kennis, ervaring en/of kontakte beskik; en die ondertekening van tjeks en ander dokumente namens die onderneming.

5. Die gebruik van direksiekomitees:

'n Laaste aspek in verband met die raad van direkteure wat in hierdie ondersoek aandag geniet het, is die gebruik van komitees op direksievlak. Hierby is ingesluit alle komitees wat een of meer direkteure as lede het, afgesien daarvan of daar slegs direkteure of ook amptenare van die onderneming op die komitee dien.

Die opname toon dat 6 persent van die deelnemende ondernemings oor sulke komitees beskik. Drie-en-sewentig persent van hierdie ondernemings het slegs een so 'n komitee, 18 persent het twee, 6 persent het drie en 3 persent het meer as drie — die grootste aantal per onderneming is vyf.

Die samestelling en pligte van direksiekomitees:

Die name wat aan die komitees toegeken is en wat nou verbonde is aan die redes vir die vorming van die komitees en die take aan hul opgedra, verskil aansienlik van onderneming tot onderneming. Die komitees kan egter in twee groot groepe ingedeel word, nl. algemene komitees en spesialiteitskomitees. Die algemene komitees staan meestal bekend as bestuurskomitees of uitvoerende komitees en skenk aandag aan 'n groot verskeidenheid van bestuursprobleme. 'n Tipiese omskrywing van die doel en taak van hierdie soort komitee is die volgende: „om probleme in verband met die daaglikse aktiwiteite van die onderneming te bespreek en besluite daarvoor te neem, asook om besprekings te voer en aanbevelings aan die direksie voor te lê in verband met die uitbreiding van

die aktiwiteite, beleidsveranderinge en ander aangeleenthede wat na die direksie verwys moet word". Daarteenoor skenk die spesialiteitskomitees aandag aan slegs een funksie of 'n paar verwante funksies van die onderneming, byvoorbeeld aan tegniese sake of verkope of finansies of die administrasie of personeelsake of beplanning of produkontwikkeling of 'n ander funksie. Op direksievlak kom die algemene komitees baie meer voor as die spesialiteitskomitees wat meestal op die vlak van die departementshoofde aangetref word. Ongeveer die helfte van die komitees op direksievlak bestaan slegs uit direkteure, terwyl die ander helfte sowel direkteure as amptenare as lede het. Die komitee wat slegs uit direkteure bestaan, is hoofsaaklik algemene komitees, maar daar is ook 'n paar spesialiteitskomitees wat aandag skenk aan aangeleenthede soos personeel, finansies, kapitale uitgawes en kredietbeheer.

Dieselfde verdeling word aangetref ten opsigte van die voorsitter van hierdie komitees, dit wil sê in ongeveer die helfte van die komitees tree 'n direkteur (of die voorsitter van die direksie of 'n ander direkteur) op as voorsitter en in die ander gevalle is dit die taak van die hoofuitvoerende amptenaar van die onderneming.

Die gesag van direksiekomitees:

Die gesag van hierdie komitees is nie in besonderhede ondersoek nie, maar in die algemeen blyk dit dat dit net so uiteenlopend is as die name en take wat aan die komitees toegeken word. Volgens die vrae ontvang, het die meerderheid van hierdie komitees uitvoerende gesag en kan hulle bevale uitreik of ten opsigte van alle aangeleenthede na hulle verwys of ten opsigte van slegs sekere aangeleenthede. In sommige gevalle is selfs gesê dat die komitee oor dieselfde gesag beskik as die raad van direkteure. Ander komitees se gesag is egter heelwat meer aan bande gelê en hulle kan of slegs adviserende optree of

die besluite wat hul mag neem is baie duidelik gespesifiseer, byvoorbeeld om uitgawes tot 'n vaste bedrag te magtig of om salarisverhogings tot 'n sekere skaal toe te staan. In een geval is meegedeel dat die komitee se gesag beperk is tot die bevoegdheid wat deur die direksie aan hom gedelegeer word. In 'n ander geval moet alle besluite geneem deur 'n komitee bestaande uit sulke belangrike persone soos die voorsitter en vise-voorsitter van die direksie, die besturende direkteur en een van die ander direkteure, deur die volle raad goedgekeur word.

Die sukses van direksiekomitees:

Omdat daar heelwat meningsverskil bestaan omtrent die wenslikheid om komitees te gebruik om die bestuur en veral die interne koördinasie te verbeter, is 'n paar vrae oor die sukses van die direksiekomitees in die vraelys ingesluit. Ses persent van die ondernemings het geantwoord dat hul direksiekomitees nie heeltemal bevredigend funksioneer nie. Hierdie ondernemings is almal nywerheidsondernemings en die betrokke komitees is sowel algemene as spesialiteitskomitees, byvoorbeeld 'n bestuurskomitee, 'n administrasiekomitee, 'n produksiekomitee en 'n data-verwerkingskomitee. Die lede van al hierdie komitees bestaan uit sowel direkteure (almal intern) as departementshoofde en ander senior amptenare. Die take aan hulle opgedra is die „normale” take van sulke komitees, naamlik om die probleme van verskillende afdelings van die onderneming te bespreek en besluite daarvoor te neem.

Die redes wat vir die onbevredigende funksionering van hierdie komitees aangegee word, sluit die volgende in: „sekere soorte verantwoordelikheid kan eerder aan individue as aan komitees opgedra word”; „vergaderings word dikwels uitgestel tensy dringende sake opduik”; „die swakker lede van die komitee voer nie altyd die take uit wat deur die komitee aan hulle opgedra word nie”. Die eerste twee redes hou

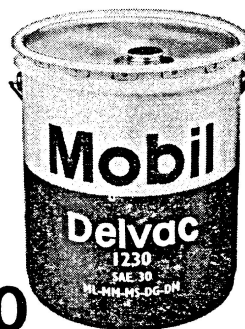
Nou kan u met veiligheid bespaar op die smeerwerk van hedendaagse kragenjins



Delvac-olies beteken volkome beskerming vir die enjins van vragmotors, trekkers en plaasmasjinerie — plus tamaai besparing op werkkoste. U bespaar op vervoer, opberging en arbeid, want Delvac is die EEN olie wat ideaal geskik is vir petrol-, kragparaffien- en dieselenjins.

Nuwe Delvac 1200-olies oortref die spesifikasies van alle bekende vervaardigers en skakel die gebruik van duur Reeks-3-olie heeltemal uit, behalwe in die uitsonderlike gevalle waar dit uitdruklik deur vervaardigers aanbeveel word. Delvac 1200-olies oortref inderdaad selfs die MIL-L-2104B-spesifikasies.

- Viskositeit word gehandhaaf teen hoë enjintemperatuur.
- Roes, korrosie, oksidasie en skuiming word teengewerk.
- Ekstra wrywingwerende beskerming vir swaar gelaaide oppervlaktes.
- Beskerming teen hoë en lae temperatuurneerslae.



Mobil Delvac 1200

in viskositeitsgrade SAE 10W, SAE 20W, SAE 30 en SAE 40

D295AU

heelwat verband met 'n paar van die beeerde nadele van die komiteestelsel, soos byvoorbeeld dat die verantwoordelikhedsin van die komiteedelede verswak word aangesien verantwoordelikhede van die individua die groep oorgeplaas word; dat komiteevergaderings te veel van die senior amptenare se waardevolle tyd in beslag neem; en dat die besluitvorming vertraag word.

DIE TOPLEIER EN DEPARTEMENTS- HOOFDE¹

Naas die direksie speel die topleier en die departementshoofde 'n besonder belangrike rol in die uitvoering van die onderneming se werksaamhede. In baie ondernemings kan die topleier of alleen of in samewerking met die departementshoofde inderdaad die oorheersende rol speel, byvoorbeeld wanneer die topleier ook die voorsitter van die direksie is of wanneer die raad van direkteure slegs as „rubberstempel” gebruik word om die voorstelle van die topleier en departementshoofde goed te keur.

Die titel van die topleier:

In Amerika word die topleier van 'n onderneming gewoonlik die president genoem en die persone in bevel van die hoof departemente vise-presidente. In Suid-Afrika word meestal gebruik gemaak van die benamings besturende direkteur (wanneer die hoofamptenaar 'n direkteur is) of hoofbestuurder of algemene bestuurder (wanneer die hoofamptenaar nie 'n direk-

teur is nie). Volgens die antwoorde ontvang van die ondernemings wat aan die ondersoek deelgeneem het, staan die hoof uitvoerende amptenaar soms ook bekend as besigheidsbestuurder, fabrieksbestuurder, werkebestuurder, bemarkingsbestuurder of finansiële direkteur. Hierdie benamings word egter slegs gebruik in daardie gevalle waar daar meer as een topleier in dieselfde onderneming is.

Die aantal topleiers per onderneming:

Volgens die antwoorde van die deelnemende ondernemings word eenhoofdige leiding, dit wil sê slegs een topleier, beslis bo meerhoofdige leiding (meer as een hoof uitvoerende amptenaar) verkies. In 83 persent van die deelnemende ondernemings is daar slegs een topleier, in 11 persent is daar twee sulke persone, in 4 persent is daar drie of vier, terwyl die orige 2 persent geen antwoorde op hierdie vraag verstrek het nie.

Die belangrikste rede wat vir die aanstelling van meer as een topleier per onderneming verstrek is, is om voorsiening te maak vir die behartiging van spesifieke funksies of verskillende soorte aktiwiteite binne dieselfde onderneming, byvoorbeeld vervaardiging en konstruksie of die vervaardiging van die hoofproduk en dié van die neweprodukte.

Die pligte van die topleier:

Die antwoorde wat op die vraag in verband met die pligte van die topleier ontvang is, was ietwat teleurstellend. Een- vyfde van die deelnemers het hier geen antwoorde verstrek nie, terwyl die meerderheid van dié wat wel gereageer het, 'n baie algemene antwoord gegee het, soos „enigiets”, „in volle beheer”, „die bestuur van die onderneming”, „die uitvoering van die ondernemingsbeleid”. Dit wil dus voorkom asof die pligte van die topleier net so min aandag en besinning ontvang as die

1) Vir die doeleindes van hierdie bespreking, word met „topleier” bedoel die persoon met die hoof uitvoerende gesag — ook die hoofamptenaar of hoof uitvoerende amptenaar genoem — d.w.s. die hoofbestuurder, algemene bestuurder of besturende direkteur. „Departementshoofde” verwys na die persone in bevel van die hoof departemente of afdelings van die onderneming, soos produksie, verkope, administrasie, ens. Meer besonderhede oor die organisasiestruktuur van Suid-Afrikaanse ondernemings word later vertrek en bespreek — vergelyk bv. tabel 3.

taak en verantwoordelikheid van die direksie waarna vroeër verwys is.

'n Klein persentasie van die deelnemers het egter antwoorde van 'n meer bevredigende aard verstrek. Sommige van hulle het verwys na die take van bedryfsleiding („functions or elements of management”) soos beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. Ander ondernemings het die pligte van die topleier heelwat brædvoeriger omskryf en veral klem gelê op die topleier se verantwoordelikheid teenoor die winsgewendheid van die onderneming. Hulle het byvoorbeeld verwys na: „die verwesenliking van die onderneming se doelwitte”, „om die winsgewendheid van die onderneming te verseker”, „om die werkzaamhede van die onderneming so te organiseer dat winste gemaksimaliseer word”. Andere het enige verwysing na winsgewendheid ontwyk en die klem laat val op doeltreffendheid, bv. „om toe te sien dat die onderneming in alle opsigte op die mees effektiewe wyse funksioneer”. Dit was ook verblydend om op te merk dat een of twee ondernemings nie die belangrikheid van voortbestaan op die lang termyn vergeet het nie deur te verwys na die topleier se taak om „die onderneming op so 'n wyse te lei dat maksimum doeltreffendheid op die lang termyn verseker sal word”.

Daarbenewens het baie van hierdie ondernemings ook ander pligte van die topleier bygevoeg, soos byvoorbeeld: „om te dien as 'n skakel tussen die direksie en die bestuur”, „om leiding aan sy ondergeskiktes te voorsien”, „om kontakte op 'n hoë vlak te handhaaf”, „om met eksterne instansies te onderhandel”, „om die onderneming op die direksies van ander maatskappye te verteenwoordig”, „om ontwikkelings in die sakewêreld dop te hou”. Enkeles het ook onthou dat selfs die topleier 'n bydrae behoort te lewer tot die verkryging en handhawing van 'n lojale en doeltreffende personeel. Hierdie onder-

nemings het verwys na pligte soos: „die benoeming van geskikte personeel”, „die oplossing van alle botsende gesigspunte op die laer bestuursvlakke”.

Dit was verder interessant om op te merk dat sommige ondernemings take aan hul topleiers opdra wat nie normaalweg, in elke geval nie, by die groter ondernemings, deur die topleier behartig sal word nie, soos byvoorbeeld winsvooruitskating, begrotingsbeheer, die onderteekening van alle tjeks en die behartiging van finansiële reëlings. Aan die ander kant was dit teleurstellend om op te merk hoe uiters weinig van die ondernemings verwys na een van die belangrikste take van die topleier, nl. dat hy aan die direksie verslag moet doen omtrent die verloop van die onderneming se sake. Ook na die belangrike taak van besluitvorming het baie weinig van die ondernemings verwys. Laastens was dit ook opmerklik hoe weinig daar verwys word na die topleier se aandeel in die formulering en die uitvoering van die onderneming se beleid. Enkeles het wel genoem dat dit die taak van die topleier is om die beleid, soos neergelê deur die direksie, ten uitvoer te bring. Slegs 'n paar het egter aangetoon dat sy bydrae eintlik verder behoort te strek, nl. dat hy „aanbevelings aan die direksie moet maak ten opsigte van beleidsaangeleenthede” of dat hy „die beleid moet formuleer in samewerking met die „direksie” of selfs dat hy „beleidsbesluite moet neem”.

Assistent-topleiers:

Die aanstelling van assistent-topleiers is beslis nie 'n gewilde gebruik onder die deelnemende ondernemings nie. Slegs 22 persent van hierdie ondernemings het geantwoord dat hulle sulke persone in diens het, maar slegs die helfte van hierdie persone kan inderdaad as assistent-topleiers beskou word — die ander is departementshoofde (soos die hoofde van produksie, verkope, finansies, ets.) wat in die be-

trokke ondernemings as assistent-hoofbestuurders bekend staan¹⁾. Die assistent-topleiers staan meestal bekend as assistent-hoofbestuurders of assistent-algemene bestuurders (in ondernemings met 'n hoof- of algemene bestuurder as topleier) of as algemene bestuurders (in gevalle waar 'n besturende direkteur die topleier is) of as uitvoerende direkteurs (in gevalle waar interne direkteure hierdie poste bekleed). In feitlik al die ondernemings wat assistent-topleiers in diens het, is daar slegs een so 'n pos per onderneming, maar enkeles het wel twee (of selfs meer) sulke poste.

Die belangrikste redes wat vir die skeping van hierdie poste verstrek is, is die volgende: die groot hoeveelheid werk wat die topleier moet behartig; om die topleier van administratiewe roetinetwerk te vrywaar; om die twee hoof sektore van die onderneming te beheer; om voorsiening te maak vir deskundige kennis van en beheer oor die verskillende departemente, aangesien die hoofuitvoerende amptenaar nie 'n deskundige op alle terreine kan wees nie. Veral in daardie gevalle waar 'n onderneming sowel 'n besturende direkteur as 'n hoofbestuurder in diens het, is die oogmerk blykbaar om die besturende direkteur los te maak van administratiewe roetinetwerk en die gewone probleme verbonde aan die voortsetting van die werksaamhede. Gevolglik het die besturende direkteur meer tyd tot sy beskikking vir belangriker „hoë vlakpligte” soos die ontwikkeling van die onderneming, skakelwerk op hoë vlak, beleidsaangeleenthede en om op ander ondernemings se direksies te dien.

Die departementshoofde:

Soos reeds aangetoon, is hierdie persone in bevel van die hoof departemente van

¹⁾ Slegs persone wat 'n posisie tussen die topleier (hoofbestuurder of besturende direkteur) en die departementshoofde (produksiebestuurder, verkoopsbestuurder, ens.) in die hiërargiese struktuur inneem, word vir die doeleindes van hierdie bespreking as assistent-topleiers beskou.

die onderneming, soos produksie, administrasie, verkope, ens. Hulle is direk aan die topleier (of aan 'n assistent-topleier) verantwoordelik en in bevel van alle werksaamhede in verband met die betrokke funksie in die onderneming. Hulle lewer gewoonlik 'n belangrike bydrae tot die formulering van die departementele beleid en moet belangrike besluite neem in verband met die uitvoering van daardie beleid. **Die aantal departementshoofde per onderneming:**

In tabel 3 word besonderhede verstrek in verband met die aantal hoof departemente per onderneming en die funksies (of aspekte daarvan) waarvoor hoof departemente gevorm is. Daaruit blyk dat die grootste persentasie deelnemers, nl. 31 persent, slegs drie hoof departemente en dus ook drie departementshoofde het. Verder is daar 28 persent met vyf hoof departemente, 19 persent met vier en 4 persent met slegs twee hoof departemente. Dit laat slegs 18 persent van die deelnemers met meer as vyf departementshoofde. Hiervan het die meerderheid, nl. 10 persent, ses hoof departemente, 4 persent het sewe, twee persent het nege en dieselfde persentasie het tien hoof departemente.

Dieselfde tabel toon verder dat hoof departemente vir veral drie funksies verreweg die meeste voorkom, nl. die tegniese of produksiefunksie; die kommersiële funksie (wat gewoonlik inkope en verkope, maar heel dikwels slegs laasgenoemde insluit); en die administratiewe funksies (ook bekend as „sekretarieel” en waarby dikwels die finansiële funksie inbegrepe is). Daarna volg die finansiële funksie (wanneer dit apart staan van die administrasie), die personeelfunksie en die rekeningkundige funksie (wanneer dit nie deel vorm van die administratiewe funksie nie).

Uit hierdie gegewens kan afgelei word dat die aantal departementshoofde wat direk aan die topleier verantwoordelik is

en wat 'n belangrike bydrae tot die hoëvlak-bestuur lewer, meestal wissel van drie tot vyf per onderneming. Hierdie persone is meestal in bevel van die tegniese, die kommersiële en die administratiewe funksies. Die ander funksies soos finansies, personeel en eksterne betrekkinge, word in heelwat minder ondernemings die status van 'n hoof departement toegeken. Gevolglik kan aanvaar word dat die topleiding van die ondernemings sterk beïnvloed word deur veral produksie-, verkoops- en administratiewe deskundiges.

Komitees op hierdie vlak:

Slegs 42 persent van die deelnemende ondernemings het een of meer komitees op die vlak van departementshoofde, dit wil sê komitees wat geheel of gedeeltelik bestaan uit een of meer van die persone in bevel van die hoof departemente soos produksie, verkope, finansies, ens. Die oorgrote meerderheid van hierdie komitees kan beskryf word as spesialiteitskomitees (in teenstelling met algemene komitees) omdat hulle aandag skenk aan slegs een funksie of 'n paar verwante funksies. Die meeste van hulle behartig tegniese aangeleenthede, maar daar is ook komitees vir personeelsake, verkope, finansies, veiligheid, behuising, eise, masjinerie en uitrusting en produkontwikkeling.

Wat die samestelling van hierdie komitees betref, blyk dat baie min van hierdie komitees slegs departementshoofde as lede het. In die meeste gevalle dien ondergeskikte lede van die betrokke departemente ook op die komitees. In 48 persent van die ondernemings wat sulke komitees het, is die topleier van die onderneming ook 'n lid en wel die voorsitter van sulke komitees. In feitlik al die ander gevalle tree 'n departementshoof as voorsitter op.

Die gesag wat aan hierdie komitees toegeken word, is meestal van 'n uitvoerende aard, maar beperk tot die spesifieke aan-

geleenthede waarvoor hulle in die lewe geroep is. As voorbeeld kan genoem word 'n produksiekomitee wat die samewerking tussen die produksie- en die dienslewerende afdelings moet bevorder en wat besluite kan neem in verband met die daaglikse probleme wat in hierdie afdelings opduik. Net so kan 'n veiligheidskomitee byvoorbeeld besluite neem in verband met die toepassing van veiligheidsmaatreëls en die loodsing van veiligheidsveldtogte. Sommige komitees het sowel lyn- as stafbevoegdheid, soos byvoorbeeld 'n boukomitee wat na die onderhoud en die uitbreiding van die onderneming se geboue moet omsien en wat besluite in verband met kleiner projekte kan neem, maar aanbevelings in verband met groter projekte voor die direksie moet lê¹). Ongeveer een-derde van hierdie komitees het egter slegs adviserende bevoegdheid, soos byvoorbeeld 'n personeelkomitee wat as taak het „die bestudering van veranderings ten opsigte van personeelvoordele, ens”. Hierdie komitee bestaan uit vier departementshoofde (personeel, produksie, verkope en finansies) en het geen ander bevoegdheid as om aanbevelings in verband met die onderneming se personeelbeleid en -administrasie aan die direksie voor te lê nie.

Dit was besonder interessant om op te merk dat al die ondernemings wat oor komitees op die vlak van departementshoofde beskik, gerapporteer het dat hierdie komitees almal suksesvol funksioneer. Indien dit die werklike posisie weergee, wonder 'n mens of daar werklik soveel nadele aan die komiteestelsel verbonde is as wat die teenstanders van hierdie stelsel graag opnoem. Of is dit maar net 'n geval dat komitees heeltemal goed kan funksioneer indien daar 'n werklike behoefte daarvoor bestaan en daar toegesien word dat aan sekere voorwaardes voldoen word?

¹) Met lynbevoegdheid word hier bedoel die bevoegdheid om bevels uit te reik en met stafbevoegdheid slegs adviesverlening.

TABEL 3
DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE ONDERNEMINGS

	Aantal hoof departemente												
	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Persentasie van die deelnemende ondernemings	Ondernemings wat 'n organisasieskema besit		Ondernemings wat geen organisasieskema besit nie		Ondernemings wat besonderhede in verband met hul organisasiestruktuur verstrek het								
	73%	27%	87%	4%	31%	19%	28%	10%	4%	Nul	2%	2%	
Persentasie ondernemings wat hoof departemente hiervoor het	Tegnies	Komersieel	Finansieel	Administrasie (1)	Sekretarieel (1)	Personeel	Openbare betrekkinge	Rekeningkundig	Ingenieurswese	Ontwikkeling	Beplanning	Navorsing	Ander (2)
	69%	58%	27%	30%	45%	20%	5%	16%	14%	4%	4%	4%	44%

(1) In die meeste gevalle is die administratiewe en sekretariële departemente vir dieselfde funksie, n.l. die administrasie, verantwoordelik. Hulle word in hierdie tabel afsonderlik aangetoon slegs om die populariteit van die twee benamings in die deelnemende ondernemings aan te toon.

(2) Hierdie kolom het betrekking op ondernemings wat hoofdepartemente gevorm het vir ander funksies as dié in die ander kolomme vermeld. Hulle sluit die volgende funksies in: versending, aankope, voorraadbeheer, vervoer, regsaspekte, handelsafdelings, kredietbeheer, interne audit, prospektering en produkbepanning.

DIE ORGANISASIESTRUKTUUR

'n Gesonde organisasiestruktuur waardeur die werksaamhede van die onderneming in departemente, afdelings en onderafdelings ingedeel word, is 'n belangrike hulpmiddel tot die ordelike en doelmatige uitvoering van die werk. Die ondersoek het gevolglik ook die gebruik van hierdie hulpmiddel probeer vasstel.

Ondernemings sonder 'n organisasieskema:

Die ondersoek toon dat, alhoewel die meerderheid van die deelnemende ondernemings oor 'n formele organisasieskema beskik, daar tog 'n aantal ondernemings bestaan wat glad nie van hierdie hulpmiddel gebruik maak nie.

Soos in tabel 3 gesien kan word, het 27 persent van die deelnemende ondernemings geantwoord dat hulle oor geen organisasieskema beskik nie. Sowat die helfte van hulle het egter wel so 'n skema of die besonderhede daarvoor saam met hul antwoorde ingestuur, met die gevolg dat die organisasiestruktuur van 87 persent van die deelnemende ondernemings bestudeer kon word¹).

Meer as die helfte van die 13 persent ondernemings van wie geen organisasieskema (of besonderhede daarvoor) ontvang is nie, is nywerheidsondernemings. Die res bestaan uit groothandelaars, beleggingsmaatskappye en nie-handeldrywende moedermaatskappy. Die meeste van hierdie nie-nywerheidsondernemings se personeel is so klein dat hulle nie kwalik geneem kan word vir die afwesigheid van formele organisasieskemas nie. In die geval van die nywerheidsondernemings kan sodanige verskoning egter nie aanvaar word nie, omdat hul personeelsterkte varieer tussen 23 en 950 werknemers en hul jaarlikse omsette tussen R0.8 miljoen en R7 miljoen.

¹ Hierdie studie is beperk tot die topleidingsvlak en in besonder die hoof departemente van die ondernemings.

Afdelingsvorming na funksie:

Die ondersoek toon dat die deelnemende ondernemings ongetwyfeld afdelingsvorming na funksie verkies, d.w.s. die indeling in departemente en afdelings is gebaseer op die verskillende ondernemingsfunksies, soos die tegniese, kommersiële, administratiewe en ander funksies. Nie minder nie as 91 persent van die ondernemings wat 'n organisasieskema (of besonderhede in verband daarmee) verstrek het, gebruik funksionele afdelingsvorming. Die organisasieskemas van die oorblywende nege persent ondernemings kan beskou word as 'n kombinasie van die funksionele en ander soorte afdelingsvorming. In sommige gevalle speel die produkte en produksieprosesse 'n belangrike rol, soos byvoorbeeld waar aparte afdelings gevorm is vir verskillende groepe produkte of vir hoofprodukte en neweprodukte. In ander gevalle speel die uiteenlopende aard van die ondernemings se aktiwiteite 'n belangrike rol en bestaan daar afsonderlike hoofafdelings vir byvoorbeeld vervaardiging en konstruksiewerk. In al hierdie gevalle bestaan daar egter ook minstens een funksionele afdeling — gewoonlik finansies en/of administrasie. In 'n ander geval word afdelingsvorming na klante gedeeltelik gebruik en word daar benewens 'n paar funksionele afdelings soos produksie, administrasie en finansies, ook drie hoofafdelings vir verskillende groepe klante gebruik.

Die aantal en soorte hoof departemente:

In die paragraaf wat handel oor die aantal departementshoofde per onderneming, is reeds verwys na die inligting wat in tabel 3 verstrek word oor die getal hoof departemente en die funksies waarvoor sulke departemente meestal gevorm word. Daar is aangetoon dat die oorgrote meerderheid van die deelnemende ondernemings die aantal hoof departemente beperk tot drie, vier of vyf en dat die meeste van hierdie departemente gevorm word vir die tegniese, die kommersiële en die administratiewe funksies.

Verdere inligting wat in dié verband deur die ondersoek aan die lig gebring is, is die volgende:—

Die ondernemings met slegs twee hoof departemente, maak net vir die tegniese en die administratiewe funksies voorsiening. Hulle beskik oor geen kommersiële departement nie, omdat die bemerking van hul produkte geen probleme oplewer nie.

Feitlik al die ondernemings met drie hoof departemente, maak voorsiening vir die drie genoemde funksies — tegnies, kommersieel en administratief.

Die ondernemings wat vier hoof departemente het, is meestal daardie wat die administratiewe en die finansiële funksies skei en vir elkeen 'n afsonderlike hoof departement gevorm het. Daar is slegs enkele by wie hierdie twee nog in dieselfde hoof departement gehuisves word en wat 'n vierde hoof departement tot stand gebring het vir die een of ander aktiwiteit wat vir daardie soort onderneming besonder belangrik is, soos byvoorbeeld 'n versendingsdepartement, of departemente vir inkoop of personeelsake.

Die ondernemings met vyf hoof departemente, het almal die administratiewe en die finansiële funksies geskei en daarby 'n vyfde hoof departement tot stand gebring vir òf personeelsake òf eksterne betrekkinge òf 'n ander aktiwiteit wat vir die onderneming besonder belangrik is, soos regsangeleenthede, beleggings of die ontginning van grondstowwe.

Die meeste ondernemings met ses hoof departemente, maak voorsiening vir die volgende vyf funksies: tegnies, kommersieel, administratief, finansiël en personeel. Hul sesde hoof departement is gevorm vir òf die funksie van eksterne betrekkinge òf 'n aktiwiteit soos navorsing, vervoer, prospektering en mynontwikkeling. Enkeles het selfs 'n tweede hoof departement vir een van die bo-

genoemde funksies, soos die kommersiële funksie (verkope in verskillende geografiese gebiede) of die tegniese funksie (een vir produksiebeplanning en kwaliteitsbeheer en een vir die vervaardigingsprosesse).

Die ondernemings met sewe hoof departemente, is hoofsaaklik handels- en dienslewende ondernemings. Die meeste van hulle het hoof departemente vir slegs drie of vier van die genoemde funksies—meestal die administratiewe, die kommersiële en die personeelfunksies. Die ander hoof departemente word gevorm vir ander belangrike aktiwiteite soos voorraadvorming, die ontwerp en instandhouding van geboue, vervoer, ens.

Die ondernemings met nege hoof departemente maak meestal voorsiening vir al vyf die funksies hierbo genoem en soms ook vir die funksie van eksterne betrekkinge. Die ander hoof departemente huisves meestal addisionele verkoopafdelings vir verskillende groepe klante.

Waar tien hoof departemente bestaan, word min of meer dieselfde patroon gevolg, behalwe enkele ondernemings wat 'n paar hoof departemente vir adviserende funksies tot stand gebring het, soos vir produkontwikkeling, ingenieursdienste en produksiebeplanning.

ANDER DIVERSE AANGELEENTHEDE

Die vraelys het ook 'n aantal vrae oor 'n paar ander aspekte in verband met die topleidingsorganisasie ingesluit. Die inligting hierdeur ingewin, is die volgende:

Die spanwydte van die leiding:

Met die spanwydte van die leiding („the span of management/control”) word hier bedoel die aantal persone wat deur een hoof effektief gelei kan word. Die ondernemings is gevra om aan te toon wat hul beleid of opinie hieromtrent is en of die spanwydte behoort te verskil op die hoër of laer bestuursvlakke.

Die antwoorde wat ontvang is, was ietwat teleurstellend en dit wil voorkom asof die deelnemers nie gretig is om hieroor 'n beleid neer te lê of 'n mening uit te spreek nie.

Nogtans kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word: die menings van die verskillende ondernemings verskil heelwat van mekaar, veral ten opsigte van die onderleiding, dit wil sê die voorman- of toesighouervlak. Die oorgrote meerderheid van die ondernemings is van mening dat die maksimum aantal ondergeskiktes per hoof op die vlak van die top- en die tussenleiding, nie meer as vyf tot tien moet wees nie¹). Daarteenoor is daar omtrent ewe veel voorstanders vir 'n maksimum van vyf, tien, vyftien, twintig, vyf-en-twintig en dertig ondergeskiktes op die vlak van die onderleiding. 'n Maksimum van slegs vyf ondergesiktes het heelwat ondersteuners op al drie vlakke, maar veral op die top- en tussenleidingvlakke. Ten spyte van die uiteenlopende menings oor hierdie aangeleentheid, wil dit tog voorkom asof daar in die algemeen saamgestem word dat die aantal ondergeskiktes per hoof verhoog kan word namate in die rigting van die laer bestuursvlakke beweeg word, bv. nie meer as vyf op die vlak van die topleiding nie, nie meer as tien op die tussenleidingvlak nie en tussen elf en dertig op die vlak van die onderleiding.

Die gebruik van persoonlike assistente:

Daar bestaan heelwat meningsverskil oor die wenslikheid om persoonlike assistente vir een of meer lede van die topleiding aan te stel, soos byvoorbeeld vir die voorsitter van die direksie, die besturende direkteur of hoofbestuurder en selfs die departementshoofde.

¹) Dit word bevestig deur die gegewens in tabel 3 verstrekk, n.l. dat die meeste ondernemings nie meer as vyf hoof departemente het nie en die res tussen ses en tien, d.w.s. die topleier het meestal nie meer as vyf en nooit meer as tien persone wat direk onder sy leiding staan nie.

Slegs een-derde van die deelnemende ondernemings het persoonlike assistente in hul diens. Drie-en-veertig persent van hierdie persone is assistente vir die topleier, 29 persent is assistente vir departementshoofde, 14 persent vir die voorsitter van die direksie en 'n gelyke persentasie vir die assistent-topleiers.

Die hoofrede wat aangegee word vir die aanstelling van hierdie persone, is om die betrokke lede van die bedryfsleiding te verlos van roetinewerk, sodat hulle soveel tyd as moontlik aan hul bestuurspligte kan wy. 'n Ander belangrike rede, veral in die geval van assistente vir departementshoofde, is om voorsiening te maak vir spesiale opleidingsmoontlikhede vir belowende jong personeellede.

Alhoewel die gebruik van persoonlike assistente dikwels gekritiseer word, veral omdat hierdie persone hul beperkte gesag sou oorskry, het al die ondernemings wat van hierdie persone in hul diens het, geantwoord dat hulle die gebruik van persoonlike assistente as heeltemal suksesvol beskou.

Die gebruik van adviseurs en navorsers:

Ten einde vas te stel tot watter mate Suid-Afrikaanse ondernemings van adviseurs (of konsultante) en navorsers, hetsy op 'n voltydse of 'n deeltydse grondslag, gebruik maak, is enkele vrae hieroor in die vraelys ingesluit.

Uit die opname blyk dat 58 persent van die deelnemende ondernemings van adviseurs en 40 persent van navorsers gebruik maak. Die meerderheid van hierdie persone word gebruik op die gebied van bemarking en produksie. Die ander sluit in personeel-konsultante, nywerheidsielkundiges, ekonome, assuransiemakelaars, asook finan-

siële, administratiewe, beleggings- en regsadviseurs. Een onderneming het selfs 'n staatsdepartementkonsultant.

In die geval van sowel die adviseurs as die navorsers word ongeveer die helfte op 'n voltydse en die ander helfte op 'n deeltydse grondslag in diens geneem. In ongeveer 40 persent van die gevalle word die voltydse adviseurs en navorsers in selfstandige afdelings gehuisves, maar in die ander ondernemings vorm hul deel van een van die gewone afdelings van die onderneming, veral in daardie gevalle waar slegs 'n klein aantal van hierdie persone in diens geneem word.

S L O T

Die ondersoek toon dat die deelnemende Suid-Afrikaanse ondernemings meestal oor 'n gesonde topleiding-organisasie beskik. Hul volg 'n gesonde beleid ten opsigte van aangeleenthede soos die aantal direkteure, die gebruik van deeltydse direkteure en direksiekomitees, die spanwydte van die leiding en die gebruik van persoonlike assistente, adviseurs en navorsers. Daar is egter ook 'n aantal ondernemings wat nie oor 'n formele organisasiestruktuur beskik nie en andere waar die voltydse direkteure blykbaar die leiding oorheers en dus sowel die formulering as die uitvoering van die ondernemingsbeleid beheer.

Dit blyk ook dat daar nie altyd duidelikheid bestaan oor die presiese taak en verantwoordelikheid van die topleiding nie, veral dié van die direksie, die voorsitter van die raad van direkteure en die topleier. Hieroor behoort daar heelwat meer besinning en formulering plaas te vind, sodat die doeltreffendheid van die topleiding verbeter kan word.