

1993 013 679 01



HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEK VERWYDER WORD NIE

UOVS - SASOL-BIBLIOTEK



19930136790122000019

**'N BEDRYFSIELKUNDIGE ONDERSOEK NA DIE GEVOLGE VAN
VRYWILLIG-BEHEERBARE ARBEIDSOMSET VIR TEGNICI
IN 'N DIENSORGANISASIE**

deur

FILIPPUS CORNELIUS BOTHMA

Verhandeling voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die
vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

in die

Departement Bedryfsielkunde
Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe,

aan die

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

Studieleier: Dr G Roodt

BLOEMFONTEIN

NOVEMBER 1992

HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEK VERWYDER WORD NIE

VERKLARING

Ek verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die graad Magister Commercii aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit/fakulteit ingedien is nie.

.....
FILIPPUS CORNELIUS BOTHMA

November 1992

FILIPPUS CORNELIUS BOTHMA

Universiteit van die
Oranje-Vrystaat
BLOEMFONTEIN
21 JUN 1993
SASOL BIBLIOTEK

T 354.68008730683 BOT

DANKBETUIGINGS

Die Skrywer rig graag sy dank aan die onderstaande persone en instansies vir hul bydrae tot die suksesvolle voltooiing van hierdie studie:

- Dr G Roodt, my studieleier, vir sy professionele leiding en aanmoediging met die studie.
- My vrou en gesin vir hul bystand.
- Mev Kate Smit, vir haar hulpverlening met die statistiese verwerking van die data.
- Dr T Trichardt, wie se aanvanklike hulp en aanmoediging, hierdie studie moontlik gemaak het.
- Die Departement van Pos en Telekommunikasiewese wat die studiegeleentheid daar gestel het.
- Telkom SA Beperk vir die gebruik van sy fasiliteite.
- Die Universiteit van Pretoria vir die gebruik van sy biblioteek.
- Menere Dawson, N R Smit, D Conradie, D Gous, J H Batt, M Booyesen, A J Van Jaarsveld, W Munnik, W F Schooling en ander kollegas vir hul hulp met die verskaffing van 'n persoonlike rekenaar, beskikbaarstelling van programmatuur, rekenaaropleidingen insameling van data.
- Menere Werner Pieterse van NISSAN en Schoeman van Landbank vir hul bydraes.
- Die tegniese personeel van Ingenieurswesehoofkantoor wat as proefgroep opgetree het.
- Mev Brazelle van die Statistiekburo vir die beskikbaarstelling van statistiek.
- Mev S Carsten vir haar bydra en Mev E D Fourie vir haar aanvanklike taalversorging.
- Mevroue J A Du Plooy en H E le Grange vir die finale taalversorging van die verhandeling.

My Skepper, sonder wie se wil niks moontlik is nie.

A University degree does not mean you are educated. Quite the contrary. It means that you have been opened up to a perpetual state of ignorance and thus a lifelong hunger for more - more ideas, more knowledge, more good thoughts, more challenges, more of everything. Some of the dumbest people I know went to great, prestigious colleges and universities. They walked across a stage, took degree in hand, pronounced themselves well-educated and proceed never to read another book, entertain another fresh idea or tax their minds in any way beyond the minimum limits required to make a living or make it socially or both. - James Lehrer.

INHOUDSOPGAWE

	bladsy
Verklaring	ii
Dankbetuigings	iii
Lys van tabelle	xv
Lys van figure	xvi
Lys van modelle	xvii
Lys van grafieke	xix

HOOFSTUK 1: PROBLEEMFORMULERING

1.1	Inleiding	1
1.2	Ontstaan van die diensorganisasie	1
1.3	Werkzaamhede van die diensorganisasie	2
1.4	Mannekragvoorsiening in die diensorganisasie	3
1.5	Probleemformulering	3
	1.5.1 Teoretiese rasionaal	3
	1.5.2 Praktiese rasionaal	4
	1.5.3 Navorsingsvraag	6
	1.5.4 Navorsingsdoelwit	6
	1.5.5 Subdoelwitte	6
1.6	Aannames	7
1.7	Omskrywing van terme	7
1.8	Beperkings	8
1.9	Belangrikheid van die studie	9
	1.9.1 Wetenskap	9
	1.9.2 Bestuur	9
	1.9.3 Organisasie	10
1.10	Verdere verloop van die studie	10

1.11	Samevatting	11
HOOFSTUK 2: ARBEIDSOMSET		
2.1	Inleiding	12
2.2	Die ontstaan van arbeidsomset	12
2.3	Klassifisering van arbeidsomset	13
2.3.1	Die tradisionele klassifikasiestelsel	14
2.3.1.1	Vrywillige arbeidsomset	14
2.3.1.2	Nie-vrywillige arbeidsomset	15
2.3.1.3	Moontlike besware teen die tradisionele klassifikasiestelsel	15
2.3.2	Uitgebreide klassifikasiestelselmodel	15
2.3.2.1	Bespreking van die uitgebreide klassifikasiestelselmodel	16
2.3.2.2	Moontlike besware teen die uitgebreide klassifikasiestelselmodel	17
2.4	Afleidings	18
2.5	Omskrywing van arbeidsomset	19
2.5.1	Price (1977)	20
2.5.2	Mobley (1982b)	20
2.5.3	Van der Merwe & Miller (1988)	21
2.6	Omskrywing vir die studie	21
2.7	Samevatting	22

HOOFSTUK 3: ARBEIDSOMSETGEVOLGE

3.1	Inleiding	23
3.2	Arbeidsomsetgevolge	23
3.3	Houdings- en gedragsmodelle van arbeidsomsetgevolge	24
3.3.1	Gevolge van lae arbeidsomset	25
3.3.1.1	Bouwer (1968) se model	25
3.3.1.2	Finnemore (1990) se model	27
3.3.2	Gevolge van hoë arbeidsomset	28
3.3.2.1	Price (1977) se model	28
3.3.2.2	Staw (1980) se model	29
3.3.2.3	Mobley (1982a) se model	30
3.3.2.4	Mobley (1982b) se model	32
3.3.2.5	Mowday, Porter & Steers (1982) se model	32
3.4	Arbeidsomsetkoste	35
3.4.1	Identifisering van relevante arbeidsomsetkostekomponente	36
3.4.2	Aanvanklike mannekraghulpbronnkoste	36
3.4.3	Mannekraghulpbronvervangingskoste	37
3.4.4	Cawsey & Wedley (1979) se model	39
3.4.5	Verskuilde arbeidsomsetkoste	40
3.5	Samevatting	40

HOOFSTUK 4: KONSEPTUELE MODELLE VAN ARBEIDSOMSETGEVOLGE

4.1	Inleiding	41
4.2	Konseptuele modelle van arbeidsomsetgevolge	42
4.2.1	Arbeidsomsetgevolge vir die verlater	43

4.2.1.1	Arbeidsmarkomstandighede as potensiële moderatorveranderlike	44
4.2.1.2	Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die verlater	45
4.2.1.3	Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die verlater	47
4.2.2	Arbeidsomsetgevolge vir blyers	51
4.2.2.1	Positiewe arbeidsomsetgevolge vir blyers	52
4.2.2.2	Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir blyers	54
4.2.3	Arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep	56
4.2.3.1	Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep	57
4.2.3.2	Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep	59
4.2.4	Arbeidsomsetgevolge vir die organisasie	61
4.2.4.1	Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie	62
4.2.4.2	Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie	65
4.2.5	Arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap	71
4.2.5.1	Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap	72
4.2.5.2	Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap	72
4.3	Samevatting	73

HOOFSTUK 5: NAVORSINGSONTWERP

5.1	Inleiding	74
5.2	Navorsingsdoelwitte	74
5.3	Navorsingstrategie	75
5.4	Teikenpopulasie	76
5.4.1	Kenmerke van diensorganisasie- en tegnicipopulasie	77
5.4.2	Populasie van subdoelwit I	78
5.4.3	Populasie van subdoelwit II (a)	79
5.4.4	Populasie van subdoelwit II (b)	79
5.4.5	Populasie van subdoelwit III	80
5.4.5.1	Bepaling van die steekproef vir tegnisi	80
5.5	Data benodig	81
5.5.1	Data benodig vir diensorganisasie-populasie	81
5.5.2	Data benodig vir tegnicipopulasie	82
5.5.3	Data benodig om arbeidsomsetkoste te bereken	83
5.5.3.1	Verkrygingskoste	83
5.5.3.2	Opleidingskoste	83
5.5.3.3	Skeidingskoste	84
5.5.4	Data benodig vir berekening van die verband tussen arbeidsomsetkendense en algemene salarisaanpassings	84
5.5.4.1	Salarisaanpassings	84
5.5.4.2	Verbruikersprysindeks	85
5.5.5	Data benodig vir berekening van die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en bepaalde individuele- en groepveranderlikes	85

	x	§
5.5.5.1	Die vraelys	85
5.5.5.2	Kriteriumveranderlike	87
5.5.5.2.1	Arbeidsomsetvoornemens	87
5.5.5.3	Voorspellerveranderlikes (Individueel)	87
5.5.5.3.1	Algemene werktevredenheid	87
5.5.5.3.2	Sosiale beloningstevredenheid	88
5.5.5.3.3	Salaristevredenheid	88
5.5.5.3.4	Werkbetrokkenheid	88
5.5.5.3.5	Interne werkmotivering	88
5.5.5.3.6	Rolkonflik	89
5.5.5.4	Voorspellerveranderlikes (Groep)	89
5.5.5.4.1	Groephomogeniteit	89
5.5.5.4.2	Groepdoelwitduidelikheid	89
5.5.5.4.3	Groepverbondenheid	90
5.5.5.4.4	Ope groepprosesse	90
5.5.5.4.5	Interne fragmentasie	90
5.5.5.5	Afneem van die vraelyste	90
5.6	Dataverwerking	91
5.6.1	Dataverwerking van subdoelwit I	91
5.6.1.1	Frekwensietabelle	92
5.6.1.2	Tydreekse	93
5.6.1.3	Gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes	93
5.6.1.4	Skeidingskoers (LTO)	95
5.6.1.5	Mediaan-lengte-van-diens (MLOS)	95

5.6.2	Dataverwerking van subdoelwit II (a)	96
5.6.2.1	Verkrygingskoste	96
5.6.2.2	Opleidingskoste	97
5.6.2.3	Skeidingskoste	97
5.6.3	Dataverwerking van subdoelwit II (b)	98
5.6.4	Dataverwerking van subdoelwit III	99
5.6.4.1	Inferensiële, statistiese verwerkings	99
5.6.4.1.1	Pearson se produkmomentkorrelasies	99
5.6.4.1.2	Stapgewyse, meervoudige regressie-analise	100
5.7	Voorstelling en interpretasie van die data	101
5.7.1	Subdoelwit I	101
5.7.2	Subdoelwit II (a)	101
5.7.3	Subdoelwit II (b)	102
5.7.4	Subdoelwit III	102
5.8	Samevatting	102
HOOFSTUK 6: RESULTATE EN BESPREKING		
6.1	Inleiding	104
6.2	Resultate en bespreking van subdoelwit I	104
6.2.1	Personeelbeweging van die diensorganisasie-populasie	105
6.2.1.1	Werknemers in diens van die diensorganisasie	105
6.2.1.2	Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie	108
6.2.1.3	Heraanstellings van voormalige werknemers in die diensorganisasie-populasie	112

		8
6.2.1.4	Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie	114
6.2.1.5	Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie	118
6.2.2	Personeelbeweging van die tegnicipopulasie	120
6.2.2.1	Personeelstand van die tegnicipopulasie	120
6.2.2.2	Nuwe aanstellings in die tegnicipopulasie	123
6.2.2.3	Heraanstelling van voormalige werknemers in die tegnicipopulasie	126
6.2.2.4	Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie	128
6.2.2.5	Nie-vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie	131
6.2.2.6	Ouderdomsverspreiding van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie	133
6.2.2.7	Dienstydperk van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie	135
6.2.2.8	Vrywillige arbeidsomset: Berekening van die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde	138
6.2.2.9	Berekening van mediaan-lengte-van-diens (MLOS) en skeidingskoers (LTO) van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie	140
6.2.2.10	Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie per afdeling	143
6.3	Algemene gevolgtrekking van subdoelwit I se resultate	144
6.4	Aanbieding en bespreking van die resultate van subdoelwit II(a)	146
6.4.1	Berekening van verkrygingskoste	147
6.4.2	Berekening van opleidingskoste	148
6.4.3	Berekening van skeidingskoste	150
6.5	Algemene gevolgtrekking van subdoelwit II(a) se resultate	152

6.6	Aanbieding en bespreking van die resultate van subdoelwit II(b)	152
6.6.1	Die effek van salarisaanpassings op arbeidsomsetkoerse	152
6.6.2	Die invloed van inflasie op salarismvordering van lede van die tegnicipopulasie	154
6.7	Algemene gevolgtrekking van subdoelwit II(b) se resultate	158
6.8	Aanbieding en bespreking van die resultate van subdoelwit III	158
6.8.1	Resultate van die inferensiële, statistiese verwerkings	158
6.8.1.1	Resultate van Pearson se produkmomentkorrelasies	159
6.8.1.2	Resultate van stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding	161
6.8.1.2.1	Resultate van individuele, onafhanklike veranderlikes	162
6.8.1.2.2	Resultate van groep onafhanklike veranderlikes	162
6.8.1.2.3	Resultate as onafhanklike veranderlikes saam gebruik word	163
6.9	Algemene gevolgtrekkings ten opsigte van subdoelwit III	163
6.10	Samevatting	164

HOOFSTUK 7: GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

7.1	Inleiding	166
7.2	Gevolgtrekkings van hierdie studie	166
7.3	Teoretiese gevolgtrekkings van die studie	168
7.4	Teoretiese aanbevelings	171
7.5	Praktiese gevolgtrekkings van die studie	172

7.6	Praktiese aanbevelings	172
7.7	Samevatting	174
8.0 BRONNELYS		175
9.0 BYLAE		187
BYLAAG A: VRAELYS		187
BYLAAG B: MERKSTAAT		189
BYLAAG C: OPSOMMING		190

LYS VAN TABELLE

bladsy

Hoofstuk 1:

- | | |
|---|---|
| 1.1: Personeelbeweging van die diensorganisasie
1 April 1980 tot 31 Maart 1991 | 4 |
| 1.2: Personeelbeweging van die teikenpopulasie
1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 | 5 |

Hoofstuk 4:

- | | |
|--|----|
| 4.1: Moontlike verplasingskoste vir die verlater | 48 |
|--|----|

Hoofstuk 6:

- | | |
|---|-----|
| 6.1: Die verkrygingskoste verbonde om 'n leerlingtegnikus in die diensorganisasie aan te stel | 148 |
| 6.2: Koste verbonde om 'n leerlingtegnikus as tegnikus op te lei asook na-kwalifikasie opleidingskoste | 149 |
| 6.3: Berekening van skeidingskoste | 150 |
| 6.4: Berekening van vervangingskoste vir die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31 | 151 |
| 6.5: Resultate van Pearson se produkmomentkorrelasies | 160 |
| 6.6: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Individuele veranderlikes | 162 |
| 6.7: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Groepveranderlikes | 162 |
| 6.8: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Individuele en groepveranderlikes | 163 |

LYS VAN FIGURE

bladsy

Hoofstuk 2:

- 2.1: Uitgebreide klassifikasiestelselmodel van arbeidsomset van Dalton, Krackhardt & Porter (1981) soos voorgestel deur Abelson (1987, p383) 16

Hoofstuk 4:

- 4.1: Groepe wat deur arbeidsomset beïnvloed word 41
 4.2: SA-groeiprestasie (3 jaar bewegende gemiddeld) 44
 4.3: Staw (1980, p259) se hipotetiese prestasiekurwes 64

Hoofstuk 5:

- 5.1: Grafiese voorstelling van die gedeelte van die diensorganisasiepopulasie wat deur die onderskeie subdoelwitte bestudeer word 77
 5.2: Berekeningsmetode van gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes volgens Steyn e a (1984, p176) 94

LYS VAN MODELLE

bladsy

Hoofstuk 3:

3.1: Bouwer (1968) se negatiewe gevolge van lae arbeidsomset	26
3.2: Finnemore (1990) se gevolge van lae arbeidsomset	27
3.3: Price (1977) - Afhanklike veranderlikes	28
3.4: Staw (1980) Positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge	29
3.5: Mobley (1982a) Moontlike positiewe en negatiewe, individuele en organisatoriese arbeidsomsetgevolge	30
3.6: Mobley (1982b) Voorbeelde van moontlike positiewe en negatiewe gevolge van arbeidsomset vir die samelewing	32
3.7: Mowday, Porter & Steers (1982) Arbeidsomsetgevolge vir die verlater, blyer, werkgroep en organisasie	33
3.8: Flamholtz (1974, p37) se model van aanvanklike mannekraghulp-bronkoste	37
3.9: Flamholtz (1974, p42) se model van mannekraghulpbron-vervangingskoste	38
3.10: Cawsey & Wedley (1979) Relevante arbeidsomsetkoste-komponente	39
3.11: Phillips (1990) Verskuilde arbeidsomsetkoste	40

Hoofstuk 4:

4.1: Model van die positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die verlater	43
4.2: Model van die positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die blyers	52
4.3: Model van die moontlike positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die werkgroep	56
4.4: Model van die moontlike positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die organisasie	62
4.5: Koste wat met arbeidsomset geassosieer word.	68
4.6: Moontlike arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap	72

Hoofstuk 7:

7.1: Die impak van arbeidsomsetkoerse op arbeidsomset-
gevolge vir 'n organisasie

170

LYS VAN GRAFIEKE

GRAFIEK

Hoofstuk 6:

6.1: Werknemers in diens van die diensorganisasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	105
6.2: Werknemers volgens bevolkingsgroep in diens van die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	107
6.3: Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	109
6.4: Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	111
6.5: Heraanstellings van voormalige werknemers in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	112
6.6 Heraanstellings van voormalige werknemers volgens bevolkingsgroep in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	114
6.7: Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	115
6.8: Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	117
6.9: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-04-31	118
6.10: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31	119
6.11: Personeelstand van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	12

6.12: Nuwe aanstellings in die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	124
6.13: Heraanstellings van voormalige werknemers in die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	127
6.14: Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	129
6.15: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	132
6.16: Ouderdomsverspreiding van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	134
6.17: Dienstydker van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	136
6.18: Vrywillige arbeidsomset gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	139
6.19: Mediaan-lengte-van-diens (MLOS) en skeidingskoers (LTO) van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	141
6.20: Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie volgens verskillende afdelings in die diensorganisasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	143
6.21: Vrywillige arbeidsomset volgens postitel uit verskillende afdelings van die diensorganisasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31	144
6.22: Die invloed van algemene salaris-aanpassings op die vrywillige arbeidsomsetkoers van die tegnicipopulasie	153
6.23: Die invloed van inflasie op die salarismvordering van lede van die tegnicipopulasie	155

HOOFSTUK 1

PROBLEEMFORMULERING

1.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk ondersoek die ontstaan, werksaamhede en mannekragvoorsiening van die Departement van Pos- en Telekommunikasiewese (hierna die diensorganisasie genoem) om 'n verwysingsraamwerk van die milieu waarin die navorsing gedoen is, daar te stel. Die personeelbeweging van die diensorganisasie word behandel om te bewys dat die diensorganisasie met 'n arbeidsomsetprobleem te kampe het.

Arbeidsomset is 'n breë begrip, daarom is dit van kardinale belang dat die moontlike probleem in 'n sinvolle navorsingsvraag verwoord word om rigting aan die navorsing te gee. Uit hierdie navorsingsvraag word die navorsingsdoelwit geformuleer, wat dan in subdoelwitte verdeel word om die beantwoording van die navorsingsvraag te vergemaklik.

Aannames wat as gegewe waarhede vir die doel van hierdie navorsing aanvaar word, sal geformuleer word. Omskrywings van die sleutel terme in die studie volg om die konteks waarin dit gebruik word, duidelik te stel.

Om te verseker dat die navorsing gefokus bly, word spesifieke beperkings gestel.

Die bestaansreg van hierdie navorsing word vervolgens gemotiveer deur spesifiek na die belangrikheid daarvan vir die Wetenskap, Bestuur en Organisasie te verwys.

Die verdere verloop van die studie word dan kortliks bespreek om 'n verwysingsraamwerk daar te stel.

1.2 ONTSTAAN VAN DIE DIENSORGANISASIE

Met die woorde: "Mr Watson, please come here. I want you", het Alexander Graham Bell gedurende 1876 met sy telefoonuitvinding 'n proses aan die gang gesit

wat 'n ingrypende invloed op die kommunikasievermoë en welvaart van die mensdom sou hê (Overman, 1974, p42). Dié uitvinding het kommunikasie, wat die basis van mens se voortbestaan vorm en die ruggraat van die ekonomie is, oor enige afstand moontlik gemaak.

Binne twee jaar na die uitvinding is 'n privaat telefoonkring in Kaapstad opgerig en die eerste privaat telefoonsentrale word gedurende 1882 in Port Elizabeth in gebruik geneem. Sedert 1968 word die diensorganisasie as 'n onafhanklike onderneming van die Staat bedryf (Keyter, 1990/91, p95).

Die doel van hierdie diensorganisasie is om verantwoordelikheid te aanvaar vir die ontwikkeling, instandhouding en bedryf van hoogs gesofistikeerde, elektroniese toerusting om doeltreffende kommunikasiestelsels daar te stel wat die ruggraat van die land se ekonomie vorm. Sedertdien het die volgehoue vraag na dienslewering die geleentheid geskep om hierdie doel te verwesenlik. Die werksaamhede van die Diensorganisasie word in die volgende afdeling kortliks toegelig.

1.3 WERKSAAMHEDE VAN DIE DIENSORGANISASIE

'n Opsomming van die belangrikste werksaamhede van die diensorganisasie word hieronder aangedui (Keyter, 1990/91, p95-98):

- Die diensorganisasie se Telekommunikasie Laboratorium, POTELIN, is 'n wêreldleier op die gebied van telekommunikasie vanweë die navorsing wat daar gedoen word.
- In Maart 1989 was daar 981 outomatiese sentrales en 408 handsentrales in Suid Afrika met
 - 6 500 stroombane waardeur meer as 200 lande bereik kan word; en
 - 2 866 024 hooflyndienste in gebruik.

- Die diensorganisasie besit 'n aardsatellietstasie wat deel van Intelsat se globale stelsel vorm.
- Die diensorganisasie bedryf 'n motorfoondiens wat reeds sowat 4 700 kliënte het.

Om hierdie dienste te kan lewer moet die Diensorganisasie oor 'n doeltreffende mannekraghulpbron beskik waarvan die belangrikheid en voorsiening in die volgende afdeling bespreek word.

1.4 MANNEKRAGVOORSIENING IN DIE DIENSORGANISASIE

Om te voldoen aan die volgehoue eise wat aan die diensorganisasie gestel word, is dit van kardinale belang dat dié diensorganisasie alle beskikbare hulpbronne, waarvan arbeid die waardevolste is, optimaal benut. Om in sy tegniese mannekragbehoefte te voorsien, het die diensorganisasie sy eie opleidingsgeriewe onder beheer van die Assistent-hoofbestuurder: Opleiding, met gedentraliseerde opleidingseksies in al die hoofsentra.

Honderde skoolverlaters word jaarliks opgelei as tegnisi in die werking, installing en bedryf van bestaande en nuwe hoogs gesofistikeerde elektroniese toerusting.

Hierdie tegnisi is weens die hoë gehalte van hulle opleiding besonder gesog in die privaat sektor. Hulle word dus op verskeie wyses uit die diens van die Diensorganisasie weggelek. In die volgende afdeling word die verskynsel van arbeidsomset uit 'n teoretiese en praktiese gesigshoek geformuleer om die bestaansreg van hierdie navorsing te motiveer.

1.5 PROBLEEMFORMULERING

1.5.1 Teoretiese rasionaal

In die literatuur word verskillende studies oor die verskynsel van arbeidsomset gevind. Die probleem is egter dat hierdie studies hoofsaaklik op die oorsake van arbeidsomset gemik is. Die ander fasette van die verskynsel is grootliks verwaar-

loos. Price (1977) het eers in 1977 begin om arbeidsomsetgevolge te kodifiseer. Hy het bevind dat die bestaande navorsing oor die onderwerp, hoofsaaklik organisasiegerig was. Sy pogings het die aandag op hierdie gevolge van arbeidsomset gevestig en navorsers het dit begin navors (Staw, 1980; Mobley, 1982a; en Mowday, Porter en Steers, 1982). Volgens Mueller & Price (1989, p390) was daar 'n groot aantal hipoteses oor arbeidsomsetgevolge, maar slegs 'n beperkte aantal empiriese resultate was beskikbaar.

Die bestaande navorsing oor arbeidsomset is deurspek met teenstrydige bevindinge wat op metodologiese probleme in die meting en rapportering van die verskynsel dui, asook die invloed wat verbandhoudende veranderlikes het.

Die bestudering van arbeidsomsetgevolge, wat volgens Mueller & Price (1989, p390) eers onlangs aandag begin geniet het, is 'n braak veld wat nog vele vrae onbeantwoord laat.

1.5.2 Praktiese rasionaal

Die personeelbeweging van die diensorganisasie en tegnicipopulasie vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991 word onderskeidelik in Tabel 1.1 en 1.2 aange-
toon.

Tabel 1.1: Personeelbeweging van die diensorganisasie - 1 April 1980 tot 31 Maart 1991.

Diensorganisasie-populasie op 1980-04-01	40 407
Vrywillige verlaters vir die tydperk	60 284
Ander verliese vir die tydperk	28 363
Nuwe toetreders vir die tydperk	105 625
Diensorganisasie-populasie op 1991-03-31	65 009

Tabel 1.2: Personeelbeweging van die tegnicipopulasie - 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991.

Tegnicipopulasie op 1988-01-1	7036
Vrywillige verlaters vir die tydperk	1572
Ander verliese vir die tydperk	420
Nuwe aanstellings vir die tydperk	1573
Tegnicipopulasie op 1991-03-31	6383

Na bestudering van die diensorganisasie se personeelbeweging vir 'n termyn van tien jaar, soos aangetoon deur Tabel 1.1, is dit baie duidelik dat die diensorganisasie met 'n buitengewoon hoë arbeidsomsetkoers te kampe het. Die diensorganisasie is wel deeglik bewus van die probleem. Reeds in die 1974/75 Posmeester-generaaljaarverslag het die toendertydse Posmeester-generaal, mnr L R Rive die probleem vermeld. In die 1979/80 Posmeester-generaaljaarverslag het die destydse Posmeester-generaal, mnr H O Bester weer na die probleem verwys met die volgende beroep op die privaat sektor:

"Die Departement bestee jaarliks miljoene rande aan die opleiding van personeel, maar ongelukkig kry hy nie die volle voordeel daarvan nie as gevolg van die verliese van personeel aan die handel en nywerheid. In landsbelang en ten einde eskalerende inflasie as gevolg van steeds stygende salarisse te voorkom, doen ek andermaal 'n beroep op die privaat sektor om aandag te gee aan die opleiding van sy eie personeel en nie onrealistiese salarisse aan te bied in 'n poging om ons personeel weg te lok nie."

Om moonlike wrywing tussen die diensorganisasie, sy hoofvoorsieners en ander staatsdepartemente te voorkom, bestaan daar tussen hulle sekere voorsienings of ooreenkomste wat bepaal dat 'n werksaanbod nie aan 'n ander se werknemers gemaak sal word voordat die ander party in die saak geken is nie (Personeelkode, (1) Hoofstuk 16, p1-3).

Nieteenstaande die ooreenkomste/voorsienings verlaat honderde opgeleide tegnici die diensorganisasie jaarliks vrywillig. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat die deel van die privaat sektor wat nie deur ooreenkomste of voorsienings gebind

is nie, vir hierdie verskynsel verantwoordelik is.

Die belangrikste indirekte arbeidsomsetgevolg is dat dit 'n invloed op die winsvlakke van 'n organisasie het. As die statistiek oor personeelbeweging in Tabel 1.1 (diensorganisasie-populasie) en Tabel 1.2 (tegnicipopulasie) in ag geneem word, is daar rede tot kommer. Die Assistent-hoofbestuurder: Opleiding het bereken dat die uitgawe aan opleiding op 1 Januarie 1989, R72 500 per tegnikus was. Volgens die statistiek van Tabel 1.2 bestee dat die Diensorganisasie, teen 1989-tariewe, ongeveer R110 miljoen oor 'n termyn van elf jaar aan opleidingskoste of R11 miljoen per jaar aan die tegnicipopulasie alleen. Die vraag wat ontstaan en wat geleentheid vir navorsing bied, is wat die gevolge van hierdie verskynsel op die diensorganisasie se funksionering en doeltreffendheid is. Hieruit spruit die navorsingsvraag en navorsingsdoelwitte wat in meer besonderhede in die volgende afdelings bespreek sal word.

1.5.3 Navorsingsvraag

Vir die doel van hierdie studie kan die navorsingsvraag soos volg geformuleer word: Wat is die gevolge van vrywillige, beheerbare arbeidsomset van tegnici op die funksionering en doeltreffendheid van die Diensorganisasie?

1.5.4 Navorsingsdoelwit

Die navorsingsdoelwit van hierdie studie is om te bepaal wat die gevolge van vrywillige, beheerbare arbeidsomset onder tegnici op die funksionering en doeltreffendheid van die diensorganisasie is. Die bestudering van hierdie doelwit word vergemaklik deur dit in subdoelwitte te verdeel, aannames te formuleer en die terme wat gebruik word, te omskryf.

1.5.5 Subdoelwitte

Subdoelwit I is om die werklike omvang van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die diensorganisasie- en tegnicipopulasie te bepaal.

Subdoelwit II(a) is om die koste van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die tegnicipopulasie te bereken.

Subdoelwit II(b) is om te bepaal of daar 'n verband tussen algemene salaris-aanpassings en arbeidsomsettendense van die tegnicipopulasie is.

Subdoelwit III is om die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die persepsie van bepaalde individuele en groepveranderlikes te bepaal.

1.6 AANNAMES

Die volgende aannames word gemaak:

- Die diensorganisasie se hoofdoelwit is die ontwikkeling, daarstelling en instandhouding van doeltreffende telekommunikasiestelsels.
- Die diensorganisasie sal weens die aard van sy produk altyd tegnici in diens moet hê.
- Tegnici speel 'n sleutelrol in die doeltreffende funksionering van die diensorganisasie se werksaamhede.

1.7 OMSKRYWING VAN TERME

Telekommunikasie - Gesprek oor afstand.

Vaste diensstaat - Poste wat vir normale en gereelde vereistes van die diensorganisasie geskep is en waaraan verskillende graderings en postitels toegeken is.

Diensorganisasie-populasie - Al die werknemers wat permanent in die departement van Pos en Telekommunikasie aangestel is.

Werknemer - 'n Persoon wat permanent in die departement van Pos en Telekommunikasiewese aangestel is.

Tegnici - Werknemers wat tegniese werk verrig.

Tegnicipopulasie - Werknemers in diens van die diensorganisasie met die postitels tegnoloog, hooftegnikus, seniortegnikus, tegnikus, laboratorium- en leerling-tegnikus.

Om te verseker dat die navorsing gefokus bly, word beperkings in die volgende afdeling gestel om grense vir hierdie studie af te baken.

1.8 BEPERKINGS

Slegs die permanente werknemers van die diensorganisasie word bestudeer.

Slegs werknemers wat tegniese werk verrig, word as tegnicipopulasie gebruik.

Slegs die manlike geslag van die blanke bevolkingsgroep van die tegnicipopulasie word bestudeer omdat vroue nie 'n noemenswaardige deel van die tegnicipopulasie uitmaak nie en die ander bevolkingsgroepe se arbeidsomset onbeduidend is soos dit ook later uit die resultate sal blyk.

In die literatuurgedeelte van hierdie navorsing sal arbeidsomset vanuit 'n teoretiese gesigshoek bestudeer word. In die empiriese gedeelte sal die praktiese implikasies van arbeidsomset toegelig word.

Die verskynsel van vrywillige, beheerbare arbeidsomset word as oorsaaklike faktor van alle gevolge gebruik.

1.9 BELANGRIKHEID VAN DIE STUDIE

1.9.1 Wetenskap

Reeds so vroeg as 1900 is navorsing oor dié verskynsel gerapporteer wat meestal oor die oorsake en die proses gehandel het. Rusbult & Farrell (1983, p429) het beweer dat alhoewel arbeidsomset aansienlike aandag geniet het en die verskynsel beter verstaan word, daar nog baie is om te verken. Martin, Price & Mueller (1981, p118) was van mening dat die tyd ryp is om meer aandag aan die verskynsel te gee.

Wat van belang is, is dat toekomstige navorsing nie weer in een of ander faset van die verskynsel stagneer nie. 'n Sekondêre doelwit van hierdie studie is om navorsing oor arbeidsomsetgevolge en die betrokke moderatorveranderlikes, in 'n model saam te vat wat as basis vir toekomstige navorsing kan dien. Van verdere belang is dat die studie op die bestudering van vrywillige, beheerbare arbeidsomset onder hoërvlak werknemers (drie jaar naskoolse opleiding) gemik is, wat volgens Staw (1980, p254) nog min of geen aandag geniet het nie. Vanuit 'n finansiële oogpunt hou arbeidsomset belangrike implikasies vir enige organisasie in en daarom het dit ook implikasies vir 'n organisasie se funksionering en doeltreffendheid.

Die volgende afdeling het ten doel om die belangrikheid van die werkwyse van hierdie studie vir Bestuur en die Organisasie uit te lig.

1.9.2 Bestuur

Volgens Bouwer (1968, p2) reflekteer 'n hoë arbeidsomset swak op die bestuur van 'n organisasie. Die studie is gegrond op die bestudering van 'n werklike probleem oor vrywillige arbeidsomset wat metodes/riglyne daarstel om:

- Vrywillige arbeidsomset duidelik te omskryf.
- Die omvang van 'n vrywillige arbeidsomsetprobleem te bepaal.
- Toepaslike inligting daaromtrent in te win.
- Moontlike positiewe en negatiewe gevolge uit te wys.
- 'n Beheerstrategie te ontwikkel en te implementeer.

- Die doeltreffendheid van 'n geïmplementeerde beheerstrategie te toets sodat aan bestuur gerapporteer kan word in 'n taal wat hulle volgens Cawsey en Wedley (1979, p90) die beste verstaan, naamlik "DOLLARS".

Bogenoemde metodes kan bestuur help om 'n belangrike bron van arbeidskoste meer doeltreffend te beheer. In die volgende afdeling word die verskynsel in hierdie konteks bestudeer.

1.9.3 Organisasie

Op die oog af lyk die verskynsel van vrywillige, beheerbare arbeidsomset onbelangrik, maar wanneer diepgaande ondersoek ingestel word, kom Furtell & Parasuraman (1984, p33) tot dié gevolgtrekking -

"companies are beginning to realize that turnover is a sleeping gaint, inconspicuously swallowing a significant portion of their productivity and profits".

Hierdie stelling word ondersteun deur die R110 miljoen wat deur die diensorganisasie aan opleidingskoste bestee is, soos in afdeling 1.5.2. aangetoon is.

Vanuit 'n finansiële oogpunt gesien, sal die diensorganisasie in een of ander stadium die jarelange probleem van vrywillige, beheerbare arbeidsomset moet oplos om mededingend te bly.

1.10 VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE

In Hoofstuk 2 word die ontstaan, klassifisering en die omskrywing van arbeidsomset behandel. Hoofstuk 3 word gebruik om bestaande modelle van die arbeidsomsetgevolge te bespreek. Hierdie modelle word in Hoofstuk 4 geïntegreer en aangepas om nuwe modelle van vrywillige arbeidsomsetgevolge vir die verlaters, blyers, werkgroep, organisasie en eksterne omgewing daar te stel.

Hierdie voorgestelde modelle, en vrywillige arbeidsomsetgevolge, word daarna bespreek met spesifiek verwysing na die moderatorveranderlikes wat 'n invloed op elke gevolg mag hê.

1.11 SAMEVATTING

In hierdie afdeling is kortliks na die ontstaan en werksaamhede van die diensorganisasie verwys. Daarna is die arbeidsomsetprobleem geïdentifiseer en die invloed daarvan op organisasiedoeltreffendheid beklemtoon. Die navorsingsdoelwit, subdoelwitte, aannames, definisie van terme en beperkings is omskryf. Ten laaste is die belangrikheid van die studie vir die wetenskap, bestuur en die organisasie behandel.

In die volgende hoofstuk word die ontstaan en klassifisering van arbeidsomset bespreek.

HOOFSTUK 2

ARBEIDSOMSET

2.1 INLEIDING

Deel 1 van hoofstuk 2 beskryf die ontstaan van die verskynsel van arbeidsomset. Die metodes waarvolgens die klassifisering van die verskynsel gedoen word, word daarna behandel.

In die tweede gedeelte van Hoofstuk 2 word die omskrywing van arbeidsomset behandel. Die omskrywing wat vir hierdie studie geld, sal ten slotte geformuleer word.

2.2 ONTSTAAN VAN ARBEIDSOMSET

Organisasies bestaan as selfstandige ekonomiese entiteite wat ten doel het om die kapitaal wat daarin belê word, winsgewend te maak. Dit word deur die optimale benutting van hulpbronne gedoen waarvan arbeid, omdat dit die ander aktiveer, die belangrikste is.

Elke organisasie is uit 'n aantal interafhanklike poste in hiërargiese vorm saamgestel. Die poste lewer tesame en afsonderlik 'n bydrae tot die bereiking van rentabiliteit, die hoofdoelwit van 'n organisasie. Hierdie poste word deur die mensehulpbron beman, geaktiveer en in stand gehou.

Uit die arbeidsmark bied potensiële werknemers van verskeie groeperinge - bevolkingsgroep, geslag en vermoëns - hul arbeid aan. Werknemers verkoop hulle arbeid vir 'n salaris waarmee hulle persoonlike behoeftes bevredig kan word. Indien potensiële werknemers vir die organisasie aanneemlik is, word 'n dienskontrak met sekere regte en verantwoordelikhede vir beide partye gesluit.

Hierdie dienskontrak kan nie vir ewig bestaan nie en om een of ander vrywillige/nie-

vrywillige rede, en in een of ander stadium word hierdie verhouding deur 'n proses bekend as "arbeidsomset" beëindig (Dalton & Todor, 1982, p212; en Watts & White, 1988, p80).

Porter & Steers (1973, p169) stel vier vlakke in 'n organisasie voor wat faktore bevat wat arbeidsomset beïnvloed:

- Organisasoriese faktore (byvoorbeeld salaris-/bevorderingsbeleid);
- Onmiddellike werkgroep (byvoorbeeld grootte, toesig, en medewerker-verhoudinge);
- Werkinhoud (byvoorbeeld aard van die werk); en
- Persoonlike faktore (byvoorbeeld ouderdom en dienstydpark).

'n Vakature word gevul deur 'n nuwe dienskontrak met 'n ander werknemer te sluit. Dit mag in sommige gevalle gebeur dat die vakature nie gevul word nie, maar afgeskaf word. Die proses van arbeidsomset word deur Jackofsky, Salter en Peters (1986, p43) as "a fact of life" vir enige organisasie beskryf.

Omdat arbeidsomset die gevolg kan wees van 'n verskeidenheid redes (volgens Tavernier, 1967, p26 kan daar soveel as 28 wees), is dit van kardinale belang dat dit vir navorsing- en bestuursdoeleindes in tipes geklassifiseer word. Die metodes waarvolgens hierdie verskynsel geklassifiseer word, word in die volgende afdeling bespreek.

2.3 KLASSIFISERING VAN ARBEIDSOMSET

Die begrip "arbeidsomset" is 'n misleidende term wat in die algemeen as 'n verwysing na die verskynsel van arbeidsonstabiliteit gebruik word (Brissenden & Frankel, 1922, p12).

Arbeidsomset het 'n verskeidenheid van moontlike oorsake. Om die verskynsel sinvol te kan bestudeer, moet 'n klassifisering van determinante op een of ander wyse toegepas word. Die kriterium vir hierdie klassifisering moet die taak so akkuraat as

moontlik verrig.

Indien rapportering van die verskynsel nie korrek is nie, kan dit tot wanaanwending van hulpbronne lei. Harkins & Kurtz (1989, p98) was van mening dat bestuur geneig is om slegs in dié getal bedankings belang te stel en dus eerder na hoeveelheid as gehalte van arbeidsomset te kyk. 'n Verskeidenheid klassifikasie-metodes kom in die literatuur voor wat vervolgens kortliks bespreek word.

2.3.1 Die tradisionele klassifikasiestelsel

Die klassifisering wat dominant in die literatuur gebruik word, is gegrond op die vraag "wie het die handeling geïnisieer?" Hierdie klassifisering verskaf twee tipes resultate, naamlik vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomset waarvan eersgenoemde taamlik homogeen is (Price, 1977, p9). Die meting was hoofsaaklik gegrond op die frekwensie waarvolgens die verskynsel voorkom. Hierdie resultate word vervolgens kortliks bespreek.

2.3.1.1 Vrywillige arbeidsomset

Volgens Price (1977, p9) is vrywillige arbeidsomset die soort wat deur die werknemer geïnisieer word. Hierdie tipe arbeidsomset is meestal deur navorsers bestuur, omdat:

- Die meeste arbeidsomset vrywillig is. (In tye van hoë werkloosheid kan daar 'n styging in nie-vrywillige arbeidsomset wees wat deur, byvoorbeeld afdankingsveroorsoak word).
- Dit redelik homogeen is wat teorievorming vergemaklik.
- Dit meer onderworpe aan beheer deur bestuur was.

2.3.1.2 Nie-vrywillige arbeidsomset

Hierdie soort arbeidsomset word meestal deur die werkgewer of deur derde partye geïnisieer. Dié wat Price (1977, p9) in hierdie kategorie plaas, is ontslag, aflê en aftrede. Hy het verder vermeld dat arbeidsomset deur 'n derde party veroorsaak kan word, byvoorbeeld waar die verplasing van 'n eggenoot ter sprake is.

Beide vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomset het dus verskillende determinante.

2.3.1.3 Moontlike besware teen die tradisionele klassifikasiesistelsel

Die nadeel van hierdie klassifisering is dat dit 'n kriterium daarstel wat nie volledig genoeg is nie, byvoorbeeld, die arbeidsomset mag wel vrywillig wees, maar die vertrek van die verlater kan tot voor- of nadeel van die organisasie wees. Die gebruik daarvan kan maklik ontoepaslike optrede tot gevolg hê wat 'n vermorsing van skaars organisatoriese hulpbronne kan meebring. Meer vollediger metodes moet dus gebruik word.

2.3.2 Uitgebreide klassifikasiesistelselmodel

Om bogenoemde klassifisering se tekortkominge te oorkom, stel Dalton, Krackhardt & Porter (1981, p716-721) 'n uitgebreide klassifikasie voor soos aangetoon in Figuur 2.1.

Figuur 2.1: Uitgebreide klassifikasiesistelsmodel van arbeidsomset van Dalton, Krackhardt & Porter (1981) soos voorgestel deur Abelson (1987, p.383).

		WERKNEMER BEHEER	
		JA/VRYWILLIG	NEE/NIEVRYWILLIG
ORGANISASIE BEHEER	JA/VOORKOMBAAR	A 1. - BETER SALARIS ELDERS - BETER WERKSOMSTANDIGHEDE ELDERS - PROBLEEM MET LEIERSKAP/ADMINISTRASIE	B 2. - ONTSLAG - AFLÊ - GEFORSEERDE AFTREDE
	NEE/NIE-VOORKOMBAAR	3. - TREK NA ANDER PLEK - EGGENOOT VERLAAS - MIDDELLOOPBAAN VERANDERING - WORD HUISVROU - VERWAGTEND KEER NIE - BINNE BEPERKTE TYDPERK TERUG	4. - ERNSTIGE MEDIESE REDE - AFSTERWE

2.3.2.1 Bespreking van die uitgebreide klassifikasiesistelsmodel

Die model stel die komponente van arbeidsomset volledig voor deur vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomset verder in voorkombare en nie-voorkombare arbeidsomset te verdeel. Dié indeling is baie belangrik in die berekening van arbeidsomsetkoste en vir die opstel van beheerstrategieë. Die model stel verder 'n basis daar wat verdere verdeling moontlik maak, naamlik om te bepaal of 'n spesifieke geval funksioneel of wanfunksioneel vir die organisasie is.

Volgens Cawsey & Wedley, (1979, p94) beteken voorkombare arbeidsomset dat die maatskappy 'n groot invloed kan hê om die potensiële verlater van plan te laat verander. Bestuur het byvoorbeeld 'n mate van beheer oor die aard van die werk, werksomstandighede, toesig en lone. In die berekening van arbeidsomsetkoste en die opstel van beheerstrategieë is dit belangrik dat slegs die resultate van hierdie tipe arbeidsomset gebruik word.

Nie-voorkombare arbeidsomset kan nie noodwendig deur organisasieoptrede

voorkom word nie. Voorbeelde hiervan is aftrede, siekte en afsterwe. Darmon (1990, p46) is van mening dat dit meer toepaslik op ouer werknemers is.

Met die begrip funksionele arbeidsomset word na daardie arbeidsomset verwys wat tot voordeel van die organisasie is, byvoorbeeld die bedanking van lae presteerders (Darmon, 1990, p48). Hollenbeck & Williams (1986, p609) het daarop gewys dat funksionele arbeidsomset meer krities as arbeidsomsetfrekwensie is.

Hollenbeck & Williams (1986, p607) en Darmon (1990, p46) het wanfunksionele arbeidsomset gesien as daardie werknemers wat die organisasie wil behou, omdat hulle werkprestasie ten minste bevredigend is.

Deur byvoorbeeld werkprestasie as kriterium te gebruik, kan bepaal word of 'n spesifieke geval van arbeidsomset funksioneel of wanfunksioneel vir die organisasie was - funksioneel as die verlater 'n lae presteerder was en vrywillig bedank het en wanfunksioneel as die verlater 'n hoë presteerder was. Van belang is egter dat die klassifisering meer homogene groeperings daarstel wat belangrik is vir navorsers wat met teorievorming gemoeid is. Volgens Spencër & Steers (1981, p514) is dit belangrik dat arbeidsomset in funksionele en wanfunksionele arbeidsomset geklassifiseer word, aangesien dit sal help om te verstaan watter faktore elke vorm van onttrekking beïnvloed.

Organisatoriese strategieë van hoër gehalte kan op grond van hierdie inligting ontwikkel word. Skaars hulpbronne kan dus meer doeltreffend aangewend word om die verskynsel te bekamp.

2.3.2.2 Moontlike besware teen die uitgebreide klassifikasiestelselmodel

Vir hul navorsing is navorsers volgens McEvoy & Cascio (1985, p343) afhanklik van die redes vir arbeidsomset soos in personeelregisters aangetoon. Die redes wat 'n werknemer vir sy bedankingsbesluit kan gee, is een uit 'n totaal van ongeveer 28 redes (Tavernier, 1967, p28). Hierdie redes is ongelukkig nie betroubaar nie, omdat voormalige werknemers na 'n tydperk neig om hulle redes te verander. Dit word toegeskryf aan die feit dat die verlater sy pad wil skoonhou (Zarandona & Camuso, 1985, p47-48; Watts & White, 1988, p82; en Tavernier, 1967, p27). Die mees algemene rede wat aangegee word, is beter salaris elders. Om dié rede kan die akkuraatheid van die subafdelings A1, en A3 van die model van Dalton, Krackhardt & Porter (1981) moontlik 'n element van kontaminasie bevat.

Hierdie probleem kan waarskynlik oorbrug word deur metodes aan te wend om die gehalte van uitdienstredingsonderhoude te verhoog of om na-uitdienstredingsonderhoude te voer.

Volgens Miller (1988, p3) is dit belangrik dat noukeurige onderskeid in arbeidsomset volgens bevolkingsgroep en geslag gemaak word, omdat hulle meeding in verskillende subfasette van die arbeidsmark en elk deur 'n ander stel veranderlikes beïnvloed word. Indien dit nie gedoen word nie, kan dit tot wanoptrede met gevolglike vermorsing van skaars organisatoriese hulpbronne lei. Homogeniteit ten opsigte van beroep, geslag, bevolkingsgroep en moontlik ouderdom moet dus in ag geneem word by die samestelling van teikengroepe.

Die skrywer merk op dat die teikengroepe van die navorsers Dalton, Krackhardt & Porter, (1981), Hollenbeck & Williams, (1986) en Albelson (1987) slegs homogeen ten opsigte van een aspek, naamlik beroep is. Die feit dat die teikengroepe nie homogeen ten opsigte van geslag of bevolkingsgroep is nie, kon moontlik hulle bevindings beïnvloed. Sheridan (1985, p89) waarsku in sy navorsing teen hierdie tipe metodologiese foute.

Die meeste arbeidsomsetprobleme word op die individuele vlak van analise bestudeer. Miskien kan die gedrag wat met arbeidsomset geassosieer word, beter verstaan word as dit verder geklassifiseer kan word in byvoorbeeld werkgroep, afdeling en organisasie (George & Bettenhausen, 1990, p698).

2.4 AFLEIDING

Vir beheerstrategiese doeleindes is dit van kardinale belang dat arbeidsomset korrek geklassifiseer word om vermorsing van organisatoriese hulpbronne te voorkom. Dit is nie 'n maklike proses nie, aangesien dit deur 'n stel veranderlikes beïnvloed word. In arbeidsomsetanalise moet daar dus duidelikheid bestaan oor dié volgende (Darmon, 1990, p46-47 en Watts & White, 1988, p80):

- Is die redes wat op die personeelregisters aangetoon word werklik vrywillig/nie-vrywillig?
- Is daar homogeniteit ten opsigte van beroep, bevolkingsgroep, geslag en ouderdomsgroep in die analise? (Werknemers ding in verskillende segmente van die arbeidsmark mee en hulle beweegredes mag

gevolglik verskil).

- Is daar bepaal of die arbeidsomset funksioneel of wanfunksioneel vir die organisasie is?
- Is arbeidsomset in klasse verdeel en word dit in beheerstrategieë aangespreek?
- Word organisatoriese hulpbronne vermors op voorkombare maar tog funksionele of selfs nie-voorkombare arbeidsomset?
- Is die oorsake van funksionele arbeidsomset deurtastend ondersoek en is vrae gevra waarom die betrokke werknemer in die eerste plek aangestel is en waarom hy 'n lae presteerder geword het?

2.5 OMSKRYWING VAN ARBEIDSOMSET

Vir navorsingsdoeleindes is dit baie belangrik om presies af te baken watter gedeelte van 'n verskynsel bestudeer gaan word. Indien dit nie gedoen word nie, kan dit verwarring veroorsaak, aldus Bouwer (1968, p16). Mobley (1982b, p11) beklemtoon hierdie vereiste deur die volgende opmerking:

"the understanding and effective management of employee turnover requires a definitive and reliable schema for measuring and classifying types of turnover".

Verskeie omskrywings word in die literatuur aangetref wat die verskynsel van arbeidsomset op een of ander wyse beskryf (Brisseden & Frankel, 1922, p12-22; Bouwer, 1968, p17; Mobley, 1982b; Price, 1977, p4-6; Schoeman, 1982, p73-74; en Van der Merwe & Miller, 1988). Van die belangrikste omskrywings word kortliks bespreek.

2.5.1 Price (1977)

Price (1977, p4) gee die volgende omskrywing van arbeidsomset:

"Turnover is the degree of individual movement across the membership boundary of a social system".

Price (1977, p4-5) verskaf die volgende kriteria om te bepaal of 'n werknemer binne die grense van 'n sosiale stelsel is:

- As die werknemer homself as lid van die sosiale stelsel ag.
- Die graad van interaksie met lede van die sosiale stelsel. Indien interaksie min is, bevind hy homself buite die stelsel.
- Indien die werknemer hom aan die formele sanksies van die stelsel onderwerp.

Bewegings oor die lidmaatskapgrens vind deur toevoegings (nuwe werknemers) en skeidings (personeelverliese) plaas.

Kritiek teen die omskrywing kan wees dat hier na "omset" en nie "arbeidsomset" verwys word nie. Hoewel bedryfsorganisasies ook sosiale stelsels is, is alle sosiale stelsels nie werkgewers nie. Omset in 'n "sosiale stelsel" verwys dus nie noodwendig na arbeidsomset nie.

2.5.2 Mobley (1982b)

Mobley, (1982b, p10) omskryf arbeidsomset as:

"The cessation of membership in an organization by an individual who received monetary compensation from the organization".

Die eienskappe van die omskrywing is die volgende:

- Dit sluit aanstellings, verplasings en ander interne organisasiebewegings uit.
- Dit koppel lidmaatskap aan monetêre vergoeding.
- Dit is op enige organisasie van toepassing.
- Dit is op enige organisasie-werknemerverhouding van toepassing.

Moontlike kritiek teen die omskrywing is dat daar nie eksplisiet gestel word dat werkers vergoeding ontvang vir werk wat verrig is nie.

2.5.3 Van der Merwe & Miller (1988)

Volgens Van der Merwe & Miller (1988, p38) is die mees presiese omskrywing:

"that turnover consists of movement into and out of the boundaries of an organization".

Dié omskrywing sluit inter-departementele of interne organisatoriese beweging uit. Dit toon verder aan dat lidmaatskap beëindig word wanneer die werknemer oor die grense beweeg.

2.6 OMSKRYWING VIR DIE STUDIE

In die lig van die kritiek op bogenoemde omskrywings en vir die doel van hierdie studie gaan die volgende omskrywing van arbeidsomset gebruik word:

Arbeidsomset is die ontstaan van 'n vakature weens die vrywillige bedanking uit die diens van die diensorganisasie deur 'n werknemer wat (tegniese) werk verrig het vir die diensorganisasie en monetêre vergoeding daarvoor ontvang het.

Die omskrywing stel die volgende vereistes:

- 'n Vakature moes in die postestruktuur van die diensorganisasie ontstaan.

- Die werknemer moes (tegniese) werk vir die diensorganisasie verrig het.
- Die bedanking moes vrywillig deur die werknemer geïnisieer wees.
- Die werknemer moes monetêre vergoeding vir sy arbeid ontvang het.
- Die werknemer se lidmaatskap met die diensorganisasie moet beëindig wees.

2.7 SAMEVATTING

In Hoofstuk 2 is die ontstaan van die verskynsel van arbeidsomset nader ondersoek. Die wyses waarvolgens die verskynsel geklassifiseer word en die metodologiese probleme wat ondervind kan word, is daarna bespreek.

Die tweede gedeelte van Hoofstuk 2 het 'n kort bespreking van die verskillende omskrywings van arbeidsomset gegee. Hieruit is 'n omskrywing geformuleer wat vir die doel van hierdie studie gebruik sal word.

HOOFSTUK 3

ARBEIDSOMSETGEVOLGE

3.1 INLEIDING

Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat arbeidsomset gevolge vir die verlater, blyer, werkgroep, organisasie en eksterne omgewing het en dat die impak van arbeidsomset vir elk van hierdie afdelings verskillend is. In Hoofstuk 3 word die verskillende houdings- en gedragsmodelle wat oor die arbeidsomsetgevolge handel, nader ondersoek. Daarna word die modelle wat die koste-element van die verskynsel verklaar, behandel.

As die modelle kronologies in jaarvolgorde gerangskik word, toon dit 'n neiging om bloot 'n verbetering op die voorafgaande modelle te wees. Dit getuig van 'n rasonale ontwikkelingsgang. Om duplisering dus te voorkom, word die elemente van die modelle nie in hierdie hoofstuk nie, maar later saam in Hoofstuk 4 bespreek.

Hierdie modelle word in Hoofstuk 4 geïntegreer om nuwe modelle vir elk van die genoemde afdelings voor te stel. Die elemente van elke model word daarna afsonderlik bespreek.

In die volgende gedeeltes word arbeidsomsetgevolge bespreek met die doel om die impak van die verskynsel in perspektief te plaas.

3.2 ARBEIDSOMSETGEVOLGE

Volgens Mowday e a (1982, p135) het navorsers in die verlede meer daarin belang gestel om werknemershoudings en -gedrag ten opsigte van arbeidsomset te voorspel eerder as om die gevolge daarvan te verstaan.

Staw (1980, p254) en Dalton & Todor (1982, p212) rapporteer in hul navorsing dat die literatuur wat wel oor die arbeidsomsetgevolge handel deur die besorgdheid oor die negatiewe impak van die verskynsel gedomineer word. Staw (1980, p254) gee die volgende moontlike redes vir die neiging:

- Daar is altyd een of ander koste aan arbeidsomset vir die organisasie verbonde.
- Navorsers neig om op probleme te konsentreer wat hulle as belangrik beskou en gevolglik beklemtoon hulle die negatiewe sy van arbeidsomset.
- Navorsing in bedryfsielkunde oor arbeidsomset is hoofsaaklik op laevlak werknemers, soos die gedrag van blouboordjie werknemers en hul toesighouers in organisasies gerig.

Die bestaande houdings- en gedragsmodelle van arbeidsomsetgevolge word vervolgens in meer besonderhede bespreek.

3.3 HOUDINGS- EN GEDRAGSMODELLE VAN ARBEIDSOMSETGEVOLGE

Van Schoor (1977, p34) het 'n model as 'n grafiese voorstelling van kernbegrippe beskryf wat in 'n logiese samehang oor 'n bepaalde onderwerp byeengebring is. Die samestelling en die werking van 'n verskynsel word dus makliker verstaan as dit in modelvorm voorgestel word.

Omdat die arbeidsomsetgevolge eers in 1970 aandag begin geniet het, kan slegs enkele modelle oor die onderwerp in die literatuur gevind word. Hierdie stelling word ondersteun deur Price (1977, p92) se bevindinge dat in daardie stadium geen navorsing bestaan het om die uitwerking van arbeidsomset op die gemeenskap, samelewing, familie of individue te bepaal nie. Bestaande navorsing is deur 'n bekommernis oor organisasiedoeltreffendheid gedomineer - die mate waarin 'n stelsel daarin slaag om sy doelwitte te bereik.

Na bestudering van die bestaande literatuur is dit vir die skrywer duidelik dat die frekwensie van arbeidsomset wissel - van geen tot hoog. Dié frekwensie word deur verskeie moderatorveranderlikes beïnvloed. Die hele frekwensiespektrum het moontlik 'n positiewe of negatiewe invloed op die verlater, blyer, werkgroep, organisasie of sosiale omgewing.

Die gevolge van lae arbeidsomset word in die volgende afdelings bespreek.

3.3.1 Gevolge van lae arbeidsomset

Wanneer die frekwensie van arbeidsomset in 'n organisasie geen of min is, het dit sekere positiewe of negatiewe gevolge. Navorsing wat oor die verskynsel van lae arbeidsomset handel, word vervolgens behandel.

3.3.1.1 Bouwer (1968) se model

Bouwer (1968, p76-80) het beklemtoon dat arbeidsomset 'n positiewe gevolg vir enige organisasie het. Hy het aanbeveel dat 'n aanvaarbare vlak van arbeidsomset gevind moet word om die maksimum voordeel daaruit te trek. Bouwer vestig die aandag op die negatiewe gevolge van 'n te lae arbeidsomset soos in Model 3.1 aangetoon.

Model 3.1: Bouwer (1968) se negatiewe gevolge van lae arbeidsomset.

ARBEIDSOMSET
- Voorkom stagnasie
LAE ARBEIDSOMSET
<ul style="list-style-type: none"> - Ouderdomsverspreiding op hoë vlakke - Geen belangstelling in nuwe uitdagings - Ontwikkeling van jong werknemers as sekuriteitsrisiko gesien - Weerstand teen neem van risiko bestuursbesluite - Geen groei en ontwikkeling van organisasie - Moontlike ondergang van organisasie
ARBEIDSOMSET
- Beter mensehulpbronbenutting
LAE ARBEIDSOMSET
<ul style="list-style-type: none"> - Bevorderingsblokkasies ontstaan - Moontlike arbeidsomset weens beperkte vorderingsgeleenthede - Werwingsprobleme mag ondervind word - Organisasie mag probleme ondervind wanner werknemers aftree
ARBEIDSOMSET
- Stimuleer innovasie
LAE ARBEIDSOMSET
<ul style="list-style-type: none"> - Nuwe bestuurskonsepte en idees kom nie die organisasie binne nie - Bedryfsmetodes en prosedures verouderd
ARBEIDSOMSET
- Verlaag arbeidskoste
LAE ARBEIDSOMSET
- Hoë arbeidskoste omdat meeste werknemers op top van salarisskale is.

Al die negatiewe gevolge van te lae arbeidsomset wat Bouwer (1968) identifiseer, raak organisasiedoeltreffendheid direk of indirek. Globaal gesien kan hierdie negatiewe gevolge van te lae arbeidsomset moontlik in een dominante gevolg saamgevat word, naamlik die ondergang van die betrokke organisasie. Hierdeur toon Bouwer (1968) aan dat 'n mate van arbeidsomset 'n noodsaaklikheid vir enige organisasie is. Lae arbeidsomset kan moontlik veroorsaak word deur arbeidsmarktoestande wat in die volgende deel bespreek word.

3.3.1.2 Finnemore (1990) se model

Finnemore (1990, p17-20) se navorsing is in die Oos-Kaap gedoen waar daar uiters min arbeidsmobiliteit veral onder swart- en kleurlingwerkers was. Sy rapporteer dat die werkloosheidsyfer besonder hoog is met min werkskepping. Finnemore (1990, p18) was van mening dat 'n te lae arbeidsomset sekere gevolge mag hê soos in Model 3.2 aangetoon word. Die gevolge is egter moeilik bepaalbaar.

Model 3.2: Finnemore (1990) se gevolge van lae arbeidsomset

OORSAAK	GEVOLG
- Werknemers kan om een of ander rede nie bedank nie	- Verhoging in afwesigheid en ander vorms van protes
- Lae arbeidsomset - Min organisasiegroei - Min poste geskep	- Min nuwe bloed - Ou werksmag
- Ou werksmag	- Lewer weerstand - Verandering moeilik geïmplimenteer - Min innovasie - Bestaande tegnologie raak verouderd - Produksieverhoging moeilik
- Ou werksmag	- Aan bopunt van salarisskaal - Dalende werkvermoë - Weerstand teen afgradering van werk en salaris - Oorbesoldiging
- Ou werksmag	- Lang diensrekord - Hoë organisasieverbondendheid

Finnemore (1990) se model konsentreer op die negatiewe gevolge wat 'n ou werksmag moontlik op 'n organisasie kan hê. Globaal gesien, konsentreer die model op 'n baie belangrike negatiewe gevolg van lae arbeidsomset, naamlik die wanbalans wat ontstaan tussen die geld wat 'n organisasie op arbeidskoste spandeer en die waarde wat in ruil daarvoor gekry word.

In arbeidsmarkomstandighede van die aard kan dit verwag word dat daar 'n styging in nie-vrywillige arbeidsomset sal wees (Price, 1977, p9). Die enigste wyse waarop organisasies hul arbeidsmark kan verminder, is deur afdankings.

Die gevolge van hoë arbeidsomset word in die volgende deel bespreek.

3.3.2. Gevolge van hoë arbeidsomset

3.3.2.1 Price (1977) se model

Price (1977, p92-120) het bevind dat daar geen koderingstelsel oor die arbeidsomsetgevolge op organisasies was nie en dat navorsing in die verband hoofsaaklik deur die besorgdheid oor organisasiedoeltreffendheid gedomineer is. Hy het gevolglik 'n koderingstelsel van ses veranderlikes saamgestel wat moontlik deur hoë arbeidsomset beïnvloed is, met 'n aanduiding van hoe bestaande navorsing dit gesteun het. Hierdie veranderlikes met die navorsingsteun wat dit op daardie stadium geniet het, word in Model 3.3 weergegee.

As 'n aanduiding van die navorsingsteun gebruik Price (1977) slegs twee graderings, naamlik medium en laag. Hy gebruik nie 'n hoë gradering nie, omdat nie een van die gestelde hipoteses deur 'n groot verskeidenheid navorsing gesteun word nie.

Model 3.3: Price (1977) - Afhanklike veranderlikes

ADMINISTRATIEWE PERSONEEL
- Hoë arbeidsomset het meer administratiewe personeel proporsioneel tot produksie personeel tot gevolg. (medium ondersteuning).
FORMALISASIE
- Hoë bestuursomset lei tot hoër formalisering (medium ondersteuning).
INTEGRASIE
- Hoë arbeidsomset veroorsaak laer integrasie (medium ondersteuning).
TEVREDENHEID
- Hoë arbeidsomset het lae tevredenheid tot gevolg (steun laag).
INNOVASIE
- Hoë arbeidsomset veroorsaak hoë innovasie (steun laag).
SENTRALISERING
- Hoë bestuursomset veroorsaak 'n laer hoeveelheid sentralisasie (steun laag).

Price (1977) het slegs oor ses veranderlikes verslag gedoen, maar sy werk het nietemin 'n belangrike basis daargestel waarop ander navorsers kon bou. Van hierdie navorsers was Staw (1980) wat 'n model daargestel het, soos in Model 3.4 aangedui, wat meer veranderlikes van die verskynsel behandel het.

3.3.2.2 Staw (1980) se model

Staw (1980 p265-267) stel dit duidelik dat arbeidsomset 'n uiterse komplekse proses is wat 'n uitwerking op verskeie aspekte van organisatoriese funksionering het. Elk van hierdie uitwerkings word weer op hul beurt deur moderatorveranderlikes beïnvloed. Sommige van hierdie moderatorveranderlikes mag die gevolge van die impak van arbeidsomset op verskeie wyses beïnvloed. So kan hoë arbeidsomset byvoorbeeld potensiële, organisatoriese ontwrigting tot gevolg hê, maar 'n groter moontlikheid van innovasie en aanpassing daarstel.

Model 3.4: Staw (1980) Die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge

ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE	MODERATORVERANDERLIKE	UITKOMS VERANDERLIKE
Arbeidsomset	Stand van arbeidsmark Vlak in organisasiehiërargie Interne vs eksterne aanstelling	Seleksie en werwingskoste
Arbeidsomset	Vlak in organisasiehiërargie Interne vs eksterne aanstelling	Opleidings- en ontwikkelingskoste
Arbeidsomset	Rolsentraliteit Voorspelbaarheid van arbeidsomset Rolspesialisasie	Organisatoriese ontwrigting
Arbeidsomset	Waarneembare rede vir verlating Werkgroepkohesie Loopbaanoriëntering van lidmaat	Demoralisering van lede
Arbeidsomset	Toevalligheid van beloningstelsel Rolprestasiekurwe Strakheid van die arbeidsmark	Individuele werkprestasie
Arbeidsomset	Ideologies vs behulpsaamheid van rol Konflik in kern vs randstandige gelowe	Vermindering van opgehope konflik
Arbeidsomset	Interne organisasiegroei Interne vs eksterne aanstelling	Toename in beweeglikheid en moraal
Arbeidsomset	Vlak in organisasiehiërargie	Innovasie vs aanpassing

Die model van Staw (1980) identifiseer meer fasette waarop arbeidsomset moontlik 'n uitwerking kan hê. Hierdie fasette is die organisasie, werkgroep en individu wat moontlik afsonderlik of tesame by elke uitkomsveranderlike ingelees kan word.

Dalton & Todor (1982, p213) wys daarop dat alhoewel Staw (1980) die positiewe resultate van arbeidsomset vir organisasies aanspreek, hy nie voordele aandui wat maklik kwantifiseerbaar is nie. As die werklike uitwerking van arbeidsomset in ag geneem word, is Staw (1980, p267) se model beperk en sy stelling dat die model moontlik as 'n oorsiglys deur bestuur gebruik kan word om arbeidsomsetgevolge te ondersoek, misleidend. Die modelle wat in die volgende deel bespreek gaan word, is meer realisties en volledig.

3.3.2.3 Mobley (1982a) se model

Mobley (1982a, p112) was dit eens dat die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge verhoogde konseptuele en empiriese aandag moet verdien. Hy verskaf 'n model van sommige van die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge en dui ander moontlikhede, soos in Model 3.5 weerspieël word, vir verdere navorsing in hierdie area aan.

Model 3.5: Mobley (1982a) Moontlik positief en negatief individuele en organisatoriese arbeidsomsetgevolge

ORGANISASIES	
NEGATIEWE GEVOLGE (Moontlike)	POSITIEWE GEVOLGE
<ul style="list-style-type: none"> - Koste (werwing, huur, assimilasië, opleiding) - Vervangingskoste - Skeidingskoste - Ontwrigting van sosiale en kommunikasie-strukture - Produktiwiteitsverlies (gedurende soek en opleiding) - Verlies van hoë presteerders - Dalende tevredenheid tussen blyers - Stimuleer "ontoepaslike arbeidsomset-beheerstrategieë" - Negatiewe beeld deur die verlater 	<ul style="list-style-type: none"> + Vervanging van swak presteerdes + Bring nuwe tegnologie/kennis in + Stimuleer verandering in beleid en prosedure + Verhoog interne bewegingsmoontlikhede + Verhoog strukturele buigsaamheid + Verhoogde tevredenheid tussen blyers + Verminder ander onttrekkingsgedrag + Geleentheid vir kostevermindering en konsolidering

INDIVIDUE (VERLATERS)	
NEGATIEWE GEVOLGE (Moontlike)	POSITIEWE GEVOLGE
<ul style="list-style-type: none"> - Verlies aan senioriteit en verwante koste - Verlies van nie-verkreë voordele - Ontwrigting van gesins- en sosiale ondersteuningsisteme - "Gras-is-groener-verskynsel" en ontnugtering - Inflasieverwante koste byvoorbeeld. huisverbande - Verplasingverwante stres - Ontwrigting van eggenote se loopbaan - Loopbaanroeteagteruitgang 	<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde inkomste + Loopbaanvooruitgang + Beter organisasie - werknemer passing dus minder stres, en beter benutting van vermoë en belangstellings + Hernieude stimulasie in nuwe omgewing + Verkryging van nuwe werkswaardes + Versterking van eiewaardepersepsies + Selfontwikkeling
INDIVIDUE (BLYERS)	
NEGATIEWE GEVOLGE (Moontlike)	POSITIEWE GEVOLGE
<ul style="list-style-type: none"> - Ontwrigting van sosiale en kommunikasiepatrone - Verlies van waardevolle medewerkers - Dalende tevredenheid - Verhoogde werkslading gedurende tydperk van soektog na vervanger - Dalende groepkohesie - Dalende samehorigheid 	<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde interne bewegings geleentheid + Stimulasie en kruisbestuwing van nuwe medewerkers + Verhoogde tevredenheid + Verhoogde kohesie + Verhoogde samehorigheid

Mobley (1982a, p112) maak die volgende aanname: As daar aanvaar word dat arbeidsomset nie noodwendig onwenslik is nie, moet die voorwaardes waaronder dit as wenslik of onwenslik geag word, bestudeer word. Hy waarsku daarteen dat die studie van arbeidsomsetgevolge nie dieselfde pad volg as die studie van die oorsake van die verskynsel nie.

Die gevolge, soos in die negatiewe sel aangetoon, is volgens Mobley (1982a, p113) die meeste bestudeer. Die oorblywende selle het min of geen aandag geniet nie. Mobley (1982a, p113) het daarop gewys dat van die veranderlikes in die model moontlik beide 'n gevolg en oorsaak kan wees, byvoorbeeld die prestasie van die verlaters en blyers.

Die model van Mobley (1982a) is die eerste wat 'n duidelike skeiding van die arbeidsomsetgevolge vir die blyer, verlater en organisasie aantoon. Buiten die feit dat die model beide die negatiewe en positiewe arbeidsomsetgevolge toon, het dit 'n houding- en gedragskomponent. Dit is 'n baie belangrike bydrae vir sover dit die

verstaan en beheer van arbeidsomset betref.

Mobley (1982b, p32-33) het hierdie model uitgebrei deur 'n afdeling by te voeg wat die moontlike gevolge vir die samelewing aandui soos in Model 3.6 uiteengesit word.

3.3.2.5 Mobley (1982b) se model

Model 3.6: Mobley (1982b) Voorbeelde van moontlik positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die samelewing

SOSIALE OMGEWING	
NEGATIEWE GEVOLGE (Moontlike)	POSITIEWE GEVOLGE
<ul style="list-style-type: none"> - Verhoogde koste in produksie - Streekonvermoë om industrie te hou of te trek 	<ul style="list-style-type: none"> + Mobiliteit na nuwe industrie + Verminderde inkomste-ongelykhede + Verminderde werkloosheid en welsynkoste in 'n afdalende arbeidsmark + Vermindering in werkstressverwante koste

Die model van Mobley (1982b) raak 'n nuwe faset aan wat deur arbeidsomset op 'n direkte of indirekte wyse beïnvloed word. Die sosiale omgewing het 'n invloed op organisasiebedrywighede, byvoorbeeld die ondersteuning wat die organisasie geniet en insetkoste. Dit is dus belangrik dat die impak van arbeidsomset op die faset bestudeer moet word, om te kan bepaal wat die indirekte invloed op die organisasie is.

Die impak van arbeidsomset kan verder uitgebrei word soos in die volgende deel aangetoon.

3.3.2.4 Mowday, Porter en Steers (1982) se model

Die hipotetiese modelle van Mowday e a (1982 p142-157) is die volledigste modelle wat in die literatuur gevind word. Verskillende submodelle van die arbeidsomsetgevolge vir die verlater, blyer, werkgroep en organisasie soos uiteengesit in Model 3.7 word gegee. Die moderatorveranderlikes wat die nouste saam met elke gevolg geassosieer word, word aangedui.

Model 3.7: Mowday, Porter & Steers (1982) Arbeidsomsetgevolge vir die verlater, blyer, werkgroep en organisasie

MOONTLIKE GEVOLGE VIR VERLATERS	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde inkomste (2, 4) + Loopbaanvoortgang (2, 4) + Verbeterde individuele werkpassing (6) + Verhoogde uitdaging (6) + Selfontwikkeling (6) + Niewerk voordele byvoorbeeld geografiese ligging (6) + Verbeterde gesinsbande (3, 6) + Nuwe sosiale verhoudings (5) + Verhoogde verbondenheid tot nuwe werk en organisasie (6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlies aan senioriteit (1) - Verlies aan nieverkreë voordele (1) - Onvergoede verhuisingskoste (2, 6) - Ontwrigting van gesin (3, 6) - Verplasingsspanning (3, 6) - Verlies aan vriendskappe (5) - Verlaagde gesinsbande (3, 6)
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Dienstydkompleksiteit 2. Arbeidsmarkomstandighede 3. Gesinstatus 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Werkvaardighede 5. sosiale betrokkenheid by werk 6. Karakter van ou vs nuwe werk

MOONTLIKE GEVOLGE VIR BLYERS	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Geleentheid vir bevordering (8, 9) + Meer positiewe werkhoudings (1, 4, 7, 9) + Verhoogde prestasie (3, 5) + Stimulasie by werk (2, 9) + Stimuleer soektog na beter werk (1, 6, 7) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhoogde werkslading (3, 5, 6, 9) - Afnemende prestasie (3, 5, 6, 9) - Spanning en onsekerheid (6, 9) - Minder positiewe werkhoudings (1, 4) - Verlies aan vriendskappe (2)
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Oortuiging waarom ander verlaat 2. Sosiale verbinding met verlaters 3. Taakinterafhanklikheid 4. Status van die verlater 5. Prestasie van die verlater 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Arbeidsmarktoestande 7. Loopbaanoriëntasie van verlater 8. Vlak in organisasiehiërargie 9. Organisasiebevorderingsbeleid

MOONTLIKE GEVOLGE VIR WERKGROEPE	
POSITIEWE	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde effektiwiteit (3, 7) + Nuwe idees en kreatiwiteit (1, 3, 7) + Nuwe prestasie-strategie (1, 3, 7) + Nuwe vaardighede en vermoëns (3, 7) + Her-evaluering van groepporme (2, 3, 7) + Verhoogde kohesie (3, 7) + Verminderde konflik (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwrigting van werk (1, 3, 5-7) - Ontwrigting van groepprosesse (2-4, 7) - Dalende prestasie (1, 3, 5-7) - Groter rolspesifikasie (4, 5) - Versteurde verhoudings en kommunikasiekanale (4, 5) - Pogings om nuweling te sosialiseer (2, 7) - Verhoogde konflik (7)
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taakinterafhanklikheid 2. Groepverbondenheid 3. Karakter van die verlater 4. Grootte van die werkgroep 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Voorspelbaarheid van arbeidsomset 6. Moeilikhedsgraad om te vervang 7. Persoonlikheid van die vervanger

MOONTLIKE GEVOLGE VIR ORGANISASIES	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Innovasie en aanpassing (3, 5) + Verhoogde werknemer moraal en beweging (3, 5) + Verhoogde motivering (1, 3) + Verhoogde doeltreffendheid (1, 4-7) + Verminder opgehoopde konflik (7) 	<ul style="list-style-type: none"> - Koste van arbeidsomset (1-5, 7) - werwing en keuring - opleiding en ontwikkeling - Administratiewe personeel - Demoralisering van werknemers (2, 7) - Negatiewe publieke betrekkinge (7) - Operasionele ontwrigting (2-4, 7) - Afnemende doeltreffendheid (1, 2, 7) - Strukturele veranderings <ul style="list-style-type: none"> - Formalisering (2) - Sentralisering (2) - Verminderde sosiale betrokkenheid by werk
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeidsmarktoestande 2. Patrone van arbeidsomset 3. Organisasiebevorderingsbeleid 4. Interne mannekragbron 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Groei van organisasie 6. Werkspanning en rolprestasiekurwe 7. Persoonlikheid van die verlater

Die model oor die moontlike arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep is 'n nuwe faset wat geïdentifiseer is. Baie min is bekend oor wat die impak van arbeidsomset op die faset kan wees. Die ander modelle van die navorsers is 'n uitbreiding van bestaande navorsing.

Die modelle van Mowday e a (1982) stel 'n basis daar waarop verdere navorsing

in die gebied gebou kan word. Die model beweeg baie nader aan die oorsiglys wat Staw (1980) voorgestel het.

Na 'n diepgaande bestudering van die model is dit duidelik dat daar aan elke element van die model een of ander vorm van koste verbonde is. Om dus hierdie verskynsel beter te verstaan, is dit nodig om dit uit 'n koste-oogpunt te beskou. Die volgende afdeling bespreek hierdie onderwerp.

3.4 ARBEIDSOMSETKOSTE

Alhoewel dit algemeen bekend is dat arbeidsomset 'n duur verskynsel is, is baie min organisasies van die werklike monetêre omvang en die impak daarvan bewus (Cascio, 1982, p19; Hall, 1981, p44; Teel, 1983, p956; en Van der Merwe, 1974, p90). Omdat daar 'n negatiewe konnotasie aan die woord koste gekoppel word, kan die afdeling dus gesien word as die meting van die negatiewe gevolge van arbeidsomset.

Soos in die geval van die arbeidsomsetgevolge het die kosteberekening van arbeidsomset eers onlangs aandag begin geniet. Van der Merwe (1974, p91) rapporteer dat daar 'n beperkte hoeveelheid literatuur oor die sistematiese kosteberekening van arbeidsomset beskikbaar was. Die skrywer kon 11 studies oor die onderwerp opspoor (Cascio, 1982; Cawsey & Wedley, 1979; Dalton & Todor, 1982; Darmon, 1990; Flamholtz, 1974; Hall, 1981; Mercer, 1988; Phillips, 1990; Staw, 1980; Teel, 1983; en Van der Merwe, 1974).

Volgens Price (1977) word die arbeidsomsetkoste gewoonlik in monetêre terme uitgedruk. In die literatuur word verskillende kostes geïdentifiseer en prosedures ontwikkel om dit te meet. Die literatuur aanvaar dat dit 'n uitwerking op organisasiedoeltreffendheid het.

Gordon (1990, p42) het gesê dat 'n probleem nie opgelos kan word as dit nie gemeet kan word nie. Deur die probleem van arbeidsomset in monetêre waarde uit te druk (meet), word dit volgens Cawsey & Wedley (1979, p90) in die taal gedoen wat topbestuur die beste verstaan - "Dollars".

Organisasie- en posteverskille veroorsaak dat koste van arbeidsomset tussen organisasies en poste verskil wat aan die verskille in beleid wat organisasies tot die

mannekraghulpbron volg, toegeskryf kan word (Dalton & Todor, 1982, p215; Teel, 1983, p.958; en Van der Merwe, 1974, p91). Alhoewel elke geval van arbeidsomset nie wanfunksioneel is nie, gaan dit met koste gepaard (Watts & White, 1988, p80).

In die volgende afdeling gaan verskillende kosteberekeningsmodelle wat ontwikkel is waarvolgens die arbeidsomsetkoste gemeet kan word, nader toegelig word.

3.4.1 Identifisering van relevante arbeidsomsetkostekomponente

Volgens Zimmerman (1971) kan arbeidsomsetkoste in ses kategorieë geklassifiseer word, naamlik:

- Koste wat ontstaan as individue die organisasie verlaat.
- Koste vir advertering, werwing en keuring om vakante poste te vul.
- Koste vir oriëntering en opleiding van nuwe werknemers.
- Koste vir onderbenutte toerusting weens die afwesigheid van die posbekteër.
- Koste vir verlore produksie weens arbeidsomset.
- Koste aan produktiwiteitverlies weens 'n gebrek aan opleiding.

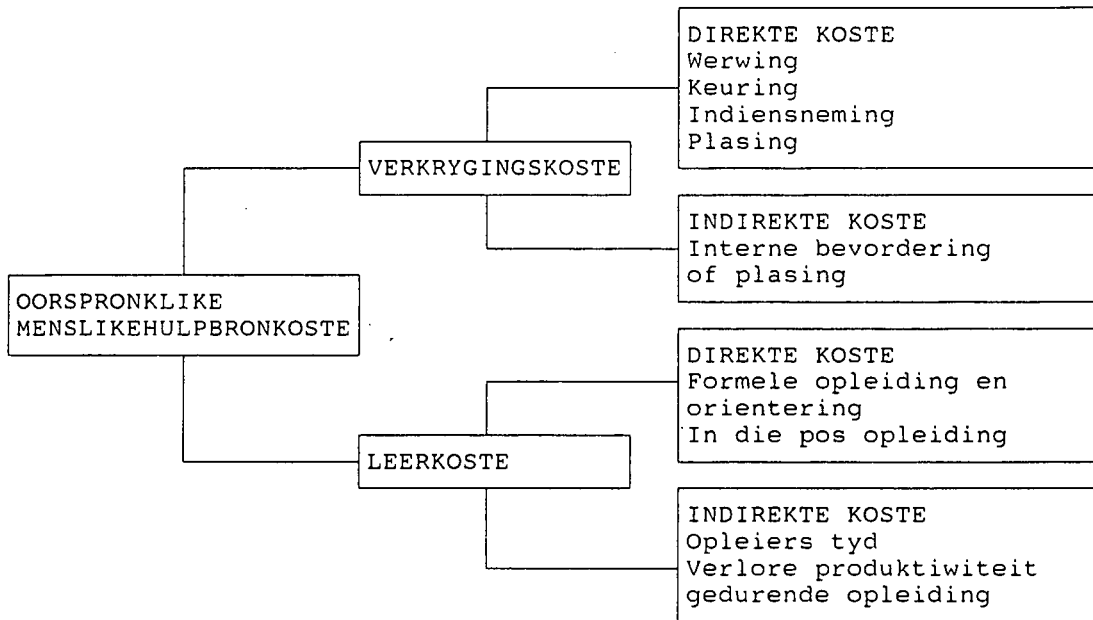
Die klassifisering van Zimmerman (1971) hierbo het gehelp om die kategorieekostes wat met arbeidsomset geassosieer word, op te helder. Om die koste verbonde aan die verskynsel van arbeidsomset nog duideliker te stel, is dit belangrik dat Flamholtz (1974) se konsep van aanvanklike mannekraghulpbronnkoste nader ondersoek word. Flamholtz (1974, p33-43) het die terminologie en metingsmodelle wat met mannekraghulpbronnkoste geassosieer word, behandel. Hy het die begrippe aanvanklike- en vervangingskoste van die mannekraghulpbron omskryf en het modelle vir meting daarvan gegee wat die boustene van mannekragkosteberekening vorm. Die konsep en modelle van meting word vervolgens bespreek.

3.4.2 Aanvanklike mannekraghulpbronnkoste

Aanvanklike mannekraghulpbronnkoste word deur Flamholtz (1974, p35) omskryf as die koste wat aanvanklik aangegaan is om die mannekraghulpbron te bekom en te ontwikkel. Die koste wat met hierdie proses geassosieer word deur Flamholtz in modelvorm voorgestel soos in Model 3.8 aangetoon. Die model van aanvanklike mannekraghulpbronnkoste vul Zimmerman (1971) se kategorie van arbeidsomset-

koste aan deurdat dit aantoon watter aanvanklike kapitaaluitleg gedoen moet word om die arbeidshulpbron te bekom, te ontwikkel en te behou.

Model 3.8: Flamholtz (1974, p37) se model van aanvanklike mannekraghulpbronkoste.

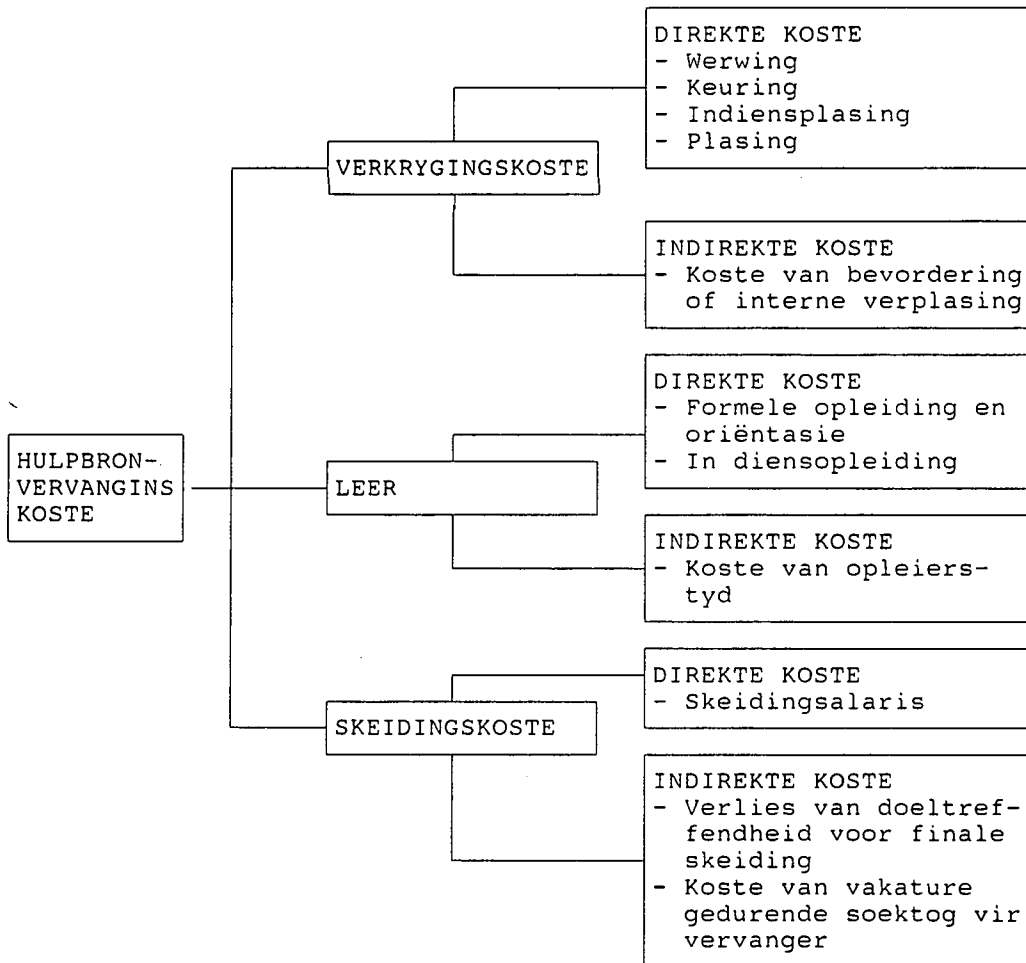


3.4.3 Mannekraghulpbronvervangingskoste

Die mannekraghulpbron wat die poste binne die hiërargiese struktuur van 'n organisasie beset, is nie stabiel van aard nie. Weens 'n verskeidenheid redes verlaat werknemers organisasies en word ander in hul plek aangestel.

'n Verskeidenheid van koste is aan die proses om vakante poste van verlaters deur vervangers te vul, verbonde. Die koste aan die proses verbonde, is in modelvorm deur Flamholtz (1974) voorgestel soos in Model 3.9 aangetoon. Darmon (1990, p46) was dit eens dat Flamholtz (1974) 'n belangrike bydrae gelewer het in die identifisering en skatting van koste wat met arbeidsomset geassosieer word.

Model 3.9: Flamholtz (1974, p.42) se model van mannekraghulpbronvervangingskoste



Arbeidsomsetkoste soos deur Flamholtz (1974) geïdentifiseer, word verder deur die kostekomponentmodel van Cawsey & Wedley (1979, p93) soos in Model 3.10 beskryf, onderverdeel.

3.4.4 Cawsey & Wedley (1979) se model

Model 3.10: Cawsey & Wedley (1979) Relevante arbeidsomsetkoste-komponente

WERWING	KEURING EN PLASING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Advertering 2. Kollege werwing 3. Personeelagentskapfooie 4. Literatuur: <ul style="list-style-type: none"> - brosjures - pamflette 5. Personeelbonusse en toekennings 6. Kliëntskakelingsaktiwiteite 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aanbod om indiensneming 2. Indiensnemingsvorms 3. Onderhoudvoering: <ul style="list-style-type: none"> - personeelafdeling - lynbestuur 4. Mediese ondersoeke 5. Verwysingsnavrae 6. Sielkundige toetsing 7. Aansoeker se vervoer kostes: <ul style="list-style-type: none"> - werklike reiskoste - besprekings - begeleide toere 8. Personeelafdelingbokostes
IN-DIE-WERK AKTIWITEITE	SKEIDING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aanstelling 2. Veiligheid of werktoerusting 3. Induksie en indiensopleiding 4. Formele opleidingsprogramme 5. Induksie <ul style="list-style-type: none"> - verhoogde toesig - verhoogde onderhoud - vermeerdering in ongelukke - verhoogde produksie - vermoring van materiaal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uitdienstredingsonderhoud 2. Skeidingssalaris 3. Ekstra werkloosheid 4. Ekstra gemeenskapsekuriteit 5. Afname in produksie: <ul style="list-style-type: none"> - verhoging in vermorsing van materiaal - verhoging in onderhouds koste - afname in produktiwiteit van verlater - afname in produktiwiteit van kollegas - toename in ongelukke

Die model van Cawsey & Wedley (1979) het Zimmerman (1971) se eerste drie kategorieë van arbeidsomsetkoste behandel soos in paragraaf 3.4.1 beskryf is, deur dit in vier kategorie te verdeel. Die voorstel van Cawsey & Wedley (1979) het Teel (1983, p956-958) bewys, kan wel doeltreffend in die praktyk gebruik word.

Die modelle van Flamholtz (1974) en Cawsey & Wedley (1979) het die administratiewe koste verbonde aan arbeidsomset behandel. Darmon (1990, p46) het daarop gewys dat arbeidsomset langtermyn-, verskuilde- en geleentheidskostekomponente het wat moeilik bereken en geskat kan word. Phillips (1990, p58) het die stelling gemaak dat 80% van arbeidsomsetkoste versteekte koste is. Dit is dus van kardinale belang dat hierdie versteekte arbeidsomsetkostekomponente nader ondersoek word. Dit word in die volgende deel gedoen.

3.4.5 Verskuilde arbeidsomsetkoste

In sy navorsing het Phillips (1990, p58) bevind dat versteekte arbeidsomsetkoste selde gemeet word. Volgens hom is dit moontlik die sleutel om arbeidsomset te verstaan en te beheer. Die redes daarvoor is volgens Phillips (1990) dat menslike doeltreffendheid moeilik is om te weeg, veral as daar na breinwerk beweeg word. Hy het die koste van arbeidsomset in nege hoofkategorieë geplaas, soos uiteengesit in Model 3.11 en het prosedures gegee waarvolgens hierdie koste bereken kan word. Die eerste vyf koste soos in Model 3.11 aangetoon, is versteekte koste en die res is sigbare koste.

Model 3.11: Phillips (1990) Verskuilde arbeidsomsetkoste

1. Ontoereikendheid van nuwe aanstellings
2. Ontoereikendheid van medewerkers wat naby assosieer met nuwe aanstellings.
3. Ontoereikendheid van verlaters.
4. Ontoereikendheid van medewerkers wat naby assosieer met verlaters
5. Ontoereikendheid van posisie terwyl dit vakant is.
6. Uit-die-sak-proseseerkoste.
7. Mannekragafdelingproseseerkoste
8. Niemannekragproseseerkoste
9. Hervestigingskoste.

3.5 SAMEVATTING

In Hoofstuk 3 is die modelle wat oor arbeidsomsetgevolge bestaan, behandel. Die modelle word kronologies aangebied. Aan die einde van die hoofstuk is modelle wat die arbeidsomsetkoste identifiseer, voorgehou. Die belangrikste modelle wat behandel is, is die van Mowday e a (1982) wat op die individu, werkgroep en organisasie en die van Phillips (1990) wat op verskuilde arbeidskoste fokus.

Om duplisering te voorkom, word die elemente van die modelle nie in hierdie afdeling bespreek nie, maar later in Hoofstuk 4 waar hulle geïntegreer word om nuwe en gepaste modelle voor te stel.

HOOFSTUK 4

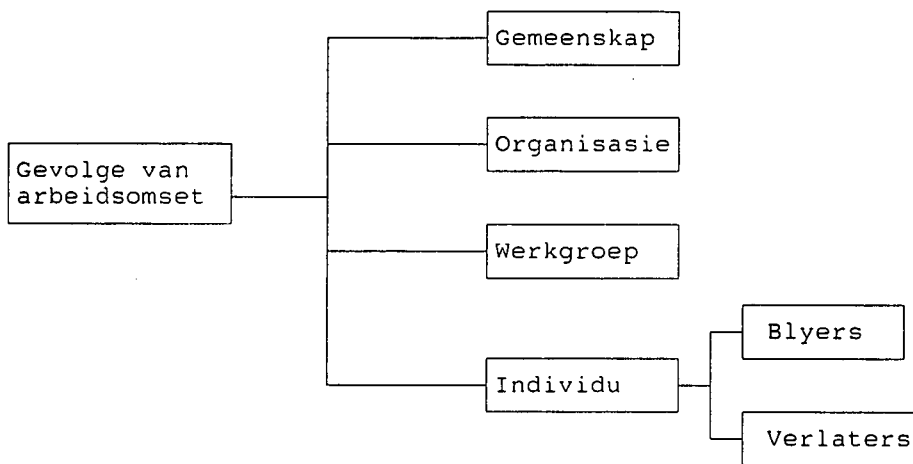
KONSEPTUELE MODELLE VAN ARBEIDSOMSETGEVOLGE

4.1 INLEIDING

In die literatuur is daar 'n beperkte aantal modelle wat handel oor arbeidsomsetgevolge. Die modelle se elemente is uit hipoteses saamgestel en konsentreer op segmente van hierdie verskynsel (Bouwer, 1968; Finnemore, 1990; Mobley, 1982a; Mobley, 1982b; Mowday e a, 1982; Price, 1977; en Staw, 1980). 'n Voorbeeld van hierdie modelle is onder meer die konseptuele model van Mowday e a (1982, p148-151). Volgens Mueller & Price (1989, p390) is dit die volledigste aanbieding van die hipoteses oor die arbeidsomsetgevolge volgens kategorie.

Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat arbeidsomset gevolge het vir verlaters, blyers, werkgroepe, organisasies en die gemeenskap waarin die organisasies fungeer (sien Figuur 4.1). Elke groep word afsonderlik bestudeer.

Figuur 4.1: Groepe wat deur arbeidsomset beïnvloed word.



Die doel van Hoofstuk 4 is om die modelle van die arbeidsomsetgevolge soos in Hoofstuk 3 bespreek te integreer en konseptuele modelle vir die elk van die genoemde groepe in Figuur 4.1 voor te stel en waar moontlik, met bestaande navorsing te steun.

Aanvanklik word die konseptuele model van die moontlike gevolge vir die verlater behandel. Daarna word die konseptuele modelle vir die blyers, die werkgroep en die organisasie bespreek. Ten laaste word die model oor die moontlike arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap behandel.

4.2 KONSEPTUELE MODELLE VAN ARBEIDSOMSETGEVOLGE

Voordat daar met die voorstelling en bespreking van die onderskeie konseptuele modelle van arbeidsomsetgevolge vir die verlater, blyer, werkgroep, organisasie en gemeenskap voortgegaan word, is dit baie belangrik dat die hoek waaruit die konseptuele modelle geformuleer is, aangedui word. In hierdie konseptuele modelle wat 'n integrasie van modelle uit bestaande literatuur, soos in Hoofstuk 3 bespreek is, het vrywillige arbeidsomset, (as oorsaaklike veranderlike) moontlik positiewe of negatiewe gevolge vir die verlater, blyer, werkgroep, organisasie en die gemeenskap waarbinne die organisasie fungeer. Die impak van vrywillige arbeidsomset op die voorgenoemde groepe word deur 'n verskeidenheid moderator-veranderlikes beïnvloed.

Arbeidsomset is nie 'n eenvoudige proses nie, maar die produk van ingewikkelde, kognitiewe prosesse en veranderlikes. Die verskynsel het verder sekere, positiewe en negatiewe gevolge vir die individu wat 'n invloed op sy bedankingsbesluit kan uitoefen (Mobley, 1982b, p27). Die gevolge wat dit vir die individu inhou, kan 'n funksie van sy verwagtings wees. Om al die moontlike arbeidsomsetgevolge vir die individu te bepaal, moet die individu as geheel in ag geneem word. Die drie dimensies wat die individu omring, naamlik die self, die gesin en die werk moet dus ondersoek word (Mobley, 1982b, p27). Hou in die gedagte dat organisasies die hoop, drome en aspirasies van werknemers probeer inkorporeer, waarvan sommige ekonomies kan wees en ander nie (Muller, 1992, p34).

Met die aspekte in die gedagte, word die konseptuele model van die moontlike arbeidsomsetgevolge vir die verlater in die volgende deel behandel.

4.2.1 Arbeidsomsetgevolge vir die verlater

Die onttrekkingsgedrag van die verlater vorm die basis van die verskynsel van arbeidsomset. Die gedrag van die verlater hou potensiële kritiese gevolge vir homself en sy organisasie in (Porter & Steers, 1973, p151). Moontlike arbeidsomsetgevolge vir die verlater word in Model 4.1 aangetoon.

Model 4.1: Model van die positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die verlater

MOONTLIKE GEVOLGE: VERLATER	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde inkomste (1, 2) + Loopbaanvoortgang (1, 2) + Voorkom stagnasie + Verbeterde individu-organisasiepassing + Verbeterde individu-werkpassing (3) + Verminderde spanning + Selfontwikkeling (3) + Verhoogde uitdaging (3) + Verhoogde werkprestasie + Verhoogde gesinsbande (5, 3) + Nuwe sosiale verhoudings (6) + Verhoogde verbondendheid tot nuwe werk en organisasie (3) + Niewerk voordele (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Onvergoede verplasingkoste (1, 3) - Ontwrigting van gesin (5) - Verswakte gesinsbande (5) - Wanaanpassing - Loopbaanontwrigting verlater eggenoot - Verlies aan ambisie - Verlies aan vriendskappe (6) - Verlies van nie-verkreë voordele (4) - Verlies aan senioriteit (4) - Realiteitskok - Spanning (5, 3, 7)
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Arbeidsmark 2. Werksvaardighede en vermoë 3. Karakter van ou teenoor nuwe werk 4. Dienstydpark 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Familiestatus 6. Sosiale betrokkenheid by werk 7. Persoonlikheid van verlater

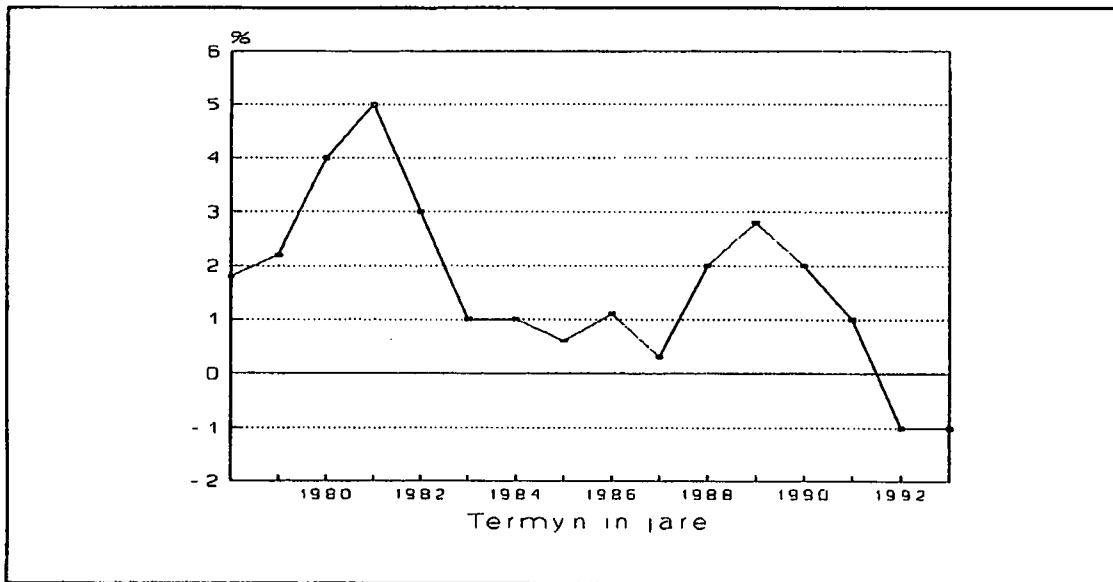
Die voorgestelde konseptuele model van die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die verlater is 'n integrasie van sommige elemente van die modelle van Bouwer (1968); Finnemore (1990); Staw (1980); Mobley (1982a); Mobley (1982b); Mowday e a (1982) en bydraes van ander navorsers wat in die bespreking van die model vermeld word.

Arbeidsmarkomstandighede as potensiële moderatorveranderlike word vervolgens bespreek.

4.2.1.1 Arbeidsmarkomstandighede as potensiële moderatorveranderlike

Die arbeidsmarkomstandighede is volgens die skrywer die belangrikste moderatorveranderlike in die proses van arbeidsomset. Verskillende tipes werknemers byvoorbeeld mans, vroue, bevolkingsgroep of beroepsgroepe ding in verskillende arbeidsmarksegmente mee wat elk 'n unieke geleentheid daar stel. Die geleentheid kan van streek tot streek wissel. Die arbeidsmarkomstandighede wat deur ekonomiese tendense beïnvloed word, bepaal verder hoe maklik 'n individu van werk kan verander (Barling, 1983, p411; Carsten & Spector, 1989, p374; Catton, 1987, p10; Gerhart, 1990, p467; Kriek, 1962, p87; Mowday, Koberg & McArthur, 1984, p91; en Van der Merwe & Miller, 1976, p32). As die Suid-Afrikaanse groeiprestasie (3 jaar bewegende gemiddeld), (Mohr, 1992, p9) soos in Figuur 4.2 aangetoon, in ag geneem word, kan daar dus verwag word dat organisasies se arbeidsomsettendense 'n soortgelyke konjunktuur sal volg.

Figuur 4.2: SA-groeiprestasie (3 jaar bewegende gemiddeld)



Die ooreenkoms tussen die ou en nuwe werk is 'n kritiese determinant van die gevolge van arbeidsomset. Die verskil tussen die ou en nuwe werk kan veroorsaak dat die aard van positiewe gevolge wat ondervind word, verskil (Mowday e a, 1982, p143).

Die ander potensiële moderatorveranderlikes word saam met die bespreking van die

moontlike positiewe of negatiewe gevolgelemente van die modelle vermeld.

Die positiewe arbeidsomsetgevolge vir die verlater word in die volgende deel behandel.

4.2.1.2 Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die verlater

Die vraag en aanbod van 'n spesifieke beroep en die werksvaardighede en vermoë van die werknemer is bepalend van die finansiële voordele wat verwag kan word. So geniet ingenieurs 'n groter voordeel as ander werknemers (Mowday e a, 1982, p143). Volgens die skrywer speel die waarde wat die werkgever aan 'n werknemer se arbeid koppel 'n rol in die grootte van laasgenoemde se salarispakket. Die individu meet aan die anderkant weer sy tevredenheid aan wat hy glo regverdig is (Argyle, 1987, p37). Dit word deur Newton & Keenan, (1990, p124) gesteun wat gemeen het dat verlaters nie noodwendig 'n verhoging in inkomste kry nie, veral in hulle vroeë loopbaanfase. Tydens die leerperiode mag dit selfs minder wees (Weyers, 1964, p44).

Baie werknemers gebruik arbeidsomset as 'n hulpmiddel om in hulle loopbane te vorder. Newton & Keenan (1990, p123) het bevind dat verlaters groter groeigeleenthede en vaardigheidsaanwending rapporteer en blyers die teenoorgestelde. Die primêre dryfveer by bestuurders is 'n behoefte aan groei en nie materiële gewin nie. Die aard van die beroep speel hier ook 'n groot rol en dit is weer ingenieurs wat meer baat vind, aldus Mowday e a (1982, p143). Deur arbeidsomset kan individue persoonlike stagnasie voorkom, veral as hul vorderingsgeleenthede deur lae arbeidsomset beperk word (Bouwer, 1968, p76). Die mate waarin 'n verlater sukses met arbeidsomset behaal, word beïnvloed deur die geleenthede in die arbeidsmark sowel as sy eie werksvaardighede en vermoë (Mowday e a, 1982, p143).

Verandering in werk kan 'n verbetering in organisasie-individupassing tot gevolg hê. Dit is die wyse waarop 'n individu kan aanpas by 'n organisasie se waardestelsel en die wyse waarop dinge in die organisasie gedoen word (Byham, 1990, p54). Simpson (1990, p724) was van mening dat 'n goeie passing werkstabilditeit in die hand werk. O'Reilly III, Chatman & Caldwell (1991, p511) het aanbeveel dat organisasies werknemers moet werf wat in 'n gegewe situasie sal aanpas. Indien dit nie gedoen word nie, mag dit 'n afname in werktevredenheid en organisasie-

verbondendheid tot gevolg hê wat die kans op arbeidsomset verhoog.

Volgens Mobley (1982b, p26) en Mowday e a (1982, p143) bied werkverandering die geleentheid vir 'n werknemer om sy vaardighede en vermoë beter aan te wend, minder spanning te ervaar en wat 'n verhoging in prestasie tot gevolg kan hê. Oormatige spanning kan die oorsaak van sekere siektes wees wat 'n invloed op die verlater se gezondheidstoestand kan hê. Te veel blootstelling aan spanning kan die oorsaak van sekere psigosomatiese- en hartsiektes wees. Argyle (1987, p43) sê dat daar 'n hoë korrelasie tussen werktevredenheid en koronêre hartsiektes is ($r = 0.83$). Verandering in werk kan dus 'n gezondheidsvoordeel vir die verlater inhou (Keller, 1984, p182; en Mowday, e a 1982, p143-145,). Volgens Newton & Keenan (1990, p113) is bevind dat respondente 'n afname in sommige werkeise en psigologiese spanningsvlakke na hulle werkverandering rapporteer, en dat blyers die teenoorgestelde rapporteer. Champion & Mitchell (1986, p66) stem saam dat arbeidsomset 'n doeltreffende, maar tog ramspoedige strategie vir spanningshantering kan wees.

Nuwe werk, veral waar die basiese aard en omgewing verskillend is, stimuleer die moontlikheid vir selfontwikkeling. Die verhoogde uitdaging kan 'n positiewe impak op werksprestasie van die verlater hê wat tot sy voordeel en die van sy organisasie is (Bateman, Karwan & Kazee, 1983, p521; Mobley, 1982b, p26; en Mowday e a, 1982, p143). Volgens Argyle (1987, p46) is die uitdaging wat deur werknemers ervaar word, die hoogste by professionele werknemers en bestuurders. Die laagste uitdaging word deur operateurs en dienswerkers ondervind.

Die arbeidsmark is 'n objektiewe toets van die bemerkbaarheid van 'n individuele arbeid (Mowday e a, 1982, p145). Volgens Sergeant (1988, p14) het die invloed van 'n "head hunters"- oproep 'n positiewe uitwerking op 'n persoon se selfbeeld al aanvaar hy nie die werksaanbod nie. Daar is dus positiewe versterking van eie waarde persepsies (Mobley, 1982a, p113).

Die impak van die arbeidsomsetgevolge vir die verlater moet ook uit die gesinsdimensie beskou word. Die gesin is om die broodwinner georganiseer. Sy beroep en inkomste is bepalend van die gesin se lewensgehalte, lewenstyl, aspirasies van die kinders, gesins-ontspanning en waar hulle in die gemeenskap woon (Montagna, 1977, p393). Gesinsbande kan versterk word deur nader aan familie te trek, met gevolglike

vermindering in opoffering van tyd en geld. Die positiewe voordeel is afhanklik van die individu se gesinsstatus en die ligging van die ou en nuwe werk (Mowday e a, 1982, p144-145).

Vrywillige arbeidsomset stel die geleentheid vir 'n verlater daar om na 'n beter geografiese omgewing met 'n beter klimaat te verskuif. Geleentheid word gebied vir die moontlike vestiging in 'n beter buurt asook nuwe vriende en sosiale aktiwiteite (Mowday e a, 1982, p143 en 145).

Die negatiewe arbeidsomsetgevolg vir die verlater word in die volgende deel bespreek.

4.2.1.3 Negatiewe arbeidsomsetgevolg vir die verlater

Onvergoede verhuisingskoste, waarvan moontlike bronne in Tabel 4.1 aangedui is, is moontlik 'n negatiewe gevolg wat die potensiële verlater se bedankingsbesluit die meeste beïnvloed. Die moderatorveranderlikes wat die gevolg beïnvloed, is die arbeidsmark se bereidwilligheid om 'n gedeelte van die koste te dra, die aard van die ou teenoor die nuwe werk, byvoorbeeld die afstand wat getrek word, asook die verskil in lewenskoste tussen verskillende streke (Mobley, 1982b, p28; en Mowday e a, 1982, p145). Die skrywer vermoed dat 'n organisasie meer geredelik geneig is om die verhuisingskoste van werknemers met skaars vaardighede te dra.

Tabel 4.1: Moontlike verplasingkoste vir die verlater

VERLIES AAN ONBETAALDE VOORDELE	
- Opgehoopte vakansieverlof	- Opgehoopte siekteverlof
VERLIES AAN BYVOORDELE	
- Motorskema	- Behuisingssubsidieskema - Mediese skema
VERHUISINGSKOSTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Huisverband kansellasiekoste - Meubelvervoerkoste - Breëskade - Diefstal - Troeteldiere vervoerkoste - veeartskoste - Waarde vermindering van persoonlike besittings 	<ul style="list-style-type: none"> - Huisverband-registrasiekoste - Hereregte - Verhoogde huisverband - Telefoon aansluitingskoste - Water en ligte aansluitingskoste - Huur deposito's - Skoolklere - Gordyne - Verhoogde lewenskoste - Verhoogde behuisingspaalemente

Die tweede belangrike oorweging van 'n bedankingsbesluit is die invloed wat dit op die gesin gaan hê. Die afstand tussen die ou en nuwe werk speel, wat gesinsontwrigting betref, 'n groot rol. Hoe verder weggetrek word, hoe groter is die kans dat gesinsbande kan verswak en om dit te probeer behou, verg meer inspanning en tyd van die betrokke. Hierdie moontlike, negatiewe gevolg kan druk deur die gesin veroorsaak om nie te trek nie (Mowday e a, 1982, p146). Ontwrigting ontstaan in die sin dat die eggenoot/e haar/sy werk moet bedank en die kinders van skool moet verander. Die gesin se sosiale aktiwiteite kan ontwrig word. Die gesinstatus en aard van die ou teenoor die nuwe werk het 'n invloed op die graad van ontwrigting (Moble, 1982b, p29; Mowday e a, 1982, p145; en Weyers, 1964, p44,)

Die uitwerking van die ontwrigting op die eggenoot/e kan baie traumaties wees, veral waar hy/sy in 'n bepaalde omgewing groot geword het en nou na 'n heel ander area moet verhuis. Die persoon kan nie aanpas nie, gevolglik word die gesin in so 'n posisie geplaas dat hulle moet terugtrek of die gevaar loop dat die gesin verbreek. 'n Ander gevolg is die skolastiese prestasie van die kinders wat beïnvloed kan word, veral waar daar 'n aantal veranderings van skole plaasgevind het.

Dit is dus duidelik dat die besluit van die broodwinner om te bedank op 'n direkte of indirekte wyse elke lid van sy gesin raak en dus sy bedankingsbesluit kan beïnvloed.

Hom & Griffeth (1991, p358) het daarop gewys dat 'n werknemer nie noodwendig reeds 'n ander werk by finale skeiding bekom het nie. Die verlater is nie altyd seker van 'n ander werk nie en ly dan 'n verlies aan inkomste gedurende die periode van werkloosheid. In so 'n geval, veral as daar nie 'n geldelike reserwe is om op terug te val nie, kan dit ontwrigtend vir die gesin wees. Die onsekerheid oor die moontlikheid van 'n toekomstige werk kan 'n gevoel van onveiligheid, vrees, angs en frustrasie laat ontwikkel wat die sosiale lewe van die verlater kan beïnvloed en sy gedrag kan moontlik in drankmisbruik en misdaad ontaard (Bouwer, 1968, p55; en Weyers, 1964, p44,).

As 'n negatiewe gevolg kan arbeidsomset loopbaanontwrigting veroorsaak. Weyers (1964, p44) is van mening dat daar 'n verlies aan ondervinding en bedrewenheid kan wees, veral as daar van beroep verander word.

Dangot-Simpkin, (1990, p3) en Mobley, (1982b, p28) het gewaarsku dat as verlaters onder valse voorwendsels elders in diens geneem word, dit skadelik vir loopbaanvoortgang kan wees. Indien 'n verlater oorgekwalifiseer vir sy nuwe pos is, kan dit tot ontevredenheid lei (Kohl & Stephens, 1989, p128). Dit kan die begin van 'n bouse kringloop van ongelukkigheid wees wat tot 'n vroeë bedanking kan lei (Bouwer, 1968, p56). Indien 'n periode van werkloosheid dan ondervind word, kan dit verlies aan ambisie tot gevolg hê (Weyers, 1968, p44). Kort dienstydperke kan die verlater 'n reputasie van 'n "job hopper" gee. Hierdie aanname moet in die lig van die werk wat die persoon verrig, beskou word, omdat daar die moderne neiging is dat sekere beroepe 'n mate van vrywillige arbeidsomset moet toon (Mobley, 1982b, p140).

In die lig van die voorgaande is dit moontlik waarom individue wat akkurate inligting van 'n potensiële pos ontvang, volgens Caldwell & O'Reilly III (1985, p941) minder geneig is om hulle organisasies te verlaat.

Die bedankingsbesluit kan ook ontwrigting van die eggenoot(e) se loopbaanontwikkeling veroorsaak, veral in die gevalle waar daar 'n verhuising na 'n ander omgewing ter sprake is (Mowday, 1982b, p29).

'n Negatiewe gevolg van arbeidsomset is die verlies aan bestaande vriendskappe. Die impak hiervan word deur die sosiale betrokkenheid by die werk beïnvloed (Mobley, 1982b, p28; en Mowday e a, 1982, p146). Die persoonlikheid van die betrokke kan hier 'n deurslaggewende rol speel. Die impak van arbeidsomset sal meer gevoel word deur werknemers wat daarvan hou om in diepgewortelde vriendskappe betrokke te raak teenoor diegene wat oppervlakkige vriendskappe verkies.

Vir individue kan arbeidsomset die verlies van senioriteit en nie-verkreë voordele beteken. Tydens die vroeë stadium van werk is die beleggingskoste klein, maar namate die dienstermyn langer word, word die beleggingskoste vir die werknemer groter (Rusbult & Farrell, 1983, p436). Daar word veral na die verlies van nie-verkreë voordele (byvoorbeeld maatskappy se bydrae tot die pensioenfonds) en senioriteit verwys wat 'n invloed op die vergoedingspakket kan hê (Mobley, 1982b, p28; en Mowday e a, 1982, p145). Dit is moontlik 'n rede waarom Lucas, Parasuraman, Davis & Enis (1987, p56) 'n betekenisvolle verband tussen dienstydpersoon en arbeidsomset vind.

Deur 'n persepsie bekend as "gras-is-groener-verskynsel" regverdig verlaters soms hulle bedankingsbesluite. Kognitief hoë, positiewe verwagtings wat soms onrealisties mag wees oor die nuwe werk of selfs oor nie-werkverwante aspekte, byvoorbeeld die geografiese omgewing, word geskep (Mobley, 1982b, p28). Terselfdertyd begin hulle hulself kognitief van die ou werk los te maak deur 'n negatiewe beeld daarvan te skep. Die stelling word deur Rusbult & Farrell (1983, p429) en Spencer & Steers (1981, p513) gesteun wat bevind het dat die wat loop, minder tevrede as die blyers is. Wanneer die nuweling dan met die realiteit gekonfronteer word, kan hy 'n negatiewe houding ontwikkel. Sy totale positiewe verwagting eindig dan in 'n totale negatiewe gevolg (Caldwell & O'Reilly III, 1985, p940; en Mobley, 1982b, p28).

'n Ander aspek waarmee alle nuweling in 'n organisasie te doen kry, is die onsekerheid oor wat verwag kan word. Nuweling moet voldoen aan eise wat met 'n komplekse konfigurasie van verwagtings en verwantskappe geassosieer word. Nuweling ondervind nietemin almal 'n realiteitskok van een of ander graad (Miller & Jablin, 1991, p92-94). Volgens Viljoen (1987, p43) is die angs wat uit toetreding tot 'n organisasie voortspruit 'n normale verskynsel by alle nuweling.

Verandering in werk mag dus 'n betekenisvolle bron van spanning wees, veral as daar van een gebied na 'n ander getrek word. As die spanning onderskat word, of as die betrokke dit nie kan hanteer nie, kan die verwagte positiewe gevolg in 'n negatiewe gevolg omswaai. Die gesinstatus, aard van die ou teenoor die nuwe werk en persoonlikheid van die verlater speel hier 'n rol (Mobley, 1982b, p28; en Mowday e a, 1982, p145).

Die arbeidsomsetgevolge vir blyers word in die volgende deel bespreek.

4.2.2 Arbeidsomsetgevolge vir blyers

Blyers is daardie werknemers van 'n organisasie wat verkies om hulle dienskontrak met hul organisasie te behou. Moenie vergeet nie dat alle werknemers te alle tye potensiële verlaters kan wees. Die kans is dus goed dat van hulle in een of ander stadium van die arbeidsomsetproses mag wees, of later moontlik tot die proses mag toetree.

Arbeidsomset hou sekere positiewe en negatiewe gevolge vir blyers net soos vir verlaters in, soos in Model 4.2 aangetoon. Min studies oor hierdie onderwerp is beskikbaar. Dit dui daarop dat die studiegebied dus baie min aandag geniet het (Mowday, 1981, p120; en Mowday e a, 1982, p146).

Model 4.2: Model van die positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die blyers

MOONTLIKE GEVOLGE: BLYERS	
POSITIEF	NEGATIEF
+ Verhoogde inkomste (12) + Verhoogde bevorderingsgeleentheid (1, 2, 4, 10, 14) + Meer positiewe werkshoudings (2, 3, 4, 8) + Verhoogde prestasie (5, 6) + Stimulasie by werk (2, 7) + Begin soek en beter werk realiseer (3, 4) + Verminderde konflik (11, 13) + Verhoogde kohesie (11, 13) + Nuwe vriendskappe	- Gevolge lae arbeidsomset - Stagnasie - Beperkte bevorderingsgeleenthede (1, 10, 12) - Verhoogde werklading (2, 5, 6, 9) - Afnemende werksprestasie (2, 5, 6, 9) - Spanning en onsekerheid (2,9) - Minder positiewe werkshoudings (3, 8, 9, 10) - Verlies aan vriendskappe (7, 8) - Ontwrigtende kommunikasiepatrone (1, 6, 9, 12)
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
1. Vlak in organisasiehiërargie 2. Organisasiebevorderingsbeleid 3. Oortuiging waarom ander loop 4. Loopbaanoriëntasie van blyer 5. Persoonlike vermoë en vaardighede 6. Taakinterafhanklikheid 7. Prestasie van die verlater	8. Sosiale verwantskap met verlater 9. Status van verlater. 10. Arbeidsmarkkondisies 11. Persoonlikheid van verlater 12. Arbeidsomsetpatrone 13. Persoonlikheid van vervanger 14. Bevorderbaarheid

Die voorgestelde, konseptuele model van die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die blyers is 'n integrasie van sommige elemente van die modelle van Bouwer (1968); Finnemore (1990); Staw (1980); Mobley (1982a); Mobley (1982b); en Mowday e a (1982) en bydraes van ander navorsers wat in die bespreking van die model vermeld word.

Die positiewe arbeidsomsetgevolge vir die blyers word in die volgende deel bespreek.

4.2.2.1 Positiewe arbeidsomsetgevolge vir blyers

Verhoogde arbeidsomsetpatrone kan werkgewers in 'n poging dwing om hulle arbeid te behou en om 'n meer markverwante salarisse aan hulle werknemers te betaal wat tot voordeel van die blyers strek.

Bevordering is vir Argyle (1987, p41) die belangrikste vorm van erkenning wat twee verdere erkennings bevat, naamlik meer salaris en status. Volgens Mowday e a (1982, p146); Mobley (1982b, p27); en Weyers (1964, p46) skep arbeidsomset beter bevoorde-ringsgeleenthede vir blyers. Die bevorderingsbeleid van organisasies

kan werkhoudings positief beïnvloed. Interne bevorderings kan verhoogde werknemertevredenheid tot gevolg hê. Bevorderingsgeleentheid word verder deur die vlak van die blyer in die organisasiehiërargie, die loopbaanoriëntasie van die blyer en arbeidsmarkom-standighede beïnvloed (Mowday e a, 1982, p146). Volgens die skrywer sal 'n blyer se bevorderbaarheid 'n rol speel, met ander woorde of hy oor die nodige vaardighede en vermoëns beskik om die hoër pos te kan vul. Dreher (1982, p145) het in sy navorsing gerapporteer dat blyers vinniger as verlaters bevorder is.

Nuwelinge bring nuwe, verbeterde idees om take uit te voer na vore wat medewerkers kan stimuleer en motivering kan verhoog. Afhangende van die graad van die taakinterafhanklikheid, die vermoë en vaardighede van die blyers en die werksprestasie van die verlater, kan arbeidsomset tot gevolg hê dat die werksprestasie van blyers verhoog. Aan die ander kant kan swak verlaters deur beter werknemers vervang word wat 'n positiewe invloed op werksprestasie kan hê (Mobley, 1982b, p27; en Mowday, e a, 1982, p146-147).

Verlaters en potensiële verlaters tree as inligtingsbronne vir blyers op oor arbeidsmarkkondisies en die geleentheid wat dit bied. Blyers word dus gestimuleer om self na beter werk te begin soek, met moontlike verhoogde inkomste (Mowday e a, 1982, p147).

Indien individue akkurate inligting omtrent potensiële nuwe werk ontvang, is hulle minder geneig om hulle organisasies te verlaat. Blyers sien dus wat beskikbaar is (groen-gras-sindroom) en waardeer gevolglik hul eie werk meer en dit mag tot verhoogde motivering lei. Die oortuiging waarom ander loop en die loopbaanoriëntasie van die blyer kan hierdie gevolg beïnvloed (Caldwell & O'Reilly III, 1985, p941 en Mowday e a, 1982, p146-147). Stumpf & Hartman (1984, p319) het gevind dat die hoeveelheid inligting 'n betekenisvolle voorspeller van realistiese verwagtings ($r = 0.36$) en werksmotivering ($r = 0.21$) is.

Indien partye wat in konflik is, bedank, kan dit 'n bron van tevredenheid vir die blyers wees. Arbeidsomset kan verder veroorsaak dat blyers hulle self kognitief moet aanpas om hulle besluit om te bly, te regverdig wat positiewe houdings tot gevolg kan hê. Die persoonlikhede van die verlaters en blyers speel hier 'n groot rol. Kohesie tussen die blyers kan verder versterk word. Nuwelinge skep verder die geleentheid om nuwe

vriendskappe en verhoudings te vorm (Mobley, 1982b, p27; en Mowday e a, 1982, p146).

Die negatiewe arbeidsomsetgevolge vir blyers word in die volgende deel behandel.

4.2.2.2 Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir blyers

Arbeidsmarkomstandighede beïnvloed die arbeidsomsetkoers van 'n organisasie. Indien die arbeidsmark nie geleentheid vir arbeidsomset bied nie, is die arbeidsomsetkoers laag met sekere negatiewe gevolge vir blyers. Bevorderingsgeleenthede is beperk en bevorderingsblokkasies ontstaan met die gevolg dat stagnasie kan voorkom. Die werknemer begin belangstelling in sy werk verloor en begin weerstand bied teen veranderinge wat tot nadeel van homself en sy organisasie strek (Bouwer, 1968; en Finnemore, 1990).

Die verlies van 'n toesighouer kan 'n uitwerking op die loopbaanvordering van die blyer hê veral waar eersgenoemde hom gedra het (Mobley, 1982b, p29). Die stelling word moontlik gesteun deur Bazerman, Beekun & Schoorman (1982, p876) se bevinding dat aanvanklike bevorderingsevaluering van 'n kandidaat deur 'n toesighouer, laasgenoemde se toekomstige besluitneming in soortgelyke situasies kan beïnvloed.

Weens die verlies aan medewerkers kan arbeidsomset 'n verhoogde werkslading tot gevolg kan hê, veral waar take interafhanklik is, met 'n gevolglike afname in werkprestasie. Die verhoogde werkslading kan moontlik net tydelik wees totdat die vakature gevul is. Die tyd wat dit neem om 'n pos te vul, kan deur die organisasie se bevorderingsbeleid, die vlak van die vakante pos in die organisasiehiërargie en deur arbeidsmarkomstandighede beïnvloed word (Mowday e a, 1982, p147).

Arbeidsomset en moontlike werkoorslading veroorsaak spanning en onsekerheid by blyers. Spanning word deur Motowidlo, Packard & Manning, (1986, p618) as 'n onaangename emosionele ondervinding omskryf wat geassosieer kan word met elemente van vrees, angs, irritasie, droefheid, depressie en woede. Dit kan werkprestasie beïnvloed en aanleiding tot sekere psigosomatiese siektes gee.

Arbeidsomset deur kollegas is psigologies bedreigend vir blyers in die sin dat dit as

die verwerping van die werk gesien word. Blyers moet dus kognitiewe verdedigingsmeganismes in werking stel om die self te beskerm wat moontlik die kognitiewe verdraaiing van realiteite kan beteken (Mowday, 1981, p121-122). Werknemers wat nie kan bedank nie, soos getroude en ouer dames, wat oor die algemeen 'n probleem van werkimobiliteit het, kan ernstig geraak word (Simpson, 1990, p735). Volgens Bowen (1982, p210) kan werknemers wat nie kan bedank nie 'n afname in selfvertroue en eie waarde ondervind.

Wanneer die besturende direkteur van 'n maatskappy bedank, word meer skade aan werknemerhoudings aangerig as wanneer een van die gewone werknemers loop. Verlaters kan verder die werkhoudings van blyers negatief beïnvloed veral as eersgenoemde ontevrede en baie spraaksam daaroor is. Die status en persoonlikheid van verlaters het dus 'n groot impak (Mowday e a, 1982, p148).

Die bevorderingsbeleid van organisasies kan werkhoudings negatief beïnvloed. Vakatures wat van buite gevul word, kan groot ontevredenheid onder werknemers veroorsaak (Mobley, 1982b, p27; en Mowday e a, 1982, p148).

Afhangende van die persoonlikheid of sosiale betrokkenheid van die blyer tot medewerknemers, kan die verlies van 'n kollega/vriend baie traumaties vir blyers wees. Die sosiale verwantskap met verlaters speel dus 'n groot rol. Aan die ander kant stel nuwelinge eise aan die blyers deurdat daar geleer moet word om met die nuweling klaar te kom. Verder gaan daar baie tyd verlore gedurende die sosialiseringproses. Die persoonlikheid van die verlater het hier 'n groot impak (Mobley, 1982b, p29; en Mowday e a, 1982, p147-148).

Mobley (1982a, p113) is verder van mening dat kommunikasiepatrone ontwig kan word. Die vlak in die organisasiehiërargie, taakinterafhanklikheid en status van die verlater het volgens die navorser 'n negatiewe invloed op die blyer. Dit kan moontlik plaasvind as sleuteldeelnemers 'n kommunikasienetwerk verlaat. Arbeidsomsetpatrone speel dus 'n rol.

In die volgende deel word die arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep behandel.

4.2.3 Arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep

Mowday e a (1982, p148) en Mueller & Price (1989, p390) het verduidelik dat daar tradisioneel min teoretiese en empiriese aandag aan die arbeidsomsetgevolge op die werkgroep geskenk is. Mowday e a (1982, p148) was van mening dat dit belangrik is dat aandag aan die aspek gegee word omdat werkgroepe 'n belangrike rol in organisasies speel. Die moontlikheid bestaan dat die groepkultuur van 'n werkgroep homogeen, institusioneel, outokraties of ondersteunend is (Allcorn, 1989, p28-36). Dit moet inag geneem word wanneer gedrag van werkgroepe bestudeer word. Die arbeidsomsetgevolge vir werkgroepe word in Model 4.3 aangetoon.

Model 4.3: Model van die moontlike positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die werkgroep

MOONTLIKE GEVOLG: WERKGROEP	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Verhoogde effektiwiteit (2, 3) + Nuwe idees en kreatiwiteit (1-3, 8) + Nuwe prestasiestrategie (1-3) + Nuwe vaardighede en vermoëns (2, 3) + Her-evaluering van groepnorms (2-4) + Verhoogde kohesie (2, 3) + Afnemende konflik (2) + Verhoogde integrasie + Verhoogde bevorderingsgeleenthede + Verhoging in werktevredenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkontwrigting (1-3, 5, 6) - Verlaging in werktevredenheid - Ontwrigting van groepprestasie (2-4, 7) - Afnemende prestasie (1-3, 5, 6) - Verlaagde integrasie - Afnemende groepverbondenheid - Groter rolspesifikasie (5, 7) - Gestruktureerde verhoudings en kommunikasiëkanale (5, 7) - Pogings om nuweling te sosialiseer (3, 4) - Verhoogde konflik (3) - Verhoogde sentralisering - Daling in instrumentele kommunikasie - Stagnasie
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taakinterafhanklikheid 2. Persoonlikheid van die verlater 3. Persoonlikheid van die vervanger 4. Groepkohesie 5. Voorspelbaarheid van arbeidsomset 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Moeilikhedsgraad van vervanging 7. Grootte van werkgroep 8. Weerstand teen verandering

Die voorgestelde konseptuele model van die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep is 'n integrasie van die elemente van die model van Mowday e a, (1982), en bydraes van ander navorsers wat in die bespreking van die model vermeld word. In die bespreking van die model sal op die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep gekonsentreer word.

In die volgende deel gaan die positiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep behandel word.

4.2.3.1 Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep

Die vervangers bring nuwe tegnologie, vaardighede en vermoë met hulle saam wat bestaande werksprosedures kan verbeter met 'n gevolglike verhoging in doeltreffendheid. Die vaardighede en vermoëns van die groep word dus verhoog deurdat hulle meer kreatief kan optree en nuwe idees kan genereer wat tot voordeel van die groep-doeltreffendheid en die organisasie is. Nuwe benaderings tot probleemoplossing kan gevind word. Dangot-Simpkin (1990, p3) wys daarop dat almal kreatiwiteit ondersteun totdat die status quo geraak word. In die lig hiervan moet weerstand teen verandering as 'n moontlike potensiële moderatorveranderlike in ag geneem word.

Arbeidsomset bied die geleentheid om swak presteerders met beter werknemers te vervang wat 'n verhoging in doeltreffendheid tot gevolg het. Die gevolg is afhanklik van die persoonlikheid van die verlaters en vervangers asook van taakinterafhanklikheid (Mowday e a, 1982, p150).

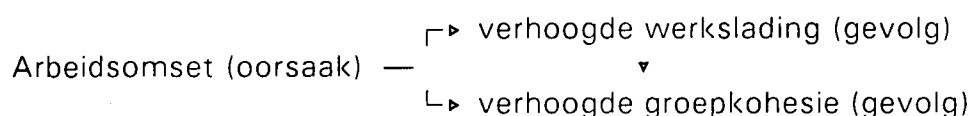
Volgens O'Reilly III, Caldwell & Barnett (1989, p21) was dit meer die buitegroepde wat geneig was om te loop. Indien 'n buitegroeplid deur 'n werknemer vervang word wat beter inpas, kan dit groepskohesie verhoog en samewerking bevorder met 'n gevolglike verhoging in doeltreffendheid.

Arbeidsomset het die verandering van werkgroepsamestelling tot gevolg wat 'n invloed op groepskohesie het met 'n gevolglike invloed op die mate waartoe groeplede die groepnorms kan bevraagteken en beïnvloed. Nuwelinge neig om groepnorms en prosedures te bevraagteken met die gevolg dat werkgroepe dit herevalueer wat tot verhoogde doeltreffendheid kan lei. As die verlater 'n buitestaander in die groep was, kan dit 'n verhoging in groepkohesie teweegbring (Mowday e a, 1982, p150; Staw, 1980, p263; en Weyers, 1964, p40).

Die las van verhoogde werklading kan veroorsaak dat groeplede die werk herorganiseer wat verhoogde produktiwiteit tot gevolg kan hê. Deur die verhoogde samewerking kan groepkohesie verhoog en moontlike verhoging in integrasie mag volg (Mowday

e a, 1982, p150). Die voordeel van groter groepkohesie is dat daar hoër werkstevredenheid en minder afwesigheid in die groep is. Dit verskaf verder sosiale steun en is 'n teenvoeter vir spanning. Dit is dus aan fisiese en geestelike gesondheid verwant (Argyle, 1987, p39).

Volgens die skrywer doen 'n interessante verskynsel hom hier voor wat net weer die kompleksiteit van die verskynsel beklemtoon:



Die vertrek van 'n verlater kan tot gevolg hê dat daar 'n vermindering in opgehoopte konflik is, maar afhange van die persoonlikheid van die vervanger, kan dit moontlik wees dat hy die oorsaak van verhoogde konflik kan wees (Mowday e a, 1982, p150; en Staw, 1980, p262).

Volgens Mueller & Price (1989, p391) verwys integrasie na die koers waarteen lede van 'n organisasie nabye vriende in hulle onmiddellike werkomgewing het. Medewerkmeneers is belangrik in die sin dat hulle materiële en sosiale beloning verskaf (Argyle, 1987, p38). Mueller & Price (1989, p391) kon vir die ondergenoemde hipoteses oor integrasie nie steun in hulle navorsing vind nie.

- As arbeidsomset styg, sal integrasie styg (Mowday e a, 1982, p150; en Staw, 1980, p262).
- As arbeidsomset verhoog, sal intergrasie afneem (Price, 1977, p100).

Martin (1980, p263) het bevorderingsgeleenthede as die graad van potensiële vertikale beweging in die organisasiehiërargie deur 'n werknemer omskryf. Mueller & Price (1989, p392) kan slegs die volgende hipotese vind:

- As arbeidsomset styg, sal bevorderingsgeleenthede verhoog (Mowday e a, 1982, p25).

Dreher (1982, p145) steun hierdie hipotese omdat hy bevind het dat blyers vinniger as verlaters bevorder word. Mueller & Price (1989, p399) kon nie steun hiervoor vind nie. Volgens hulle mag dit wees dat arbeidsomset geen uitwerking op bevorderingsgeleenthede het nie of dat daar beide positiewe en negatiewe effekte

is wat mekaar uitgekansleer het.

Werktevredeheid verwys na die koers waarteen werknemers positiewe houdings jeens hulle werk het (Mueller & Price, 1989, p392). Die navorsers het twee hipoteses in die literatuur gevind waarvoor hulle nie steun kon vind nie.

- As arbeidsomset styg, sal werktevredeheid styg (Mowday, e a, 1982, p146)
- As arbeidsomset styg, sal werktevredeheid daal (Mobley, 1982b, p32; en Price, 1977, p102).

Die negatiewe arbeidsomsetgevolge vir werkgroepe word in die volgende deel bespreek.

4.2.3.2 Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die werkgroep

Werkgroepe is 'n versameling van werknemers wat heterogeen ten opsigte vaardighede, vermoëns en persoonlikhede is. Arbeidsomset veroorsaak 'n verandering in hierdie samestelling wat gevolglik die doeltreffendheid van die werkgroep positief of negatief kan beïnvloed. Hieruit is dit duidelik dat die persoonlikhede van die verlater/s en vervanger/s en hulle vermoëns en vaardighede 'n dominante rol speel. Arbeidsomset kan volgens Watts & White (1988, p80) ontwrigting veroorsaak weens die verandering wat dit in werknemerhoudings teweeg bring. Volgens Weyers (1964, p40) was nuwelinge altyd 'n bron van ontwrigting in enige werkgroep en kan nuwelinge 'n bedreiging vir groepverbondendheid wees. In 'n sin word nuwelinge as indringers deur ander groeplede beskou totdat die sosialiseringsproses verby is wat Youngblood, Mobley & Meglino (1983, p513) as "It involves the acquisition of new skills, role behaviors and attitudes desired by the organization and adjustment to group and organizational norms" gedefinieer het. Barling (1983, p413) wys daarop dat stabiele werksgroepe opgebreek moet word om elders ontplooi te word.

Price (1977) het arbeidsomset as ontwrigtend gesien, maak nie saak wie die verlater is nie. Die blyers het 'n gedurige verlies aan vriende en moet gedurig by vervangers aanpas wat 'n invloed op werksprestasie en tevredeheid mag hê. Integrasie lei daaronder, want dit neem 'n lang periode om vriendskappe te vorm (Mueller & Price, 1989, p391). Mueller & Price (1989, p391) kon nie vir die ondergenoemde hipoteses oor integrasie steun in hulle navorsing vind nie.

- As arbeidsomset styg, sal intergrasie styg (Mowday e a ,1982, p150 en Staw, 1980 p262).
- As arbeidsomset styg, sal integrasie daal (Price, 1977, p100).

Groepsverbondenheid verwys na die binding van 'n aantal werknemers in 'n werkgroep. Hipoteses word gestel dat indien arbeidsomset toeneem, groepsverbondenheid sal afneem wat afgelei word van die algemene aanvaarding dat arbeidsomset ontwrigtend vir die normale interaksiepatrone is en met gevolglike minder aanvaarbare werksituasies. Waar lede van 'n groepsverbonde werkgroep loop, word die groepkohesie versteur en is die demoraliseringseffek op die werkgroep groot (Mowday e a, 1982, p150; Staw, 1980 p257; en Weyers, 1964, p40).

Volgens Mowday e a (1982, p151) mag werkgroepe met hoë lede-onstabiliteit neig om meer gestruktureerde groepverhoudings en groter rolspeksifikasies te aanvaar om die effek wat arbeidsomset op die werkgroep het, die hoof te bied. Die voorspelbaarheid van arbeidsomset en die grootte van die werkgroep speel moontlik 'n rol.

Groepe mag aansienlik tyd bestee in 'n poging om die nuweling te sosialiseer en op te lei. As die sosialiseringsproses nie geslaag is nie, kan konflik volg (Mowday e.a., 1982, p151). Jones & Crandall (1991, p16) was van mening dat hoe moeiliker die sosialisering is, hoe groter is die kans op arbeidsomset.

Mueller & Price (1989, p391) het sentralisering as die graad waarmee mag uitgeoefen kan word, omskryf. Oor die gevolge het die navorsers twee hipoteses in die literatuur gevind.

As arbeidsomset styg, sal graad van sentralisering styg (Mowday e a, 1982, p156).

As bestuursarbeidsomset styg, sal graad van sentralisering daal (Price, 1977, p107).

Waar daar hoë bestuursarbeidsomset is, bestaan daar 'n gebrek aan kennis oor werksaamhede by die nuwe bestuurder wat bestuursdoeltreffendheid beïnvloed. Die kennis is dus gesetel by die ondergeskiktes wat die werksaamhede ken. Deur die sentralisering van werksaamhede kan volgens Mowday e a (1982, p156) die arbeidsomsetgevolge teengestaan word.

Price & Mueller, (1981, p15) het instrumentele kommunikasie as die formele verspreiding van werksinligting tussen werknemers gesien. Mueller & Price (1989, p392) het die volgende hipotese oor die veranderlike in die literatuur gevind:

- As arbeidsomset toeneem, sal die gehalte van instrumentele kommunikasie daal (Bluedorn, 1982, p111-112).

Die rede is dat alhoewel daar meer gekommunikeer word vir sosialisering- en opleidingsdoeleindes is die vervangers weens 'n gebrek aan 'n verwysingsraamwerk minder in staat is om informasie te stuur en te ontvang. Mueller & Price (1989, p399) het sterk steun vir hierdie hipotese gekry.

Lae arbeidsomset kan stagnasie van die werkgroep tot gevolg hê. Geen nuwe bestuurskonsepte en tegnologie kom die werkgroep binne nie. Die werkgroep kan weerstand teen verandering toon wat doeltreffendheid kan beïnvloed. 'n Mate van arbeidsomset is dus van kardinale belang vir die voortbestaan van die werkgroep (Bouwer, 1964, p76-80; en Finnemore, 1990, p17-20)

Die arbeidsomsetgevolge vir die organisasie word vervolgens bespreek.

4.2.4 Arbeidsomsetgevolge vir die organisasie

Vir elke geval van arbeidsomset is daar een of ander gevolg of koste vir die organisasie betrokke. Die mannekraghulpbron van 'n organisasie is nie stabiel nie en verskillende veranderlikes het 'n invloed daarop. Die belangrikste is arbeidsmarkomstandighede wat 'n groot impak op die arbeidsomsetproses het, omdat dit die frekwensie van die aantal verlaters bepaal wat op hulle beurt weer bepalend vir die aantal vervangers is wat aangestel word (Terborg & Lee, 1984, p793).

Hierdie vrywillige verlaters en hul vervangers se gehalte en hoeveelheid is bepalend van die impak van die arbeidsomsetgevolge op die organisasie (Mobley, 1982b, p42; en Staw, 1980, p256). Die aard van die taak - of dit fisiese of psigiese krag verg - het volgens Staw (1980, p261) 'n rol gespeel en Mowday e a, (1982, p155) het daarop gewys dat die impak verder deur die vlak waarop dit plaasvind, beïnvloed word.

Hipoteses wat in die literatuur gevind word oor die moontlike negatiewe en positiewe gevolge wat arbeidsomset op organisasies kan hê, word in Model 4.4 uiteengesit.

Model 4.4: Model van die moontlike positiewe en negatiewe gevolge van vrywillige arbeidsomset vir die organisasie

MOONTLIKE GEVOLGE: ORGANISASIES	
POSITIEF	NEGATIEF
<ul style="list-style-type: none"> + Nuwe tegnologie (8) + Verhoogde strukturele buigsaamheid (9) + Innovasie en aanpassing (1, 2) + Verhoogde werknemer moraal en beweeglikheid (1-3) + Verhoogde motivering (1, 4) + Verhoogde doeltreffendheid (2, 5-9) + Verminderde opgehoopte konflik (7) + Minder ander onttrekkingsgedrag (9) + Geleentheid vir kostevermindering en konsolidering (9) + Arbeidskostebesparings 	<ul style="list-style-type: none"> - Negatiewe openbare betrekkinge (7) - Demoralisering van werknemers (4, 7, 9) - Operasionele ontwrigting (1, 5, 7, 9) - Afnemende doeltreffendheid (5, 8, 9) - Meer administratiewe personeel (9) - Formalisering (9) - Sentralisering (9) - Laer integrasie (9) - Afnemende rentabiliteit(9, 10) - Verhoging in ander onttrekkingsgedrag (4,7) - Impak van arbeidsomsetvoornemens - Verhoogde arbeidsomset (9) - Stagnasie van organisasie(9) - Afnemende innovasie (9) - Verouderde tegnologie(9) - Weerstand teen verandering(9) - Hoë organisasie gebondenheid (9) - Ontwrigting van kommunikasiekanale (7, 8, 9) - Ontoepaslike beheerstrategie
POTENSIËLE MODERATORVERANDERLIKES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasie bevorderingsbeleid 2. Organisasiegroei 3. Gewildheid van verlater 4. Arbeidsmarkomstandighede 5. Interne mannekragbron 6. Vlak in organisasiehiërargie 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Werkspannings-rol prestasiekurwe 8. Persoonlikheid van verlater 9. Persoonlikheid van vervanger 10. Patrone van arbeidsomset 11. Koste van arbeidsomset 12. Organisasie inligtingstelsel

Die voorgestelde konseptuele model van die positiewe en negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie is 'n integrasie van sommige elemente van die modelle van Bouwer (1968); Finnemore (1990); Staw (1980); Mobley (1982a); Mobley (1982b); Mowday e a (1982); en bydraes van ander navorsers wat in die bespreking van die model vermeld word.

Die positiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie word vervolgens bespreek.

4.2.4.1 Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie

Joubert, (1992, p4) het verduidelik dat die volgende tegnologiese omgewings baie belangrik vir die doeltreffende funksionering van organisasies is.

- Elektroniese en inligtingstechnologie.
- Materiaal en proesetechnologie.
- Bestuurstechnologie.

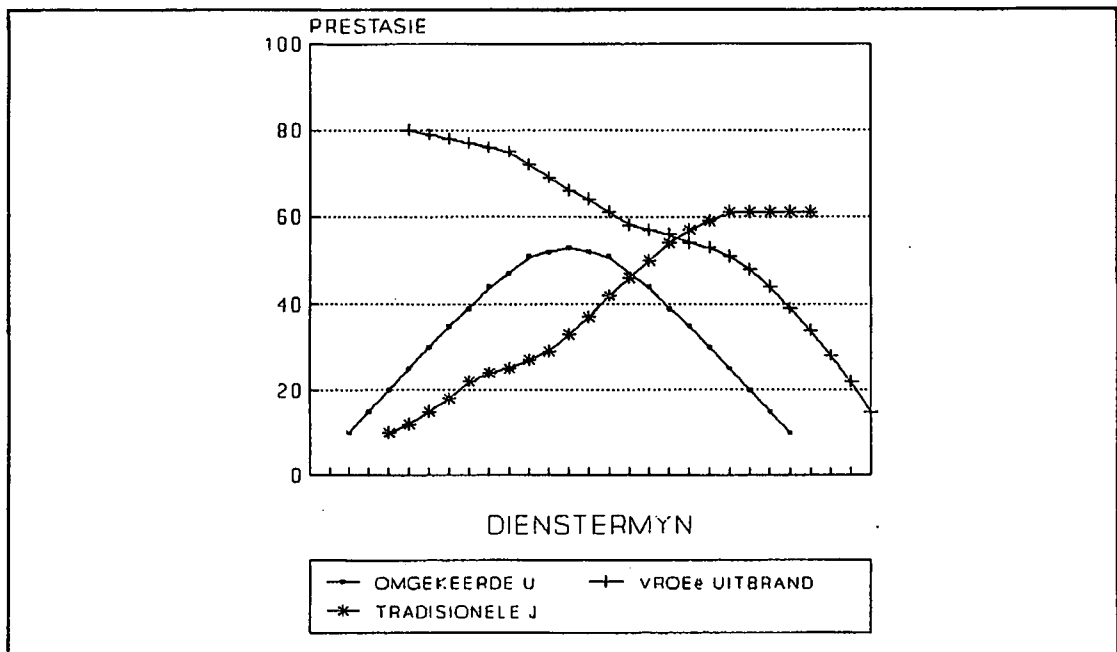
Volgens Staw (1980, p263-264) is nuweling uit die eksterne omgewing 'n konstante bron van tegnologie wat van kardinale belang vir die voortbestaan van 'n organisasie is. Dit bied die organisasie die geleentheid om sy bedrywighede by eksterne omgewingstendense aan te pas. Een manier kan die herbedeling van die organisasie-hulpbronne deur strategiese besluitneming wees. Die vlak van die nuweling (besluitneming) in die organisasiehiërargie het 'n impak op hierdie positiewe gevolg van arbeidsomset. Porter & Steers (1973, p169) het hierdie stelling bevestigend ondersteun deur te beweer dat arbeidsomset nodig is om vinnige veranderings te bewerkstellig en doeltreffendheid te verhoog. Price (1977, p104) kon slegs lae steun vir hierdie hipotese vind.

Arbidsomset verhoog werknemermoraal deur die bevorderingsgeleenthede wat dit skep. Die verskynsel kan veroorsaak dat bestuurs- of toesighouersposte vakant raak wat dan moontlik deur interne bevordering of eksterne werwing gevul kan word. Interne bevorderings het 'n positiewe invloed op die moraal van die werknemers, maar die aanpassingswaarde met die eksterne omgewing is min. Die betrokke mag 'n soortgelyke agtergrond, ondervinding en beleidsgebondenheid as die verlater hê. Eksterne vulling bring die nuwe perspektiewe, inligting en ondervinding en vergroot dus die aanpassingswaarde van die organisasie met die eksterne omgewing. Arbidsomset is dus 'n teenvoeter vir stagnasie van die organisasie of sy werknemers (Gerhart, 1990, p473; Hollenbeck & Williams, 1986, p609; Mowday e a, 1982, p152; Staw, 1980, p263-265; en Weyers, 1960, p46;).

Arbidsomset, volgens Hollenbeck & Williams (1986, p609) het die geleentheid gebied om ondergemiddelde presteerders te vervang wat volgens Mercer (1988, p37) 'n "bedekte seën" is. As organisasies goeie werkers kan lok, sal dit die negatiewe impak van arbeidsomset verminder (Dreher, 1982, p145; Keller, 1984, p176).

Staw (1980, p259) het daarop gewys dat elke werk 'n kenmerkende prestasiekurwe het soos in Figuur 4.3 aangetoon. Dit is dus lonend vir die maatskappy om 'n werknemer te vervang wat op die dalingfase van sy prestasiekurwe is.

Figuur 4.3: Staw (1980, p259) se hipotetiese prestasiekurwes



Konflik kan die gevolg van verskeie veranderlikes wees, soos byvoorbeeld botsende persoonlikhede van twee werknemers. As een van die partye bedank wat in konflik verkeer, dan is dit tot voordeel van die organisasie (Mobley, 1982b, p26; en Staw, 1980, p262-263).

Staw (1980, p261) is van mening dat 'n heterogene ouderdomsverspreiding in 'n organisasie tot meer doeltreffende groepfunksioneringsal lei. Gusfield (1957, p232) en McCain, O'Reilly & Pfeffer, (1983, p631) redeneer dat konflik van mag en beleid juis 'n verskynsel tussen ouderdomsgroepe tussen verskillende organisatoriese strukture is. Dit is duidelik dat hierdie twee teenstrydige hipoteses is. Waar daar 'n groot ouderdomsgaping tussen topstruktuur en werknemers is, kan dit moontlik 'n bron van konflik wees. Dit mag plaasvind wanneer 'n streng interne bevorderingsbeleid gevolg word. Die talentvolle jongeling kan nie vir bevordering wag nie en verlaat die organisasie. Die jongeling wat nie as gevolg van sekere persoonlike eienskappe kan beweeg nie, bly agter en met verloop van tyd word van hulle weens senioriteit en hul werkskennis in bevorderingsposte opgeneem. Die situasie ontstaan nou dat swak kandidate in bevorderingsposte sit wat deur sterk jongelinge bedreig word, wat moontlik in 'n konfliktsituasie kan ontaard.

Gedurende goeie ekonomiese tydperke kan werknemers redelik maklik van werk verander met 'n gevolglike daling in ander onttrekkingsgedrag (Gerhart, 1990, p472; Michaels & Spector, 1982, p58; Mobley, 1982b, p25; en O'Reilly III, Caldwell & Barnett, 1989, p34).

Arbeidsomset kan arbeidskostebesparings teweeg bring. In swak ekonomiese tye kan die eksterne vul van vakatures gestaak word wat tot gevolg het dat die totale populasie van die organisasie afneem weens vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomset. Die strategie kan as alternatief vir afdankings gebruik word en mag moontlik meer doeltreffend in groot organisasies toegepas word. Die invloed van een of ander moderatorveranderlike, byvoorbeeld arbeidsmarkomstandighede, mag 'n invloed op die sukses van die strategie hê.

Die negatiewe arbeidsomsetgevolge vir organisasies word vervolgens bespreek.

4.2.4.2 Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die organisasie

Werknemers is volgens Weyers, (1964, p42) en Mowday e a (1982, p156) die nie-amptelike advertensie van 'n werkgewer se produk. 'n Ontevrede verlater wat 'n negatiewe houding inneem, kan die organisasie se beeld baie skade aanrig en hy mag moontlike potensiële werknemers beïnvloed. Die verskynsel het verder 'n demoraliserings effek op werknemers in diens van die organisasie. Die persoonlikheid van die verlater, sy/haar vlak in die organisasie hiërargie asook die patrone van arbeidsomset mag 'n rol hierin speel (Mowday e a, 1982, p155-156).

In sy mees sigbare vorm word arbeidsomset in die organisasie met korttermyn-ontwrigting geassosieer (Dalton & Todor, 1982, p212). Darmon (1990, p51) het in sy navorsing bevind dat teen 'n arbeidsomsetkoers van 36,6% per jaar kan die betrokke organisasie waarin hy sy studie gedoen het slegs 93.4 van 116 gebiede dek waarin die organisasie 'n marktaandeel gehad het. Dit is duidelik dat baie potensiële verkoopsgeleenthede vir die betrokke organisasie deur die mat geval het. As die betrokke organisasie in byvoorbeeld 'n vervaardigingsbedryf was, kan daar nie teen volle kapasiteit gewerk word nie weens die tekort aan bestellings en produksie moet gestaak word teen 'n omvangryke koste (Mobley, 1982b, p22; en Weyers, 1964, p41).

Bevordering veral uit 'n betrokke afdeling kan 'n ontwrigtende kettingreaksie tot gevolg hê deur die skuiwing wat dit veroorsaak. Bevordering is dus 'n tipe van interne

arbeidsomset wat moontlike positiewe en negatiewe gevolge vir die individu, werkgroep en organisasie inhou (Armstrong, 1984, p124; en Darmon, 1990, p48). Hoe hoër die verlater in die organisasiehiërargie is, hoe groter is die ontwrigting. Deur bestuursposisies van die straat te vul, kan doeltreffendheid beïnvloed word (Jenkins, 1988, p45; en Staw 1980, p267). In die lig hiervan sal dit moontlik raadsaam wees indien die voor- en nadele van 'n interne of eksterne vulling van 'n pos teen mekaar opgeweeg word voordat die vulling gedoen word.

Om die impak van arbeidsomset te verminder, neem sommige organisasies bykomende werknemers in diens, wat 'n verdere arbeidskoste tot gevolg het. Alternatiewelik word die indiensnemings- en opleidingsproses verkort met die gevolg dat werknemers half opgelei is of selfs ongewenste elemente tot die organisasie toegelaat word (Weyers, 1964, p41).

Watts & White (1988, p80) beweer dat arbeidsomset die oorsaak van afnemende produktiwiteit is. Volgens Phillips (1990, p58) en Hall (1981, p43) is die verskynsel van arbeidsomset die hoofbydraer van die agteruitgang van die VSA se produktiwiteit (die kriterium waarmee doeltreffendheid gemeet word) en die mislukking van industrieë om doeltreffend mee te ding. Dit het 'n verhoogde vermorsing van materiaal en toerusting tot gevolg gehad en het 'n styging in ongelukke veroorsaak. Brissenden & Frankel (1922, p116) het reeds op daardie stadium besef dat die uitgawe verbonde aan konstante sosialisering van 'n stroom nuwelinge van groot omvang is, selfs al word die koste verbonde aan vermorsde materiaal, afnemende produksie en verhoging in industriële ongelukke nie in ag geneem nie.

Sabotasie, wat moeilik is om te bewys, kan 'n verdere gevolg wees (Giacalone, 1990, p6). Kasarda (1973, p350) stel verder voor dat administratiewe bokoste sal styg as arbeidsomset verhoog. Price (1977, p93) het medium steun vir die hipoteses verkry dat hoër arbeidsomset meer administratiewe personeel proporsioneel tot produksie personeel tot gevolg het.

Die probleem is volgens Joubert (1991, p27) dat organisasies deur arbeidsomset hul "know how" - kapitaal kan verloor. Dit beteken dat talentvolle, egosentriese, hoogsgekwalfiseerde werknemers wat betrokke in komplekse probleemoplossings is, verloor word. Alle verlaters is nie noodwendig waardevol nie, daarom formuleer Dalton & Todor (1982, p216) die vraag "Wat was die ondervinding van die verlater werklik vir die organisasie werd?"

As die organisasie hoë presteerders verloor, word die doelwitbereiking van die organisasie beïnvloed. Die gehalte en hoeveelheid werk word verlaag as gevolg van onervare werknemers. Produktiwiteitsverlaging kom met merkbare gevolge vir die organisasie voor (Martin, Price & Mueller, 1981, p116; Mobley, 1982b, p20; Teel & Kukalis, 1988, p80; en Phillips, 1990, p58). Arbeidsomset en afnemende produktiwiteit is vir Joubert (1991, p30) 'n teken van 'n onsensitiewe organisasie en bestuur teenoor die werknemers in diens.

Verskeie studies oor die verband tussen prestasie en arbeidsomset bestaan in die literatuur (George & Bettenhausen, 1990; Jackofsky, 1984; Martin, Price & Mueller, 1981; Spencer & Steers, 1981; en Wells & Muchinsky, 1985) en teenstrydige bevindings is gerapporteer. Dit het Darmon, (1990, p47) daaraan toegeskryf dat die aard van die verwantskap tussen arbeidsomset en prestasie nie eenvoudig is nie. Oorsaaklike veranderlikes en/of kriteria van prestasiebeoordeling speel 'n rol en daar moet bepaal word onder watter omstandighede daar 'n positiewe of negatiewe verband gekry word.

Veral op bestuursvlak kan verhoogde arbeidsomset groter formalisering tot gevolg hê. Beleid en prosedures word dus op skrif gestel om die uitwerking van arbeidsomset teen te werk. Die verskynsel kan veroorsaak dat besluitneming meer gesentraliseer word in die organisasie om die ontwrigting wat arbeidsomset veroorsaak, te neutraliseer. Besluitneming vind dus plaas deur diegene wat die nodige kennis en ervaring het (Mowday e a, 1982, p156; en Price, 1977, p96 en 102).

Price (1977, p100) kan slegs medium steun vind vir die hipoteses dat hoë arbeidsomset moontlik laer integrasie tot gevolg het. Soos arbeidsomset verhoog, word die ontwikkeling en volgehoue sosiale betrokkenheid van werknemers by die werk al hoe moeiliker. Integrasie lei daaronder want dit neem 'n lang periode om vriendskappe te vorm (Mueller & Price, 1989, p391). Die belangrikste negatiewe gevolg van arbeidsomset, is die sigbare en onsigbare kostes wat 'n direkte invloed op die rentabiliteit van 'n organisasie het. Deur voorkombare kostes van arbeidsomset te verlaag, kan 'n bydrae tot rentabiliteit gelewer word (Mercer, 1988, p36-37).

Daar is verskeie koste wat aan arbeidsomset toegeskryf kan word soos in Model 4.5 aangetoon wat 'n integrasie van die navorsing van Cascio (1982); Cawsey & Wedley (1979); Dalton & Todor (1982); Darmon (1990); Flamholtz (1974); Hall (1981); Mercer (1988); Phillips (1990); Staw (1980); Teel (1983); en Van der Merwe (1974) is.

Model 4.5: Koste wat met arbeidsomset geassosieer word.

WERWINGSKOSTE	KEURING, PLASING
<ul style="list-style-type: none"> - Advertensies - Personeelagentskapfoeie - Literatuur (Brosjures en pamflette) - Kliëntskakelingsaktiwiteite - Reiskoste - Administrasiekoste - Besoeke aan opvoedkundige instellings 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderhoudsvoering - Sielkundige toetse - Verwysingsnavrae - Mediese ondersoeke - Aansoekers se vervoerkoste (reis-, besprekings- en begeleide toerkoste) - Indiensnemingsvorme - Aanbod om indiensneming - Personeelafdeling bokoste - Vestigingskoste - Administrasiekoste
ONTWIKKELINGS EN INSTANDHOUDINGSKOSTE	SKEIDINGSKOSTE
<ul style="list-style-type: none"> - Induksie - Indiensopleiding - Formele opleidingsprogramme - Opleier se tyd - Veiligheids- en werktoerusting - Verhoogde toesig - Verlaagde produksie - Verhoogde onderhoudskoste - Verhoging in ongelukke - Onbenutte toerusting - Verlore produksie 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrasie - Uitdienstredingsonderhoude - Skeidingsvergoeding - Personeel bokoste - Afname in produktiwiteit verlater mede kollegas - Verhoging in vermorsing - Verhoging in onderhoudskoste - Toename in ongelukke

Model 4.5 gee 'n opsomming van moontlike kostes gedurende elk van die vier fases wat geassosieer word met die arbeidshulpbron naamlik soektog, seleksie, ontwikkeling/ instandhouding en skeiding.

Daar moet in gedagte gehou word dat organisasie- en posteverskille kan veroorsaak dat die koste van arbeidsomset tussen organisasies en poste kan verskil, wat aan die beleidsverskille wat organisasies tot die mannekraghulpbron volg, toegeskryf kan word (Dalton & Todor, 1982, p215; Teel, 1983, p958; en Van der Merwe, 1974 p91).

Om arbeidsomset te verstaan en doeltreffend te kan bestuur, is 'n bedryfsekonome benadering tot die verskynsel van kardinale belang. Verskeie metodes vir die berekening van arbeidsomsetkoste word in die literatuur beskryf (Cascio, 1982; Flamholtz, 1974; Hall, 1981; Samuel, 1969; en Van der Merwe, 1974). Die meeste studies oor die arbeidsomsetgevolge is op die skatting van koste vir die organisasie gefokus (Moble, 1982b, p15).

Omdat hierdie studie 'n bedryfsielkundige benadering het, gaan daar nie 'n bespreking van die elemente van die model gegee word nie. Van die metodes van Cascio (1982) en Flamholtz (1974) word in die empiriese gedeelte van hierdie studie toegelig en gebruik.

Wanneer werkseleenthede gedurende swak ekonomiese tydperke skaars is, kan werknemers nie geredelik van werk verander nie (Gerhart, 1990, p472; Michaels & Spector, 1982, p58; en O'Reilly III, Caldwell & Barnett, 1989, p34). Onder die omstandighede word die hipotese gestel dat wanneer arbeidsomset laag is, daar 'n styging in ander ontrekkingsgedrag is (Mobley, 1982b, p25).

Michaels & Spector (1982, p58) is van mening dat voorneme om te bedank tot 'n soektog lei, wat tot arbeidsomset lei, mits daar 'n alternatief beskikbaar is. Hierdie stelling word deur Rosse (1988, p517) se navorsing gesteun, wat 'n hiërargie in onttrekkingsgedrag gevind het. Laatkom word deur afwesigheid gevolg, wat op sy beurt weer op 'n bedanking uitloop.

Hoë afwesigheid was vir Glueck (1978, p741) 'n teken van toekomstige hoë arbeidsomset. Volgens Clegg (1983, p99) mag dit wees dat laatkom en afwesigheid veral by werknemers voorkom wat nie in die werkgroep ingetrek is nie. Rosse (1988, p527) was van mening dat verhoogde afwesigheid wat 'n vorm van onttrekkingsgedrag is, moontlik 'n gevolg van arbeidsomsetvoornemens kan wees. Hy het die verskynsel toegeskryf aan die feit dat:

- Daar vir ander werk gesoek word;
- Daar verhuisingsreëlings getref word;
- Daar verlof opgebruik word wat andersins verloor sal word; en
- Dit nie meer nodig is om 'n goeie indruk by werk te maak nie.

Arbeidsomsetvoornemens is volgens Mobley (1977, p237-240) die laaste stap voor finale skeiding. Die verwantskap met arbeidsomset word as $r = 0,47$ gegee. Michaels & Spector (1982, p56) het 'n verwantskap van $r = 0,41$ met arbeidsomset gerapporteer. Dit moet dus verwag word dat veranderlikes wat met arbeidsomset korreleer met arbeidsomsetvoornemens sal korreleer. Arbeidsomset is 'n proses met verskillende stadiums (Rosse, 1988). Deur die graad van arbeidsomsetvoornemens

van 'n werknemer te meet kan bepaal word of hy reeds in die proses is. Arbeidsomsetvoornemens kan dus 'n grys gebied tussen arbeidsomset en sekere veranderlikes, byvoorbeeld afwesigheid wees. Studies wat dus die verband tussen arbeidsomset en afwesigheid bestudeer en waarvan die data nie uit hierdie "grys gebied" kom nie, sal nie 'n verband vind nie (met ander woorde die werknemer is nie in die proses van arbeidsomset nie). Dit is moontlik die rede waarom Clegg (1983) nie 'n verband tussen die verskynsels kon vind nie, maar Rosse (1988) wel.

Arbeidsomset kan die agteruitgang van houdings tot gevolg hê wat die voorloper van bedankings kan wees. Die "Self-generating" aard van arbeidsomset is 'n verdere negatiewe gevolg van arbeidsomset. Die nuweling is 'n risiko totdat hy by die fisiese, sosiale en psigologiese werksomgewing waarin hy moet werk, aangepas het, die sogenaamde induksiekrisis (Barling, 1983, p409; Mobley, 1982b, p21; en Staw, 1980, p257).

Krackhardt & Porter (1986, p50) het in hulle drie afsonderlike analyses bevind dat arbeidsomset binne organisasies met 'n sneeubalproses meer arbeidsomset veroorsaak. Volgens hulle vind arbeidsomset nie ewekansig in 'n organisasie plaas nie, maar volg dit 'n patroon wat met die kommunikasienetwerk ooreenstem. Caldwell & O'Reilly III (1985, p94) se bevinding dat werknemers onder omstandighede van hoë onsekerheid meer geneig is om eerder op verbale persoonlike bronne staat te maak as op formele bronne, sluit moontlik by hierdie bevinding aan.

Verhoogde arbeidsomset kan 'n eksterne oorsaak hê. Waar daar in 'n organisasie 'n hoë arbeidsomset is, kry die betrokke organisasie 'n slegte naam. Die swakke kandidaat wat nie elders geholpe kan raak nie, tree dan na vore (Van der Merwe & Miller, 1988, p37). Sergeant, (1988, p17) maak die stelling dat advertensies vir poste gewoonlik werknemers aantrek wat ongelukkig, werkloos, of ongekwalfiseerd is. Keuringsprosedure moet dus baie doeltreffend wees om te verhoed dat 'n potensiële verlater aangestel word.

Volgens Finnemore (1990, p17-20) en Bouwer, (1964, p76-80) het 'n te lae arbeidsomset 'n negatiewe gevolg vir 'n organisasie. Die navorsers is van mening dat aangesien geen nuwe tegnologie deur nuwelinge die organisasie binne gebring word nie, die innovasievermoë van die organisasie afneem weens verouderde tegnologie.

Die ou werksmag mag moontlik 'n weerstand teen verandering toon met die gevolg dat die organisasie begin om te stagneer wat uiteindelik tot sy ondergang kan lei, omdat daar nie tred met die eksterne omgewing gehou word nie. 'n Ander belangrike negatiewe aspek wat Finnemore (1990) uitlig, is die wanbalans wat ontstaan tussen die geld wat die organisasie op arbeidskoste spandeer en die waarde wat dit in ruil daarvoor ontvang.

Wanneer arbeidsmarkomstandighede swak is, kan werknemers nie na buite beweeg nie, wat tot stagnasie kan lei, met die gevolg dat organisasieverbondenheid styg (Hollenbeck & Williams, 1986, p609; Gerhart, 1990, p473; en Romzek, 1989, p649). Mathieu & Zajac (1990, p184) het bevind dat daar 'n negatiewe verband ($r^2 = -0.28$) tussen organisasiegebondenheid en arbeidsomset is.

As verlaters 'n sleutelrol gespeel het in die formele en informele kommunikasienetwerke wat in organisasies bestaan, kan dit erg ontwrigtend wees op dié wat agter bly (Mobley, 1982b, p20-21).

'n Ander probleem wat ondervind kan word, is dat die organisasie probeer om arbeidsomset te bekamp met ontoepaslike beheerstrategië, byvoorbeeld met deur-die-bank - salarisverhogings. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat arbeidsomset 'n hoë sigbare gedrag is en dat voldoende inligting aangaande die verskynsel nie geredelik beskikbaar is nie (Mobley, 1982b, p21). Gordon (1990, p42) het daarop gewys dat geld alleen nie arbeidsomset kan verklaar of oplos nie.

Die arbeidsomsetgevolge op die gemeenskap word vervolgens behandel.

4.2.5 Arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap

Arbeidsomset het indirekte positiewe en negatiewe gevolge vir die samelewing waarbinne enige organisasie funksioneer soos in Model 4.5 aangetoon word. Die model bestaan uit elemente van die model van Mobley (1982b, p32-33).

Model 4.6: Moontlike arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap

SOSIALE OMGEWING	
POSITIEWE GEVOLGE	NEGATIEWE GEVOLGE
<ul style="list-style-type: none"> + Arbeidsmobiliteit na nuwe groeipunte + Verminder inkomste ongelykhede + Verminder werkspanningsverwante koste + Kapita inkomste per individu verhoog 	<ul style="list-style-type: none"> - Prysstygings - Salariskostespiraal - Beïnvloed produksieskedules van kliënte - Verhoging in produksiekoste van kliënte

Die positiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap word in die volgende deel behandel.

4.2.5.1 Positiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap

Dit is van kardinale ekonomiese belang dat daar arbeidsmobiliteit na nuwe groeipunte is. As die nuwe groeipunte salarispakette gebruik om werknemers te lok, kan dit tot 'n verhoging in die kapita inkomste per individu lei (Mobley, 1982b, p33). Arbeidsomset kan veral onder werknemers met die skaars vaardighede, 'n organisasie dwing om sy salarispakette in lyn met die van die ope arbeidsmark te bring. Die gevolg is dat daar 'n vermindering in inkomsteongelykhede is.

Arbeidsomset stel verder die geleentheid vir 'n werknemer om uit die spanningsvolle werksituasie te ontsnap. Gevolglik is daar 'n vermindering van werkspanningsverwante koste vir die gemeenskap.

Moontlike negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap word in die volgende deel behandel.

4.2.5.2 Negatiewe arbeidsomsetgevolge vir die gemeenskap

Volgens Cambell (1992, p39) sal veral klein organisasies, in 'n poging om die nodige geskikte arbeid te lok, hoë salarisse aanbied. Om hulle arbeid te behou, is ander organisasies nou verplig om hulle salarisse aan te pas. Hierdie ekstra arbeidskoste het 'n invloed op die rentabiliteit van die organisasie. As teenvoeter vir hierdie koste verhoog organisasies die prys van hulle produkte en gevolglik word die koste op die finale verbruiker afgewentel. Die uiteinde is 'n salaris-kostespiraal.

Waar organisasies verskaffers is, word die produksieskedules van ander organisasies beïnvloed aan wie produkte/dienste gelewer word wat weer vir die betrokkenes 'n verhoging in produksiekostes tot gevolg het.

4.3 SAMEVATTING

In Hoofstuk 4 is die verskillende modelle wat in die literatuur bestaan, geïntegreer om nuwe modelle van die arbeidsomsetgevolge vir die verlater, blyer, werkgroep, organisasie en sosiale omgewing voor te stel. Die elemente van die modelle is kortliks bespreek en is deur bestaande navorsing en menings gesteun.

Die volgende Hoofstuk behandel die empiriese gedeelte van hierdie studie.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSONTWERP

5.1 INLEIDING

Hoofstuk 5 behandel kortliks die navorsingsdoelwitte en bespreek daarna die populasie wat in elke subdoelwit gebruik is. Hierna word die data wat vir die oplossing van elke subdoelwit nodig is, onder die afdeling data benodig geïdentifiseer. Die databronne, asook die data-insamelingsmetodes word hierna behandel.

In die afdeling, dataverwerking, word die dataverwerkingsmetodes wat gebruik is, verduidelik asook die wyse waarop die resultate geïnterpreteer is. Ten slotte word die wyse waarop die verkreeë resultate aangebied gaan word, behandel. Die navorsingsdoelwitte word in die volgende deel bespreek.

5.2 NAVORSINGSDOELWITTE

Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat vrywillige, beheerbare arbeidsomset sekere positiewe en negatiewe gevolge vir enige organisasie inhou waarvan sommige moeilik, indien enigsins, kwantifiseerbaar is.

Die diensorganisasie waarin die studie gedoen is, het 'n hoë arbeidsomsetkoers, veral onder tegnisi. Die hoofdoel van hierdie studie is om die gevolge van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir tegnisi in die diensorganisasie te bepaal.

Om hierdie hoofdoelwit te antwoord, is dit in drie subdoelwitte verdeel waarvan die oplossings tesame 'n bydrae tot bereiking van die hoofdoelwit kan lewer. Die subdoelwitte is soos volg geformuleer:

- Die eerste subdoelwit is om die werklike omvang van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die diensorganisasie- en tegnicipopulasie te bepaal.
- Subdoelwit II (a) is om die koste van vrywillige, beheerbare arbeidsomset

van die tegnicipopulasie te bereken.

- Subdoelwit II (b) is om te bepaal of daar 'n verband tussen algemene salarisaanpassings en arbeidsomsettendense van die tegnicipopulasie is.
- Die derde subdoelwit is om die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die persepsie van bepaalde individuele en groepveranderlikes te bepaal.

Om hierdie derde subdoelwit te beantwoord, is nulhipoteses geformuleer wat met behulp van toepaslike navorsing getoets is. Die voorgestelde nulhipoteses is soos volg:

Nulhipotese 1

- Daar bestaan geen verband tussen die arbeidsomsetvoornemens en sekere individuele veranderlikes soos gemeet met die "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" nie.

Nulhipotese 2

- Daar bestaan geen verband tussen die arbeidsomsetvoornemens en sekere groepveranderlikes soos gemeet met die "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" nie.

Die navorsingstrategie van hierdie studie word in die volgende afdeling behandel word.

5.3 NAVORSINGSTRATEGIE

Die studie is gegrond op beskrywende navorsing soos deur Leedy (1980) beskryf. Die fokus van hierdie navorsingsmetode val op 'n geskrewe en/of diepgaande, statistiese beskrywing of opsomming van spesifieke gebeurtenisse of voorwerpe.

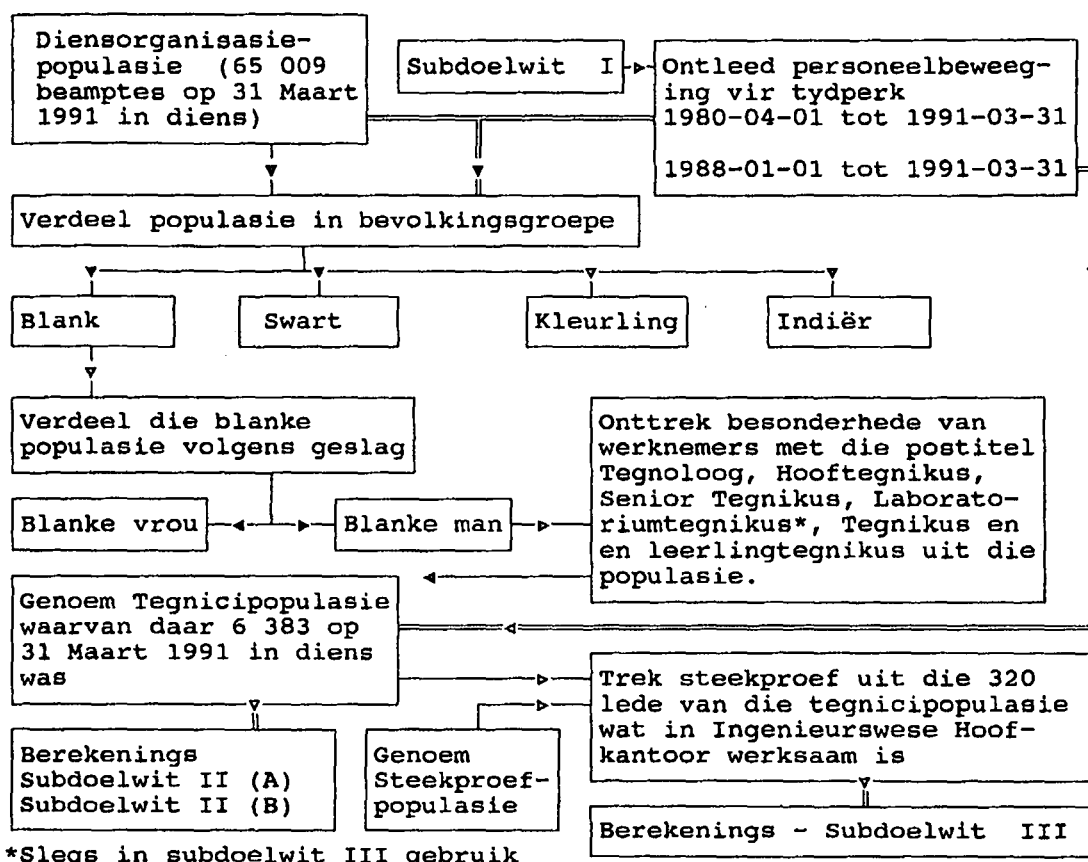
In hierdie studie word daar van primêre en sekondêre databronne gebruik gemaak. Met primêre data word bedoel rou data wat deur die navorser versamel word.

Sekondêre data is data wat reeds in een of ander vorm verwerk is. Die populasies wat in elke subdoelwit van die studie gebruik is, word vervolgens behandel.

5.4 TEIKENPOPULASIE

In hierdie studie word die personeelbeweging van die totale populasie wat op die vaste diensstaat van die diensorganisasie is (hierna die diensorganisasie-populasie genoem) vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991 bestudeer waarna die klem verskuif word na 'n subpopulasie van die diensorganisasie-populasie, naamlik tegnisi (hierna die tegnicipopulasie genoem) wie se personeelbeweging vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 bestudeer word. Figuur 5.1 is 'n grafiese voorstelling van die gedeelte van die diensorganisasie-populasie wat deur die onderskeie subdoelwitte bestudeer word.

Figuur 5.1: Grafiese voorstelling van die gedeelte van die diensorganisasie-populasie wat deur die onderskeie subdoelwitte bestudeer word.



Die kenmerke van die diensorganisasie-populasie en tegnicipopulasie word in die volgende deel bespreek.

5.4.1 Kenmerke van die diensorganisasie- en tegnicipopulasie

Die diensorganisasie wat 'n baie steil organisatoriese struktuur het, het op 31 Maart 1991 65 009 beampes landswyd in diens gehad wat heterogeen ten opsig van postitel, bevolkingsgroep, geslag en werkindeling was. Hierdie werknemers verrig tegniese- of administratiewe- verwante werk in kantore of by ingenieurswerwe wat oor die hele Suid-Afrika versprei is.

Een van die funksies van die diensorganisasie is die daarstelling en instandhouding van kommunikasienetwerke wat oor die hele land versprei is. Die diensorganisasie

se tegniese afdeling is verantwoordelik vir die taak. Die tegniese afdeling is saamgestel uit verskillende postitel-strukture wat elk 'n spesifieke werk verrig.

Aansoekers van alle bevolkingsgroepe wat oor 'n matrieksertifikaat met Wiskunde, Wetenskap, Afrikaans en Engels as vakke beskik en wat 'n keuringstoets slaag, kan as leerlingtegnici in die diensorganisasie aangestel word.

Die leerlingtegnici word na afloop van hulle opleidingstermyn van drie jaar aan 'n tegniese kollege as tegnikus (postitel) aangestel. Afhangende van die beskikbaarheid van poste kan van die tegnici wat 'n bevorderbare punt in 'n prestasiebeoordelings-evaluering verwerf, na 'n hoër postitel bevorder word.

Geleentheid bestaan vir tegnici om verder te leer. Diegene wat die Meesters Diploma vir tegnici slaag en oor minstens agt jaar toepaslike tegniese ondervinding beskik, kan aangestel word as tegnoloog, 'n postitel op die vlak van 'n ingenieur.

Die studie konsentreer hoofsaaklik op die postitel-struktuur in die tegniese afdeling van die diensorganisasie wat bestaan uit werknemers wat die postitel tegnoloog, hooftegnikus, seniortegnikus, laboratoriumtegnikus, tegnikus en leerlingtegnikus beklee, waarvan daar op 31 Maart 1991 altesame 6 383 in diens was.

Blanke vroue sowel as lede van die ander bevolkingsgroepe vorm 'n klein gedeelte van die tegnicipopulasie en gevolglik is hulle vrywillige arbeidsomset nie noemenswaardig nie. Om dié rede word slegs blanke mans in die tegnicipopulasie opgeneem.

Die populasie van subdoelwit I word in die volgende deel bespreek.

5.4.2 Populasie van subdoelwit I

Die doel van subdoelwit I is om die werklike omvang van beheerbare vrywillige arbeidsomset in die diensorganisasie- en tegnicipopulasie te bepaal.

In hierdie subdoelwit is die diensorganisasie-populasie se personeelbeweging vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991 ten opsigte van die veranderlikes soos in paragraaf 5.5.1 aangedui, ontleed om die werklike omvang van die verskynsel van

vrywillige arbeidsomset te bepaal. Daarna is die diensorganisasie-populasie in bevolkingsgroepe verdeel om homogeniteit te verhoog. (Die aanname word gemaak dat verskillende bevolkingsgroepe in verskillende arbeidsmarkte om werk meeding. (Deur slegs 'n globale ontleding van 'n heterogene populasie te doen kan 'n skewe beeld van die realiteit verkry word.) Die personeelbeweging van elke bevolkingsgroep vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991, ten opsigte van die veranderlikes soos aangetoon in paragraaf 5.5.1 is ontleed.

Die fokus is hierna na die tegnicipopulasie verskuif wie se personeelbeweging vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991, ten opsigte van die veranderlikes soos in paragraaf 5.5.2 aangetoon is, ontleed. Daarna is die tegnicipopulasie in die postitelgroepe wat in die tegnicipopulasie verteenwoordig word, verdeel en dié se personeelbeweging is ten opsigte van die veranderlikes soos in paragraaf 5.5.2 aangetoon vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 ontleed.

Die populasie wat vir subdoelwit II (a) gebruik is word in die volgende deel behandel.

5.4.3 Populasie van subdoelwit II (a)

In hierdie subdoelwit word bereken wat die proses kos om 'n werknemer as Leerlingtegnikus te werf vanuit die arbeidsmark, op te lei as tegnikus en hom weer deur middel van vrywillige arbeidsomset aan die arbeidsmark af te staan.

Die populasie van subdoelwit II (b) word vervolgens bespreek.

5.4.4 Populasie van subdoelwit II (b)

Die populasie vir hierdie subdoelwit is daardie lede van die tegnicipopulasie wat vrywillig bedank het (hierna tegnici verlaters genoem) gedurende die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991.

Subdoelwit III se populasie word in die volgende deel bespreek.

5.4.5 Populasie van subdoelwit III

Weens die verspreiding van die diensorganisasie se tegnicipopulasie is daar besluit om vir hierdie gedeelte van die studie slegs tegnici te gebruik wat in 'n hoofkantoor van die diensorganisasie werksaam is, naamlik Ingenieurswese Hoofkantoor. Uit hierdie tegnicipopulasie is 'n steekproef getrek (hierna die steekproefpopulasie genoem) waarvan die metodiek vervolgens bespreek gaan word.

5.4.5.1 Bepaling van die steekproef vir tegnici

'n Interne personeel van die betrokke hoofkantoor, waarop die lede van die tegnicipopulasie wat daar werksaam was se besonderhede alfabeties en volgens postitel gerangskik is, het 'n blanke manlike tegnicipopulasie van 320 getoon. Met behulp van die metode van steekproefgroottebepaling soos deur Stoker (1981, p13) beskryf, is bepaal dat 'n steekproef van die grootte 101 uit die tegnicipopulasie wat in Ingenieurswese Hoofkantoor werksaam was, getrek moet word.

Omdat die populasie nie homogeen volgens postitel is nie, was dit noodsaaklik dat strata bereken word om te verseker dat elke postitel verteenwoordigend in die steekproef opgeneem sou word. Die strata is volgens die formule soos beskryf deur Steyn, Smit & Du Toit (1984, p22-24) soos volg bereken, naamlik;

$$n(1-5) = \left(\frac{N(1-5)}{N} \cdot \frac{100}{1} \right)$$

Waar

N = Totale stratum grootte

N(1-5) = Grootte van spesifieke strata

n(1-5) = Steekproefgrootte vir spesifieke strata

STRATUM	STRATUM GROOTTE	STEEKPROEF GROOTTE
Tegnoloog	40 (N1)	13 (n1)
Hooftegnikus	122 (N2)	38 (n2)
Laboratorium Tegnikus	37 (N3)	12 (n3)
Senior Tegnikus	74 (N4)	23 (n4)
Tegnikus	47 (N5)	15 (n5)
Totale stratum grootte	N = 320	n = 101

'n Eenvoudige, ewekansige steekproef van die grootte 135 (daar is vir elke stratum sewe addisionele werknemers getrek om voorsiening te maak vir moontlike afwesighede) is met behulp van kanssifers soos gegee deur Steyn e a (1984, p548-551) vanaf die alfabetiese personeellys getrek.

Die data wat vir elke subdoelwit nodig is, word in die volgende deel behandel.

5.5 DATA BENODIG

Die afdeling word gebruik om aan te dui watter data vir elke subdoelwit nodig is, asook die databronne en die prosedure wat gebruik is om die data te onttrek.

Die data wat vir die diensorganisasie-populasie nodig is, word vervolgens bespreek.

5.5.1 Data nodig vir diensorganisasie-populasie

Om die werklike omvang van die verskynsel van vrywillige, beheerbare arbeidsomset in die diensorganisasie te bestudeer, is dit nodig om data van die diensorganisasie-populasie vir die ondergenoemde veranderlikes vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991 te bekom:

- Werklike bekleërs vir die tydperk;
- Vrywillige verlaters vir die tydperk;
- Ander verliese vir die tydperk;
- Nuwe aanstellings vir die tydperk; en
- Heraanstellings van voormalige werknemers vir die tydperk.

Die data word op 'n maandelikse grondslag uit die PERSAL-stelsel onttrek (die

diensorganisasie se hoofraamrekenaar waarop die personeelregisters gedra word) en deur die seksie diensstate in 'n register bekend as blou state volgens bevolkingsgroepe, opgeskryf. Hierdie data is van 'n baie hoë gehalte. Die sekondêre data is vanaf die register op 'n persoonlike rekenaar oorgeplaas.

Die data wat benodig word vir die tegnicipopulasie word in die volgende deel geïdentifiseer.

5.5.2 Data nodig vir tegnicipopulasie

Om die omvang van vrywillige, beheerbare arbeidsomset van die tegnicipopulasie te bestudeer, was dit nodig dat data oor die volgende veranderlikes vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 bekom word.

(A) Tegnicipopulasie

- Die verskillende posities;
- Werklike bekleërs vir die tydperk;
- Ander verliese vir die tydperk;
- Nuwe aanstellings vir die tydperk; en
- Heraanstellings van voormalige werknemers vir die tydperk.

(B) Tegnicipopulasie (Verlaters)

- Aantal vrywillige verlaters vir die tydperk;
- Die ouderdom van die vrywillige verlaters;
- Die dienstydperk in maande van die vrywillige verlaters;
- Die betaalpunt van die vrywillige verlaters; en
- Die bedankingsdatum van die vrywillige verlaters.

Die data, wat vir die tegnicipopulasie benodig word, vorm deel van die wat op 'n maandelikse grondslag uit PERSAL onttrek word en deur die diensstate-seksie in die blou state-register, volgens postitel aangeteken word. Die data is vanaf die blou state op 'n persoonlike rekenaar oorgeplaas.

Die data van tegnicipopulasie (verlaters) is met tussenkoms van die diensorganisasie

se programmeerders uit PERSAL op 'n rekenaar-skyfie, volgens postitel, onttrek en oorgedra na die persoonlike rekenaar. Besonderhede van werknemers wat bedank, word vir 'n tydperk van drie jaar op PERSAL gedra voordat dit verwyder word.

Die data wat nodig was om die koste van vrywillige arbeidsomset vir die tegnicipopulasie te bereken, word in die volgende deel bespreek.

5.5.3 Data benodig om arbeidsomsetkoste te bereken

Om die arbeidsomsetkoste vir die tegnicipopulasie te kan bereken, was dit nodig om data te verkry waarmee verkrygings-, opleidings- en skeidingskoste bereken kan word. Die databronne en data-insamelingsmetodes wat vir elke koste gebruik is, word kortliks in die volgende deel bespreek.

Verkrygingskoste word in die volgende deel behandel.

5.5.3.1 Verkrygingskoste

Die koste wat aangegaan word om die arbeidshulpbron te bekom, staan bekend as verkrygingskoste. Data om die funksies, wat met verkrygingskoste geassosieer word (sien paragraaf 3.4.3 en 3.4.5 van Hoofstuk 3), is van die diensorganisasie se indiensnemingsburo verkry. Van die data is deur onderhoudvoering met die betrokke psigometriste bekom en die ander is vanuit die betrokke afdeling se datalêers onttrek.

Opleidingskoste word in die volgende deel behandel.

5.5.3.2 Opleidingskoste

Opleidingskoste is die koste wat aangegaan word om werknemers, in hierdie geval tegnici, vir 'n spesifieke werkindeling op te lei. Data om die funksies wat met opleidingskoste geaardgaan, (sien paragraaf 3.4.3 en 3.4.5 van Hoofstuk 3), is van die Assistent-hoofbestuurder: Opleiding verkry. Onderhoude is gevoer om 'n gedeelte van die data te verkry en die res is vanuit die registers van die betrokke Assistent-hoofbestuurder bekom.

Skeidingskoste word in die volgende deel behandel.

5.5.3.3 Skeidingskoste

Skeidingskoste is al die koste wat die organisasie aangaan wanneer 'n werknemer, in hierdie geval 'n tegnikus, bedank. Data oor die funksies wat met skeidingskoste geassosieer word, (sien paragraaf 3.4.3 en 3.4.5 van Hoofstuk 3), is van die Assistent-hoofbestuurder: Rekeningkundige beheer en die Streekbestuurder: Transvaal verkry. Vloeiagramme van die betrokke funksies is opgestel en die benodigde data is deur middel van onderhoudvoering versamel.

Die data wat nodig is vir die berekening van die verband tussen arbeidsomsettendense en algemene salarisaanpassings word vervolgens bespreek.

5.5.4 Data benodig vir berekening van die verband tussen arbeidsomsettendense en algemene salarisaanpassings

Met hierdie subdoelwit word gepoog om te bepaal of daar 'n verband tussen algemene salarisaanpassings en arbeidsomset is met die doel om die doeltreffendheid van algemene salarisaanpassings as 'n beheerstrategie te beoordeel. Om hierdie subdoelwit te bereik, was dit nodig om die maandelikse bedankingsdatum van die tegnicipopulasie (verlaters) vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991, datums van algemene salarisaanpassings en die verbruikersprysindeks te bekom.

Die salarisaanpassingsaspek word vervolgens kortliks toegelig.

5.5.4.1 Salarisaanpassings

Een van die doelwitte van algemene salarisaanpassings is om beamptes se salarisse in lyn met die in die privaatsektor te hou. Algemene salarisaanpassings deur die personeelbestuursraad, wat die diensorganisasie beheer, word goedgekeur en intern deur middel van omsendbriewe aangekondig. Die omsendbriewe toon die presiese datum waarop 'n algemene salarisaanpassing in werking getree het, asook die salarisskale van elke postitel. Hierdie data is van personeelkantore bekom.

Die verbruikersprysindeks word in die volgende deel bespreek.

5.5.4.2 Verbruikersprysindeks

Steyne a (1984, p205-208) beweer dat die verbruikersprysindeks 'n baie belangrike, ekonomiese aanwyser is wat gebruik kan word om die uitwerking van inflasie aan te toon: verarming of verryking kan dus bepaal word. Die verbruikersprysindeks word deur die Sentrale Statistiekdiens in Pretoria bereken en die indeks is op aanvraag van die betrokke instansie bekom.

Die data wat vir die berekening van die verband tussen arbeidsomset-voornemens en bepaalde individuele- en groepveranderlikes nodig is, word vervolgens bespreek.

5.5.5 Data nodig vir die berekening van die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en bepaalde individuele- en groepveranderlikes

Met hierdie subdoelwit word beoog om die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die persepsie van bepaalde individuele en groepveranderlikes te bepaal. Om hierdie doelwit te bereik, was dit nodig om data in te samel wat die verband tussen die arbeidsomsetvoornemens en sekere groepveranderlikes, soos waargeneem deur individue, te verklaar. Die data is by die betrokke tegnisi geleë wat deur die steekproef geïdentifiseer is. Om hierdie data te bekom, is 'n vraelys wat bestaan uit gekose skale van die **Michigan Organizational Assessment Questionnaire** (hierna die MOAQ genoem) saamgestel (kyk na bylae A).

Die skale van die vraelys word vervolgens bespreek.

5.5.5.1 Die vraelys

Die gekose skale van die MOAQ wat gebruik is, het uit altesaam 34 items bestaan. Beantwoording is op 'n sewepunt-responsskaal. Die doel met die gebruik van hierdie meetinstrument is om die volgende voorspellings- en kriteriumveranderlike te meet:

- Kriteriumveranderlikes;

Arbeidsomsetvoornemens.

- **Voorspeller veranderlikes: individu;**

Algemene werktevredenheid.

Sosiale beloningstevredenheid.

Salaristevredendheid.

Werkbetrokkenheid.

Interne werkmotivering.

Rolkonflik.

- **Voorspeller veranderlike: werkgroep funksionering**

Homogeniteit.

Doelwitduidelikheid.

Groepverbondenheid

Ope groepprosesse.

Interne fragmentasie.

Die vraelys is net in Engels opgestel en nie in Afrikaans vertaal nie, omdat dit moontlik tot verskillende interpretasies van die items kon lei. Hierdie optrede behoort nie 'n invloed op die respondente te hê nie, omdat 40% van die steekproefgroep Engels-sprekend en die res Engels as tweede taal magtig is. Om die verwerking van die vraelys te vergemaklik, is 'n merklys (kyk na bylae B) opgestel.

Die MOAQ se skale is van die twee honderd en vyftig skale van meting wat Cook, Hepworth, Wall & Warr (1981) na die bestudering van meer as 4000 navorsingsverslae in een bundel saamgevat het.

Die vraelys bevat 'n aantal skale wat werkhoudings en -waardes meet. Die items en skale is deur 'n reeks selfstandige, empiriese ontledings ontwikkel en die vraelys is al deur etlike duisende werknemers van verskillende organisasies afgeneem. Betroubaarheids- en geldigheidskoëffisiënte word ongelukkig nie gegee nie, maar wel alfa-koëffisiënte (Cook e a, 1981, p31).

Die skale van die MOAQ wat gebruik is om die kriterium- en voorspellingsveranderlikes te meet, word kortliks in die volgende deel bespreek.

5.5.5.2 Kriteriumveranderlike

Om vas te stel of daar 'n verband tussen arbeidsomsetvoornemens en sekere individuele voorspeller veranderlikes is, word arbeidsomsetvoornemens as kriteriumveranderlike gebruik. Arbeidsomsetvoornemens is die finale stap voor skeiding en die bestudering daarvan kan moontlik 'n bydrae lewer om die rol wat dit in die arbeidsomsetproses speel, beter te verstaan.

Die kriteriumveranderlike word in die volgende deel behandel.

5.5.5.2.1 Arbeidsomsetvoornemens

Die drie-itemskaal (vrae 18, 26 en 7 in vraelys) meet werknemers se voornemens om hul werk te verlaat. 'n Alpha-koëffisiënt van 0,83 ($N > 400$) word gegee. 'n Korrelasie van -0,27 word met werkbetrokkenheid gerapporteer (Cook e a, 1981, p95).

Die voorspeller veranderlikes (individueel) word in die volgende deel behandel.

5.5.5.3 Voorspeller veranderlikes (individueel)

Die individuele voorspeller veranderlikes wat gebruik word, is algemene werktevrede, sosiale beloningstevredenheid, salaristevredenheid, werkbetrokkenheid, interne werkmotivering en rolkonflik. Die veranderlikes word almal nou met werktevrede geassosieer.

5.5.5.3.1 Algemene werktevrede

Die drie-itemskaal (vrae 5, 23 en 16 in die vraelys) meet in watter mate werknemers tevrede met hulle huidige werk is. Die alpha-koëffisiënt word as 0,77 ($N > 400$) aangegee. Korrelasies van 0,35 en -0,58 word onderskeidelik met werkbetrokkenheid en arbeidsomsetvoornemens aangetoon (Cook e a, 1981, p31).

5.5.5.3.2 Sosiale beloningstevredenheid

Die skaal wat 'n onderdeel vorm van ekstrasieke belonings- tevredenheid (salaris en byvoordele) meet hoe tevrede 'n werknemer is met die sosiale beloning wat sy werk hom bied. Die skaal dek vrae 13, 25 en 30 in die vraelys. Die alpha-koëffisiënt word as 0,87 ($N > 400$) gegee. Die skaal korreleer 0,40 met algemene werktevredenheid (Cook e a, 1981, p69).

5.5.5.3.3 Salaristevredenheid

Salaris word gesien as 'n groot bydraer tot ekstrasieke werktevredenheid en 'n drie-itemskaal word gegee om die dimensie te meet (vrae 9, 11 en 34 in die vraelys). Die alpha-koëffisiënt word as 0,89 ($N > 400$) gegee en die skaal korreleer 0,38 met algemene werktevredenheid (Cook e a, 1981, p70).

5.5.5.3.4 Werkbetrokkenheid

Cook e a (1981, p120-121) omskryf werkbetrokkenheid as "the extent to which individuals personally identify with their work". Die werkbetrokke persoon is een wie se werk 'n sentrale deel van sy bestaan uitmaak en wat persoonlik deur sy werksomstandighede geraak word. Werkbetrokkenheid verskil van werktevredenheid wat van inhoud betref en omdat dit relatief weerstand bied teen verandering. Werksbetrokkenheid het sy basis in persoonlike waardestelsels. 'n Drie-itemskaal word gegee (vrae 15, 29 en 31 in die vraelys) met die doel om te bepaal in watter mate 'n persoon met sy werk identifiseer. Die alpha-koëffisiënt word as 0,62 ($N > 400$) gegee en korrelasies van 0,35 en -0,27 met onderskeidelik algemene werktevredenheid en arbeidsomsetvoornemens word gerapporteer (Cook e a, 1981, p120-121).

5.5.5.3.5 Interne werkmotivering

'n Drie-itemskaal word gegee (vrae 21, 22 en 27 in die vraelys) om te meet in watter mate die werk self belonend is. Die alpha-koëffisiënt word as 0,60 ($N < 400$) gegee. Korrelasies van 0,32 en 0,21 word onderskeidelik met algemene werktevredenheid en werkbetrokkenheid gerapporteer (Cook e a, 1981, p126).

5.5.5.3.6 Rolkonflik

Spanning ontstaan weens botsende eise wat verskillende groepe waarin die persoon beweeg aan hom stel, byvoorbeeld by die werk en huis. 'n Twee-itemskaal word gebruik om die veranderlike te meet (vrae 4 en 10 in die vraelys). Die alpha-koëffisiënt word as 0,58 (N < 400) gerapporteer. Korrelasies van -0,04 word met algemene werktevredenheid gerapporteer (Cook e a, 1981, p191-195).

5.5.5.4 Voorspeller veranderlikes (groep)

Homogeniteit, doelwitduidelikheid, groepverbondenheid, ope groeiprosesse en interne fragmentasie word as groep voorspeller veranderlikes gebruik. Die veranderlikes word met werkgroep funksionering geassosieer.

5.5.5.4.1 Groephomogeniteit

Die optimale produktiwiteit van 'n werkgroep is afhanklik van hoe die nodige inligting, vaardighede en oogmerke aangebied word. Hoe meer homogeen die deelnemers van 'n werkgroep, hoe minder die bydrae wat elke lid kan lewer. Die gehalte van groepbesluite word dus beïnvloed. Twee items word gegee (vrae 19 en 3 in die vraelys) en alpha-koëffisiënte van 0,62 word gerapporteer. Die skaal is nie verwant aan die ander skale wat gebruik is nie (groepdoelwitduidelikheid, groepsverbondenheid, ope groeiprosesse en interne fragmentasie) (mediaan $r = 0,07$). 'n Sterk interafhanklike verband word tussen die laasgenoemde skale gerapporteer (mediaan $r = 0,42$) (Cook e a, 1981, p259).

5.5.5.4.2 Groepdoelwitduidelikheid

Vir suksesvolle werkgroep groei is dit nodig dat die leier en die deelnemers ooreenkom oor 'n stel gemeenskaplike doelwitte. Hoe duideliker hierdie groepdoelwitte hoe meer doeltreffend kan die groep fungeer. Twee items word gebruik om hierdie veranderlike te meet (vrae 28 en 6 in die vraelys). Alpha-koëffisiënte tussen die items word as 0,61 (N < 400) gerapporteer (Cook e a, 1981, p259).

5.5.5.4.3 Groepverbondenheid

Dit is die mate waarin invloed op groeplede om aan te bly groter is as dié om die groep te verlaat. Groepverbondenheid word deur lede se waardering van verlangde en nie-verlangde gevolge van groeplidmaatskap bepaal. Hoe groter die voordeel wat lede verwag, hoe meer sal hulle tot die groep aangetrek word (Johnson & Johnson, 1987, p408-409). Die skaal bestaan uit twee items (vrae 1 en 33 in die vraelys) met 'n alpha-koëffisiënt van 0,64 (Cook e a, 1981, p259).

5.5.5.4.4 Ope groepprosesse

Ope groepprosesse behels leierskap, besluitneming, kommunikasie en kontroversie in die groep. 'n Voorbeeld van 'n ope groepproses is die wyse waarop 'n groepsbespreking gehou word. Vier items (vrae 24, 12, 17 en 32 in die vraelys) word gebruik en 'n alpha-koëffisiënt van 0,72 ($N < 400$) word gerapporteer (Cook e a, 1981, p259).

5.5.5.4.5 Interne fragmentasie

Dit is 'n aanduiding of daar splintering in die groep is. Vier items (vrae 8, 14, 2 en 20 in die vraelys) met 'n alpha-koëffisiënt van 0,79 ($N < 400$) word gegee (Cook e a, 1981, p260).

Die afneem van die vraelyste word in die volgende deel behandel.

5.5.5.5 Afneem van die vraelyste

Vir elk van die tegnisi wat in die steekproef opgeneem is, is 'n vraelys uitgemaak waarop sy naam in potlood aangebring is. Die vraelyste is persoonlik aan die tegnisi oorhandig met die versoek om dit so eerlik as moontlik te voltooi en hulle name uit te vee om vertroulikheid te waarborg. Die vraelyste is persoonlik weer by betrokke tegnisi gaan haal. Die routellings van elke vraelys is op 'n merklys aangebring. Hierna is dit aan die Rekensentrum van die Universiteit van die Oranje Vrystaat vir statistiese verwerking gestuur.

In die volgende afdeling word die dataverwerkingsprosedure van elke subdoelwit beskryf.

5.6 DATAVERWERKING

Hierdie afdeling behandel die metodiek wat gebruik is om die data vir elke subdoelwit te verwerk.

Die dataverwerking wat vir subdoelwit I gevolg is, word vervolgens bespreek.

5.6.1 Dataverwerking van subdoelwit I

Die diensorganisasie-populasie en tegnicipopulasie se personeelbeweging ten opsigte van die veranderlikes soos onderskeidelik in paragrawe 5.5.1 en 5.5.2 beskryf, word met behulp van frekwensietabelle, tydreekse, gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes, berekening van skeidingskoerse (LTO) en mediaan-lengte-van-diens (MLOS) ontleed. Die metodes vul mekaar aan en die resultate daarvan gee 'n goeie beeld van die werklike omvang van die arbeidsomsetprobleem. Die genoemde metodes is soos volg toegepas:

- Opstel van frekwensietabelle vir al die veranderlikes van die diensorganisasie-populasie en tegnicipopulasie soos onderskeidelik in paragraaf 5.5.1 en 5.5.2 aangetoon.
- Opstel van tydreekse van bedankingsdatum van tegnicipopulasie (vrywillige) sowel as per postitel.
- Berekening van gesentreerde 12-maande bewegende gemiddeldes van bedankingsdatums van tegnicipopulasie (verlaters) sowel as per postitel.
- Berekening van skeidingkoers (LTO) vir elke postitel van die tegnicipopulasie.
- Berekening van mediaan-lengte-van-diens (MLOS) vir elke postitel van die tegnicipopulasie.

Die frekwensietabelle word in die volgende deel bespreek.

5.6.1.1 Frekwensietabelle

Weens die groot aantal waarnemings waaruit die datastelle bestaan het, moes dit in 'n gekonsentreerde vorm weergegee word. Dit is vermag deur die data in klasse te groepeer om frekwensietabelle te verkry. Met behulp van die *Lotus 123* -rekenaarprogram is frekwensietabelle opgestel van al die veranderlikes (kyk na paragraaf 5.5.1) wat vir die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1 April 1980 tot 31 Maart 1991 ingesamel is. Die klasse wat gebruik is, is deur die betrokke veranderlike bepaal.

Hierdie prosedure is herhaal vir die veranderlikes (kyk na paragraaf 5.5.2) van die tegnicipopulasie (verlaters) wat bedank het vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991.

Die tydreeks wat opgestel is, word vervolgens bespreek.

5.6.1.2 Tydreeks

Steyn e a (1984, p161) beskryf 'n tydreeks as 'n versameling van waarnemings van 'n verskynsel of 'n veranderlike wat in 'n chronologiese volgorde ingesamel is. Volgens Steyn e a(1984, p126-124) is daar in enige tydreeks 'n moontlikheid van vier onderskeibare kenmerke of sogenaamde bewegingskomponente wat elk aan een van die volgende oorsake toegewys kan word:

- Langtermynbeweging (L): Die meeste tydreeks toon 'n algemene neiging wat slegs oor 'n langtermyn waar geneem kan word. Dit is gewoonlik versteek in die data maar kan deur berekening van bewegende gemiddeldes sigbaar gemaak word.
- Seisoenskommelinge (S): 'n Identiese patroon kom voor wat jaarliks of maandeliks herhaal word. 'n Bewegingskomponent kwalifiseer as 'n seisoenskommeling wanneer die periode waaroor die patroon van variasie herhaal word, minder as een jaar is.
- Konjunktuur (K): Die patroon van variasie herhaal homself na 'n periode

wat langer as 'n jaar is.

- Onreëlmatige variasie (O): Variasie volg 'n saagtand-patroon wat op 'n onreëlmatige wyse gerangskik is.

Tydreeks is opgestel van die bedankingsdatums van die tegnicipopulasie (verlaters) sowel as per postitelgroep vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991.

Die berekening van gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes word in die volgende deel bespreek.

5.6.1.3 Gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes

Volgens Steyn e a (1984, p170) kan 'n bewegende gemiddelde beskou word as die kunsmatige skepping van 'n tydreeks. Die doel daarvan is om algemene tendense oor die lang termyn sigbaar te maak (Langtermynbeweging) deur die toevallige variasie uit die reeks te verwyder soos in Figuur 5.1 aangetoon word.

Figuur 5.2: Berekeningsmetode van gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes volgens Steyn e a (1984, p176)

(1) DATUM	(2) WAARDE VAN UITVOERE (R Miljoen)	(3) 12-MAANDE BEWEGENDE TOTAAL	(4) 12-MAANDE BEWEGENDE GEMIDDELDE	(5) GESENTEERDE 12-MAANDE BEWEGENDE GEMIDDELDE
1975/J	7,1			
F	9,2			
M	10,4			
A	14,1			
M	12,0			
J	12,1	$\Sigma = 137,3$	$/2 = 11,44$	} /2 = 11,61
J	7,2	$\Sigma = 141,3$	11,78	
A	4,0	150,8	12,57	12,18
S	7,3	164,8	13,73	13,15
O	13,3	171,8	14,25	13,99
N	20,0	176,5	14,71	14,48
D	20,6			
1976/J	11,1			
F	18,7			
M	24,4			
A	20,3			

Die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde het die voordeel dat dit die navorser in staat stel om 'n visuele beeld van die algemene tendens te verkry. Die probleem is dat tydperke aan die begin en einde verlore gaan (p173). Die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde word bereken om die waardes weer oor die maande te sentreer.

Gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddeldes is bereken volgens die metode van Steyn e a (1984, p170) vir elk van die tydreekse wat vir die tegnicipopulasie (verlaters) opgestel is.

Die berekening van die skeidingskoers (LTO) word in die volgende afdeling bespreek.

5.6.1.4 Skeidingskoers (LTO)

Die metingsmetode is 'n aanduiding van watter proporsie van die werksmag by werksomset betrokke is. Miller (1988, p8) beskryf hierdie metingsmetode, wat op die volgende formule gegrond is:

$$\text{LTO} = \frac{\text{AANTAL VERLATERS IN 3 MAANDE-PERIODE}}{\text{GEMIDDELDE AANTAL IN DIENS GEDURENDE DAARDIE 3 MAANDE-PERIODE}} \times 100$$

Vir vergelykingsdoeleindes word die koers na 'n jaarlikse basis omgeskakel deur dit met vier te vermenigvuldig. Kwartaallikse koerse kan gevolglik met mekaar vergelyk word (Miller, 1988, p8). Die rasionaal van die meting word saam met die berekening van mediaan-lengte-van-diens in deel 5.6.1.5 bespreek.

Skeidingskoers (LTO) is vir die tegnicipopulasie sowel as elke postitel van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 bereken.

Die mediaan-lengte-van-diens word in die volgende deel bespreek.

5.6.1.5 Mediaan-lengte-van-diens (MLOS)

Volgens Steyn e a (1984, p77) is die mediaan van N-waarnemings die $(N + 1) \div 2$ waarde van 'n syferreeks. Indien die genoemde formule op 'n dienstydfrekwensie toegepas word, gee dit volgens Miller (1988, p9-12) 'n aanduiding van die lengte van die diensgroep waar die meeste bedankings voorkom. Dit is 'n beter konsep as die gemiddelde wat deur uitskieters beïnvloed word. Die mediaan word nie daardeur beïnvloed nie. Die mediaan is dus 'n aanduiding dat 50% van die verlaters slegs vir daardie tydperk in diens was.

As werksomsetkoers styg, daal MLOS gewoonlik. Dit word aan die feit toegeskryf dat werknemers met min diens neig om die diens te verlaat. Aan die ander kant beteken 'n kort MLOS nie noodwendig hoë werksomset nie. Werksomset kan slegs onder 'n groepie korttermyn dienswerknemers voorkom terwyl die res van die werkskorps stabiel bly.

Die probleem word oorbrug deur MLOS saam met LTO te gebruik. Dus gee LTO die proporsie van die arbeidsmag wat betrokke is en die MLOS verskaf die lengte van diensverspreiding. Die volgende aspekte moet in gedagte gehou word:

- Die LTO en MLOS moet gekombineerd gelees word.
- Daar moet na die verwantskap tussen die twee metings gekyk word eerder as na absolute waardes.
- Daar moet op tendense oor 'n termyn gelet word.
- Die metings moet gesamentlik vir diagnostiese doeleindes gebruik word.

MLOS was vir die tegnicipopulasie (verlaters) sowel as volgens postitel bereken vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991.

Die dataverwerking van subdoelwit II (a) word vervolgens bespreek.

5.6.2 Dataverwerking van subdoelwit II(a)

Die koste van arbeidsomset gaan ooreenkomstig die drie koste- kategorieë, verkrygings-, opleidings- en skeidingskoste, soos deur Cascio (1982) beskryf, bereken word. Die formules wat in elk van hierdie berekenings gebruik is, word in die volgende deel bespreek.

5.6.2.1 Verkrygingskoste

Die koste daaraan verbonde om 'n werknemer in 'n organisasie aan te stel, staan as verkrygingskoste bekend. Die aangepaste formules van Cascio (1982) is gebruik om die koste te bereken.

$$R_t = \Sigma(R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5)$$

waar

R_t = Verkrygingskoste

R_1 = Advertensiekoste ($\Sigma A_1 + B_1$)

R_2 = Voorbereidingskoste vir indiensnemingsonderhoud ($\Sigma C_1 + D_1$)

R_3 = Indiensnemingsonderhoudkoste ($\Sigma E_1 + F_1$)

R_4 = Psigometriesetoetsingskoste

R_5 = Na indiensnemingsonderhoudkoste ($\Sigma G_1 + H_1$)

waar

- A1 = Koeranttariewe
 B1 = Gemiddelde koste om 'n advertensie te prosesseeer
 C1 = Tyd nodig om voorbereiding vir indiensnemingsonderhoud te doen
 D1 = Geweegde salaris van personeel betrokke
 E1 = Tyd wat onderhoud neem
 F1 = Geweegde salaris van onderhoudvoerders
 G1 = Tyd wat nodig is om aanstelling te prosesseeer
 H1 = Geweegde salaris van personeel betrokke

5.6.2.2 Opleidingskoste

Data beskikbaar van die Assistent-hoofbestuurder: Opleiding se kantoor is gebruik om die koste te bereken. Die volgende inligting is gebruik:

- Salaris van leerlingtegnikus vir opleidingsperiode,
- Tegniesekollege-fooie, en
- Veldopleidingsfooie.

5.6.2.3 Skeidingskoste

Skeidingskoste is volgens die volgende aangepaste formule van Cascio (1984) bereken.

$$S_r = \Sigma(S_1 + S_2)$$

waar

S_r = Skeidingskoste

S_1 = Uitdienstredingsonderhoudkoste ($\Sigma ((A_1 + A_2) \times A_3 \times A_4) + (B_1 + B_2) \times A_4$)

S_2 = Administratiewekoste ($\Sigma (C_1 \times A_4)$)

waar

A_1 = Voorbereidingstyd van onderhoudvoerder

A_2 = Tyd wat onderhoud duur

A_3 = Onderhoudvoerder se salaris per minuut

A_4 = Aantal bedankings in spesifieke periode

B_1 = Tyd wat verlater in onderhoud was

B_2 = Gemiddelde salaris van verlaters

C_1 = Gemiddelde koste om bedanking te prosesseeer

Die dataverwerking van subdoelwit II(b) word in die volgende deel behandel.

5.6.3 Dataverwerking van subdoelwit II(b)

Om die invloed van salarisaanpassings op arbeidsomsetkoerse te evalueer, is 'n tydreeks van elke postitel van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 opgestel. Elke salarisaanpassing is op hierdie tydreeks aangestip.

Om die uitwerking van inflasie op salarisse te bepaal, is die volgende werksmetode gevolg:

- Die salarisvordering van tegniese werknemers van elke postitel van die tegnicipopulasie is bereken van 1 Januarie 1988 asof aanstelling in die postitel op genoemde datum plaasgevind het.
- Die minimum salariskerf soos op 1 Januarie 1984 van toepassing en 1 Januarie as jaarlikse verhogingsmaand is gebruik.
- Die normale salarisvordering, met inagneming van algemene salarisaanpassings, is met ingang van 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 op 'n maandelikse grondslag bereken.
- Met behulp van die verbruikersprysindeks is die reële salarisvordering bepaal met die doel om verarming/verryking te meet.
- Om die waarde van salarisse oor 'n tydperk te kon vergelyk, is die verbruikersprysindeks gebruik. Die volgende formule is gebruik.

$$\text{REËLE SALARIS} = \frac{\text{SALARISKERF}}{\text{VPI VIR BETROKKE MAAND}} \times 100$$

Dieselfde prosedure is gevolg deur die maksimum soos op 1 Januarie 1988 as basis te gebruik waarop 'n tegniese werknemer aangestel kon word. In die geval was daar nie verhogingsdatums betrokke nie, slegs algemene salarisaanpassings.

Uit hierdie data is 'n syferreeks vir elke betrokke tegniese postitel opgestel.

Die dataverwerking van subdoelwit III word in die volgende deel behandel.

5.6.4 Dataverwerking van subdoelwit III

Die ingevulde vraelyste is voorberei vir verbandstatistiese verwerkings deur die Rekensentrum van die Universiteit van die Oranje Vrystaat. Die Sentrum maak van die rekenaarpakket SPSS-X (statistical package for the social sciences) gebruik wat vir die universiteit se IBM-rekenaar aangepas is. Steyn e a, (1984, p417) slaan hierdie program hoog aan.

Die inferensiële, statistiese verwerkings wat gedoen is, word in die volgende deel bespreek.

5.6.4.1 Inferensiële, statistiese verwerkings

Die data wat deur middel van die vraelyste van die steekproefpopulasie ingesamel is, is daarna met inferensiële, statistiese verwerkings ontleed om te bepaal of daar 'n verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die onderskeie groep- en individuele voorspeller veranderlikes is. Die data is verder ontleed om te bepaal watter van die voorspeller veranderlikes die kriteriumveranderlike die beste voorspel. Die volgende inferensiële, statistiese verwerkings is op die vraelysdata wat van die steekproefpopulasie bekom is, gedoen:

- Pearson se produkmomentkorrelasies; en
- Stapgewyse, meervoudige regressie-analise.

Die Pearson se produkmomentkorrelasies word vervolgens kortliks bespreek.

5.6.4.1.1 Pearson se produkmomentkorrelasies

Pearson se produkmomentkorrelasies is gebruik om te bepaal of daar 'n verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die individuele- en groepvoorspeller veranderlikes is soos in 5.5.5.2.1 tot 5.5.5.4.5 beskryf. Die doel daarmee is om te bepaal of daar moontlik steun vir die nulhipotesis (sien in paragraaf 5.2) gevind kan word.

Korrelasies beskryf die sterkte van die verband tussen twee veranderlikes. Die koëffisiënt word deur die simbool r aangedui. Die Pearson produkmomentkorrelasie-

koëffisiënt moet 'n bepaalde sterkte bereik alvorens die korrelasie 'n statistiese, betekenisvolle verband aandui. Die sterkte word bepaal deur die aantal persone wie se gegewens ingewin is (De la Rey, 1978, p75).

Die Pearson produkmomentkorrelasies is tussen al die veranderlikes bereken. Die korrelasies wat tussen die onderskeie veranderlikes bepaal is en die graad van betekenisvolheid is gerapporteer.

Die stapsgewyse, meervoudige regressie-analise word vervolgens behandel.

5.6.4.1.2 Stapgewyse, meervoudige regressie-analise

Die data wat met behulp van die vraelyste van die steekproefpopulasie ingesamel is, is met stapgewyse, meervoudige regressie-analise ontleed. Vir die verwerking is arbeidsomsetvoorneme as kriteriumveranderlike gebruik en die individuele- en groepveranderlikes is onderskeidelik as voorspeller veranderlikes gebruik.

Stapsgewyse, meervoudige regressie-analise is 'n uitbreiding van die enkelvoudige korrelasie. In stapgewyse, meervoudige regressie-analise word 'n meervoudige korrelasiekoëffisiënt (R) tussen een afhanklike veranderlike en een of meer onafhanklike veranderlikes bereken. In die proses word 'n belading bereken, hetsy positief of negatief, wat die onafhanklike veranderlike se aandeel in die voorspelling van die afhanklike veranderlike aandui. R se waarde wissel tussen 0 en + 1,00 en kan nooit negatief wees nie. Die proporsie variansie in die kriteriumveranderlike wat deur voorspeller veranderlikes verklaar word, word deur R^2 weerspieël.

Die doel daarvan is om op 'n statistiese grondslag swak, sielkundige voorspellers uit te skakel en daardie voorspellers wat die noukeurigste voorspelling bewerkstellig, te behou (De la Rey, 1978, p77-78).

Die wyse waarop die verwerkte data voorgestel en geïnterpreteer word, word in die volgende deel bespreek.

5.7 VOORSTELLING EN INTERPRETASIE VAN DIE DATA

Die doel van hierdie afdeling is om aan te dui hoe die bevindings voorgestel en geïnterpreteer word.

Die voorstellings- en interpretasiemetode wat vir die data van subdoelwit I gevolg is, word in die volgende deel bespreek.

5.7.1 Subdoelwit I

Al die verwerkings wat vir subdoelwit I gedoen is, word grafies in Hoofstuk 6 onder toepaslike opskrifte voorgestel. Die tendense wat die grafieke toon, word elk deeglik bestudeer en 'n bondige kommentaar word dan oor elke grafiese voorstelling gegee. Hierna word die grafiese voorstellings globaal ontleed om onderlinge verbande te bepaal. Hiervan word 'n volledige bespreking gegee en waar moontlik deur bestaande navorsing gesteun.

Die voorstellings- en interpretasiemetode wat vir subdoelwit II (a) gevolg is, word in die volgende deel bespreek.

5.7.2 Subdoelwit II (a)

Die bevindings vir hierdie doelwit word in die vorm van 'n kostestaat aangebied. 'n Bespreking van die bevindinge word dan gegee.

Die voorstellings- en interpretasiemetode wat vir subdoelwit II (b) gevolg is, word in die volgende deel bespreek.

5.7.3 Subdoelwit II (b)

Die tydreeks wat vir die subdoelwit II (b) opgestel is, word grafies in Hoofstuk 6 voorgestel. Die spesifieke tydstop waarop 'n algemene salarisaanpassing in werking getree het, word op die tydreeks aangedui.

Die konjunktuur van elke tydreeks word dan, met in agneming van algemene salarisaanpassings deurtastend bestudeer. Die doel daarvan is om te bepaal of daar moontlik 'n tipiese tendens afgelei kan word.

Die besprekings van die invloed van inflasie op salarisse word grafies voorgestel. Die konjunktuur van elke grafiese voorstelling is deurtastend bestudeer en 'n bespreking van die bevindings sal dan gegee word. Die bevindings van die tydreeks en die invloed van inflasie op salarisse word dan gesamentlik bespreek en waar moontlik deur bestaande navorsing toegelig.

Die voorstellings- en interpretasiemetode wat ten opsigte van subdoelwit III gevolg is, word in die volgende deel bespreek.

5.7.4 Subdoelwit III

Weens die omvang van die statistiese ontledings wat gedoen is, word slegs die resultate wat statisties beduidend is, aangebied en bespreek. Die verwerkte resultate van elke statistiese metode word in tabelvorm aangebied en 'n interpretasie word dan van elk gegee. Hierdie resultate word gebruik om die gestelde nulhipoteses verder te ondersoek.

'n Samevatting van Hoofstuk 5 word in die volgende deel gegee.

5.8 SAMEVATTING

In Hoofstuk 5 is die navorsingsmetodiek van hierdie studie bespreek. Aanvanklik is die teikenpopulasie van elke subdoelwit geïdentifiseer en die kenmerke van elk is bespreek. Daarna is die data wat vir elke subdoelwit benodig is, geïdentifiseer

en daar is aangedui waar dit beskikbaar en bekombaar is. Dit is met 'n bespreking van die metodes gevolg wat gebruik is om die data mee te verwerk. Ten slotte is die wyse waarop die resultate in Hoofstuk 6 aangebied en geïnterpreteer gaan word, kortliks behandel.

In Hoofstuk 6 word die data wat vir die onderskeie subdoelwitte ingesamel is, aangebied en geïnterpreteer.

HOOFSTUK 6

RESULTATE EN BESPREKING

6.1 INLEIDING

In Hoofstuk 6 gaan die resultate van die empiriese navorsing van hierdie studie aangebied en bespreek word. Aanvanklik gaan die resultate van subdoelwit I ten opsigte van die diensorganisasie- en tegnicipopulasie grafies voorgestel word en 'n kort bespreking gaan van elke grafiese voorstelling gegee word. Die resultate van subdoelwit II(a) en subdoelwit II(b) gaan dan aangebied en bespreek word. Ten laaste gaan subdoelwit III se resultate aangebied en bespreek word.

Die resultate van subdoelwit I word in die volgende deel aangebied en bespreek.

6.2. RESULTATE EN BESPREKING VAN SUBDOELWIT I

Die doel van subdoelwit I is om die totale omvang van vrywillige beheerbare arbeidsomset vir die diensorganisasie-populasie en die tegnicipopulasie te bepaal. Om die werklike omvang van die verskynsel vir die onderskeie populasies te bepaal word die personeelbeweging van beide populasies bestudeer. Aanvanklik word die grootte van die onderskeie populasies oor 'n termyn bestudeer. Daarna word die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep bestudeer. Omrede die arbeidsomset van die ander bevolkingsgroepe onbeduidend is, word die tegnicipopulasie slegs volgens die blanke bevolkingsgroep bestudeer. Die nuwe aanstellings, heraanstellings, vrywillige arbeidsomset en die nie-vrywillige arbeidsomset van beide populasies gaan dan bestudeer word.

Ten slotte gaan die ouderdomsverspreidings, dienstermyne, mediaan-lengte-van-diens, skeidingskoers en vrywillige arbeidsomset per afdeling ten opsigte van die vrywillige verlaters van die tegnicipopulasie bestudeer word. Met die inligting kan subdoelwit I beantwoord word.

Die grafiese voorstellings van die veranderlikes wat ten opsigte van die personeel-

beweging van die diensorganisasie-populasie opgestel is, word in die volgende deel behandel.

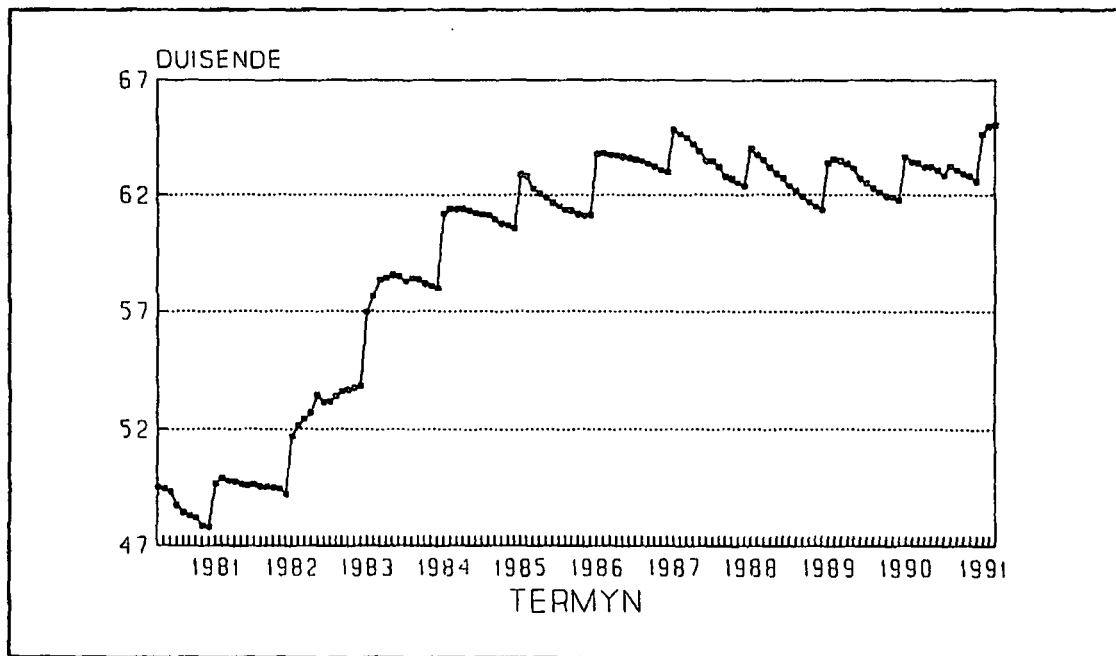
6.2.1 Personeelbeweging van die diensorganisasie-populasie

Die personeelbeweging van die diensorganisasie-populasie word bestudeer met die doel om die werklike omvang van die arbeidsomset probleem te bepaal. Met die inligting kan bepaal word wat die in- en uitvloeï van arbeid oor die diensorganisasie se grense is.

6.2.1.1 Werknemers in diens van die diensorganisasie

Die stand van die werknemers in diens van die diensorganisasie word oor 'n termyn bestudeer met die doel om die stabiliteit van die populasie soos in Grafiek 6.1 aangetoon, te bepaal. Met die inligting kan populasiegroei/-afname mee bepaal word.

Grafiek 6.1: Werknemers indiens van die diensorganisasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31



Die afleidings wat uit Grafiek 6.1 gemaak kan word is dat:

- Daar in die 1981 tot 1985 periode 'n groei in die diensorganisasiepopulasie van ongeveer 13 000 werknemers was.
- Van 1982 tot middel 1983 populasiewinste populasieverliese oorskry het.

Uit die tendens van Grafiek 6.1 is dit duidelik dat:

- Die diensorganisasiepopulasie nie baie stabiel is nie.
- 'n Hoë personeelbeweging, wat seisoenale tendense toon, kom voor.
- Op sekere tye is daar 'n drastiese toename in populasiegroei wat gevolg word deur 'n geleidelike afname weens arbeidsomset.
- Arbeidsomset gebruik kan word vir die vermindering van 'n organisasiese populasie, mits aanstellings beheer word.
- In gevalle waar die populasie 'n konstante groei toon, moet dit nie uit die oog verloor word nie dat die moontlikheid bestaan dat aanstellings en arbeidsomset mekaar uitkanseleer het.

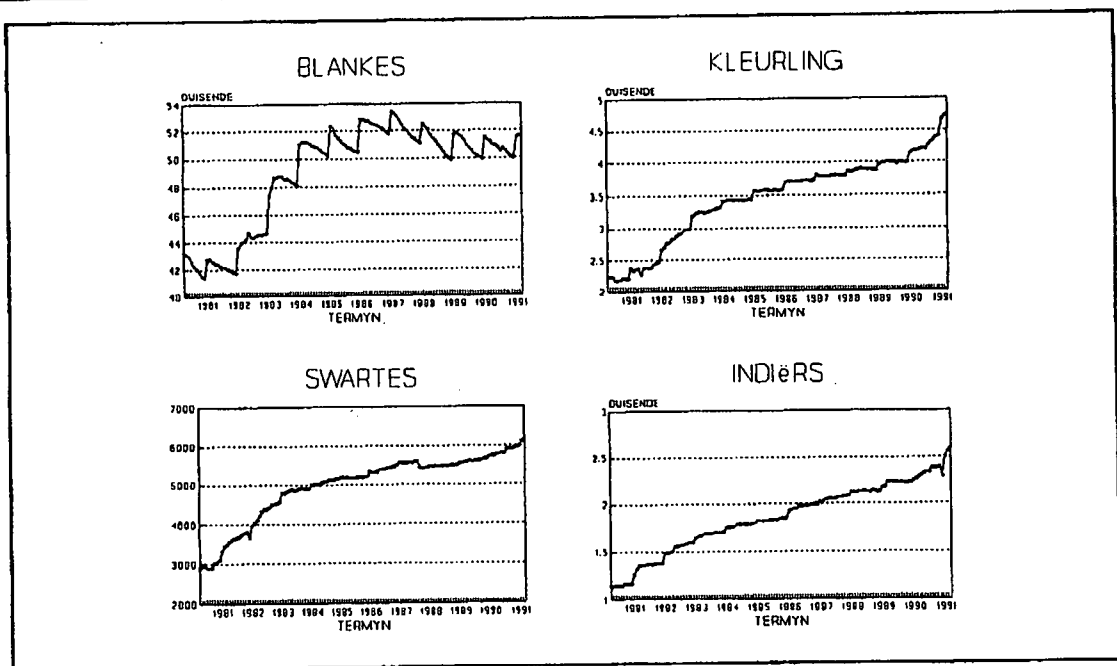
Volgens Barling (1983 p411); Carsten & Spector (1987, p374); Catton (1989, p10); Kriek (1962, p87); Gerhart (1990, p467); Mowday, Koberg & McArthur (1984, p91); en Van der Merwe en Miller (1976, p32) word arbeidsomsetkondisies beïnvloed deur ekonomiese tendense. As die SA groeiprestasie wat in 'n daalfase sedert 1982 is (kyk na Figuur 4.2) in ag geneem word, dan moes die diensorganisasiepopulasie gestabiliseer het. Die teenoorgestelde het egter paasgevind wat moontlik toegeskryf word aan die feit dat:

- Die diensorganisasie nie deur vryemark tendense beïnvloed is nie.
- Die diensorganisasie stadiger reageer op eksterne ekonomiese invloede.
- Die indiensnemingsbeleid van die diensorganisasie nie aangepas is nie.

- Kunsmatige werkskepping plaasgevind het.
- Die produk wat die diensorganisasie lewer, moontlik 'n rol speel.

Die diensorganisasie-populasie is verdeel in bevolkingsgroepe om vas te stel of dit moontlik 'n invloed het op die personeelbewegingstendens wat in Grafiek 6.1 aangetoon word. Die resultate van die ontleding word in Grafiek 6.2 aangetoon.

Grafiek 6.2: Werknemers volgens bevolkingsgroep in diens van die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31



Die afleidings wat uit Grafiek 6.2 gemaak kan is dat:

- Die blanke bevolkingsgroep hoofsaaklik verantwoordelik is vir die seisoenale tendens wat in Grafiek 6.1 waarneembaar is. (Dit is die blanke bevolkingsgroep wat aanvanklik snel gegroei het, daarna 'n afname getoon het en gedurende die 1989 tot 1991 periode begin stabiliseer het).
- Al die ander bevolkingsgroepe toon 'n 100% toename in populasie.

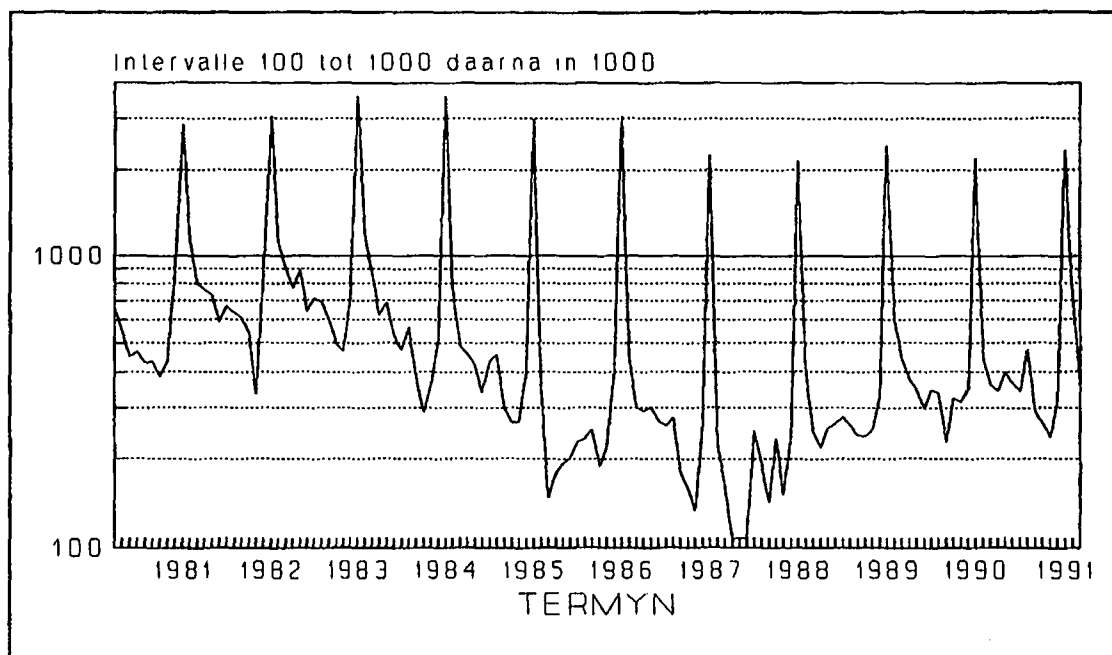
- Die arbeidsmarksegment waarin die blanke bevolking meeding, baie geleenthede bied as die seisoenale personeelverliese in ag geneem word.
- Die arbeidsmarksegment van die ander bevolkingsgroepe beperk is wat geleenthede betref.
- Verhoging in ander onttrekkingsgedrag van die bevolkingsgroepe ondervind mag word (Gerhart, 1990, p472; Michaels & Spector, 1982, p58; en Price, 1977, p8).
- Waar gevalle voorkom waar die arbeidsmarksegment beperk is, arbeidsomset nie gebruik kan word om 'n organisasie se populasie te verminder nie. In gevalle van die aard sal die organisasie moontlik van ontslag gebruik moet maak.
- Die lae arbeidsomsetkoers sekere gevolge vir die organisasie inhou, soos deur Bouwer (1968) en Finnemore (1990) beskryf.
- Dit van kardinale belang is om populasies, veral met die oog op die implementering van arbeidsomsetbeheerstrategieë, so homogeen as moontlik te klassifiseer (sien Hoofstuk 3). In die geval sal die toestaan van deur die bank salarisverhogings 'n vermorsing van organisasiehulpbronne wees.

Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie word in die volgende deel behandel.

6.2.1.2 Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie

Die doel van hierdie deel is om te bepaal hoeveel nuwe arbeid en op watter tye dit die diensorganisasie binnevloei. Die resultaat word in Grafiek 6.3 aangetoon.

Grafiek 6.3: Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31



Die afleidings wat uit Grafiek 6.3 gemaak kan word, is dat:

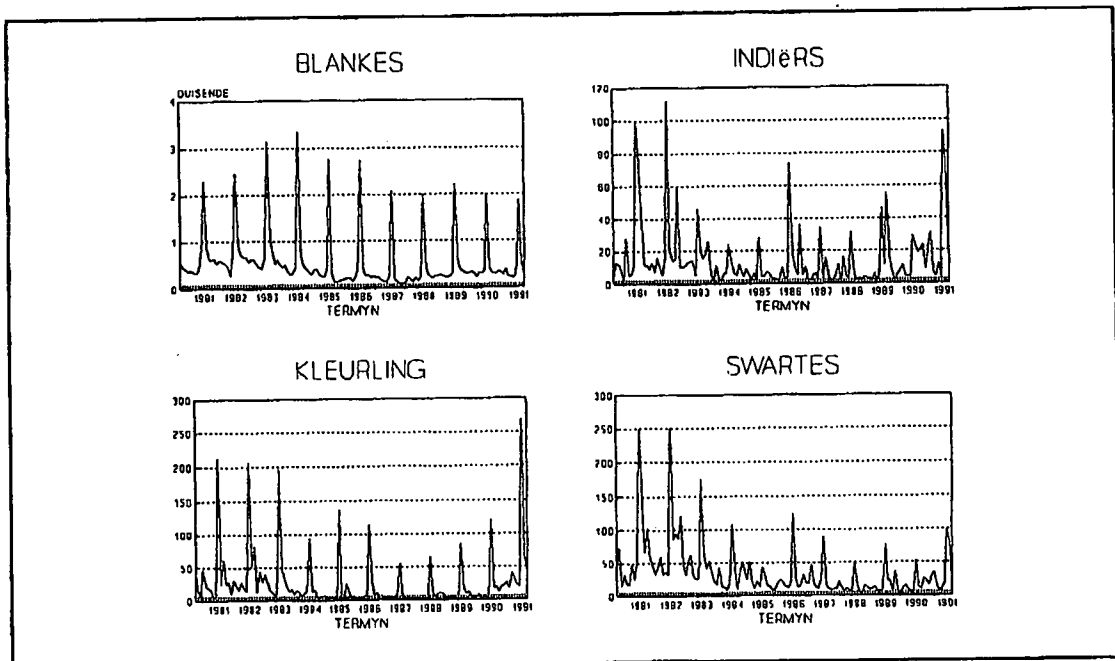
- Daar maandeliks 300 nuwe werknemers tot die diensorganisasie toegelaat word.
- Die seisoenale tendens wat in Grafiek 6.1 aangetoon word, toegeskryf kan word aan nuwe aanstellings gedurende die begin van elke jaar wat hoofsaaklik op skool- en weermagverlaters gerig is.
- Die moontlikheid van kunsmatige werksepping dus bestaan.
- Werknemers met geen werkservaring meestal aangestel word.
- Die aanstellingspeile van die vorige jare gehandhaaf word wat moontlik daarop dui dat die diensorganisasie se indiensnemingsbeleid nie by ekonomiese tendense aangepas is nie.

- Teen hierdie aanstellingstempo die diensorganisasie-populasie 'n betekenisvolle groei moet toon.
- Die administratiewe werkslading van die diensorganisasie besonder hoog moet wees om die aantal aanstellings te prosessee (Kasarda, 1973).
- Dat addisionele administratiewe personeel indiens gehou moet word om die werkslading te hanteer (Kasarda, 1973).
- Baie diensorganisasie-hulpbronne bestee word op werwings-, keurings- en plasingkoste.
- Die diensorganisasie reageer op arbeidsomset deur 'n groot aantal werknemers op een slag aan te stel. Met ander woorde meer poste word gevul as waarvoor daar vakatures is en op die wyse word daar voorsiening gemaak vir maontlike arbeidsomset. Dit kom ooreen met Weyers (1964, p41) se bewering dat organisasies addisionele werknemers aanstel om die ontwrigting van arbeidsomset te verminder.

Brissenden & Frankel (1922, p16) wys daarop dat daar 'n hoë koste aan die sosialisering van 'n stroom nuwelinge verbonde is. Dit is benewens die koste wat toeskryfbaar is aan vermorste materiaal, afnemende produksie en verhoging in industriële ongelukke.

Die diensorganisasie-populasie is in bevolkingsgroepe verdeel om te bepaal watter werksgeleenthede daar aan die onderskeie bevolkingsgroepe gebied word. Die resultaat word in grafiek 6.4 aangetoon.

Grafiek 6.4: Nuwe aanstellings in die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31



Die afleidings wat uit Grafiek 6.4 gemaak kan word, is dat:

- Die diensorganisasie se strategie om nuwe toetreders uit die arbeidsmark aan te stel, op al die bevolkingsgroepe gerig is.
- Dit hoofsaaklik blankes is wat aangestel word.
- Uit die resultaat van Grafiek 6.3 en 6.4 is dit duidelik dat die seisoenale tendens wat in Grafiek 6.1 voorkom, die gevolg is van die aanstelling van hoofsaaklik blankes gedurende die begin van elke jaar.
- Die indiensnemingsbeleid (konsentreer op die aanstelling nuwe toetreders tot die arbeidsmark) van die diensorganisasie die hoofsaaklik kan wees van die probleem van arbeidsomset. Daar is 'n direkte verband tussen ouderdom en arbeidsomset. Hoe jonger die werknemer, is hoe hoër is die waarskynlikheid van arbeidsomset (Porter & Steers, 1973, p164).

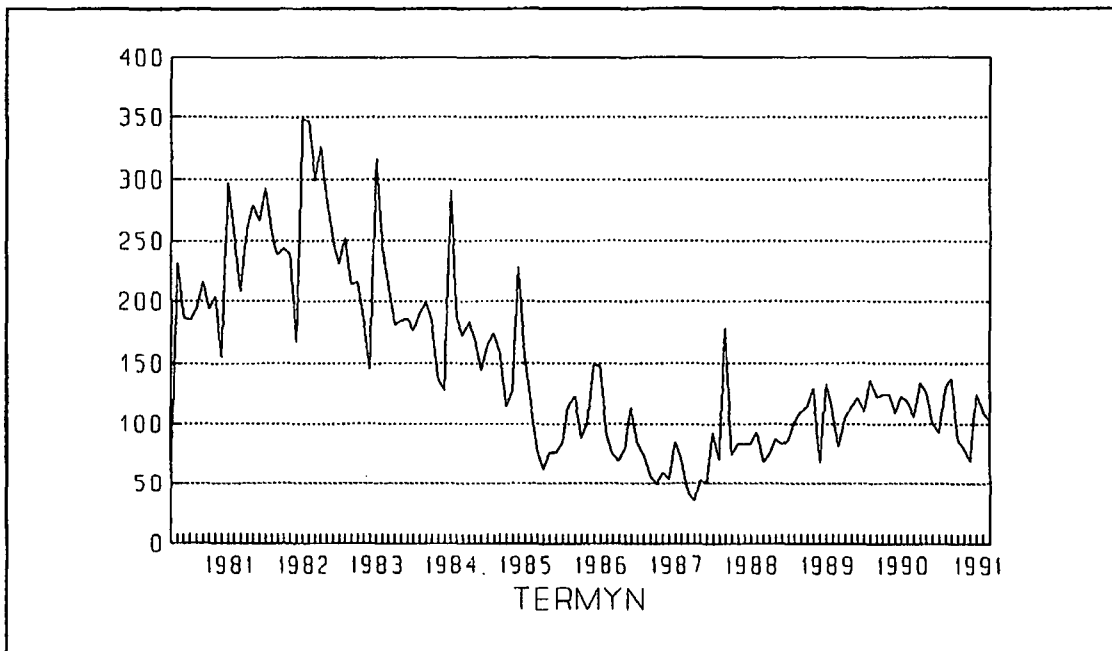
Uit hierdie bevindinge blyk dit dat die hoë arbeidsomset die diensorganisasie 'n swak naam as werkgever gee en dat swakker kandidate as gevolg daarvan na vore tree (Van der Merwe & Miller, 1988, p37).

Die heraanstellings van voormalige werknemers in die diensorganisasie-populasie word in die volgende deel bespreek.

6.2.1.3 Heraanstellings van voormalige werknemers in die diensorganisasie-populasie

Die doel van hierdie deel is om te bepaal hoeveel van die werknemers wat aangestel word, voorheen in die diensorganisasie werksaam was. Deur die frekwensie van heraanstellings te bestudeer, kan bepaal word hoeveel werknemers met werkservaring die diensorganisasie binnekom. (Die heraanstellings van voormalige werknemers moet by die aanstellings, soos in Grafiek 6.3 aangetoon, getel word om die werklike omvang van populasie-winste te verkry). Die resultaat van die studie word in Grafiek 6.5 aangetoon.

Grafiek 6.5: Heraanstellings van voormalige werknemers in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31

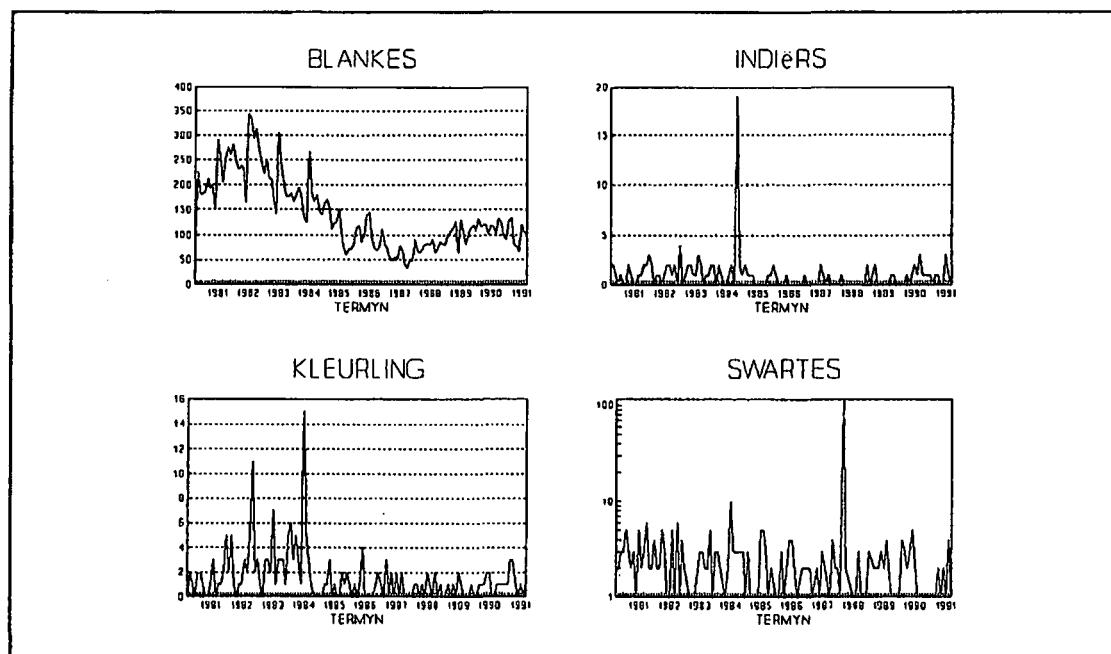


Die afleidings wat uit Grafiek 6.5 gemaak kan word, is dat:

- 'n Groot getal van die werknemers wat die diens weens een of ander vorm van arbeidsomset verlaat, weer in die diensorganisasie heraan gestel word.
- Dit opmerklik is dat die tendens van heraanstellings (Grafiek 6.5) en vrywillige arbeidsomset (Grafiek 6.7) 'n ooreenkoms toon. (Hoe hoër die vrywillige arbeidsomset hoe hoër die heraanstellingskoers).
- Die heraanstellingsbeleid van die diensorganisasie mag moontlik die waarskynlikheid van arbeidsomset vergemaklik. (Daar is altyd 'n terugkomkans as verwagtings nie realiseer nie).
- Die terugvloei van voormalige werknemers na die diensorganisasie, volgens die skrywer, moontlik toegeskryf kan word aan 'n "gras-is-toe-nie-so-groen" ontugtering. Die aanvanklike, positiewe verwagting het dus omgeswaai in 'n negatiewe gevolg (Caldwell & O'Reilly III, 1985, p940; en Mobley, 1982b, p28).

Om te bepaal watter bevolkingsgroep hoofsaaklik heraan gestel word, is die werknemers in bevolkingsgroepe verdeel. Die resultaat word in Grafiek 6.6 aangetoon.

Grafiek 6.6: Heraanstellings van voormalige werknemers volgens bevolkingsgroep in die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.6 gemaak kan word, is dat:

- Dit hoofsaaklik die blanke bevolkingsgroep is wat heraangestel word.
- Die heraanstelling van die ander bevolkingsgroepe onbeduidend is.
- Die hoë tendens onder die swart bevolkingsgroep gedurende die middel 1988-periode die gevolg van herindiensneming na ontslag weens arbeidsonrus is (kyk na Grafiek 6.10 - nie-vrywillige arbeidsomset).

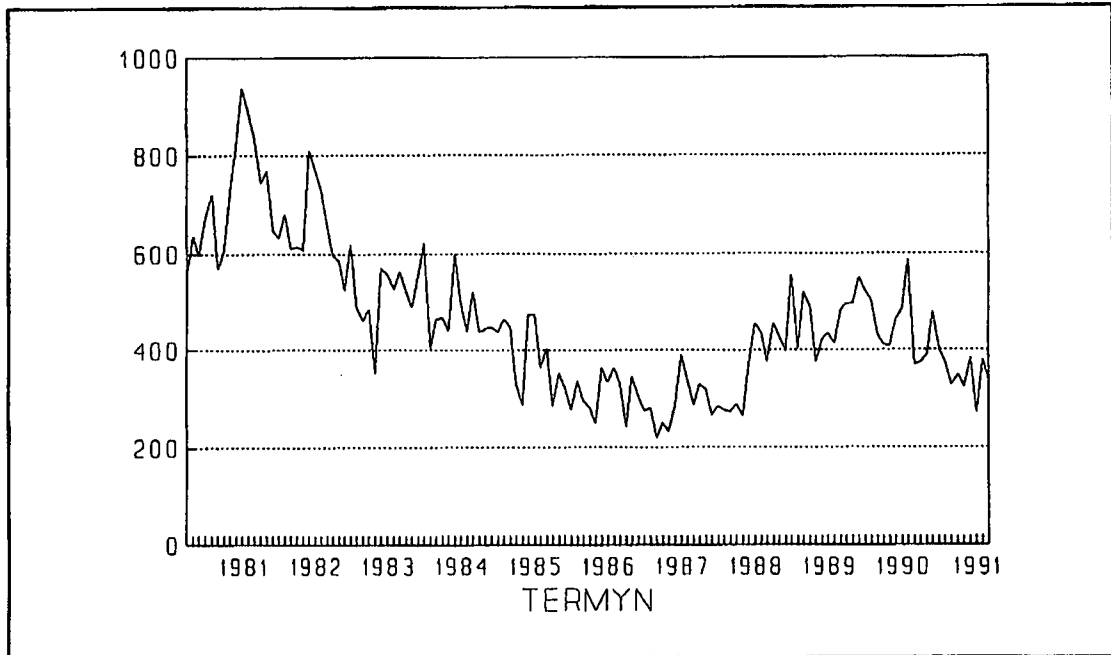
Die vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie word in die volgende deel bespreek.

6.2.1.4 Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie

Die doel van hierdie deel is om die frekwensie van vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie te bepaal. Met die inligting kan die werklike omvang van

arbeidsomset van die diensorganisasie beskryf word. Die resultaat word in grafiek 6.7 aangetoon.

Grafiek 6.7: Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31.



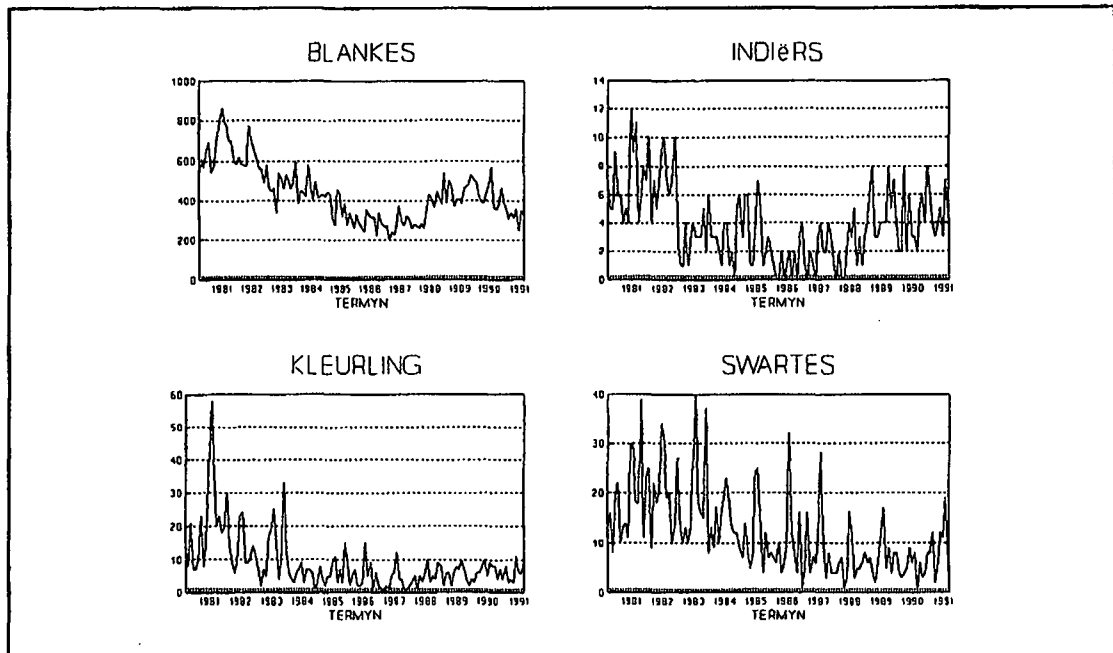
Die afleidings wat uit Grafiek 6.7 gemaak kan word, is dat:

- Die diensorganisasie met 'n langtermyn arbeidsomsetprobleem te kampe het.
- As in ag geneem word dat daar aan elke geval van arbeidsomset 'n koste verbonde is (Terborg & Lee, 1984, p793), die diensorganisasie baie geld aan arbeidsomset bestee.
- Die beheerstrategieë wat die diensorganisasie gebruik nie effektief is om arbeidsomset te bekamp nie.
- Dat die arbeidsmark nog steeds geleenthede bied vir werknemers van die diensorganisasie.

- As die moontlike arbeidsomsetgevolge, soos uiteengesit in hoofstuk 4, in ag geneem word, die diensorganisasie sy werkgroepe en werknemers op die een of ander wyse baie nadelig deur die verskynsel beïnvloed word.
- Wanneer die tendens van Grafiek 6.7 met die tendens van Figuur 4.2 in Hoofstuk 4 vergelyk word, kan steun verleen word aan die beweringe van Barling (1988, p411); Carsten & Spector (1987, p374); Catton (1987 p10); Kriek (1962, p87); Gerhart (1990, p467); Mowday, Koberg & McArther (1984, p91); en Van der Merwe en Miller (1976, p32) dat ekonomiese tendense arbeidsomsetkoerse beïnvloed.
- As die aanstellingsbeleid van die diensorganisasie in ag geneem word, is dit duidelik dat daar nie op die afname in arbeidsomset gereageer is nie.
- Uit die bevinding kan verwag word dat die arbeidsomsetkoers moontlik sal verhoog sodra daar 'n verbetering in die ekonomie is.
- As die bevindings van Gerhart (1990, p472); Michaels & Spector (1982, p58); Mobley (1982b, p25); en O'Reilly III, Cardwell & Barnett (1989, p34) in ag geneem word, kan die diensorganisasie 'n verhoging in ander ontrekkingsgedrag verwag.
- Dat beheerstrategieë ontwikkel moet word om die bedreiging van arbeidsomset die hoof te bied.

Die data is verder verdeel met die doel om te bepaal of 'n spesifieke bevolkingsgroep vir die verskynsel verantwoordelik is. 'n Aanduiding kan dus verkry word van die geleenthede wat die arbeidsmark vir elke bevolkingsgroep bied. Die resultate word in Grafiek 6.8 aangetoon.

Grafiek 6.8: Vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31.



Die afleiding wat uit Grafiek 6.8 gemaak kan word, is dat:

- Die blanke bevolkingsgroep grootliks vir die verskynsel verantwoordelik is.
- Die ander bevolkingsgroepe 'n arbeidsomsetkoers van tussen 5 en 10 werknemers per maand sedert 1986 toon.
- Die blanke bevolkingsgroep die grootste geleentheid in die arbeidsmark gebied word.
- Die werkseleentheid vir ander bevolkingsgroepe beperk is.
- Die aanstelling van ander bevolkingsgroepe moontlik 'n teenvoeter in die situasie vir arbeidsomset kan wees.

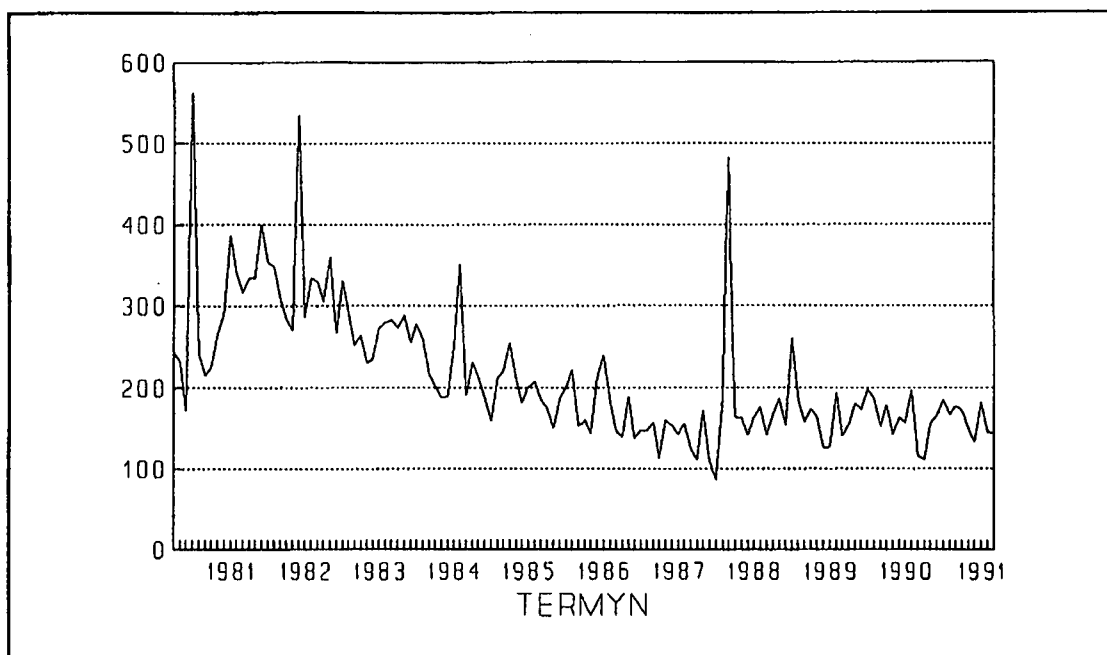
Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie word in die volgende

deel bespreek.

6.2.1.5 Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie

Die doel van hierdie afdeling is om te bepaal hoeveel werknemers die diensorganisasie op 'n nie-vrywillige wyse verlaat. Die nie-vrywillige arbeidsomset sluit skeidings in wat die gevolg is van aftrede, afsterwe of ontslag. Die resultaat word in Grafiek 6.9 aangetoon.

Grafiek 6.9: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-04-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.9 gemaak kan word, is dat

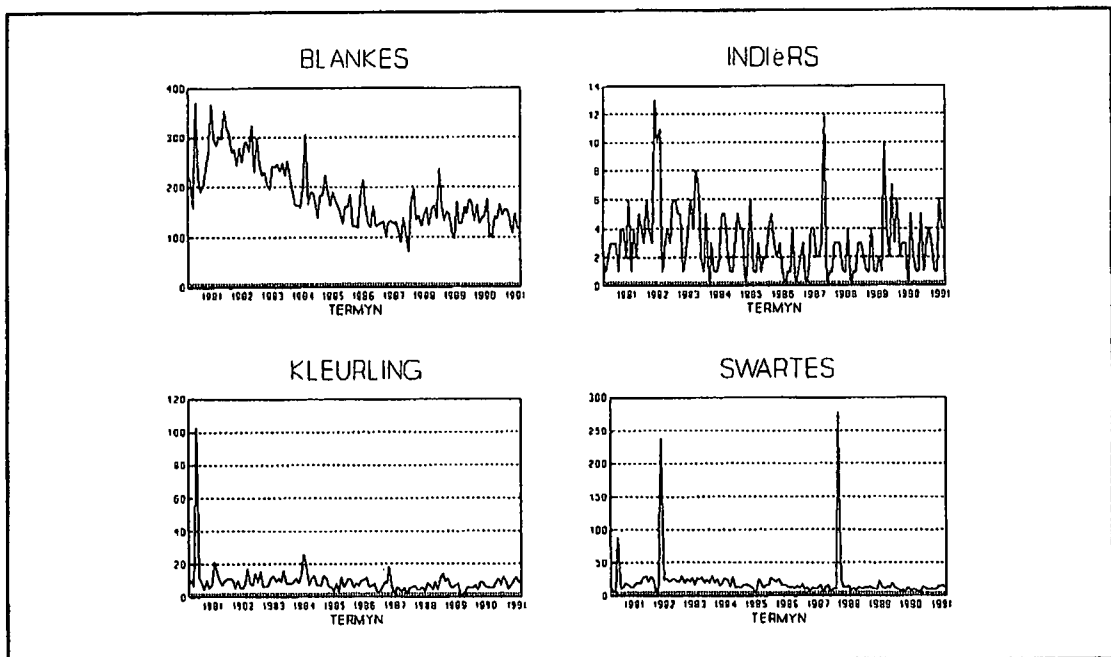
- Die diensorganisasie oor die 10 jaar 200 werknemers per maand deur nie-vrywillige arbeidsomset verloor het.
- Die verskynsel die neiging toon om oor jaareindes 'n piek te toon. Dit is moontlik as gevolg van die strategieë van die diensorganisasie om veral nuwe werknemers aan die begin van elke jaar in diens te neem. Die moontlikheid bestaan dus dat die geneigdheid om te veel werknemers

aan te stel om arbeidsomset te bekamp al 'n ver pad kom.

- Weens die volgehoue tendens van arbeidsomset is daar baie werknemers in die diensorganisasie wat net op aftrede wag. Die moontlikheid van die aanwesigheid van werknemerstagnasie en onproduktiewe werknemers is dus groot (Bouwer, 1968 en Finnemore, 1990).

Die nie-vrywillige arbeidsomset is in bevolkingsgroepe verdeel om te bepaal wie vir die verskynsel verantwoordelik is. Die resultaat word in Grafiek 6.10 aangetoon.

Grafiek 6.10: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die diensorganisasie-populasie volgens bevolkingsgroep vir die tydperk 1980-04-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.10 gemaak kan word, is dat:

- Die blanke bevolkingsgroep die grootste bydraer tot die algemene tendens van nie-vrywillige arbeidsomset is. Die verskynsel kan volgens die skrywer moontlik aan die feit toegeskryf word dat die blanke bevolkingsgroep al jare dominant in die diensorganisasie-populasie verteenwoordig is.
- Die nie-vrywillige arbeidsomset onder die ander bevolkingsgroepe kan

moontlik aan onder meer ontslag toegeskryf word.

Die personeelbeweging van die tegnicipopulasie gaan in die volgende deel behandel word.

6.2.2 PERSONEELBEWEGING VAN DIE TEGNICIPOPULASIE

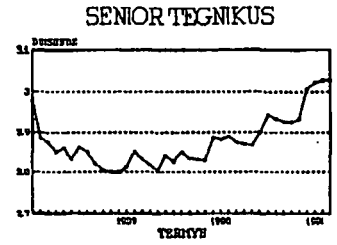
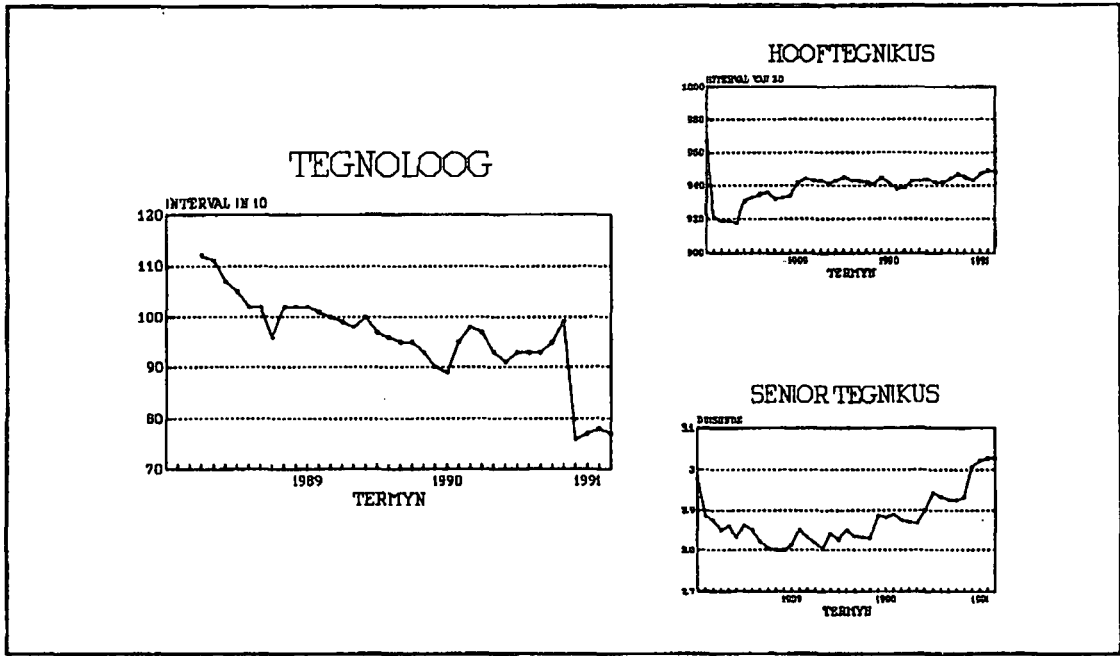
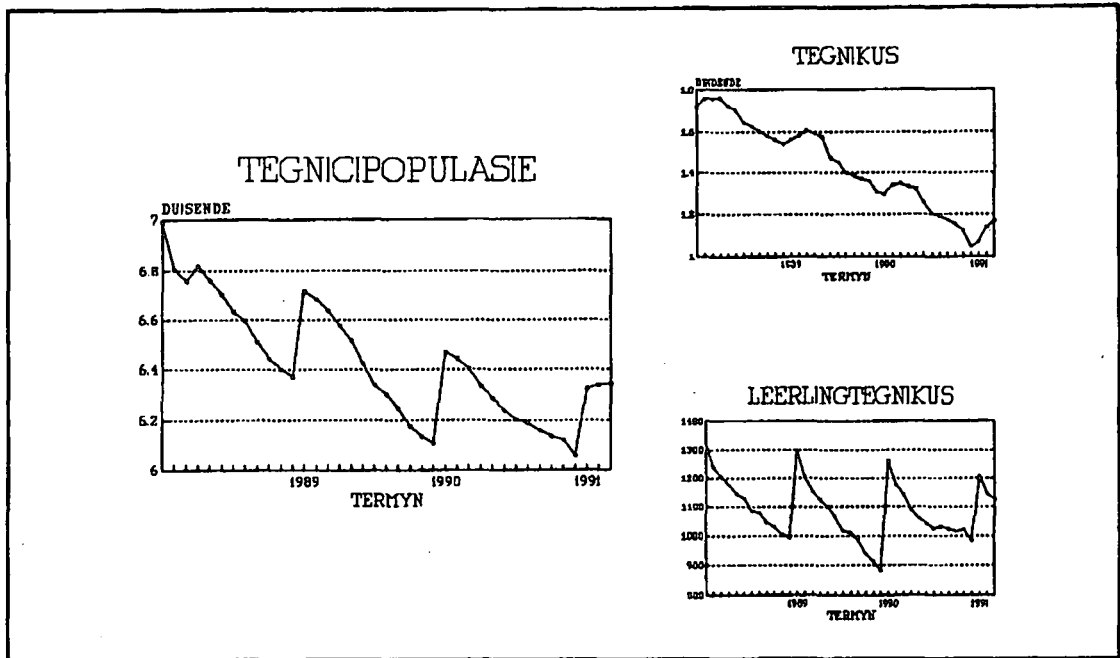
In hierdie deel word 'n subpopulasie van die diensorganisasie-populasie naamlik die tegnicipopulasie bestudeer. Die tegnicipopulasie is saamgestel uit werknemers met die postitel van tegnoloog, hooftegnikus, seniortegnikus, tegnikus en leerlingtegnikus. Die werknemers word ten opsigte van al die veranderlikes, soos beskryf in deel 5.5.2 van Hoofstuk 5, bestudeer. Ten einde homogeniteit te verseker, word die werknemers volgens postitel bestudeer. Die studie spits hom toe op blanke mans omrede die arbeidsomset van die vroulike geslag en ander bevolkingsgroepe weens geringe getalle, onbeduidend is.

Die personeelstand van die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel.

6.2.2.1 Personeelstand van die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie deel is om die personeelstand per postitel oor 'n termyn te bestudeer soos in Grafiek 6.11 aangetoon.

Grafiek 6.11: Personeelstand van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31



Die volgende afleidings kan uit hierdie grafiek gemaak word, naamlik dat:

- Die tegnicipopulasie 'n daling van ongeveer 900 werknemers oor 'n periode van drie jaar toon, ongeag seisoenale aanvullings.
- Die tegnicipopulasie sy seisoenale aanvullings binne 'n periode van 1 jaar verloor.
- Gedurende die periode was daar 'n afname van ongeveer 400 tegnici.
- Leerlingtegnici hoofsaaklik seisoenaal in diens geneem word.
- Daar elke jaar 'n spesifieke aantal tegnici indiens geneem word.
- Die daling in die leerlingtegnici-populasie moontlik toeskryfbaar is aan leerlinge wat hul opleiding voltooi het, en aan vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomset.
- Die afname wat tehnoloë aan die einde van die periode toon, wat toeskryfbaar is aan die implementering van 'n nuwe bedeling.
- Die hooftegnici-populasie 'n geringe styging toon.
- Daar 'n betekenisvolle toename van seniortegnici is.
- Die toename moontlik toeskryfbaar kan wees aan die afname in geleentheid wat die arbeidsmark bied.
- Die diensorganisasie moontlik 'n verhoging in arbeidskoste kan verwag weens die feit dat tegnici nie bedank nie en tot die maksimum van hulle betrokke salariskale vorder (Finnemore, 1990).

Volgens Finnemore (1990) sal daar 'n styging in arbeidsomsetkoste wees as werknemers verhoed word om weens die invloed van een of ander moderatorveranderlike (byvoorbeeld arbeidsmarkkondisies) verhoed word om te bedank. Die stelling van

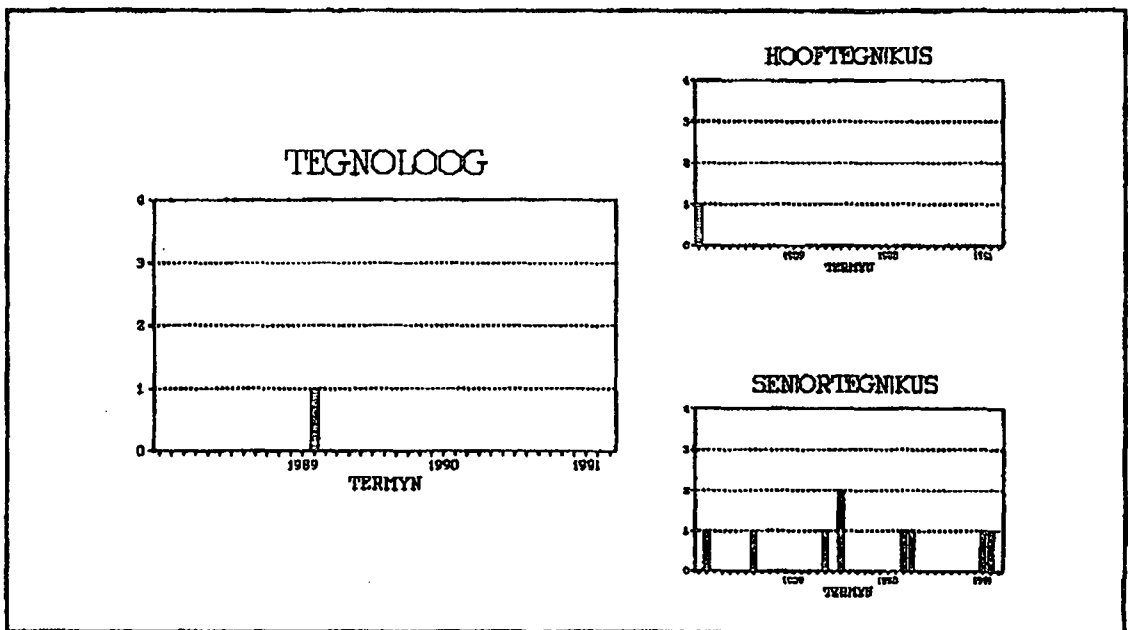
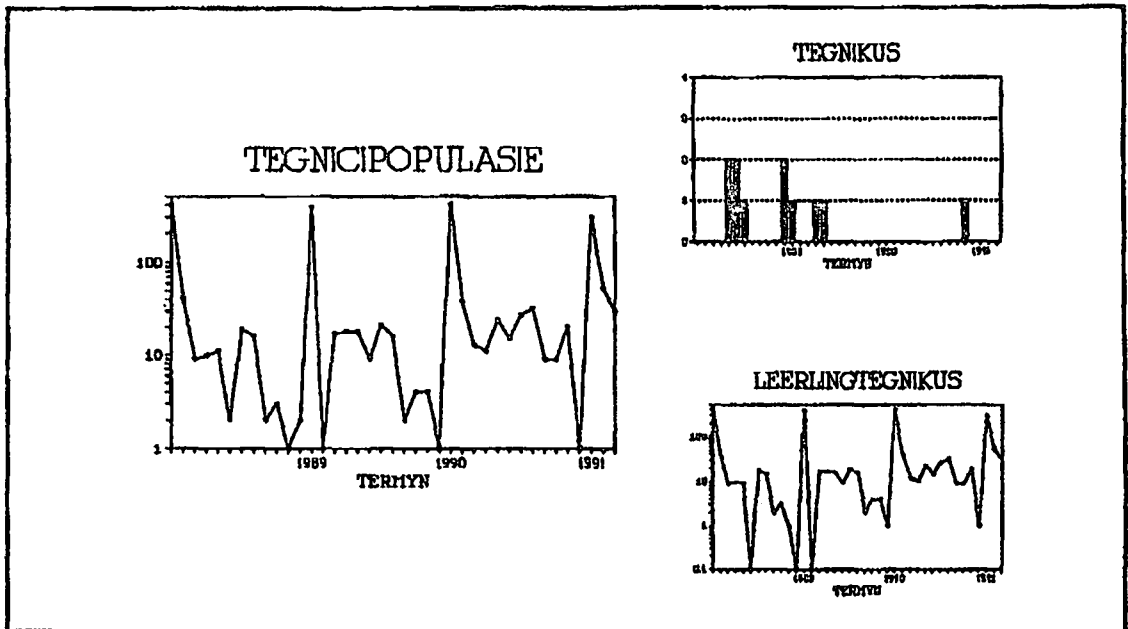
Die toename van 225 seniortegnici het 'n styging in arbeidskoste tot gevolg wat moontlik steun bied aan Finnemore (1990). As die minimum kerfverhoging van R1170 wat seniortegnici jaarliks ontvang, gebruik word, beteken dit dat 'n jaarlikse styging in arbeidskoste van R263 250 per jaar verwag kan word. Die mening van Finnemore (1990) sal nie geldig wees as werknemers op vaste salariskerwe is nie.

Nuwe aanstellings in die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel

6.2.2.2 Nuwe aanstellings in die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie afdeling is om te bepaal hoeveel arbeid uit die eksterne omgewing die tegnicipopulasie binnevloei. Die resultaat van die studie word in Grafiek 6.12 aangetoon.

Grafiek 6.12: Nuwe aanstellings in die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.12 gemaak kan word, is dat:

- Die diensorganisasie self voorsienend is wat sy tegniese mannekragbehoefte betref (lei hulle self op).
- Leerlingtegnici hoofsaaklik aangestel word, terwyl die nuwe aanstellings in ander ra6nge onbeduidend is.
- Hierdie strategie kan negatiewe implikasies vir die diensorganisasie inhou, want nuwe tegnologie vloei nie die diensorgansasie binne nie.

Volgens Staw (1980, p263-264) en Porter & Steers (1973, p169) is nuweling uit die eksterne omgewing 'n konstante bron van tegnologie wat van kardinale belang vir die voortbestaan van 'n organisasie is. Vir Joubert (1982, p4) bestaan tegnologie uit die volgende tegnologiese omgewings, naamlik:

- Elektroniese en inligtingstegnologie;
- Materiaal- en procestegnologie; en
- Bestuurstegnologie.

Wat die eerste twee tegnologiese omgewings betref, ontvang leerlingtegnici gedurende hul opleiding onderrig in die nuuste tegnologie wat na kwalifisering deur na-kwalifikasie kursusse aangevul word. Van die na-kwalifikasie kursusse is bestuursgerig waar die betrokkenes onderrig in die nuutste bestuurstegnologie ontvang.

Die diensorganisasie het 'n eiesoortige bestuurskultuur. Aanstellings uit die eksterne omgewing sal in die situasie nie veel van 'n invloed uitoefen nie. Dit dien vermeld te word dat die diensorganisasie met ingang van 1 Oktober 1991 in twee private maatskappye verdeel het, naamlik Telkom SA Beperk en SA Poskantoor. Mnr Donald Masson, voorsitter van SA Poskantoor het by geleentheid die volgende verklaring gedoen ter verdediging van sy strategie om SA Poskantoor bestuurders deur eksterne aanstellings te vervang, naamlik:

"He acknowledges that the problem of hiring new managers is partly because

the Post Office never developed its management profile and that existing management was not prepared for rapid changes" (Masson, 1992, p67).

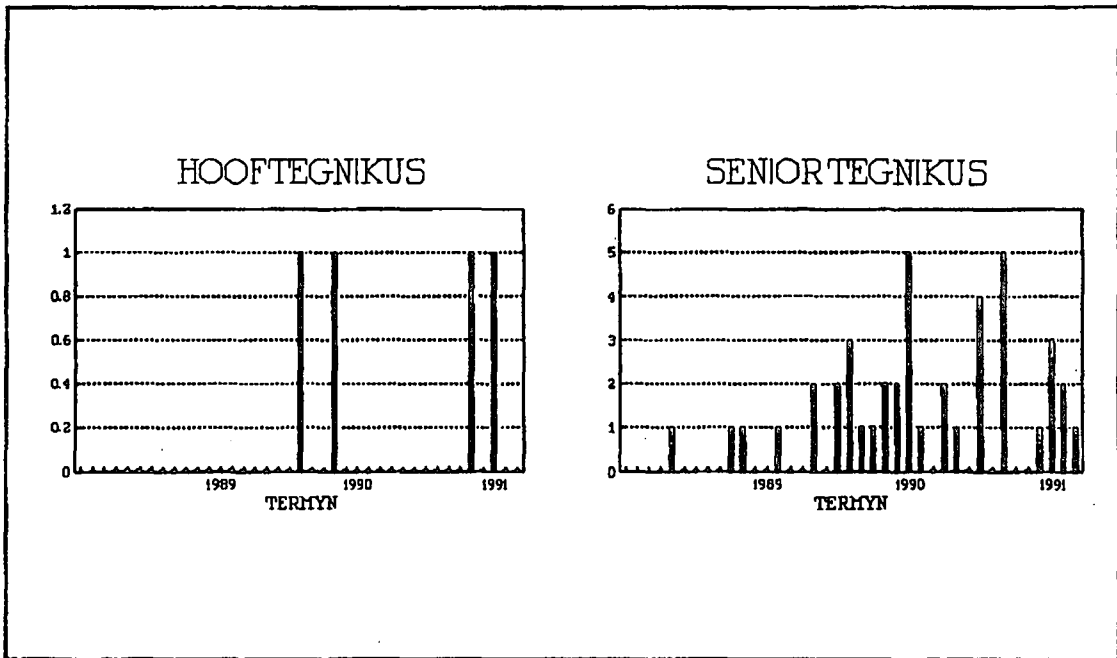
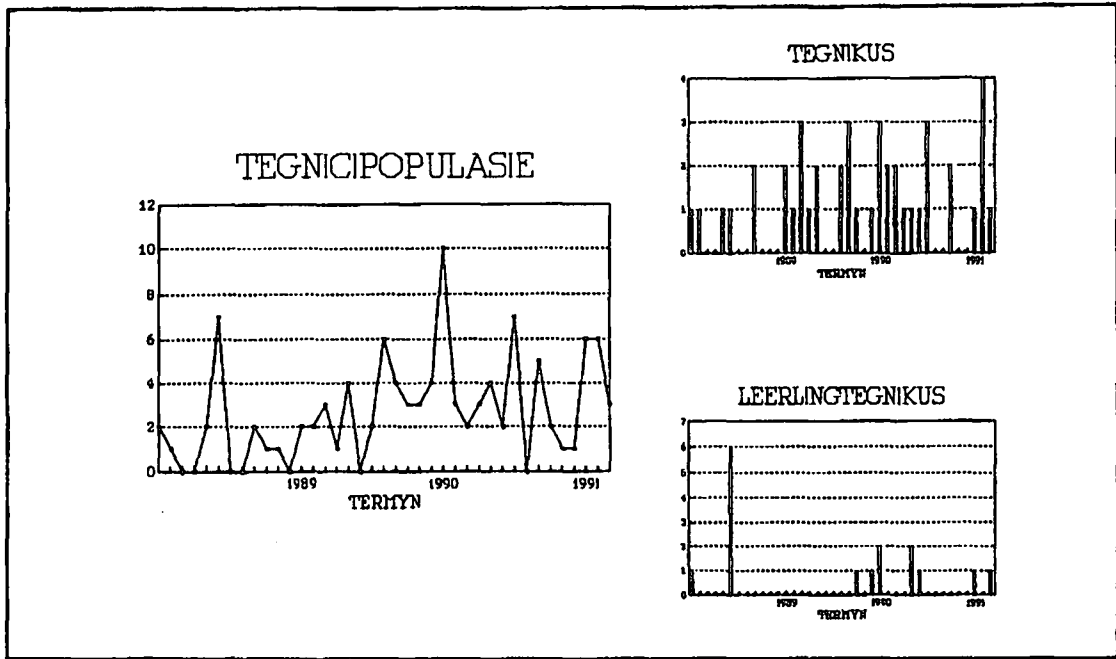
Die afwesigheid van aanstellings uit die eksterne omgewing soos in grafiek 6.12a aangetoon, dui daarop dat die diensorganisasie 'n interne bevorderingsbeleid volg wat sekere positiewe en negatiewe gevolge vir die diensorganisasie inhou soos in Hoofstuk 4 aangetoon. Ondanks die positiewe gevolge van 'n interne bevorderingsbeleid, moet dit nie uit die oog verloor word nie dat bevordering 'n tipe van interne arbeidsomset is wat sy eie positiewe en negatiewe gevolge het.

Heraanstellings van voormalige werknemers in die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel.

6.2.2.3 Heraanstellings van voormalige werknemers in die tegnicipopulasie

Die heraanstellings van die tegnicipopulasie word bestudeer om te bepaal hoeveel van die werknemers, wat op een of ander stadium deur arbeidsomset verloor is, weer in die tegnicipopulasie aangestel word. Die resultaat word in Grafiek 6.13 aangetoon.

Grafiek 6.13: Heraanstellings van voormalige werknemers in die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die volgende afleidings kan uit Grafiek 6.13 gemaak word, naamlik dat:

- Heraanstellings van voormalige werknemers van die tegnicipopulasie onbeduidend is.
- Die diensorganisasie voormalige tegnici nie kan teruglok nie.
- Jaarliks sowat 300 leerlingtegnici hul opleiding voltooi.
- Die diensorganisasie jaarliks miljoene rande aan opleiding spandeer.

Die moontlikheid bestaan dus dat die diensorganisasie se konkurente geen opleiding gee nie en die besparing gebruik om gekwalifiseerde werknemers met hoë salarisse af te rokkel. Die wanbalans in vergoeding met konkurente in die privaatsektor is moontlik die rede waarom daar nie 'n terugvloei van voormalige werknemers is nie.

2

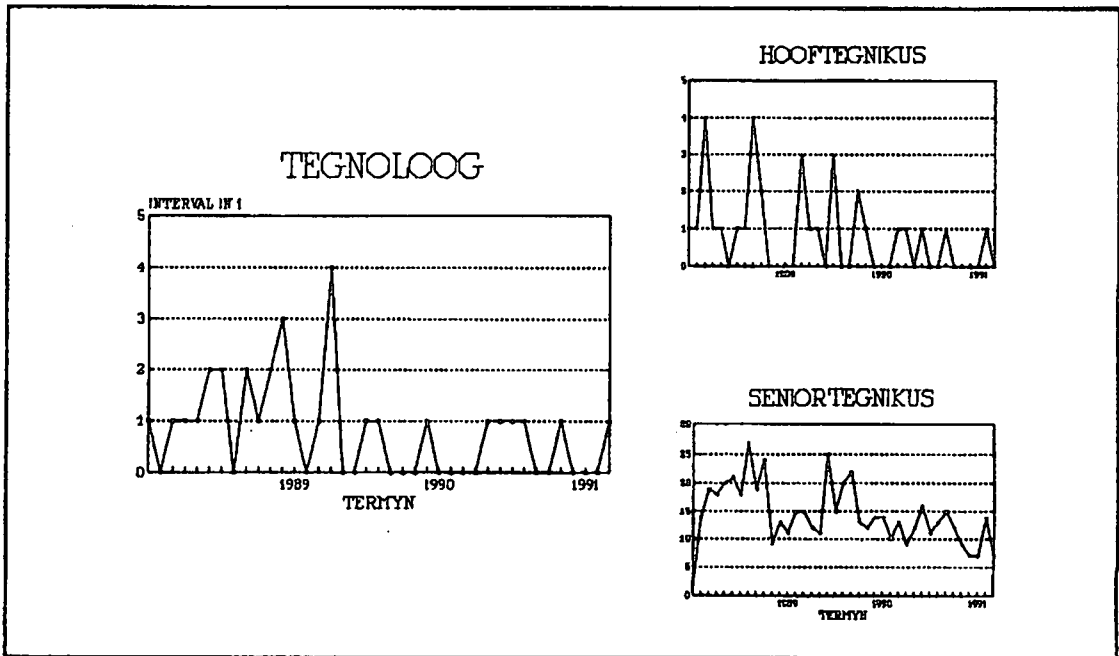
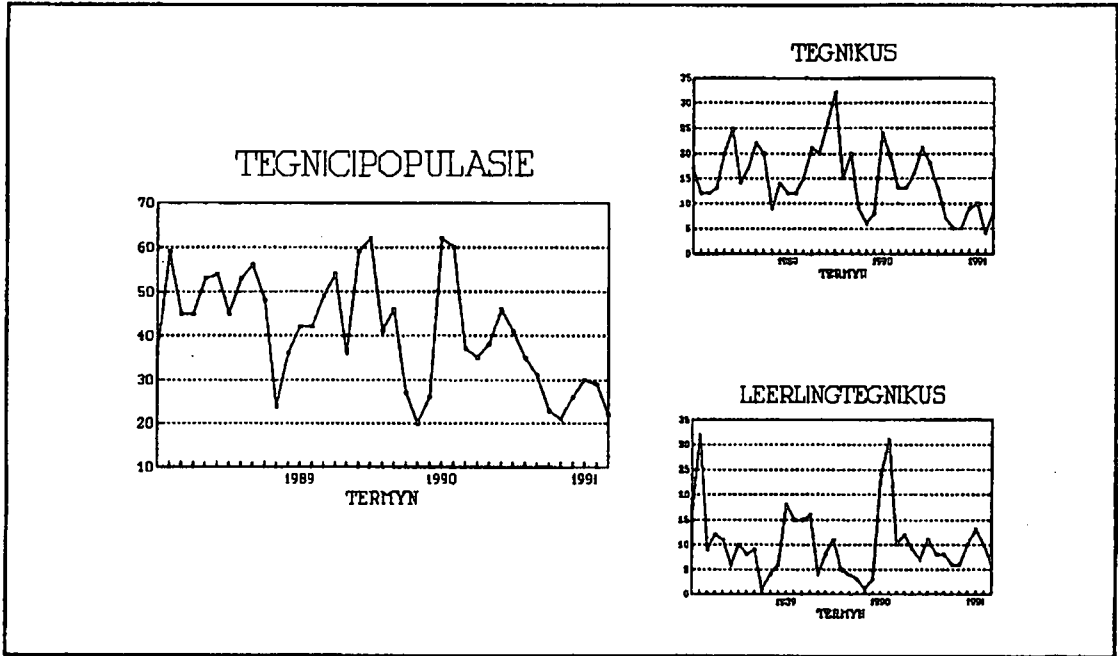
Die bewering word deur Cambell (1992, p39) gesteun wat van mening is dat veral klein organisasies, in 'n poging om die nodige geskikte arbeid te lok, hoë salarisse aanbied.

Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie word in die volgende deel bespreek.

6.2.2.4 Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie deel is om te bepaal hoeveel werknemers die tegnicipopulasie vrywillig verlaat. Die resultaat word in Grafiek 6.14 aangetoon.

Grafiek 6.14: Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31



Die volgende afleidings kan uit Grafiek 6.14 gemaak word en dit is duidelik dat:

- Gemiddel 40 lede van die tegnicipopulasie maandeliks bedank.
- Afplating in arbeidsomset aan die einde van elke jaar ondervind word.
- Arbeidsomset onder hooftegnici laag is, moontlik weens die koste verbonde aan nie-verkreë voordele.
- As die arbeidsomset onder hooftegnici soos in Grafiek 6.11 aangetoon, bestudeer word, is dit duidelik dat daar bitter min bevorderingsgeleenthede vir seniortegnici bestaan.
- Daar 'n styging in die getal seniortegnici is wat moontlik toegeskryf kan word aan die afname in vrywillige arbeidsomset weens beperkte arbeidsmark-geleenthede.
- Daar 'n groot aantal leerlingtegnici seisoenaal in die diensorganisasie aangestel word, moontlik om die gevolg van verwagte personeelverliese teen te werk.
- Hoë vrywillige arbeidsomset gedurende die ooreenstemmende tydperke, soos in Grafiek 6.12 aangetoon, daarop dui dat 'n groot aantal leerlingtegnici relatief gou weer bedank.
- Die bevorderingsbeleid van die diensorgaisasie 'n moontlike rol speel.

Hierdie tendens gee dus steun aan die hipotese dat as arbeidsomset daal (in die geval onder hooftegnici) bevorderingsgeleenthede sal afneem (vir seniortegnici in die geval).

Dit steun verder 'n verwante hipotese wat Mowday e a (1982, p25) in die verband stel, naamlik dat as arbeidsomset styg (onder hooftegnici), sal bevorderingsgeleenthede styg (vir seniortegnici). In die omstandighede sal Dreher (1982, p.145) se hipotese moontlik geld, naamlik dat blyers vinniger bevorder word. Mueller & Price (1989, p399) het nie steun vir Dreher (1982, p145) se hipotese gevind nie en is van mening

dat arbeidsomset geen effek op bevorderingsgeleenthede het nie, of dat daar beide positiewe of negatiewe effekte bestaan wat mekaar uitkansleer.

Die lae arbeidsomset beperk dus die bevorderingsgeleenthede van seniortegnici. Ten einde stagnasie te voorkom word hulle verplig om vrywillig te bedank en steun kan dus moontlik aan Bouwer (1968, p76) se bewering verleen word dat arbeidsomset 'n teenvoeter van stagnasie kan wees.

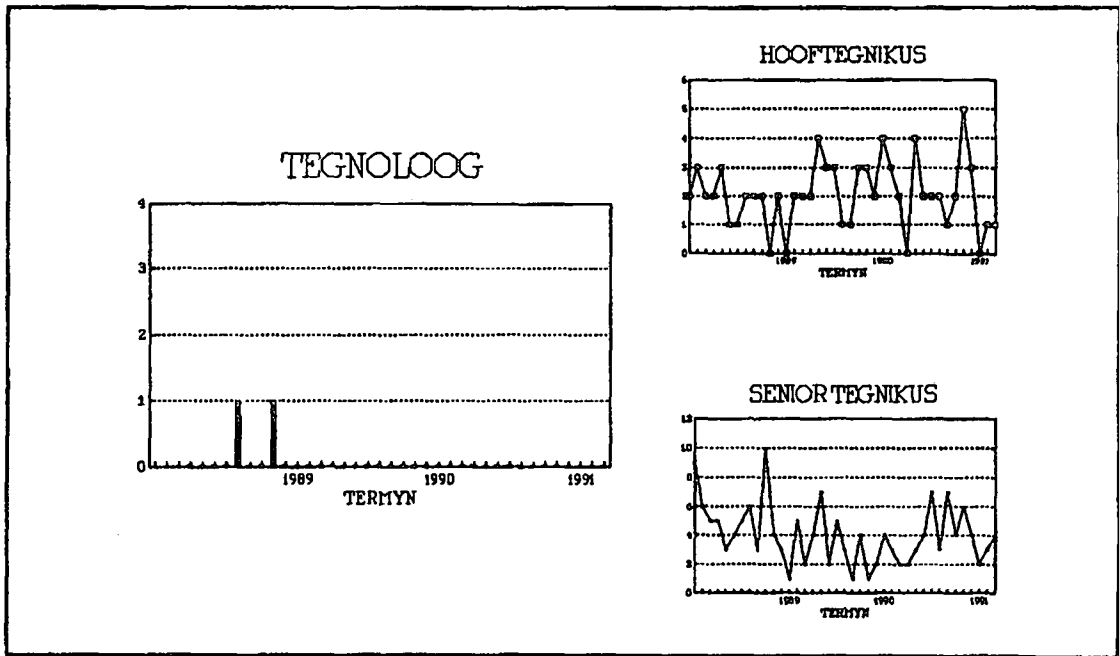
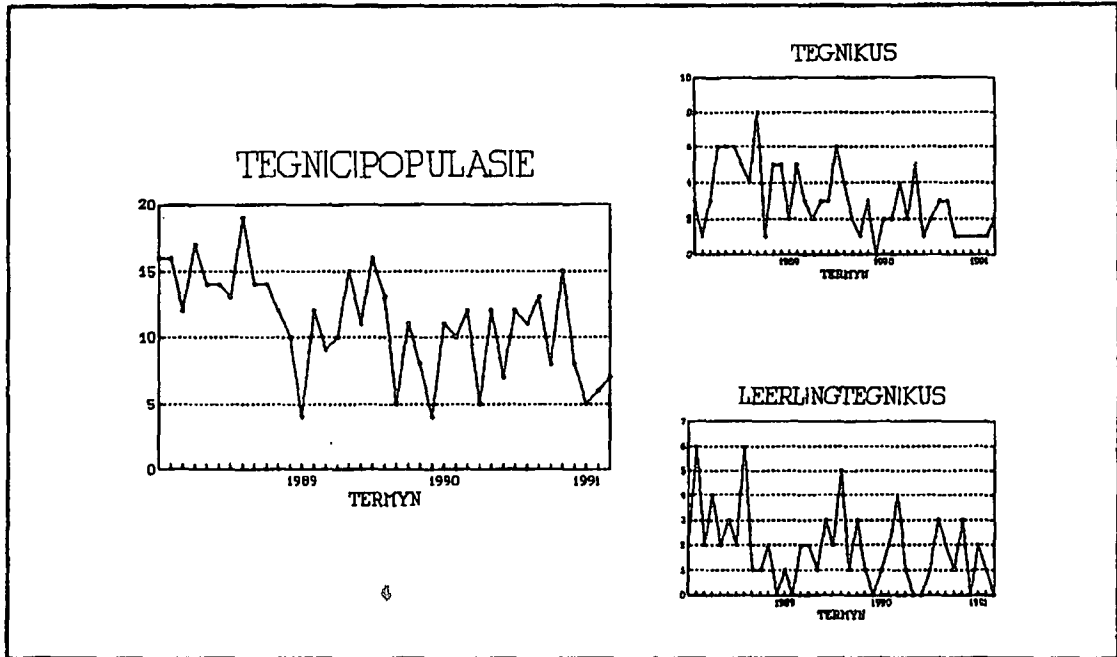
Dit is duidelik dat arbeidsomsetkoerse in die ranggroep waarheen die werknemer bevorder kan word en die bevorderingsbeleid van 'n organisasie moderatorveranderlikes is wat resultate van studies van die aard kan beïnvloed. Dit is moontlik een van die redes waarom Mueller & Price (1989, p399) nie 'n verband tussen arbeidsomset en bevorderingsgeleenthede kan vind nie.

Die nie-vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie word in die volgende deel bespreek.

6.2.2.5 Nie-vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie

Nie-vrywillige arbeidsomset word nie in hierdie studie bestudeer nie, maar dit is belangrik dat organisasies dit vir beheerdoeleindes ontleed. Daarom word die deel volledigheidshalwe in hierdie studie vermeld. Alhoewel dit hier slegs globaal bestudeer word, is dit raadsaam dat dit verder opgebreek word om meer homogene groeperings te kry. Die nie-vrywillige arbeidsomset van die tegnicipopulasie word in Grafiek 6.15 aangetoon.

Grafiek 6.15: Nie-vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.15 gemaak kan word, is dat:

- Ongeveer 10 werknemers per maand die tegnicipopulasie weens nie-vrywillige arbeidsomset die diens verlaat.
- Dit kan met redelike sekerheid aanvaar word dat tegnici en leerlingtegnici se verliese in die geval moontlik aan afsterwe of ontslag toegeskryf kan word (In die omstandighede sal ontslag meer waarskynlik weens).
- Arbeidsomset onder hooftegnici aan afsterwe en aftredes toegeskryf kan word.

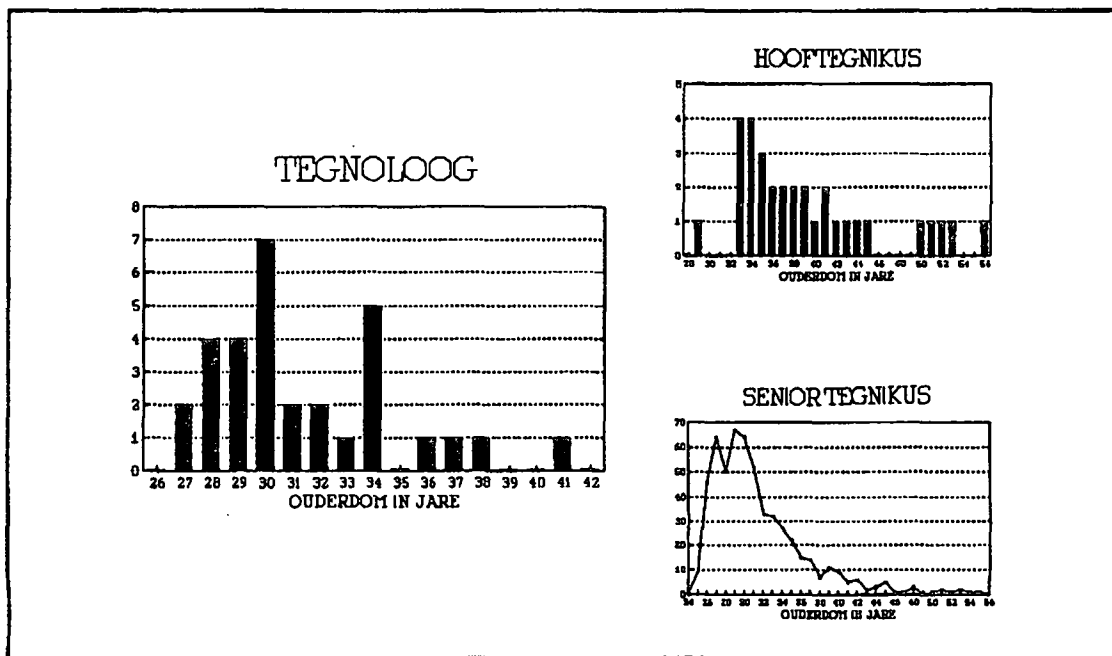
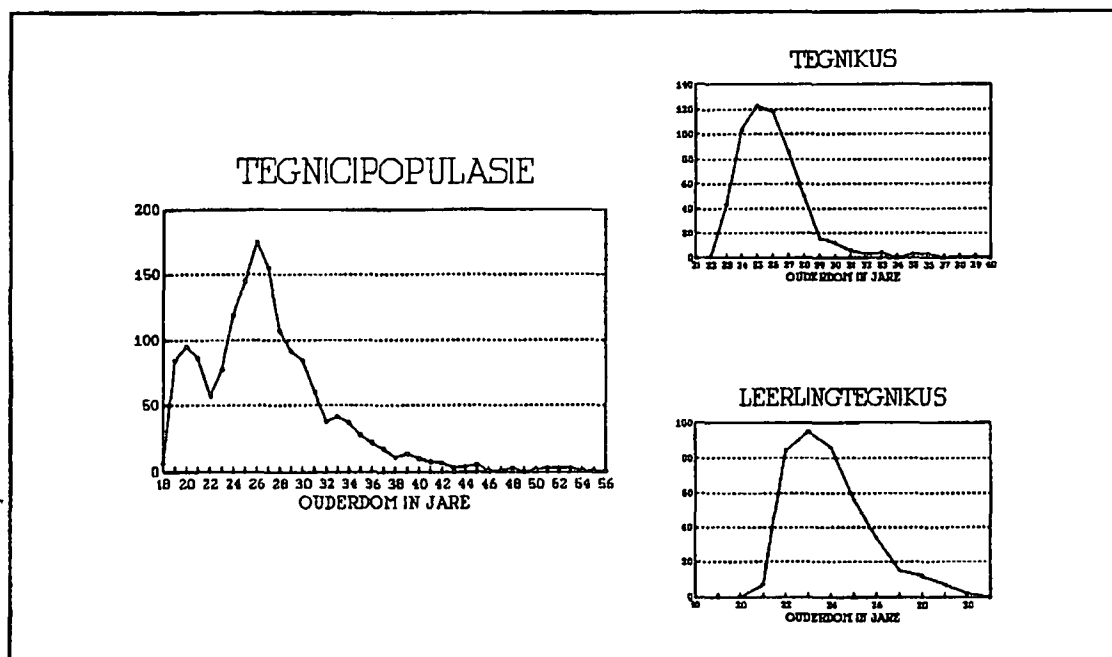
Dit is van kardinale belang dat organisasies met aanstelling die effektiewe werkstyd van die werknemer in ag neem (sien Staw, 1980, p259 se prestasiekurwes). Dit sal met ander woorde onwys wees om 'n werknemer as 'n leerlingtegnikus aan te stel as hy oor byvoorbeeld 5 jaar gaan aftree.

Die ouderdomsverspreiding van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel.

6.2.2.6 Ouderdomsverspreiding van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie.

Die deel het ten doel om vas te stel in watter ouderdomsgroepe die meeste arbeidsomset voor kom. Die resultaat van die studie word in Grafiek 6.16 aangetoon.

Grafiek 6.16: Ouderdomsverspreiding van vrywillige verlaters uit die tegnici-populasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.16 gemaak kan word, is dat:

- Die werknemers wat bedank, relatief jonk is.
- Die jonger werknemers in elke ranggroep meer tot arbeidsomset geneig is.
- Vrywillige arbeidsomset hoofsaaklik in die vroeë loopbaan plaasvind.
- Die diensorganisasie se indiensnemingsbeleid (spits hom toe op nuwe toetreders tot die arbeidsmark) een van die hooforsake van die probleem van vrywillige arbeidsomset kan wees.

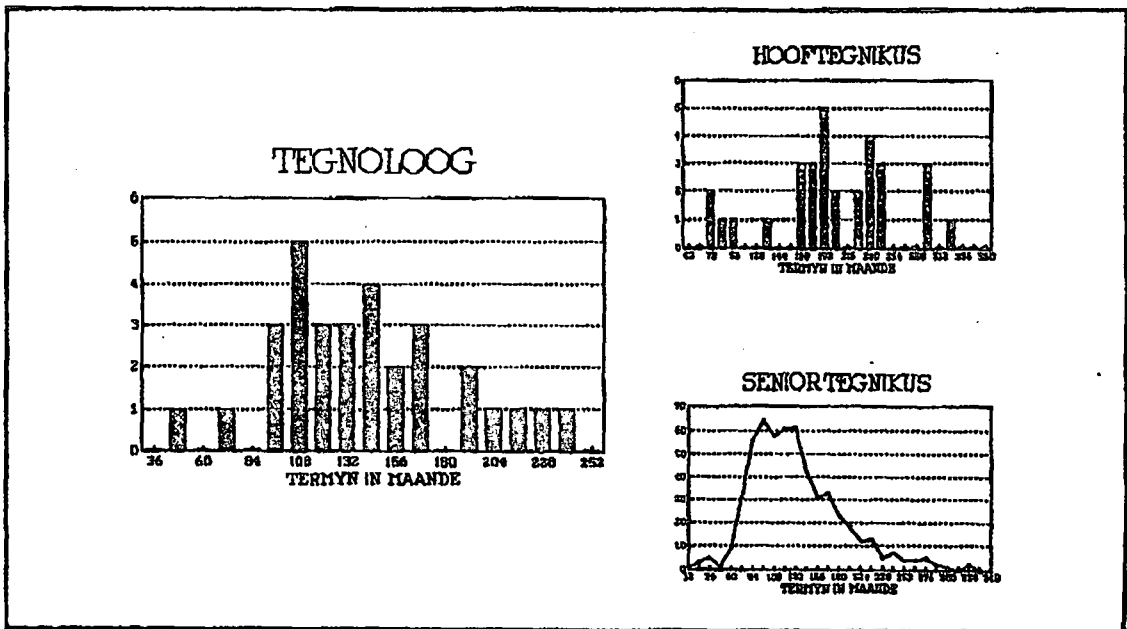
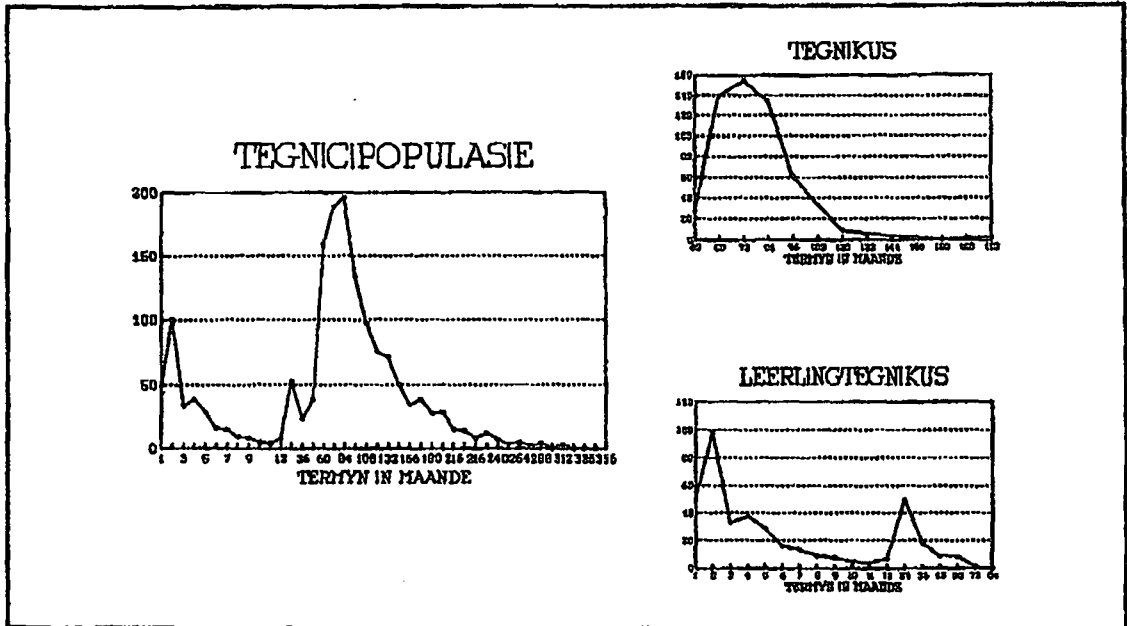
Die konjunktuur van Grafiek 6.16 verleen dus steun aan die bewering van Porter en Steers (1973) dat daar 'n kromlynigeverband tussen vrywillige arbeidsomset en ouderdom bestaan. Price (1977, p26-29) wat baie steun vir bogenoemde bewering in die literatuur gevind het, is van mening dat ouderdom 'n belangrike korrelaat by die verskynsel van arbeidsomset is.

Die dienstdyperk van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel.

6.2.2.7 Dienstdyperk van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie deel is om te bepaal wat die dienstermyne van die lede van die tegnicipopulasie by bedanking is. Die resultaat word in Grafiek 6.17 aangetoon.

Grafiëk 6.17: Dienstydyperk van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.17 gemaak kan word, is dat:

- Dat 181 van die vrywillige verlaters onder die leerlingtegnici binne die eerste drie maande van diens bedank het. Volgens Miller (1989, p10) dui dit daarop dat daar 'n keurings- of induksieprobleem is.
- Baie ervaring verloor word, die sogenaamde "know how"-kapitaal waarna Joubert (1991, p27) verwys.
- As vrywillige arbeidsomset en nie-vrywillige arbeidsomset onder senior-tegnici in ag geneem word, soos in Grafiek 6.14 en Grafiek 6.15 onderskeidelik aangetoon, tesame met hul beperkte bevorderingsmoontlikhede, bestaan die moontlikheid dat 'n groot aantal besig is om in die diensorganisasie te stagneer.
- Steun vir Lucas, Parasuraman, Davis & Enis (1987, p56) se bevinding dat daar 'n negatiewe verband tussen arbeidsomset en dienstydperk is, bestaan.
- Na voltooiing van hul drie jaar opleidingsperiode word leerlingtegnici as tegnici aangestel en hulle is kontraktueel verbind om in die diensorganisasie vir 'n periode van drie jaar diens te doen. Die kontraktermyn verstryk normaalweg na 72 maande diens. Volgens die Grafiek het 181 tegnici kontrakbreuk gepleeg in die periode 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991, terwyl 154 bedank het op die dag waarop hul kontraktuele verpligtinge ten einde gekom het.
- Bedankings onder langtermyndiens werknemers voorgekom het (hooftegnici). Volgens Miller (1989, p10) dui vrywillige arbeidsomset onder langdienswerknemers 'n probleem aan wat aandag moet geniet.
- Steun kan moontlik vir die hipotese van Rusbult & Farrell (1983, p436) gevind word, naamlik dat hoe langer die dienstermyn hoe groter die koste van nie-verkreeë voordele vir die potensiele verlater. Dit is moontlik die rede waarom arbeidsomset onder hooftegnici laag is.

Die kontraktuele verpligtinge van die tegnici veroorsaak dat hulle vir 'n sekere periode nie kan bedank nie. Dit mag moontlik wees dat die 154 tegnici wat met kontrakverstryking bedank het, reeds 'n geruime tyd die onttrekkingsproses betree het. Volgens Rusbult & Farrell (1983, p429) en Spencer & Steers (1981, p513) maak werknemers hul self kognitief los van die ou werk deur 'n negatiewe beeld daarvan te skep. Dit is dus moontlik dat werknemers in so 'n situasie 'n groot negatiewe uitwerking op moraal en motivering kan hê. Volgens Bowen (1982, p210) is 'n afname in selfvertroue en eie waarde moontlik in gevalle waar werknemers om een of ander rede nie kan bedank nie.

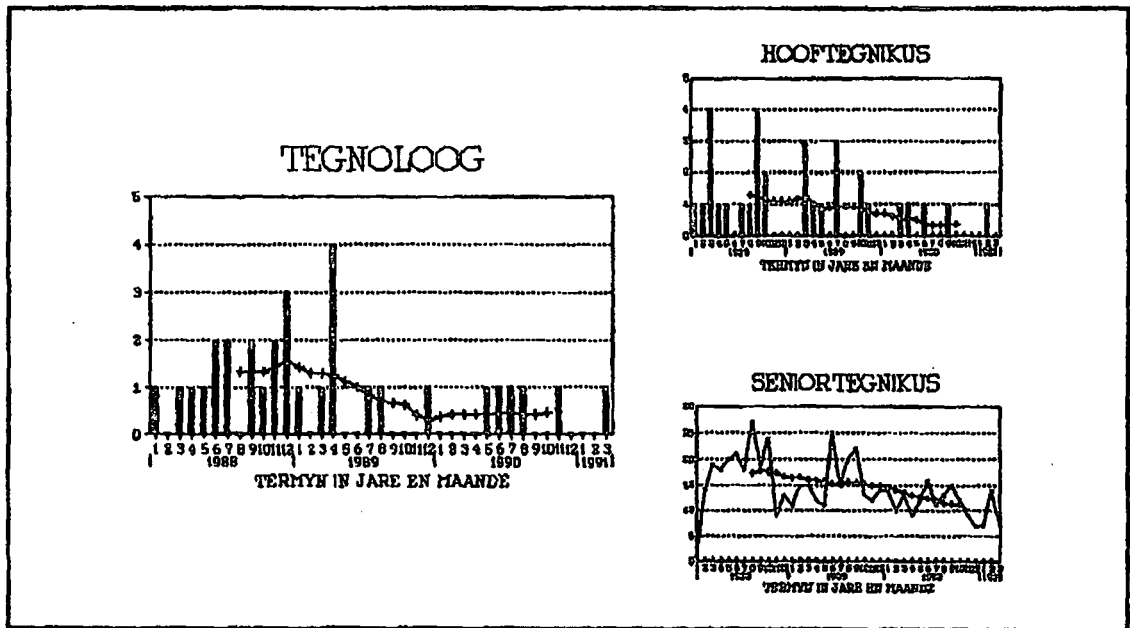
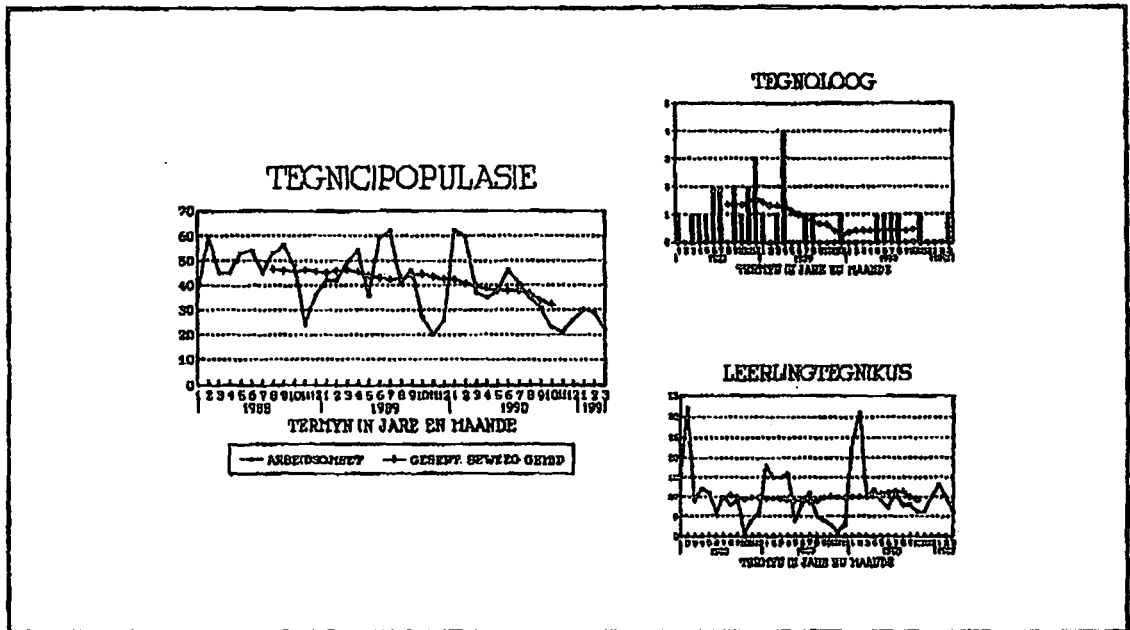
Die gevolge van stagnasie (gevalle waar werknemers om een of ander rede nie kan bedank nie) vir organisasies word deur Finnemore (1990) en Bouwer (1968) in deel 3.3.1 van Hoofstuk 3, bepreek.

Die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde wat ten op sigte van die tegnicipopulasie bereken is, word in die volgende deel behandel.

6.2.2.8 Vrywillige arbeidsomset: Berekening van die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde

Die doel van hierdie deel is om 'n studie te maak van die arbeidsomsettendense as die invloed van seisoensskommelings daaruit verwyder is. Dit kan dus bepaal word of daar werklike toe- of afname in arbeidsomset oor 'n termyn is. Die resultaat word in Grafiek 6.18 aangetoon.

Grafiek 6.18: Vrywillige arbeidsomset gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.18 gemaak kan word, is dat:

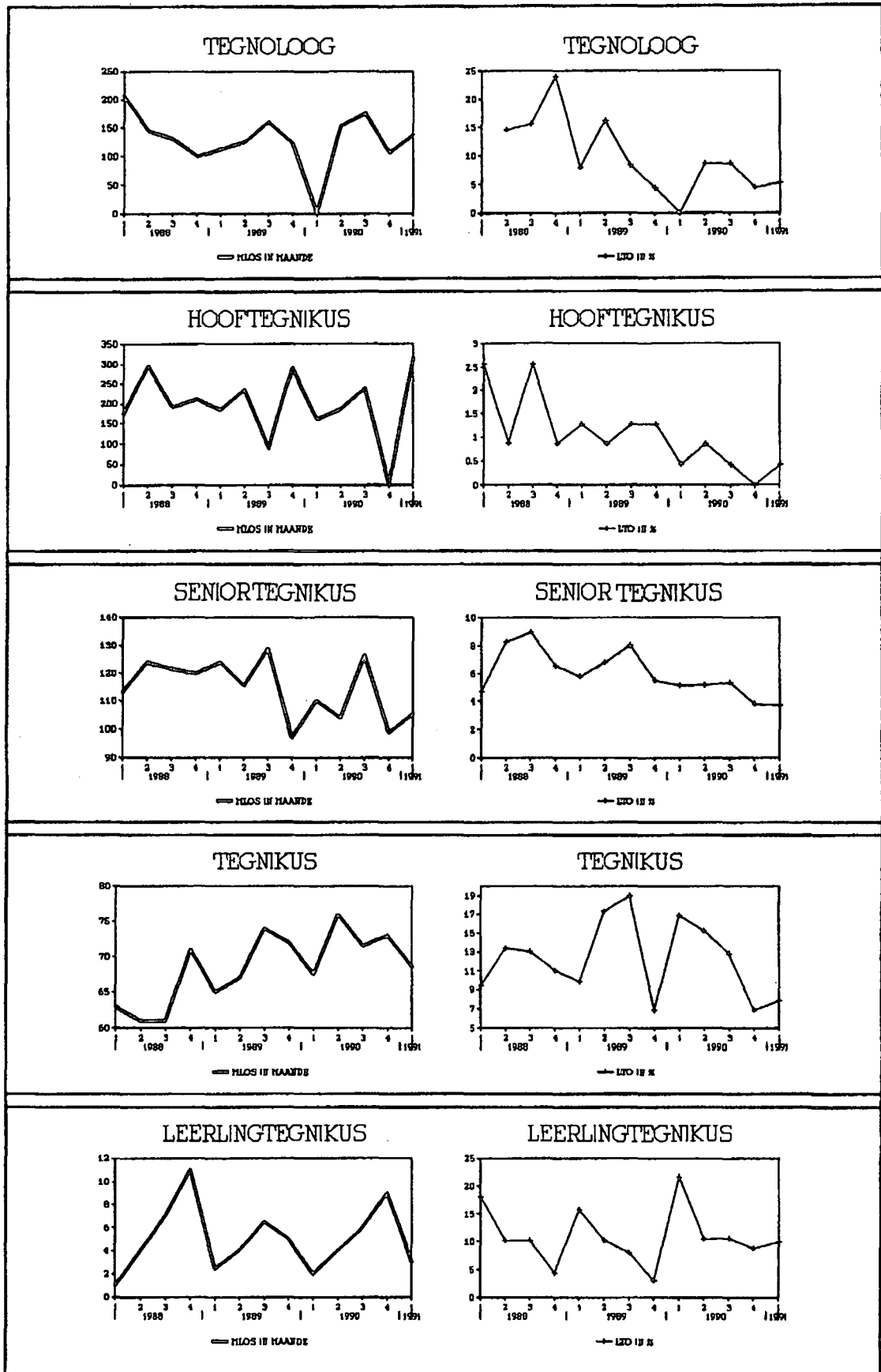
- Daar 'n geringe daling in vrywillige arbeidsomset onder die tegnicipopulasie vir die periode 1988 tot 1990 is.
- Al die groeperings toon 'n soortgelyke neiging behalwe vir leerlingtegnici waar die neiging konstant bly.
- As die tendens van die grafiek met SA-groeiprestasie vergelyk word (kyk na Figuur 4.2) kan steun aan die stelling verleen word dat arbeidsomsetkoerse deur ekonomiese tendense beïnvloed word.
- Daar 'n verskil ten opsigte van die arbeidsomset-tendens van elke groepering is en dit weer eens beklemtoon dat die populasie so homogeen as moontlik moet wees by bestudering ten einde kontaminasie van die bevindings te voorkom.
- Die konstante konjunktuur van die gesentreerde, 12-maande-bewegende gemiddelde van vrywillige arbeidsomset van leerlingtegnici is vir die skrywer 'n aanduiding dat ekonomiese tendense nie in alle gevalle nie 'n invloed op arbeidsomsetkoerse het nie.

Die berekening van mediaan-lengte-van-diens (MLOS) en skeidingskoers word in die volgende deel behandel

6.2.2.9 Berekening van mediaan-lengte-van-diens (MLOS) en skeidingskoers (LTO) van vrywillige verlaters uit die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie afdeling is om te bepaal in watter lengte-van-diens die meeste bedankings voorkom en watter gedeelte van die populasie betrokke is. Die resultaat word in Grafiek 6.19 aangetoon.

Grafiek 6.19: Mediaan-lengte-van-diens (MLOS) en skeidingskoers (LTO) van die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31



Die afleidings wat uit Grafiek 6.19 gemaak kan word, is dat:

- Ongeveer 12% van die leerlingtegnici bedank op 'n mediaan lengte-van-diens van 5 maande. Die resultate wys daarop dat die probleemgebied in die 0 tot 5 maande lengte van diens groep is.
- Tegnici gedurende 1988 op ongeveer 60 maande diens bedank het en dat dit van einde 1988 tot begin 1991 op ongeveer 70 maande gestabiliseer het.
- Tussen 7% en 19% van die totale tegnici in diens van die diensorganisasie by vrywillige arbeidsomset betrokke was.
- Slegs 1% en 6% van hooftegnici en seniortegnici onderskeidelik met 'n dienstermyn van tussen 200 tot 250 en 100 tot 130 maande by vrywillige arbeidsomset betrokke is.
- Dit 'n vermorsing van organisasie-hulpbronne tot gevolg sal hê as arbeidsomset met 'n deur die bank salarisaanpassing probeer bekamp word. (Dit is weer eens 'n bewys dat populasies so homogeen as moontlik moet wees om kontaminasië van bevindings te voorkom).

Tegnici gebruik normaalweg hul opgehope pensioenvoordeel om hulle kontraktuele verpligtinge by bedanking af te koop. Hoe duurder hul opleiding dus was, hoe langer moet hulle bly. Algemene salarisaanpassings verhoog opleidingskoste wat dus 'n groter kontraktuele afkoopkoste tot gevolg sal hê. Dit mag moontlik die verklaring vir die styging van 60 na 70 maande in mediaan lengte-van-diens wees.

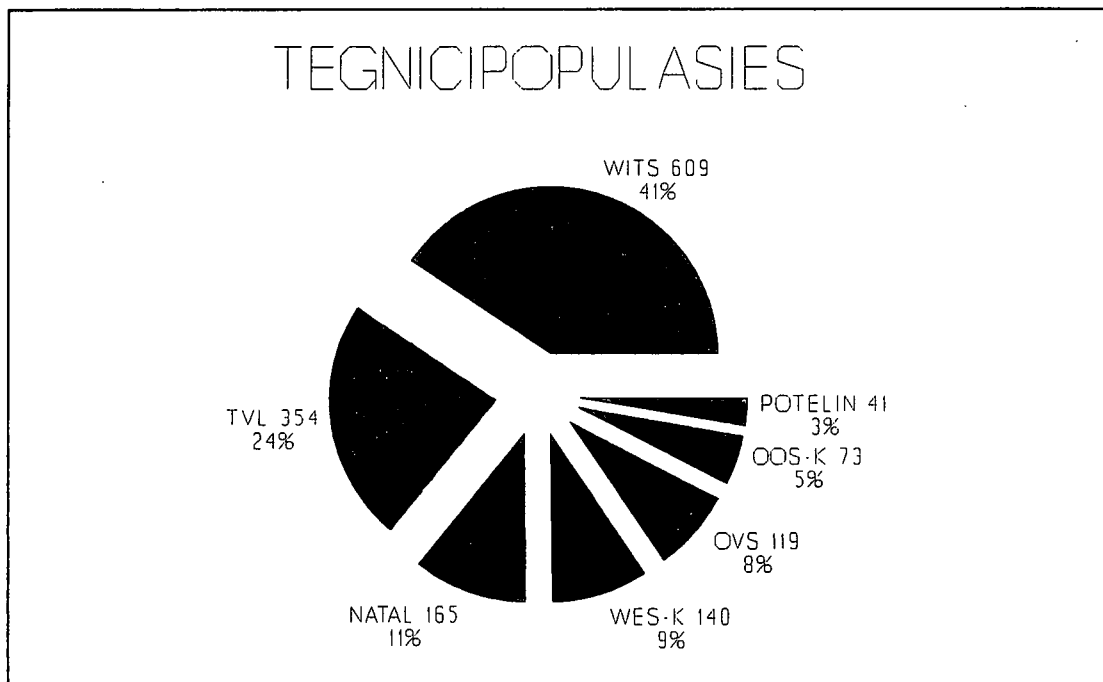
Weens die lae persentasie hoof- en seniortegnici wat by arbeidsomset betrokke is en met inagneming van die feit dat daar 'n toename in seniortegnici populasie is, sal die implimentering van 'n beheerstrategie op die stadium moontlik 'n vermorsing van organisatoriese hulpbronne wees.

Vrywillige arbeidsomset van die tegnicipopulasie volgens afdeling in die diensorganisasie word vervolgens behandel.

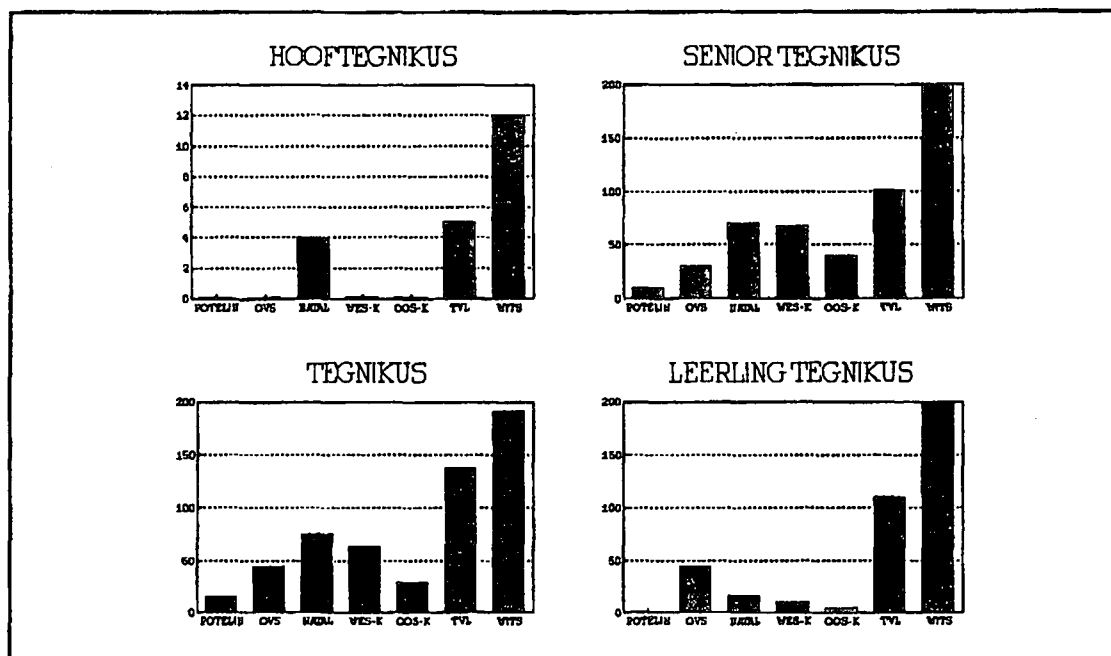
6.2.2.10 Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipulasie per afdeling

Die doel van hierdie deel is om te bepaal waar in die diensorganisasie die arbeidsomsetprobleem die grootste is. Volgens Price (1977, p14) is dit belangrik om te weet waar in die organisasie die arbeidsomset voorkom. Arbeidomset word deur 'n sneeubalproses veroorsaak en daarom sal dit in sekere afdelings hoër wees as in ander (Krackhardt & Porter, 1986, p.50). Die resultate word in Grafiek 6.20 en Grafiek 6.21 aangetoon.

Grafiek 6.20: Vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipulasie volgens verskillende afdelings in die diensorganisasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Grafiek 6.21: Vrywillige arbeidsomset volgens postitel uit verskillende afdelings van die diensorganisasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-03-31.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.20 en Grafiek 6.21 gemaak kan word, is dat:

- Die meeste vrywillige arbeidsomset uit die tegnicipopulasie per afdeling kom in die Witwatersrand, Transvaal en Natal area voor.
- Witswatersrand, Transvaal en Natal is vir die meeste vrywillige arbeidsomset onder die tegnicipopulasie volgens postitel verantwoordelik.
- Die meeste tegnici het in die Witwatersrand streek bedank (die arbeidsmark moet dus moontlik daar vele geleenthede bied).

6.3 Algemene gevolgtrekkings van subdoelwit I se resultate

Die doel van subdoelwit I was om die werklike omvang van vrywillige arbeidsomset in die diensorganisasie- en die tegnicipopulasie te bepaal. Die resultate/afleidings wat verkry is, is naamlik dat:

- Die diensorganisasie met 'n groot arbeidsomsetprobleem tekampe het.
- Die probleme in sekere afdelings van die diensorganisasie groter as in ander is.
- Die verskynsel van arbeidsomset tussen die subgroepe van die diensorganisasie verskil.
- Die blanke bevolkingsgroep hoofsaaklik verantwoordelik vir vrywillige arbeidsomset is.
- Die arbeidsomset van die ander bevolkingsgroepe te laag is wat moontlik 'n negatiewe gevolg vir die diensorganisasie kan inhou, byvoorbeeld ten opsigte van stagnasie en die inbring van nuwe tegnologie.
- Die diensorganisasie nuwe toetreders tot die arbeidsmark indien neem en oplei om sy mannekragbehoefte te bevredig.
- Die indiensnemingsbeleid van die diensorganisasie toespits op nuwe toetreders tot die arbeidsmark, moontlik nie tred gehou het met ekonomiese tendense nie.
- Die arbeidsmark die opgeleide werknemers verskeie geleenthede bied wat 'n hoë arbeidsomsetkoers tot gevolg het.
- Die diensorganisasie se indiensnemingsbeleid (toegespsits op nuwe toetreders tot die arbeidsmark) moontlik die hooforsaak van die arbeidsomsetprobleem kan wees.
- Die moontlikheid van kunsmatige werkskepping bestaan.
- Die werknemers wat bedank, relatief jonk is.
- Die aanstelling van nuwe toetreders tot die arbeidsmark grootliks tot die verskynsel van arbeidsomset bydra.

- Daar 'n daling in die arbeidsomset van die tegnicipopulasie is.
- 7% tot 19% van die tegnici wat bedank tussen ongeveer 60-80 maande diens het en dus net hul kontrakverpligtinge afgewerk het.
- Ongeveer 12% van die leerlingtegnici populasie by vrywillige arbeidsomset betrokke is en dat hulle uit die mediaan-lengte-van-diens groep van tussen 0 en 5 maande kom.
- 2,5% hooftegnici by vrywillige arbeidsomset betrokke is.
- Bestuurstegnologie nie geredelik die diensorganisasie binnekom nie.
- Die vergoedingsbeleid van die diensorganisasie 'n verhoging van arbeidskoste tot gevolg het wanneer eksterne veranderlikes, byvoorbeeld arbeidsmarkomstandighede tot gevolg het dat werknemers nie kan bedank soos hulle wil nie.
- Die Witwatersrand, Transvaal en Natal streek vir die grootste persentasie vrywillige arbeidsomset verantwoordelik is.

In die lig van hierdie bevinding sal dit teenproduktief wees as die diensorganisasie die vrywillige arbeidsomset met 'n algemene salarisaanpassing wil bekamp. Hierdie bevinding verleen dus steun aan Moble (1982b, p21) se siening dat die hoë sigbaarheid van vrywillige arbeidsomset en onvoldoende inligting oor die verskynsel, die organisasies se organisatoriese hulpbronne deur ontoepaslike beheerstrategieë kan vermors.

Die resultate van sub-doelwit II(a) word in die volgende deel aangebied en bespreek.

6.4 AANBIEDING EN BESPREKING VAN DIE RESULTATE VAN SUBDOELWIT II(A)

Die doel van subdoelwit II(a) is om die koste van vrywillige arbeidsomset vir die tegnicipopulasie te bereken, met ander woorde om te bereken wat dit kos om 'n werknemer van buite af as leerlingtegnikus aan te stel, hom as tegnikus op te lei en hom weer deur vrywillige arbeidsomset aan die arbeidsmark af te staan.

Die berekening van verkrygingskoste vir 'n lid van die tegnicipopulasie word in die volgende deel behandel.

6.4.1 Berekening van verkrygingskoste

Verkrygingskoste is die koste daaraan verbonde om 'n geskikte werknemer in die arbeidsmark te vind en hom in die diensorganisasie aan te stel. Die formule waarvolgens die koste bereken word, (soos in Tabel 6.1 aangetoon), word in paragraaf 5.6.2.1 van Hoofstuk 5 behandel. Die berekenings is op die geskatte waardes van kundiges in die diensorganisasie gebaseer. Die formule soos beskryf in artikel 16 van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes nommer 3 van 1983 (Wette van die Republiek van Suid-Afrika - Arbeid) is gebruik om die jaarlikse salariskerf na ure om te skakel.

Tabel 6.1: Die verkrygingskoste verbonde om 'n leerlingtegnikus in die diensorganisasie aan te stel.

ADVERTENSIEKOSTE - Koeranttariewe (\pm R6 000 per advertensie x 4 seisoene \div 1990 aanstellings) - Interne prossseseerkoste per advertensie = 15 min x R0,29 (Salariskerf van Psigometris van R37 950 x 3 \div 6552 \div 60 min)	R 12,06 4,35
TOTALE KOSTE	R 16,41
INDIENSNEMINGSONDERHOUD VOORBEREIDINGSKOSTE - Prossseseerkoste per aansoek = 5 min x R0,29 - Voorbereidingstyd vir onderhoud = 15 min x R0,29	R 1,45 R 4,35 R 5,80
TOTALE KOSTE	
INDIENSNEMINGSONDERHOUDKOSTE - Tyd wat onderhoud neem 3 x 30 min x R0,29	R 26,10
PSIGOMETRISTOETSINGSKOSTE - Toesigkoste 120 min x R0,29 - Materiaal - Nasien en interpretasie 30 min x R0,29	R 34,80 1,00 8,70
TOTALE KOSTE	R 44,50
NA INDIENSNEMINGSONDERHOUDKOSTE - Aanstellingsprossseseerkoste 120 min x R0,40 (Salariskerf van Senior- en Administratiewe Beampte R34 170 + R19 350 x 3 \div 6552 \div 60 min)	R 48,00
TOTALE KOSTE	R 48,00
TOTALE VERKRYGINGSKOSTE	R 141,00

Uit Tabel 6.1 is dit duidelik dat die verkrygingskoste R141.00 per leerlingtegnikus beloop. Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is dat daar moontlik verskuilde koste betrokke is wat nie hier in ag geneem is nie. Die werklike bedrag kan dus veel hoër wees.

Die berekening van opleidingskoste word in die volgende deel behandel.

6.4.2 Berekening van opleidingskoste

Opleidingskoste is die koste daaraan verbonde, (soos in Tabel 6.2 aangetoon), om

'n leerlingtegnikus vir 'n termyn van drie jaar intensiewe opleiding in 'n tegniese studierigting te gee.

Tabel 6.2: Koste verbonde om 'n leerlingtegnikus as tegnikus op te lei asook na-kwalifikasie opleidingskoste.

LEERLINGTEGNIKUS OPLEIDINGSKOSTE Salaris gedurende die opleidingsperiode van 3 jaar + Tegniese kollege-fooie + Veldopleidingsfooie TOTAAL	R 72 500
NASIONALE HOËR DIPLOMA VIR TEGNICI Salaris gedurende die opleidingsperiode + Tegniese kollege-fooie TOTAAL	R 25 500
MEESTERS DIPLOMA VIR TEGNICI Salaris gedurende die opleidingsperiode + Tegniese kollege-fooie TOTAAL	R 62 000
KOSTE OM TEGNOLOOG OP TE LEI	R160 000

Uit Tabel 6.2 is dit duidelik dat:

- Die koste verbonde daaraan om 'n werknemer in 'n tegniese rigting op te lei, geweldig hoog is.
- Opleidingskoste aangegaan, 'n groot rol speel in hoe groot die effek van arbeidsomsetgevolge op die diensorganisasie is.
- Die diensorganisasie finansieël groot verliese sal lei indien tegniese werknemers bedank.

Die koste verbonde daaraan om 'n tegnikus aan die arbeidsmark af te staan (skeidingskoste), word in die volgende deel behandel.

6.4.3 Berekening van skeidingskoste

Dit is die koste verbonde daaraan om 'n werknemer weer aan die arbeidsmark af te staan. Die koste verbonde daaraan word in Tabel 6.3 aangetoon.

Tabel 6.3: Berekening van skeidingskoste

UITDIENSTREDINGSONDERHOUDKOSTE	
- Onderhoud met toesighouer 20 min x R0,47	R 9,40
- Onderhoud met Seksiehoof 20 min x R0,67	13,40
- Onderhoud met Psigometris 30 min x R0,29	8,70
- Prosseseerkoste 5 min x R0,29	1,45
- Verlater se tyd in onderhoud 75 min x R0,17	11.90
TOTALE KOSTE	R 44.85
ADMINISTRATIEWE KOSTE	
- ± 96 werknemers hanteer bedankingsleërs deur hele proses. Dit neem ongeveer 661 min om saak af te handel	R 191,00
BERAAMDE ADMINISTRATIEWE KOSTE	
TOTALE SKEIDINGSKOSTE	R 235.85

Uit Tabel 6.3 is dit duidelik dat:

- Dit baie tyd in beslag neem om om die skeiding van 'n werknemer te bewerkstellig.
- Hoëvlak werknemers betrokke is wat teen hoë salarisse besoldig word.
- Die administratiewe proses te omslagtig is, met die gevolg dat dit die effek van arbeidsomset vergroot.
- 'n Groot deel van die organisatoriese hulpbronne aan arbeidsomset bestee word.

Met behulp van die syfers wat in paragraaf 6.4.2; 6.4.3 en 6.4.4 bepaal is, is dit moontlik om die verkrygingskoste, opleidings- en skeidingskoste ten opsigte van die tegnicipopulasie vir die periode 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 te bereken soos in Tabel 6.4 aangetoon.

Tabel 6.4: Berekening van vervangingskoste vir die tegnicipopulasie vir die tydperk 1988-01-01 tot 1991-3-31

Postitel	Vrywillige Arbeidsomset (A)	Nie-vrywillige arbeidsomset (B)	aanstellings (C)	<u>Vervangingskoste (C x R140)</u> <u>opleidingskoste x A</u> <u>Skeidingskoste (A X R235.85)</u>
Hooftegnikus	32	80	1	R 141 R 2 320 000 R 7 547
Tegnoloog	31	2	11	R 1 551 R 4 960 000 R 7 311
Senior Tegnikus	557	158	9	R 1 296 R40 382 500 R 131 368
Tegnikus	576	118	11	R 1 551 R41 760 000 R 135 849
Leerlingtegnikus	398	73	1974	R 276 360 R 3 794 166* R 111 085**
TOTALE GESKATTE ARBEIDSOMSETKOSTE				R93 890 725

* R72 500 + 36 x 4 maande gemiddelde opleiding = R8 055 ** Vrywillige en nie-vrywillige arbeidsomsetyfer is hier gebruik

Uit Tabel 6.4 is dit duidelik dat:

- Arbeidsomset uit die tegnicipopulasie die diensorganisasie jaarliks miljoene rande kos.
- As dit in ag geneem word dat verskuilde koste nie in berekening gebring is nie, bogenoemde koste moontlik die punt van 'n ysberg kan wees.

Indien die mening van Phillips (1990, p58) aanvaar word dat verskuilde koste 80% van sigbare kostes uitmaak, dan beloop hierdie bedrag ongeveer **R469 543 620**. Met arbeidsomsetkoste van die aard sal die diensorganisasie indringend aandag aan die verskynsel moet gee. Dit moet egter nie uit die oog verloor word dat die koste slegs ten opsigte van 1572 verlaters is uit 'n totaal van ongeveer 60 000 is nie. Die bevinding kan dus die punt van 'n ysberg wees.

Die algemene gevolgtrekkings van subdoelwit II(a) word in die volgende deel behandel.

6.5 Algemene gevolgtrekking van subdoelwit II(a) se resultate

Uit die resultate van hierdie studie is dit vanuit 'n bedryfsielkundige oogpunt duidelik dat arbeidsomset 'n duur verskynsel is wat 'n direkte impak op die winsvlakke van organisasie kan hê.

As die bedrae betrokke in ag geneem word, sal die diensorganisasie indringend aandag moet skenk aan die bestuur van arbeidsomset.

Die resultate ten opsigte van subdoelwit II(b) word in die volgende deel aangebied en bespreek.

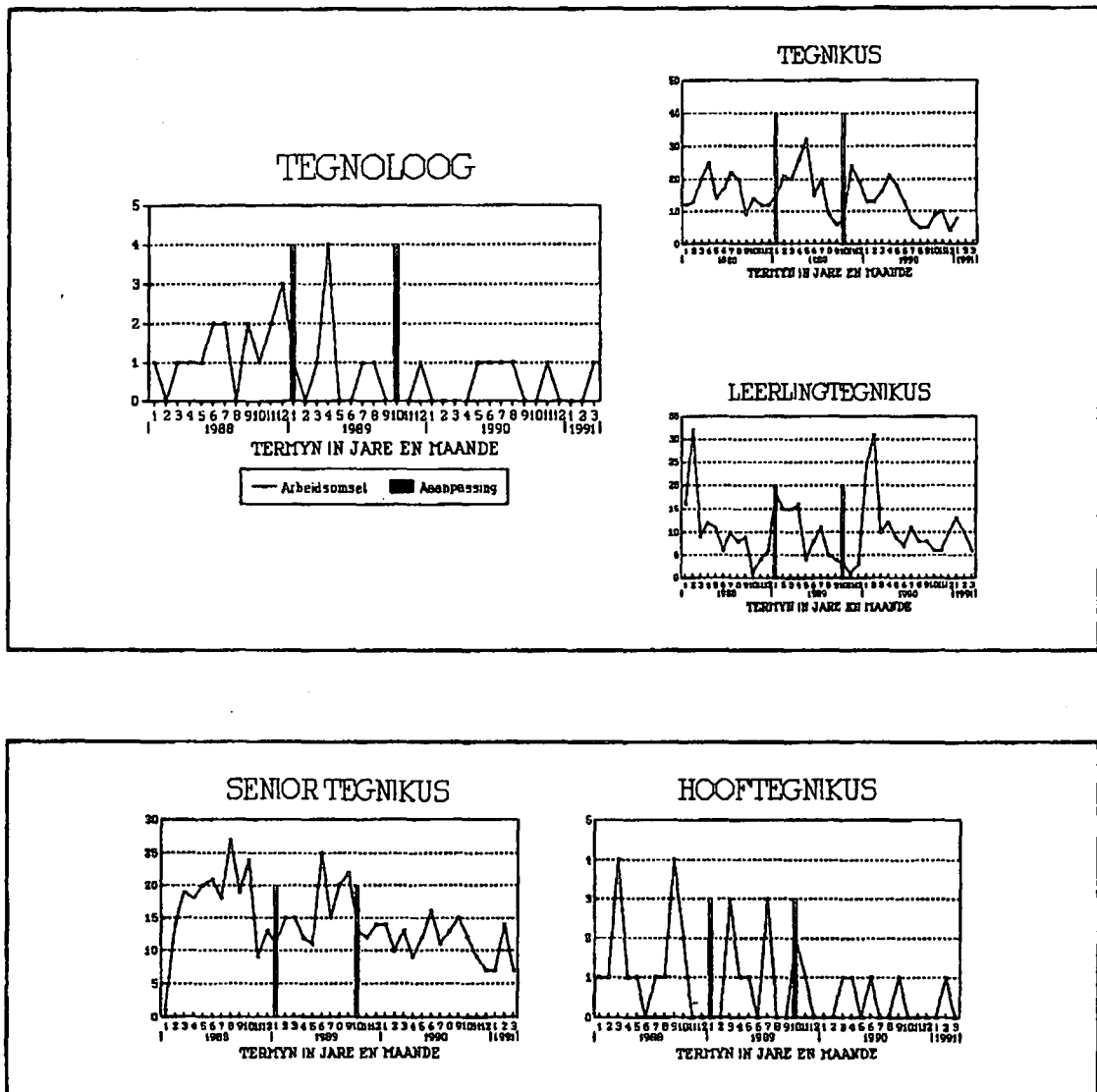
6.6 AANBIEDING EN BESPREKING VAN DIE RESULTATE VAN SUBDOELWIT II(B)

Die doel van hierdie subdoelwit is om te bepaal wat die invloed van algemene salarisaanpassings op arbeidsomsetkoerse is. Daarna word die effek van inflasie op die salarisse van lede van die tegnicipulasie bestudeer.

6.6.1 Die effek van salarisaanpassings op arbeidsomsetkoerse

Ten einde die invloed van inflasie op die salarisse van werknemers teen te werk, word algemene salarisaanpassings op 'n ongereelde grondslag bewerkstellig. In die deel word die arbeidsomsetkonjunktuur voor en na elke salarisaanpassing bestudeer. Die resultaat van hierdie studie word in Grafiek 6.22 aangetoon.

Grafiek 6.22: Die invloed van algemene salarisaanpassings op die vrywillige arbeidsomsetkoers van die tegnicipopulasie.



Die afleidings wat uit Grafiek 6.22 gemaak kan word, is dat:

- Die vooruitsigte van 'n algemene salarisaanpassing 'n moontlike daling in arbeidsomsetkoerse toon, maar na die salarisaanpassing weer matig styg.
- Algemene salarisaanpassings moontlik 'n verwagting skep en daarom die afname in arbeidsomset.

- Algemene salarisaanpassings, in die spesifieke omstandighede, nie effektief was om arbeidsomset te voorkom nie.

Die resultaat mag moontlik beïnvloed word deur moderatorveranderlikes wat moontlik die verklaring kan wees vir die verskille wat tussen die verskillende lede van die tegnicipopulasie voorkom. Die afleiding wat gemaak word, is dat werknemers hul bedankings moontlik terughou met die hoop dat hulle finansiële beter af sal wees. Afhangende van hul verwagtings sal hulle bly of voort gaan met hulle bedankings.

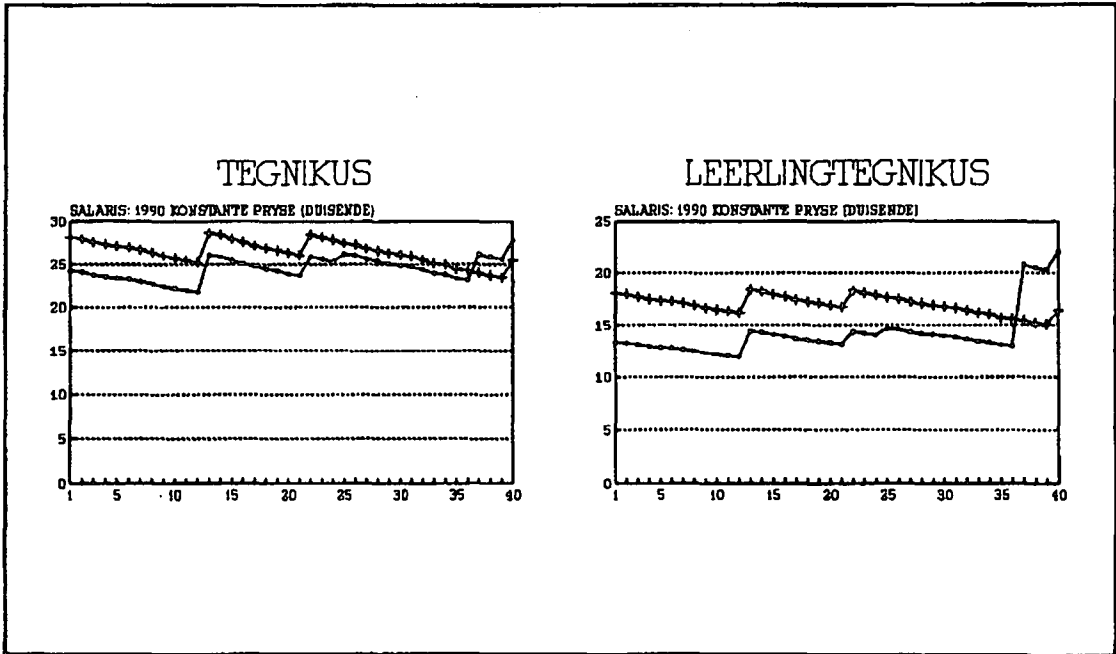
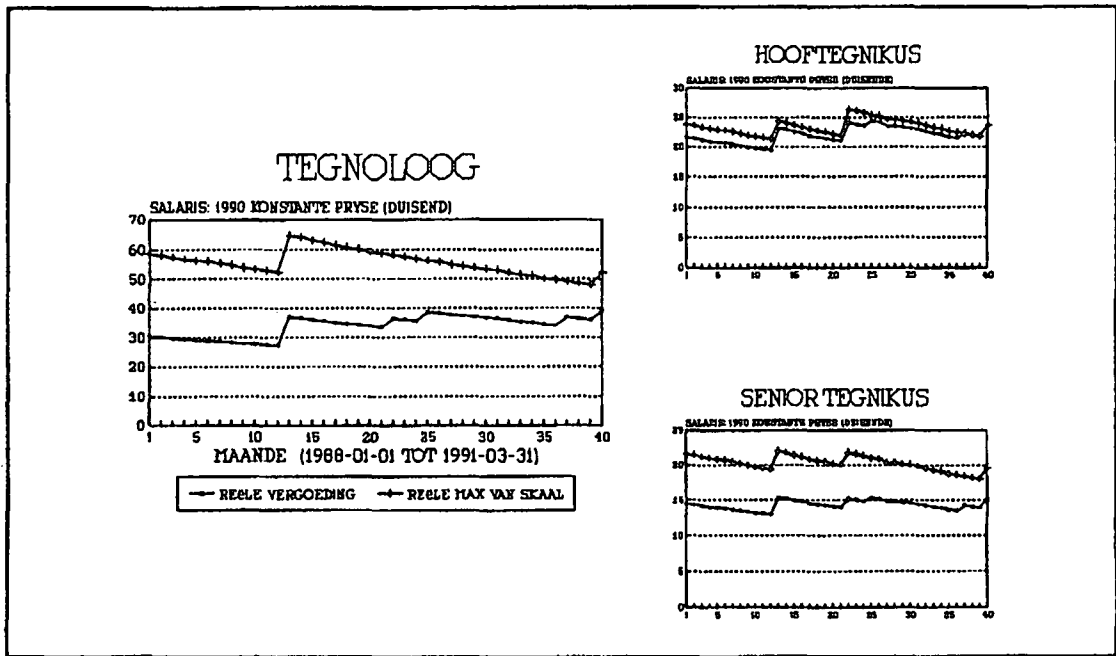
Die invloed van inflasie op die salarisvordering van lede van die tegnicipopulasie word in die volgende deel bespreek.

6.6.2 Die invloed van inflasie op die salarisvordering van lede van die tegnicipopulasie

Die doel van hierdie deel is om te bepaal wat die invloed van inflasie op die salarisvordering van lede van die tegnicipopulasie is. In die studie is die salarisvordering (met inagneming van algemene salarisaanpassings en jaarlikse kerfverhogings) van 'n lid van elke postitel van die tegnicipopulasie wat op 1 Januarie 1988 aangestel is, op die minimum van die salarisskaal verbonde aan die betrokke postitel, bestudeer. (Die werknemers wat op 'n salarisskaal aangestel is ontvang elke jaar 'n kerfverhoging totdat hulle die maksimum van die skaal bereik)

Om die invloed van inflasie teen te werk, is die salariskerf waarop die betrokke werknemers hul aan die einde van elke maand, vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 bevind het, met behulp van die verbruikersprysindeks gelykgestel. Uit die bewerking is die reële salariskerf teen 1990 konstante pryse verkry. Die resultaat word in in Grafiek 6.23 aangetoon.

Grafiek 6.23: Die invloed van inflasie op die salarisyordering van lede van die tegnicipopulasie



Die afleidings wat uit Grafiek 6.26 gemaak kan word, is dat:

- Die reële salarisse van die werknemers oor 'n termyn konstant bly.
- Geen noemenswaardige verarming en verryking plaasgevind het nie.
- Die jaarlikse kerfverhoging (vordering op salarisskaal) help om die invloed van inflasie teen te werk.

In deel 6.2.2.1 van hoofstuk 6 is die argument aangevoer dat stagnasie (werknemers kan om een of ander rede nie nie bedank en vorder tot die maksimum van hulle salarisskaal) 'n styging in arbeidsomsetkoste tot gevolg het. Die argument is moontlik geldig as werknemers op 'n salarisskaal is en 'n jaarlikse kerfverhogings ontvang totdat hulle die maksimum van die salarisskaal bereik. As die werknemers op vaste salariskerwe is (met ander woorde, kry nie 'n jaarlikse kerfverhoging nie), dan is die stelling moontlik nie geldig nie. As inflasie as potensiële moderator-veranderlike in ag geneem word, geld die volgende argumente volgens die skrywer, naamlik:

- As werknemers op vaste salariskerwe is, kan arbeidskoste nie weens kerfverhogings styg nie. Die reële arbeidskoste vir die organisasie neem dus oor 'n termyn af, (betaal dus minder vir arbeid).
- Die betrokke werknemers verarm dus weens die afname in hulle reële salarisse.
- As werknemers op 'n salarisskaal vorder, dan bly reële salarisse (geen verarming of verryking) sowel as die arbeidskoste vir die organisasie min of meer konstant.

Die volgende dien as 'n voorbeeld vir die mening. Gestel 'n organisasie gebruik vaste salariskerwe. 'n Tegnikus wat 'n salaris van R30 000 (vas) per jaar ontvang, word bevorder na seniortegnikus met 'n salaris van R40 000 (vas) per jaar. In die kondisie (die inflasiekoers kan dit beïnvloed) sal die volgende argumente moontlik geld, naamlik:

- Die betrokke organisasie moet onmiddelik R10 000 per jaar meer aan

arbeidskoste spandeer.

- Weens die invloed van inflasie sal die arbeidskoste vir die organisasie relatief goedkoper raak, mits die betrokke werknemer vir 'n tydperk die vaste salariskerf ontvang.
- Die salarismvordering (R10 000) het 'n styging in die koopkrag van die werknemer tot gevolg wat onmiddelik begin afneem weens die invloed van inflasie. Bewyse hiervoor kan gevind word uit die kenmerke van die afwaartse tendense van die maksimum van die salariskerwe na elke algemene salarisaanpassings totdat die volgende verhoging plaasvind. (Met algemene salarisaanpassings word die maksimum van die salarisskale opwaarts aangepas) soos in Grafiek 6.23 aangetoon.
- Bevordering verloor gou sy motiveringswaarde.
- Werknemers begin die effek van inflasie voel, raak ontevrede en begin druk uitoefen vir 'n algemene salarisaanpassing om hul verarming teen te werk. Dit mag moontlik tot arbeidsonrus lei.

As die tegnikus na seniortegnikus bevorder word op 'n salarisskaal, (byvoorbeeld R34 000 x 2000 - R40 000) met 'n jaarlikse verhogingsdatum sal die volgende argument moontlik geld:

- Dit sal die werknemer drie jaar neem om die maksimum van die salarisskaal te bereik.
- Onmiddelike verhoging in arbeidskoste vir die organisasie beloop R4 000 - dus 'n besparing vir die organisasie vir die eerste jaar van R6 000, die tweede jaar R4 000 en die derde jaar R2 000 - wat die totale besparing op R12 000 te staan bring.
- Die relatiewe arbeidskoste van die organisasie bly konstant.
- Die relatiewe koopkrag van die werknemer bly konstant en hy ondervind

nie 'n gevoel dat hy armer word nie. Hy sal langer tevrede bly en moontlik nie gou op 'n algemene salarisaanpassing aandring nie.

- Finansiële motiveringswaarde van die bevordering word oor die termyn van drie jaar behou en by die tyd wat hy dit bereik, kan hy ryp vir sy volgende bevordering wees.

In die lig van hierdie omstandighede sal dit voordeliger vir die organisasie en sy werknemers wees as salarisskale gebruik word.

6.7 Algemene gevolgtrekking van subdoelwit II(b) se resultate.

Uit die bevinding is dit duidelik dat die koste van arbeidomset 'n onsigbare monster is wat 'n direkte invloed op 'n organisasie se winsvlakke het. Die toestaan van algemene salarisaanpassings om arbeidomset te bekamp kan die vermorsing van organisatoriese hulpbronne bevorder. Volgens Staw (1980, p261) is die waarskynlikheid van arbeidsomset onder presteerders hoog as 'n beleid van gelyke besoldiging gevolg word.

Die beleid om werknemers op vaste salarisse aan te stel, moet ondersoek word. Dit kan tot finansiële verliese lei en moontlik arbeidsonrus in die hand werk.

Die resultate van subdoelwit III word in die volgende deel aangebied en bespreek.

6.8 AANBIEDING EN BESPREKING VAN DIE RESULTATE VAN SUBDOELWIT III

Die data wat met behulp van vraelyste van die steekproefpopulasie verkry is, is statisties ontleed met die doel om te bepaal of daar 'n verband tussen arbeidsomsetvoornemens en sekere individuele of groepveranderlikes is.

Die resultate van die inferensiële, statistiese verwerkings word in die volgende deel bespreek.

6.8.1 Resultate van die inferensiële, statistiese verwerkings

Die resultate van Pearson se produkmomentkorrelasies word vervolgens bespreek.

6.8.1.1 Resultate van Pearson se produkmomentkorrelasies

Tabel 6.5 dui die korrelasies tussen die kriteriumveranderlike, arbeidsomsetvoornemens en die voorspeller veranderlikes vir die studie aan. Die belangrikste vraag wat hierdie korrelasies moet beantwoord, is of daar 'n verband tussen arbeidsomsetvoornemens en enige van die individuele- of groepvoorspeller veranderlikes bestaan.

Tabel 6.5 Resultate van Pearson se produkmomentkorrelasies

N = 100											
VERANDERLIKE NOMMER ** P = < ,001 * P = < ,05											
VERANDERLIKE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sosiale beloningstevredenheid	-										
2. Algemene werktevredenheid	,36 **	-									
3. Interne werkmotivering	,36 **	,22 *	-								
4. Interne fragmentasie	-,53 **	-,15	-,15	-							
5. doelwitduidelikheid	,46 **	,32 **	,16	-,47 **	-						
6. Ope groepprosesse	,51 **	,38 **	,30 **	-,37 **	,58 **	-					
7. Groepverbondenheid	,58 **	,41 **	,36 **	-,48 **	,50 **	,51 **	-				
8. Arbeidsomsetvoornemens	-,38 **	-,36 **	-,26 *	,43 **	-,39 **	-,42 **	-,50 **	-			
9. Groep homogeniteit	-,01	,14	,14	,13	-,03	-,03	,01	,17 *	-		
10. Salaristevredenheid	,24 *	,33 **	,04	-,30 **	,17 *	,24 *	,24 *	-,37 **	,06	-	
11. Werkbetrokkenheid	,10	,31 **	,46 **	-,11	,22 *	,35 **	,38 **	-,22 *	-,04	,01	-
12. Rolkonflik	-,12	-,01	,07	-,26 *	-,10	-,07	-,26 *	,22 *	,31 **	-,03	,03

Volgens nulhipoteses 1 bestaan daar geen betekenisvolle verband tussen die arbeidsomsetvoornemens en sekere individuele voorspeller veranderlikes soos gemeet met die "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" nie.

Die resultaat van die korrelasie-ontleding dui aan dat arbeidsomsetvoornemens 'n betekenisvolle, negatiewe verband met al die individuele veranderlikes het behalwe rolkonflik waarmee dit betekenisvol positief korreleer.

In die lig van hierdie resultaat word nulhipoteses 1 verwerp.

Volgens nulhipotese 2 bestaan daar geen betekenisvolle verband tussen die arbeidsomsetvoornemens en sekere groepvoorspeller veranderlikes soos gemeet met die "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" nie.

Volgens die resultaat van hierdie studie korreleer arbeidsomsetvoornemens betekenisvol negatief met die groepvoorspeller veranderlikes, behalwe met groep homogeniteit, en interne fragmentasie waarmee dit positief korreleer. Cook e a (1981 p259) het soortgelyke bevinding gerapporteer.

Volgens die bevinding word nulhipotese 2 verwerp.

Die resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding word in die volgende deel bespreek.

6.8.1.2 Resultate van stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding

In hierdie geval is arbeidsomsetvoornemens die afhanklike veranderlike en sosiale beloningstevredenheid, algemene werktevredenheid, interne werkmotivering, salaristevredenheid, werkbetrokkenheid, en rolkonflik die individuele, onafhanklike veranderlikes. Interne fragmentasie, doelwitduidelikheid, ope groeepprosesse, groepsverbondenheid en homogeniteit is die groep onafhanklike veranderlikes.

Die resultate van die individuele, onafhanklike veranderlikes word in die volgende deel bespreek.

6.8.1.2.1 Resultate van die individuele, onafhanklike veranderlikes

Tabel 6.6: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Individuele veranderlikes.

STAP	VERANDERLIKE	MEERVOUDIGE R	R ₂	F-WAARDE	P-WAARDE
1	Sosiale beloningstevredenheid	0,3775	14,25	16,28	
2	Salaristevredenheid	0,4743	22,50	14,08	
3	werkbetrokkenheid	0,5085	25,85	11,16	
4	rolkonflik	0,5389	29,04	9,72	< 0,05

Uit Tabel 6.6 blyk dit dat sosiale beloningstevredenheid, salarismotivering, werkbetrokkenheid en rolkonflik gesamenlik 29,04% variansie in arbeidsomsetvoornemens verklaar. Slegs algemene werktevredenheid en interne werkmotivering is nie beduidende voorspellers wat individuele veranderlikes betref nie.

Die resultate van die groep onafhanklike veranderlikes word in die volgende deel bespreek.

6.8.1.2.2 Resultate van die groep onafhanklike veranderlikes

Tabel 6.7: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Groep veranderlikes.

STAP	VERANDERLIKE	MEERVOUDIGE R	R ₂	F-WAARDE	P-WAARDE
1	Groepsverbondenheid	0,5042	25,42	33,40	
2	Interne Fragmentasie	0,5483	30,07	20,85	< 0,05

Uit Tabel 6.7 blyk dit dat groepsverbondenheid en interne fragmentasie die afhanklike veranderlike, arbeidsomsetvoornemens "voldoende" voorspel. Groepsverbondenheid en interne fragmentasie is gesamenlik vir 30,07% van die variansie in arbeidsomsetvoornemens verantwoordelik is.

Die resultate van die onafhanklike veranderlikes saam, word in die volgende deel behandel.

6.8.1.2.3 Resultate as onafhanklike veranderlikes saam gebruik word

Tabel 6.8: Resultate van die stapsgewyse, meervoudige regressie-ontleding: Individuele en groep veranderlikes.

STAP	VERANDERLIKE	MEERVOUDIGE R	R ₂	F-WAARDE	P-WAARDE
1	Groepsverbondenheid	0,5042	25,42	33,40	
2	Salaristevredenheid	0,5652	31,95	22,77	
3	Groep homogeniteit	0,5946	35,35	17,50	< 0,05

Uit Tabel 6.8 blyk dit dat groepverbondenheid, salaristevredenheid en groep homogeniteit die afhanklike veranderlike, arbeidsomsetvoornemens "voldoende" voorspel. Groepverbondenheid, salaristevredenheid en groep homogeniteit is saam vir 35,35% van die variansie in arbeidsomsetvoornemens verantwoordelik.

Volgens De La Rey (1978, p79) kan die gegewens in die laaste stap van 'n regressie analise soos in Tabele 6.6, 6.7 en 6.8 aangetoon gebruik word om 'n formule op te stel waarmee proefpersone se gesindhede teenoor arbeidsomsetvoornemens voorspel kan word.

6.9 ALGEMENE GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN SUBDOELWIT III.

Volgens Mobley (1977, p237-240) is arbeidsomsetvoornemens die laaste stap voor finale skeiding. Die navorsers rapporteer 'n verwantskap van $r = 0,47$ tussen arbeidsomsetvoornemens en arbeidsomset. Michaels & Spector (1982, p56) het 'n verwantskap van $r = 0,41$ tussen arbeidsomsetvoornemens en arbeidsomset gerapporteer.

Die studie verleen steun aan die hipotese dat daar 'n negatiewe verband tussen sosiale beloningstevredenheid, algemene werktevredenheid, interne werkmotivering, salaristevredenheid en werksbetrokkenheid bestaan wat daarop dui dat daar 'n algemene afname in tevredenheid is. Die bevinding kom ooreen met Mobley (1982b, p28); Rusbult & Farrell (1983, p429); en Spencer & Steers (1981, p513) se bewering dat verlaters hulle kognitief losmaak van hul werk en dat verlaters minder tevrede as blyers is.

Die positiewe verband wat tussen interne fragmentasie en arbeidsomsetvoornemens gevind is, is 'n aanduiding dat in kondisies van hoë werkgroepfragmentasie groeplede meer geneig tot vrywillige arbeidsomset sal wees.

Aan die anderkant toon arbeidsomsetvoornemens 'n negatiewe verband met groepdoelwitduidelikheid, ope groepprosesse en groepsverbondenheid wat daarop dui dat hoe laer die tellings op die dimensies, hoe swakker fungeer die groep en hoe groter is die lede se geneigheid tot vrywillige arbeidsomset.

Die samevatting van Hoofstuk 6 word in die volgende deel bespreek.

6.10 SAMEVATTING

In Hoofstuk 6 is die resultate van die empiriese navorsing aangebied en bespreek. Aanvanklik is die resultate van elke subdoelwit grafies voorgestel en bespreek. Die bevindings van die subdoelwitte verskaf saam die antwoord op die probleem van hierdie studie naamlik wat vrywillige, beheerbare arbeidsomsetgevolge onder tegnisi vir 'n groot diensorganisasie is. Die vernaamste bevindings wat met die studie bekom is, is dat:

- Die arbeidsomset onder tegnisi die diensorganisasie jaarliks miljoene rande kos. In die geval was ongeveer R470 miljoen oor 'n periode van 40 maande betrokke.
- Die diensorganisasie 'n arbeidsomsetprobleem het.
- Die arbeidsomsetprobleem in sekere afdelings van die diensorganisasie, hoofsaaklik onder die blanke bevolkingsgroep voorkom.
- Sekere bevolkingsgroepe geen betekenisvolle arbeidsomset toon nie.
- Arbeidsomset verskil van postitel tot postitel wat die belangrikheid beklemtoon dat by studies van die aard die populasies so homogeen as moontlik moet wees.

- Hoofsaaklik blanke, manlike tegnisi by arbeidsomset betrokke is.
- Die beleid om hoofsaaklik nuwe toetreders tot die arbeidsmark aan te stel, een van die groot oorsake van arbeidsomset in die betrokke diensorganisasie is.
- Dat daar 'n afname in werktevredenheid verwag kan word, namate werknemers die arbeidsomsetproses betree. In die gevalle waar tegnisi by verstryking van hulle kontraktermyn bedank, mag die moontlikheid bestaan dat hulle reeds 'n geruime tyd die arbeidsomsetproses betree het.

In Hoofstuk 7 gaan die gevolgtrekkings en aanbevelings, gebaseer op die bevindings van die studie behandel word.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In Hoofstuk 7 gaan die algemene bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van elke subdoelwit behandel word. Die teoretiese en praktiese aanbevelings word daarna onderskeidelik aangebied en bespreek.

Die gevolgtrekkings van hierdie studie ten opsigte van elke subdoelwit word in die volgende deel behandel.

7.2 GEVOLGTREKKINGS VAN HIERDIE STUDIE

Die doel van hierdie studie is 'n bedryfsielkundige ondersoek na die gevolge van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir tegnici in 'n diensorganisasie. Om die doel te bereik, is die hoofdoelwit in drie subdoelwitte verdeel. Met subdoelwit I is ten doel gestel om die werklike omvang van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die diensorganisasie- en tgenicipopulasie te bepaal.

Die algemene bevindinge wat met subdoelwit I bereik is, is dat die diensorganisasie 'n groot arbeidsomsetprobleem het. Uit die bevinding kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word;

- 'n Hoë personeelbeweging wat 'n seisoenale tendens toon, kom voor.
- Die blanke bevolkingsgroep is hoofsaaklik vir hierdie personeelbeweging verantwoordelik.
- Arbeidsomset onder die ander bevolkingsgroepe is laag of onbeduidend.
- Die arbeidsomsetprobleem onder tegnici kom hoofsaaklik in die Witwatersrand, Transvaal en Natal streke voor.

- Die indiensnemingsbeleid (gerig op nuwe toetreders tot die arbeidsmark) kan moontlik die hooforsaak van die arbeidsomsetprobleem wees.
- Arbeidsomset-beheerstrategieë oneffektief is.
- Die heraanstellingsbeleid moontlik die risiko verbonde aan arbeidsomset vir die potensiële verlater verminder.
- Administratiewe prosedures omslagtig is en 'n bydrae tot die hoë arbeidsomsetkoste lewer.
- Bestuurstechnologie die diensorganisasie nie genoegsaam binne kom nie wat moontlik doeltreffendheid kan beïnvloed.

Hiermee is subdoelwit 1 bereik.

Die doel van subdoelwit II(a) is om die koste van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die tegnicipopulasie te bereken. Die algemene bevindinge wat met die doelwit bereik is, is dat arbeidsomset 'n duur verskynsel vir die betrokke diensorganisasie is. Die gevolgtrekkings wat hieruit gemaak word is dat:

- Vir 'n periode van 40 maande die diensorganisasie ongeveer R470 miljoen aan die arbeidsomset van tegnici bestee het. Hiervan kan R94 miljoen aan direkte vervangingskoste toegeskryf word.

Hiermee is subdoelwit II(a) bereik.

Die doel van subdoelwit II(b) is om te bepaal of daar 'n verband is tussen algemene salaris aanpassings en die arbeidsomset tendense van die tegnicipopulasie is. Die algemene gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat:

- Weens die verwagtings wat algemene salaris aanpassings skep, daar 'n afname in die arbeidsomsetkoers voor sodanige aanpassing is. Na die aanpassing styg die arbeidsomsetkoers weer.

- Algemene salarisaanpassings 'n bydrae lewer om die invloed van inflasie op werknemers se salarisse te verminder.

Hiermee is subdoelwit II(b) bereik.

Die derde subdoelwit het ten doel gehad om die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en bepaalde individuele en groepveranderlikes te bepaal. Die algemene gevolgtrekking met die doelwit is dat daar 'n betekenisvolle verband tussen arbeidsomsetvoornemens en van die onderskeie individuele- en groepveranderlikes bestaan. Dit is bevind dat daar 'n negatiewe verband tussen sosiale beloningstevredenheid, algemene werktevredenheid, interne werkmotivering, salaristevredenheid, en werksbetrokkenheid bestaan. Die gevolgtrekkings wat hieruit gemaak word, is dat:

- Daar 'n afname in algemene tevredenheid voor finale skeiding is.
- Werknemers wat dus in die arbeidsomsetproses is, minder tevrede as ander werknemers sal wees.
- Arbeidsomsetvoornemens, wat positief met arbeidsomset korreleer, gebruik kan word om te bepaal of 'n werknemer in die arbeidsomsetproses is.
- Die arbeidsomsetproses moontlik betree kan word, dan 'n lang periode verloop waarin die proses rustend kan wees, en by verandering in omstandighede, sy verloop verder kan neem.

Hiermee is subdoelwit III bereik.

Die teoretiese gevolgtrekkings word in die volgende deel behandel.

7.3 TEORETIESE GEVOLGTREKKINGS VAN DIE STUDIE

Die begrip "arbeidsomset" is 'n misleidende term wat in die algemeen as 'n verwysing na die verskynsel van arbeidsonstabieliteit gebruik word (Brissenden & Frankel, 1922,

p12). Dit is dus van kardinale belang dat voordat 'n studie oor arbeidsomset 'n aanvang neem, 'n presiese definisie van die soort arbeidsomset waarop 'n studie gefokus gaan word, geformuleer word.

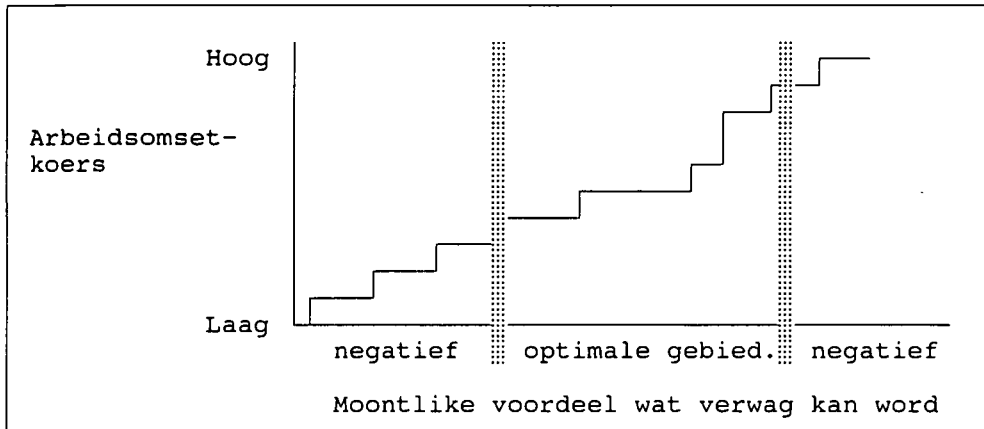
Die bestudering van arbeidsomsetgevolge het eers onlangs aandag begin geniet en is 'n braak veld wat nog vele vrae onbeantwoord laat (Mueller & Price, 1989, p390). Arbeidsomset is nie 'n eenvoudige proses nie, maar die produk van ingewikkelde, kognitiewe prosesse en veranderlikes. Bestaande navorsing oor arbeidsomset is van teenstrydige bevindinge deurspek wat op metodologiese probleme ten opsigte van die meting en rapportering van die verskynsel dui. Die moontlike bestudering van die verskynsel word hierdeur bemoeilik (Baron, 1986, p169; Mobley, 1982a, p27; en Van der Merwe & Miller, 1973, p43).

Studies oor arbeidsomset is hoofsaaklik op die oorsake van arbeidsomset gerig en organisasiegeoriënteerd (Staw, 1980, p254). Literatuur wat oor arbeidsomsetgevolge handel, word deur die besorgheid oor die negatiewe impak van die verskynsel gedomineer (Staw, 1980, p254; en Dalton & Todor, 1982, p135). 'n Groot aantal hipoteses oor arbeidsomsetgevolge bestaan, maar slegs 'n beperkte aantal empiriese resultate is beskikbaar.

Die belangrikste gevolgtrekking van hierdie studie is dat in die bestudering van arbeidsomset die kondisies waaronder dit plaasgevind het altyd in ag geneem moet word. 'n Bevinding wat in een kondisie geld is nie noodwendig in 'n ander kondisie geldig nie.

Verder is die impak van arbeidsomsetgevolge 'n funksie van die gegewe arbeidsomsetkoers soos in Model 7.1 aangetoon. Die gegewe arbeidsomsetkoers bepaal die verhouding tussen die potensiële, positiewe en negatiewe gevolge, asook afhangende van die invloed van bepaalde moderatorveranderlikes, of die positiewe of negatiewe gevolg dominant gaan wees.

Model 7.1: Die impak van arbeidsomsetkoerse op arbeidsomsetgevolge vir 'n organisasie.



Volgens Rosse (1988) is daar 'n aantal stappe wat die finale skeiding van 'n werknemer met sy organisasie voorafgaan. Teenstrydige bevindinge in die bestudering van arbeidsomset kan moontlik bekamp word indien bepaal kan word of 'n werknemer wel in 'n proses van arbeidsomset is. Die skrywer is van mening dat arbeidsomsetvoornemens moontlik vir die doel gebruik kan word. Arbeidsomsetvoornemens is volgens Mobley (1977, p237-240) die laaste stap voor finale skeiding. Die navorser het 'n korrelasie van $r = 0,47$ gerapporteer terwyl Michaels & Spector (1982, p56) 'n korrelasie van $r = 0,41$ gerapporteer het.

Arbeidsomsetvoornemens kan 'n "grys gebied" tussen arbeidsomset en sekere veranderlikes, byvoorbeeld afwesigheid inneem. Met ander woorde as die arbeidsomsetvoornemens van 'n werknemer hoog is en hy is 'n paar dae van die werk afwesig, is die kans goed dat daar 'n verband tussen arbeidsomset en afwesigheid sal bestaan. Geen verband sal moontlik bestaan indien sy arbeidsomsetvoornemens laag is nie.

Deur die graad van arbeidsomsetvoornemens van 'n werknemer te meet, kan 'n navorser bepaal of sy data wel uit 'n "grys gebied" kom, en indien wel, kan hy 'n verband verwag. Indien nie, bestaan die moontlikheid dat hy besig is om met ontoepaslike data te werk.

Die studie stel verder modelle daar wat arbeidsomsetgevolge vir die verlater, individue, werkgroep, organisasie en gemeenskap saamvat. Hierdie modelle is die volledigste wat tans oor die onderwerp bestaan.

Die teoretiese aanbevelings word in die volgende deel behandel.

7.4 TEORETIESE AANBEVELINGS

Genoeg hipotetiese navorsing bestaan in die literatuur en toekomstige navorsing moet nou toegespits word op empiriese navorsing waarvan daar bitter min is. Om die moontlikheid van teenstrydige bevindings te voorkom, is dit van kardinale belang dat navorsers die arbeidsomset wat hulle van voorneme is om te bestudeer, so akkuraat as moontlik definieer. Verder moet verseker word dat populasies wat bestudeer word, homogeen is. Die voorvalle van arbeidsomset moet duidelik geklassifiseer word, byvoorbeeld vrywillig, nie-voorkombaar en wanfunksioneel.

In hierdie studie word modelle vir die verlater, blyers, werkgroep, organisasie en sosiale omgewing voorgehou. Weens die afwesigheid van empiriese navorsing, stel hierdie hipotetiese modelle elk 'n geleentheid om verder te ontwikkel en empiries getoets te word. Die invloed van arbeidsomset van die verlater op sy gesin kan moontlik 'n verdere studiegebied vorm.

Oor bevordering, gesien as 'n soort van interne arbeidsomset, bestaan daar bitter min in die literatuur. Dit bied die geleentheid vir bestudering van bevordering as interne arbeidsomset met eie positiewe en negatiewe gevolge.

Die idee dat arbeidsomsetvoornemens 'n "grys gebied" tussen arbeidsomset en sekere veranderlikes is, sal moontlik in toekomstige studies van die aard gebruik word om die bruikbaarheid van hierdie idee te toets.

Ten einde 'n toekomstige navorser in staat te stel om wiskundige modelle oor die verskynsel van arbeidsomset te ontwikkel wat hulle in staat sal stel om 'n "wat-sal-gebeur-as" model te ontwikkel en analities te hanteer, sal dit help as navorsers die spesifieke kondisie waarin hulle navorsing doen so akkuraat as moontlik beskryf, tesame met moontlik moderatorveranderlikes wat 'n invloed mag hê.

Weens die invloed van moderatorveranderlikes moet navorsers poog om hul proefgroepe so homogeen as moontlik saam te stel in terme van bevolkingsgroep, geslag, ouderdom en moontlik ook geografiese gebied. Hierdie veranderlikes speel 'n rol in die arbeidsmarksegment waarbinne werknemers meeding en kan dus resultate van arbeidsomsetstudies beïnvloed.

Die praktiese gevolgtrekkings word in die volgende deel behandel.

7.5 PRAKTIESE GEVOLGTREKKINGS VAN DIE STUDIE

Uit die studie is dit duidelik dat arbeidsomset 'n verskynsel is wat 'n kardinale deel van topbestuur se bestuurstaaak uitmaak. Dit is 'n baie duur verskynsel wat 'n direkte impak op die winsvlakke van enige organisasie het.

Uit die bestudering van die omvang van vrywillige arbeidsomset vir die diensorganisasie is dit duidelik dat die diensorganisasie met 'n hoë arbeidsomsetprobleem tekampe het. Die arbeidsomsetkoerse van die diensorganisasie toon wel 'n afname, maar dit kan aan ekonomiese kondisies toegeskryf word.

Wat die arbeidsomsetkoerse van die tegnicipopulasie betref, verloor die diensorganisasie miljoene rande aan verkryging-, opleiding- en skeidingskoste. Die oneffektiewe wyse waarop skeidings gehanteer word, veroorsaak 'n verdere verhoging in koste. Die arbeidsomsetprobleem kom hoofsaaklik onder die blanke bevolkingsgroep in die Witwatersrand, Transvaal en Natal streke voor.

Die praktiese aanbevelings van hierdie studie word in die volgende deel behandel.

7.6 PRAKTIESE AANBEVELINGS

Dit is van kardinale belang dat arbeidsomset en alle ander onttrekkingsgedrag indringende bestuursaadag moet geniet. 'n Pro-aktiewe bestuursbenadering moet gevolg word en krisisbestuur moet so ver as moontlik vermy word. In omstandighede van hoë arbeidsomset mag krisisbestuur tot ontoepaslike optredes met 'n gevolglike verlies aan skaars hulpbronne lei. Arbeidsomset moet tydens hoë en lae arbeidsomset bestuur word.

Dit is duidelik uit die studie dat die privaatsektor jare lank al op die tegnies opgeleide mannekraghulpbron van die diensorganisasie teer. Een of ander strategie sal bedink moet word om hierdie verskynsel die hoof te bied. 'n Moontlike oplossing vir die probleem is die siening van Dr H Dreyer, Hoofbestuurder, Opleiding, Telkom SA Beperk, naamlik:

"Ten einde opleidingsinfrastrukture in Suid Afrika te optimaliseer, kan metodes

bedryf word waarvolgens 'n groot organisasie wat oor die nodige kundigheid en opleidingstruktuur beskik opleiding aan ander instansies bied met dien verstande dat finansiële ondersteuning vir sodanige organisasie gegee word."

'n Ander oplossing is moontlik die stigting van 'n forum van organisasies wat die soort vaardighede gebruik en waar elk van die organisasies 'n bydrae tot opleiding lewer.

Aandag kan moontlik ook daaraan geskenk word om die werwingsaksie meer op ouer werknemers te rig, byvoorbeeld die wat reeds voorheen gewerk het of weermagverlaters.

Die moontlikheid moet ook verder ondersoek word om werknemers vir 'n meer spesifieke taak op te lei wat die koste verbonde aan opleiding sal afbring.

Die induksie van leerlingtegnici in die werksituasie moet aandag geniet. Blootstelling aan negatiewe elemente in die werksituasie, veral in vroeë stadiums van hul loopbane moet sover as moontlik vermy word.

Vorige navorsing het bevestig dat daar 'n verband tussen arbeidsomsetkoerse en ekonomiese toestande is. Die daling wat in die arbeidsomsetkoerse ondervind word, kan grootliks toegeskryf word aan die invloed van ekonomiese faktore wat tans swak is. As ekonomiese toestande verbeter, kan daar verwag word dat 'n groot deel van die werknemers van die diensorganisasie deur die privaatsektor weggelok gaan word met 'n gevolglike styging in arbeidsomsetkoerse en gepaardgaande hoë koste.

Ten einde die finansiële verliese wat die diensorganisasie lei, wat 'n direkte impak op winsvlakke het, te verminder, is dit van kardinale belang dat arbeidsomsetkoerse en die stand van die ekonomie voortdurend gemonitor en ontleed word. Alle beheerstrategieë moet op die inligting gegrond wees. Vooruitbeplanning behoort gedoen te word om hierdie bedreiging, wat groot finansiële implikasies vir die diensorganisasie inhou, die hoof te bied.

Verskeie metodes, waarop moontlik self verbeter kan word, is vir die ontleding van arbeidsomset in hierdie studie gebruik. Die belangrikste boodskap is dat verskeie

metodes van ontleding gebruik moet word om toepaslike inligting in te samel en die resultate moet saam gebruik word om toepaslike beheerstrategieë te ontwikkel. Wanneer sodanige beheerstrategieë dan geïmplementeer word, moet dit voortdurend gemonitor word om die werklike geskiktheid daarvan te bepaal en indien nodig, moet verbeterings aangebring word.

Werknemers wat reeds die bedankingsbesluit geneem het, moet so gou as moontlik die organisasie verlaat. Tydens hul tydperk van kennisgewing rig hul baie groot skade aan moreel aan en dit dien verder as inligtingsbron wat verdere arbeidsomset kan inhou. 'n Moontlike oplossing is om diegene wat baie negatiewe gedrag opbebaar op betaalde verlof te stuur sodra hul kennis gee.

Administratiewe prosedures is 'n aspek wat indringend aandag moet geniet. Dit is oneffektief dat 96 werknemers nodig is om een bedanking af te handel.

7.7 SAMEVATTING

In hoofstuk 7 is die bevindings ten opsigte van elke subdoelwit behandel. Daarna is die teoretiese en praktiese gevolgtrekkings en aanbevelings onderskeidelik behandel.

8.0 BRONNELYS

ABELSON M A (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 72, no. 3, 382-386.

ALLCORN S (1989). Understanding groups at work. *PERSONNEL*, August, 28-36.

ARGYLE M (1987). *THE PSYCHOLOGY OF HAPPINESS*. London: Methuen.

ARMSTRONG M (1984). *A HANDBOOK OF PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE*. Worcester: Billing & Sons Ltd.

BARLING J (ed) (1983). *BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS: SOUTH AFRICAN PERSPECTIVES*. Johannesburg: McGraw-Hill Book Company.

BARON R (1986) *BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS: UNDERSTANDING AND MANAGING THE HUMAN SIDE OF WORK*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc Newton.

BATEMAN T S KARWAN K R & KAZEE T A (1983). Getting a fresh start: A natural quasi-experimental test of the performance effects of moving to a new job. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 68, no. 3, 517-524.

BAZERMAN M H BEEKUN R I & SCHOORMAN F D (1982). Performance evaluation in a dynamic context: A Laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 67, no. 6, 873-876

BENSON P G DICKINSON T L & NEIDT C O (1987). The relationship between organizational size and turnover: a Longitudinal investigation. *HUMAN RELATIONS*, vol. 40, no. 1, 15-30

BLUEDORN A C (1982). *THE THEORIES OF TURNOVER IN S BACHARACH. PERSPECTIVES IN SOCIOLOGY: THEORY AND RESEARCH*. Greenwich: JAI Press. 75-128.

BOUWER B D J (1968). A PSYCHOLOGICAL INVESTIGATION OF THE EXTENT AND IMPLICATIONS OF LABOUR TURNOVER AMONGST EUROPEAN EMPLOYEES IN A MANUFACTURING INDUSTRY. Stellenbosch. Masterdegree. University of Stellenbosch:

BOWEN D E (1982) Some unintended consequences of intention tot quit. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. VOL. 7, NO. 2, 205-211.

BRISSENDEN P F & FRANKEL E (1922). LABOR TURNOVER IN INDUSTRY. New York : The MacMillian Company.

BYHAM W C (1990). Keep job candidates from becoming loste hires. HUMAN RELATIONS MAGAZINE. December, 52-54.

CALDWELL D F & O'REILLY III C A (1985). The impact of information on job choices and turnover. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. vol. 28, no. 4, 934-943

CAMBELL S (1992). Reap what you sow. COMPUTER WEEK. 7 September, vol. 15, no. 35, 39.

CAMPION M A & MITCHELL M M (1986). Management turnover: Experiential differences between former and current managers. PERSONNEL PSYCHOLOGY. vol. 39, 57-69.

CARSTEN J M & SPECTOR P E (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: A Meta-analytic test of the Muchinsky model. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. vol. 72, no. 3, 374-381.

CASCIO W F (1982). COSTING HUMAN RESOURCES: THE FINANCIAL IMPACT OF BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS. Boston: Kent Publishing.

CATTON S E (1989). The assignment business. IPB JOURNAL. January, 10-13.

CAWSEY T F & WEDLEY W C (1979). "Labour Turnover Costs: Measurement and Control", PERSONNEL JOURNAL. 58 (February), 90-121.

CLEGG C W (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, vol, 68 no. 1, 88-101.

COOK J D HEPWORTH S J WALL T D & WARR P B (1981). *THE EXPERIENCE OF WORK*. London: Academic Press.

DALTON D R & TODOR W D (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, vol. 7, no. 2: 212-218.

DALTON D R TODOR W D & KRACKHARDT D M (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, vol. 7, no. 1, 117-123.

DALTON D R KRACKHARDT D M & PORTER L W (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, vol. 66, no. 6, 716-721.

DANGOT-SIMPKIN G (1990). Employee turnover can damage your career. *SUPERVISORY MANAGEMENT*, November, 3.

DARMON R Y (1990). Identifying sources of turnover costs: A segmental approach: *JOURNAL OF MARKETING*, April, vol. 54: 46-56.

DE LA REY R P (1978). *STATISTIESE METODEDES IN SIELKUNDIGE NAVORSING*. Publikasie van die Universiteit van Pretoria; Pretoria.

DREHER G F (1982). The role of performance in the turnover process. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 25, no. 1: 137-147.

FINNEMORE M (1990). Unemployment and labour turnover in the Eastern Cape. *IPM JOURNAL*. March: 17-20.

FLAMHOLTZ E (1974). *HUMAN RESOURCE ACCOUNTING*. Encino CA: Dickenson.

- FUTRELL C M & PARASURAMAN A (1984). The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover. *JOURNAL OF MARKETING*. vol. 48: 33-40.
- GEORGE J M & BETTENHAUSEN K (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in a service context. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 75, no. 6: 698-709.
- GERHART B (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 75, no. 5: 467-476.
- GIACALONE R A (1990). Employee sabotage: The enemy within. *SUPERVISORY MANAGEMENT*. July: 6-7.
- GLUECK W F (1978). *PERSONNEL: A DIAGNOSTIC APPROACH*. Dallas, Texas: Business Publications.
- GORDON G E (1990). Brakes for it's revolving door. *INFORMATION STRATEGY*. 42-43.
- GUSFIELD J R (1957) The problem of generations in organizational structure. *SOCIAL FORCES*. 35, 323-330.
- HALL T E (1981). How to estimate employee turnover costs. *PERSONNEL*. (July/August): 43-52.
- HARKINS P J & KURTZ L (1989). Assessment manage turnover. *PERSONNEL JOURNAL*. May: 98-102.
- HOLLENBECK J R & WILLIAMS C R (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 71, no. 4, 606-611.
- HOM P W & GRIFFETH R W (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 76, no. 3, 350-366.

JACKOFSKY E F (1984). Turnover and job performance: An intergrated process model. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*. vol. 9, no. 1, 74-83.

JACKOFSKY E F SALTER J & PETERS L H (1986). Reducing turnover among part-time employees. *PERSONNEL*. May: 40-43.

JENKINS S (1988). Turnover: Correcting the causes. *PERSONNEL*. December 65: 43-48.

JOHNSON D W & JOHNSON F P (1989). *JONING TOGETHER: GROUP THEORY AND GROUP SKILLS*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

JONES C A & CRANDALL W R. (1991). Determining the sources of voluntary employee turnover. *SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL*. Spring: 16-20.

JOUBERT A (1991). Managing human capital in the 1990's. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. January: 27-32.

JOUBERT D (1992). Technology: Major impact on South African skills market. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. March: vol. 8, no. 2: 4-8.

KASARDA J D (1973). Effects of personnel turnover, employee qualifications and professional staff ratios on administrative intensity and overhead. *THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY*. summer 14: 350-358.

KELLER R T (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 27, no. 1: 176-183.

KEYTER E (1990\91). *Amptelike jaarboek van die Republiek van Suid-Afrika*. Kaapstad: CTP Boekdrukkers.

KOHL J P & STEPHENS D B (1989). Reducing personnel turnover and improving morale. *LONG RANGE PLANNING*. vol. 22, no. 4: 125-128.

KRACKHARDT D & PORTER L W (1986). The snowball effect; turnover embedded in communication networks. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 71, no. 1:50-55.

KRIEK G L S (1962). DIE ARBEIDSWISSELING EN DIE METING DAARVAN IN 'N SWAARBEDRYF IN SUID-AFRIKA. Pretoria: Ongepubliseerde thesis in bestuur en administrasie. Universiteit van Pretoria.

LEEDY P D (1980). *PRACTICAL RESEARCH: PLANNING AND DESIGN*. New York: MacMillian Publishing Company.

LUCAS G H PARASURAMAN A DAVIS R A & ENIS B M (1987). An empirical study of salesforce turnover. *JOURNAL OF MARKETING*. vol. 51: 34-59.

MARTIN T N Jr (1980). Modeling the turnover process. *MANAGEMENT STUDIES*. vol. 17: 261-274.

MARTIN T N PRICE J L & MUELLER C W (1981). Job performance and turnover. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 66, (February): 116-119.

MASSON D (1992). The Post Office lots of bright ideas. *FINANCIAL MAIL*. October, 9, 67.

MATHIEU J E & ZAJAC D M (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *PSYCHOLOGICAL BULLETIN*. vol. 108, no. 2, 171-194.

McCAIN B E O'REILLY C & PFEFFER J (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a University. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 26, no. 4:626-641.

McEVOY G M & CASCIO W F (1985). Strategies for reducing employee turnover: a meta-analysis. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 70, no. 2: 342-353.

McEVOY G M & CASCIO W F (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 30, no.4: 744-762.

MERCER M W (1988). Turnover: Reducing. *PERSONNEL*. December 65: 36-40.

MICHAELS C E & SPECTOR P E (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand & Meglino model. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 67, no. 1: 53-59.

MILLER S (1988). *LABOUR TURNOVER IN PORT ELIZABETH-UITENHAGE SECONDARY INDUSTRY*. Port Elizabeth: University of Port Elizabeth.

MILLER V D & JABLIN F M (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*. vol. 16, no. 1, 92-120.

MOBLEY W H (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 62:237-240.

MOBLEY W H (1982a). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*. vol. 7, no. 1: 111-116.

MOBLEY W H (1982b). *EMPLOYEE TURNOVER: CAUSES, CONSEQUENCES AND CONTROL*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

MONTAGNA P D (1977). *TOWARD A SOCIOLOGY OF THE LABOR MARKET*. New York: John Wiley & Sons.

MOHR D (1992). *SA EKONOMIE*. Ou Mutual ekonomiese navorsingseenheid. Kaapstad. derde kwartaal.

MOTOWIDLO S J PACKARD J S & MANNING M R (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 71, no. 4: 618-629.

MOWDAY R T (1981) Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the causes of turnover. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*. vol. 66, no. 1:120-123.

MOWDAY R T PORTER L W & STEERS R M (1982). *EMPLOYEE-ORGANIZATION LINKAGES*. San Francisco: Academic Press.

MOWDAY R T KOBERG C S & McARTHUR A W (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 27, no. 1: 79-94.

MUELLER C W & PRICE J L (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, vol. 42, no. 5: 389-402.

MULLER A (1992). Displacing people profoundly affect individuals, the economy. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. June: 34-36.

NEWTON T J & KEENAN A (1990). Consequences of changing employers amongst young engineers. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY*. 63: 113-127.

O'REILLY III C A CALDWELL D F & BARNETT W P (1989). Work group demography, social integration and turnover. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*. 34. 21-37.

O'REILLY III CA CHATMAN J & CALDWELL D F (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*. vol. 34, no. 3, 487-516.

OVERMAN M (1974). *UNDERSTANDING TELECOMMUNICATIONS*. Portsmouth: Grosvenor Press.

PERSONEELKODE. Departement van Pos en Telekommunikasiewese. 16:1-3

PHILLIPS J D (1990). The price tag on turnover. PERSONNEL JOURNAL. December: 58-61.

PORTER L W & STEERS R M (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. PSYCHOLOGICAL BULLETIN. vol. 80, no. 2: 151-176.

POSMEESTER-GENERAAL JAARVERSLAG (1974\75). Departement van Pos en Telekommunikasiewese.

POSMEESTER-GENERAAL JAARVERSLAG (1979\80). Departement van Pos en Telekommunikasiewese.

PRICE J L (1977). THE STUDY OF TURNOVER, Ames, IA: Iowa State University Press.

PRICE J L & MUELLER C W (1981) PROFESIONAL TURNOVER. New York: SP Medical and Scientific Books.

ROMZEK B S (1989). Personal consequences of employee commitment. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. vol. 32, no. 3: 649-661.

ROSSE J G (1988). Relations among lateness, absence and turnover: Is there a progression of withdrawal? HUMAN RELATIONS. vol. 41, no. 7: 517-531.

RUSBULT C E & FARRELL D (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. vol. 68, no. 3: 429-438.

SAMUEL P J (1969). LABOUR TURNOVER? TOWARDS A SOLUTION. London: Lawrence Bros.

SCHOEMAN J D (1982). KWANTIFISEERBARE INDIKATORS VAN ARBEIDSVERHOUDINGE. Pretoria: Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Universiteit van Suid-Afrika:.

SERGEANT M (1988). Sniffing around the jungle. THE EXECUTIVE. November, 14-17.

SHERIDAN J E (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism and job turnover during the first year of employment. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. vol. 28, no. 1: 88-109.

SIMPSON W (1990). Starting even? Job mobility and the wage gap between young single males and females. APPLIED ECONOMICS. vol. 22: 723-737.

SPENCER D G & STEERS R M (1981). Performance as a moderator of the job satisfaction-turnover relationship. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. vol. 66, no. 4: 511-514.

STAW B M (1980). The consequences of turnover. JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR. vol. 1: 253-273.

STEYN A G W SMIT C F & DU TOIT S H C (1984). MODERNE STATISTIEK VIR DIE PRAKTYK. Pretoria: Van Schaik.

STOKER D J (1981). STEEKPROEF OPNEMING IN DIE PRAKTYK. Pretoria: Publikasie van die Universiteit van Pretoria.

STUMPF S A & HARTMAN K (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. vol. 27, no.2: 308-329.

TAVERNIER G (1967). Turnover how to assess it, how tot analyse it, how to prevent it and how to predict it. PERSONNEL MAGAZINE. June: 26-30.

TEEL K S (1983). Recruitment. PERSONNEL JOURNAL. December: 956-960.

TEEL K S & KUKALIS S M (1988). Personnel world: Is voluntary turnover really voluntary? PERSONNEL JOURNAL. November, 80-84.

TERBORG J R & LEE T W (1984). A predictive study of organizational turnover rates. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. vol. 27, no. 4: 793-810.

VAN DER MERWE R (1974). The cost of labour turnover. THE SOUTH AFRICAN CHARTERED ACCOUNTANT. vol. 10, no. 3: 90-93.

VAN DER MERWE R & MILLER S (1976). MEASURING ABSENCE AND LABOUR TURNOVER. A PRACTICAL GUIDE TO RECORDING AND CONTROL. First Edition. Johannesburg: McGraw-Hill Book Company:

VAN DER MERWE R & MILLER S (1988). MEASURING ABSENCE AND LABOUR TURNOVER. A PRACTICAL GUIDE TO RECORDING AND CONTROL. Second Edition. Johannesburg: Lexicon Publishers.

VAN SCHOOR M (1977). BESTAANS KOMMUNIKASIE. Lansdowne, Kaap: Citadel-Pers.

VILJOEN J H (1987). LOOPBAANBEPLANNING EN SOSIALISERING VAN DIE NUWE TOETREDER TOT DIE ARBEIDSMARK. Pretoria: Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Universiteit van Pretoria.

WATTS L R & WHITE H C (1988). Assessing employee turnover. High turnover doesn't have to be bad turnover. PERSONNEL ADMINISTRATOR. April 33: 80-85.

WELLS D L & MUCHINSKY P M (1985). Performance antecedents of voluntary and involuntary managerial turnover. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. vol. 70, no. 2, (June): 329-336.

WEYERS J L (1964). DIE ARBEIDSOMSET VAN BUSBESTUURDERS EN KONDUKTEURS IN 'N STEDELIKE VERVOERDIENS. Pretoria: Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Universiteit van Pretoria.

YOUNGBLOOD S A & MOBLEY W H (1983). A longitudinal analysis of the turnover process. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. vol. 68, no. 3: 507-516.

ZARANDONA J L & CAMUSO M A (1985). A study of exit interviews: Does the last word count? PERSONNEL. March: 47-48.

ZIMMERMAN T (1971) The true cost of turnover. MANAGEMENT OF PERSONNEL QUARTELY. Summer.

9.0: BYLAE

BYLAE A

ATTITUDE SURVEY

Please answer the questions by making a cross in the most applicable square

Confidential

1 I feel I am really part of my work group.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
2 There is constant bickering in my work group.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
3 My work group contains members with widely varying backgrounds.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
4 To satisfy some people on my job, I have to upset others.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
5 All in all, I am satisfied with my job.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
6 Each member of my work group has a clear idea of the group's goals.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
7 I will probably look for a new job in the next year.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
8 There are feelings among members of my work group which tend to pull the group apart.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
9 I am very happy with the amount of money I make.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
10 On my job, I can't satisfy everybody at the same time.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
11 Considering my skills and the effort I put into my work, I am very satisfied with my pay.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
12 My co-workers are afraid to express their real views.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
13 How satisfied are you with the friendliness of the people you work with?	Very dis- satisfied	Dissatisfied	Slightly Dissatisfied	Neither satisfied nor dis- satisfied	Slightly Satisfied	Satisfied	Very Satisfied
14 Some of the people I work with have no respect for others.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
15 I am very much personally involved in my work.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
16 In general, I like working here.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree

17 In my work group everyone's opinion gets listened to.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
18 How likely is it that you will actively look for a new job in the next year?	Not at all likely		Somewhat Likely		Quite Likely		Extremely Likely
19 Members of my work group vary widely in their skills and abilities.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
20 People who offer new ideas in my work group are likely to get "clobbered".	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
21 Doing my job well gives me a good feeling.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
22 I feel bad when I do a poor job.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
23 In general, I don't like my job.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
24 We tell each other the way we are feeling.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
25 How satisfied are you with the way you treated by the people you work with?	Very Dissatis- fied	Dissatisfied	Slightly Dissatisfied	Neither satisfied nor dis- satisfied	Slightly Satisfied	Satisfied	Very Satisfied
26 I often think about quitting.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
27 I get a feeling of personal satisfaction from doing my job well.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
28 My work group knows exactly what things it has to get done.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
29 I live, eat, and breathe my job.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
30 How satisfied are you with the respect you receive from the people you work with?	Very dissatis- fied	Dissatisfied	Slightly Dissatisfied	Neither satisfied nor dis- satisfied	Slightly Satisfied	Satisfied	Very Satisfied
31 The most important things which happen to me involve my job.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
32 If we have a decision to make, everyone is involved in making it.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
33 I look forward to being with the members of my work group each day.	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither agree nor disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
34 How satisfied are you with the amount of pay you get?	Very dissatis- fied	Dissatisfied	Slightly Dissatisfied	Neither satisfied nor dis- satisfied	Slightly Satisfied	Satisfied	Very Satisfied

**SCORE CARD
CONFIDENTIAL**

SOCIAL REWARDS SATISFACTION	25	30	13			1
OVERALL JOB SATISFACTION	5	23	16			2
INTERNAL WORK MOTIVATION	22	27	21			3
INTERNAL FRAGMENTATION	8	14	2	20		4
GROUP GOAL CLARITY	28	6				5
OPEN GROUP PROCESS	24	12	17	32		6
GROUP COHESIVENESS	1	32				7
INTENT TO TURNOVER	18	26	7			8
GROUP HOMOGENEITY	19	3				9
PAY SATISFACTION	9	11	34			10
JOB INVOLVEMENT	15	29	31			11
ROLE CONFLICT	4	10				12
RESPONDENT NUMBER						

BYLAAG : C

OPSOMMING

**'N BEDRYFSIELKUNDIGE ONDERSOEK NA DIE GEVOLGE
VAN VRYWILLIG-BEHEERBARE ARBEIDSOMSET
VIR TEGNICI IN 'N DIENSORGANISASIE**

deur

FILIPPUS CORNELIUS BOTHMA

STUDIELEIER: DR G ROODT

DEPARTEMENT : BEDRYFSIELKUNDE

GRAAD : M COM (BEDRYFSIELKUNDE)

Arbeid is die belangrikste hulpbron van enige organisasie omrede dit die ander hulpbronne aktiveer. Wanneer 'n vakature in 'n organisasie se postestruktuur bestaan, word 'n geskikte werknemer uit die arbeidsmark aangestel wat 'n salaris vir sy arbeid betaal word. Die verhouding kan nie vir ewig bestaan nie en in een of ander stadium kom dit tot 'n einde. Die proses staan bekend as arbeidsomset. Literatuur wat oor die onderwerp handel, is dit eens dat die proses sekere positiewe en negatiewe gevolge vir die werknemer en sy organisasie inhou. Baie min modelle bestaan oor arbeidsomsetgevolge en verskeie hipoteses oor die onderwerp kom in die literatuur voor. Hierdie hipoteses oor arbeidsomsetgevolge is saamgevat in die literatuurgedeelte van die studie in modelle wat die positiewe en negatiewe gevolge vir die verlater, blyer, werkgroep, organisasie en die gemeenskap aandui.

Die departement van Pos en Telekommunikasiewese ondervind al jare lank 'n arbeidsomsetprobleem. 'n Voorlopige studie het aangetoon dat die departement jaarliks honderde opgeleide tegnici weens arbeidsomset verloor. Dit het die navorsingsvraag

laat ontstaan wat die gevolge van arbeidsomset deur tegnici vir die Departement is.

Om die vraag te beantwoord, is dit in drie subdoelwitte verdeel. Die eerste subdoelwit het ten doel gehad om die werklike omvang van die verskynsel in die Departement te bepaal. Die tweede subdoelwit (wat verder in twee verdeel is) het ten doel gehad om te bepaal wat dit kos om 'n werknemer as 'n leerlingtegnikus aan te stel, op te lei as 'n tegnikus en hom weer deur middel van arbeidsomset aan die arbeidmark af te staan. Tweedens was die doel om te bepaal of daar 'n verband tussen algemene salarisaanpassings en arbeidsomsetkoerse van tegnici is. Die derde subdoelwit het ten doel gehad om die verband tussen arbeidsomsetvoornemens en sekere individuele- en groepveranderlikes te bepaal.

Om subdoelwit een en twee te bereik is toepaslike data vanuit personeelregisters onttrek, frekwensietabelle opgestel en in grafiese vorm aangebied waaruit die afleidings gemaak is. Wat subdoelwit III betref is toepaslike data met behulp van vraelyste vanuit die tegnicipopulasie bekom. Die data is statisties deur die Rekensentrum van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat verwerk.

Die resultate het bevestig dat die departement wel met 'n arbeidsomsetprobleem te kampe het, maar dat dit grootliks tot die blanke bevolkingsgroep beperk is. As die probleem streeksgewys benader word, is die probleemgebiede die Witwatersrand, Transvaal en Natal. Met subdoelwit twee is bevind dat arbeidsomset die departement jaarliks miljoene rande uit die sak jaag. Algemene salarisaanpassings het volgens subdoelwit II(b) nie veel gehelp om die probleem te beperk nie. Wat subdoelwit III betref, is dit bevind dat daar 'n betekenisvolle verband tussen arbeidsomsetvoornemens en die onderskeie individuele- en groepveranderlikes bestaan.

Dit is duidelik dat die departement indringend aandag moet skenk aan die probleem van arbeidsomset, veral in die lig van die koste wat daaraan verbonde is. Algemene salarisaanpassings help nie veel om die probleem die hoof te bied nie en aandag sal daaraan geskenk moet word deur meer doeltreffende beheerstrategieë te ontwikkel. Die belangrikste beginsel wat in ondersoeke van die aard in die gedagte gehou moet word, is dat die populasies wat bestudeer word so homogeen as moontlik moet wees. 'n Moontlike oorsaak van die probleem is die indiensnemingsbeleid van die departement

wat op nuweling in die arbeidsmark gerig is. Nuwe toetreeders tot die arbeidsmark is geneig tot arbeidsomset. Die werwingsaksie moet moontlik gemik word op werknemers wat al 'n periode in die arbeidsmark staan. Uit die studie is dit duidelik dat werknemers wat besluit het om te bedank se werktevredenheid afneem. Die vernaamste rede wat vir bedanking aangegee word, is ontevredenheid met salaris, wat as dit nie in die regte lig beskou word nie, tot ontoepaslike optredes kan lei.

Die studiegebied oor arbeidsomsetgevolge is 'n braak veld wat vele geleenthede vir toekomstige navorsing bied.