NASIONALE SENIORSERTIFIKAAT-EKSAMEN
AANVULLINGSEKSAMEN MAART 2016

BESIGHEIDSTUDIES: VRAESTEL II

NASIENRIGLYNE

Tyd: 2 uur | 100 punte

Hierdie nasienriglyne word voorberei vir gebruik deur eksaminatore en hulpeksaminatore. Daar word van alle nasieners vereis om 'n standaardiserings-vergadering by te woon om te verseker dat die nasienriglyne konsekwent vertolk en toegepas word tydens die nasien van kandidate se skrifte.

Die IEB sal geen gesprek aanknoop of korrespondensie voer oor enige nasienriglyne nie. Daar word toegegee dat verskillende menings rondom sake van beklemtoning of detail in sodanige riglyne mag voorkom. Dit is ook voor die hand liggend dat, sonder die voordeel van bywoning van 'n standaardiserings-vergadering, daar verskillende interpretasies mag wees oor die toepassing van die nasienriglyne.

Die volgende aspekte sal oorweeg word wanneer punte in hierdie vraestel toegeken word:

- Formaat:
  - Die **KORREKTE** formaat moet vir elke vraag gebruik word, bv. besigheidsverslag.
  - Waar van toepassing sluit 'n inleiding en gevolgtrekking in.
  - Gebruik opskrifte en onderopskrifte waar van toepassing.
- Terminologie: korrekte besigheidsterminologie moet gebruik word.
- Inhoud: moet voldoende wees om alle aspekte van die vraag te dek.
- Motivering vir stawing: stellings moet gemaak word.
- Toepassing op gevallestudie/konteks/tema.
- Kreatiewe probleemoplossing eerder as bloot teoretiese feite-aanbieding.
- Sintese en opeenvolging.

IEB Copyright © 2016

VRAAG 1

Punte vir feitekennis word soos per rubriek toegeken vir: noem, verduidelik en voorbeelde.

Kwaliteitsprestasie **(maks 70 punte)**

Om probleme in 'n besigheidskonteks op te los moet 'n mens soms kreatief wees, en nie net wyd dink nie, maar dink asof daar geen grense is nie. Met ander woorde, om **nuwe probleem** op te los, kan dit nie deur ou oplossings op die tafel opgelos word nie.

Kreatiewe denke in hierdie konteks kan gedefinieer word as die identifisering van 'n probleem waarvan die verbruiker nog nie eens bewus is nie en om 'n manier te vind om daardie probleem op te los.

Die doel om oplossings vir besigheidsverwante probleme te vind, is om 'n **mededingende voordeel** vir die besigheid te skep en te handhaaf. Nietemin, in vandag se vinnig-veranderende wêreld, word produkte se lewensduur korter en gevolglik moet besighede voordurend aanpas om te verseker dat klante se behoeftes bevredig word.

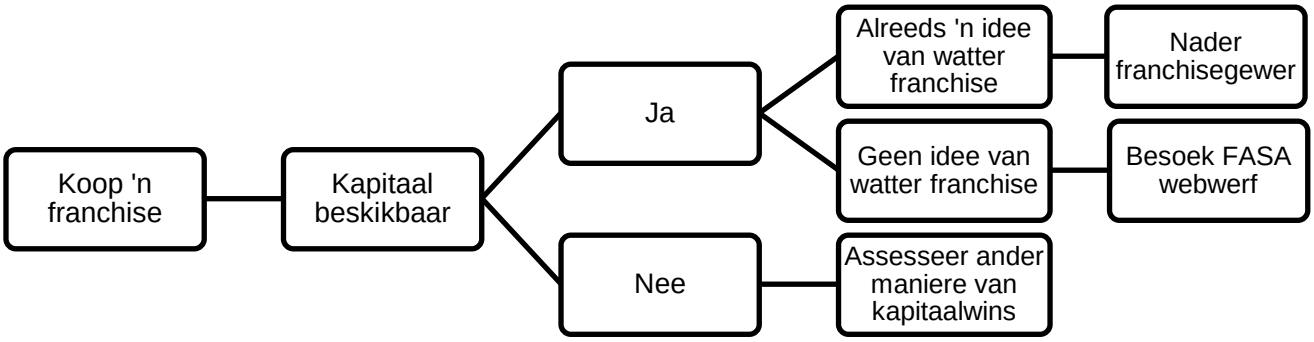
Verskillende kreatiewe denk- en probleemoplossingstegnieke wat gebruik kan word om strategieë te ontwikkel om die prestasie van die besigheid te bevorder:

Voor- en nadelekaart
Hierdie tegniek help die bestuurder om 'n besluit te neem gebaseer op die voor- en nadele van 'n spesifieke opsie, byvoorbeeld:

Wimpy	
Voordele	**Nadele**
• Wye verskeidenheid/reeks produk-aanbiedings. • Mag meer klante lok.	• Geskoolde personeel moeilik om te vind. Kan baie duur wees. • Meer ruimte vereis in winkel.

Wanneer die voor- en nadele versigtig oorweeg of geweeg word, kan 'n besluit geneem word, gebaseer op wat op daardie stadium die beste vir die besigheid is. Die besluit wat gemaak is kan verander as omstandighede op 'n latere stadium verander.

Besluitnemingsboom
'n Besluitnemingsboom is 'n visuele verteenwoordiging (amper soos 'n vloeidiagram) van verskillende uitkomste van 'n enkele gebeurtenis. Dit help die besluitnemer om na verskillende opsies en die gevolge van elkeen te kyk.



Waardeketting-analise
In 'n besigheidsomgewing moet die konsep van die toevoeging van waarde vir die klant die doel wees, want 'n besigheid benodig tevrede klante om suksesvol te wees.

In 'n produksie-omgewing is dit maklik om te bepaal hoe en wanneer waarde toegevoeg word. Volg net die proses van hoe grondstowwe (insette) omskep word in 'n waardevolle produk (uitset). In ander gevalle kan dit egter moeiliker wees om die toegevoegde waarde te 'sien' wanneer 'n diens gelewer word, dit wil sê mense se gebruik van tyd, kennis en stelsels (insette) vir dienste (ontasbare uitset) vir die klant.

As 'n mens in gedagte hou dat daar interne kliënte (medewerkers of die baas) en eksterne kliënte is, is dit belangrik om na die hele besigheidsproses te kyk om te besluit waar waarde op 'n koste-effektiewe wyse toegevoeg word om die gehalte van die produk of diens wat gelewer word, te verhoog.

Daar word erken dat as 'n besigheid betrokke is by iets wat nie sy kernbesigheid se sterkpunt is nie, daardie besondere aktiwiteit waarskynlik nie waarde sal toevoeg tot die besigheidsproses nie. In so 'n geval kan dit beter wees om die diens uit te kontrakteer.

SSGB-analise (Sterkpunte, Swakpunte, Geleenthede, Bedreigings)
'n SSGB-analise is 'n bruikbare instrument om na die interne EN eksterne omgewings te kyk.

Die S (sterkpunte) en S (swakpunte) verwys na INTERNE kwessies, d.w.s. die agt besigheids-funksies en die doeltreffendheid/krag van koördinasie tussen hulle om die besigheid suksesvol te maak.

Die G (geleenthede) en B (bedreigings) verwys na kwessies in die makro- en/of die mark-omgewings. As 'n mededinger (markomgewing) byvoorbeeld 'n beter bemarkingstrategie het, sal dit die besigheid bedreig, want die kompetisie kan klante afrokkel. Indien die wisselkoers (makro-omgewing) egter verswak, kan ingevoerde grondstowwe duurder word en as sodanig is dit 'n bedreiging vir die winsgewendheid van die besigheid.

Die Delphi-tegniek
Hierdie tegniek word gebruik om die menings van kenners oor 'n sekere onderwerp in te win, sonder om noodwendig in mekaar se teenwoordigheid te wees. Om nie die mening van konsulterende kundiges te oorweeg nie, word dikwels verkeerdelik as 'n besparingsmaatreël beskou.

Die werklike rede waarom kundiges gekonsulteer word in 'n situasie waar hulle kommunikeer, **maar anoniem bly**, is om 'n situasie te verhoed waar subjektiwiteit en persoonlike menings lede verhoed om hul menings/aanbevelings krities oor te dra.

Oorweeg byvoorbeeld dat Famous Brands graag die menings van verskeie huisvrouens oor 'n nuwe kitskos-opsie wil verkry. In die eerste rondte sal inligting van 'n paneel (bestaande uit huisvrouens) oor hul **verwagtings** van die kitskos-afsetpunt ingewin word. Hierdie inligting word ontleed en teruggestuur na die paneel vir 'n tweede rondte besprekings. Die paneel kry die geleentheid om hul gevolgtrekkings, gebaseer op die terugvoering van al die lede van die paneel, te hersien, behalwe dat elke lid se bydrae streng anoniem bly. Dit help om 'n situasie te vermy waar lede deur ander se teenwoordigheid of terugvoering beïnvloed word, op waar hulle eenvoudig met die res van die paneellede saamstem om nie 'dom' voor te kom nie (groepdenke).

RIMS- (Rasionele Interaksie vir Morele Sensitiwiteit) strategie
Alhoewel hierdie afdeling gerig is op maniere om kreatiewe oplossings vir probleme in die besigheidswêreld te vind, moet die belangrikheid daarvan om etiese oplossings vir probleme te vind, nie uit die oog verloor word nie. Die RIMS-strategie reken dat die oplossing die samelewing moet bevoordeel, in plaas daarvan om primêr te fokus op 'hoe trek ek voordeel uit hierdie oplossing?'

Ten einde dít te bereik, word voorgestel dat al die deelnemers wat die probleem bespreek, as gelykes beskou moet word; elke persoon het dus 'n billike geleentheid om sy/haar saak te stel. Slegs feite kan aangebied word; persoonlike menings, emosies en poste in die organisasie vorm nie deel van die bespreking nie.

Dit is debatteerbaar of dit 'n realistiese en praktiese benadering in besigheidsituasies is. Dit is verstaanbaar dat indien die bestuurder verantwoordelik gehou word vir die uitkoms van die situasie, dit onwaarskynlik is dat hy/sy sal toelaat dat ander die finale besluit neem. Dit kan egter produktief wees om elke persoon 'n geleentheid te gun om 'n mening uit te spreek (op gelyke voet) om die bestuurder in staat te stel om die insette oor die betrokke probleem te oorweeg en op te los.

Brongebaseerde benadering
Die brongebaseerde benadering stel dat die besigheid moet bepaal watter bronne van strategiese belang vir die besigheid is. Dit is dié bronne wat die besigheid kan help om 'n mededingende voordeel in die mark te verkry.

Wanneer 'n besigheid met 'n probleem gekonfronteer word, moet dit bepaal watter hulpbronne nodig is om die probleem op te los, soos die beskikbaarheid en koste van die verkryging van die hulpbronne. As 'n skaars hulpbron benodig word en die besigheid hierdie hulpbron beskikbaar het, kan dit die besigheid 'n mededingende voordeel gee. Byvoorbeeld: Twee entrepreneurs beplan om 'n hoender-kitskosbesigheid in 'n spesifieke gebied te vestig. Die een besit 'n Nando's-franchise en die ander nie. Hierdie skaars hulpbron (kennis, kundigheid en ondersteuning van die franchisegewer, 'n gevestigde handelsmerk) sal die Nando's-franchisenemer die mededingende voorsprong besorg.

Hulpbronne kan tasbare en ontasbare elemente insluit. Tasbare hulpbronne kan skaars grondstowwe, finansiële hulpbronne, grond en geboue (goeie ligging), toerusting, ens. insluit, terwyl ontasbare bates dinge soos patente, 'n gevestigde handelsmerk, vaardighede en 'n arbeidsmag met 'n goeie moreel, en 'n reputasie van voortreflike klantediens, ens. kan wees.

Afhangende van beskikbare hulpbronne en/of die koste verbonde aan die verkryging daarvan, kan verskillende probleemoplossings oorweeg word.

Balanstelkaart
Die tradisionele balanstelkaart-benadering is deur Kaplan en Norton ontwikkel. Die rede vir die ontwikkeling van die balanstelkaart is om die sleuteluitkomste te beskryf wat die besigheid graag wil 'meet' (evalueer) om hierdie uitkomste te verbeter.

Die balanstelkaart dwing bestuur om op belangrike kwessies te fokus omdat dit waarde in en vir die besigheid skep. Planne en strategieë kan dan ontwikkel word om die mededingende voordeel vir die besigheid te skep/te handhaaf/te verbeter.

Die elemente van die (tradisionele) balanstelkaart wat gebruik word, is finansies, klant, interne besigheidsperspektief en 'n leer- en groeistandpunt. Pogings word aangewend om die kritieke rol wat elk van hierdie elemente in die besigheid speel, te identifiseer en te beskryf.

- Die **finansiële perspektief** fokus op die maksimum gebruik van bates en die kosteverlaging om waarde vir aandeelhouers te skep.
- Die **klantperspektief** fokus op hoe klante die besigheid beskou en wat hul verwagtings mag wees.
- Die **interne besigheidsperspektief** fokus op innoverende produkte en dienste, die bestuur van werksaamhede en sosiale investering om die besigheid te verbeter.
- Die **leer- en groeiperspektief** kyk na hoe werknemers in die besigheid voortdurend kan groei en waarde toevoeg. Dit word gedoen deur ontasbare bates van die besigheid soos inligtingskapitaal (intellektuele eiendom) wat deur menskapitaal (werknemers) ontwikkel word. Leierskap, aanspreeklikheid, kultuur en spanwerk is belangrike komponente wanneer 'n kultuur van lewenslange leer en ontwikkeling ontwikkel word.

Strategieë/planne van aksie oor hoe 'n besigheid op uitdagings (neigings en krisisse) kan reageer in die interne en eksterne besigheidsomgewing om 'n mededingende voordeel vir die besigheid te skep of te verdedig.
Om 'n strategie te formuleer sodat daar op veranderinge in die besigheidsomgewing gereageer kan word, is dit belangrik dat bestuur gebeure in die interne sowel as die eksterne besigheidsomgewing moet dophou. Onthou:
- Interne omgewing: Agt besigheidsfunksies/departemente word geëvalueer deur (onder andere) SSGB (Sterkpunte, Swakpunte), die hulpbronbenadering, die waardeketting-analise en die balanskaart).
- Eksterne omgewing: Markomgewing (Porter se vyf kragte) en makro-omgewing (elemente van PE²STLE), sowel as Geleenthede en Bedreigings in sowel die mark- as makro-omgewings.

Strategiese bestuur kan soos volg beskryf word:
- Topbestuur ontleed gebeure wat in die besigheidsomgewing plaasvind. Party van die gebeure kan mettertyd ontwikkel ('n neiging), terwyl ander as 'n verrassing (krisis) vir die besigheid kan wees.
- Die besluite en optrede wat as gevolg van die analise geneem word. Hierdie besluite en optrede vorm dan die strategieë van die besigheid.

Om 'n suksesvolle strategiese plan van aksie te formuleer en te implementeer, sal bestuur die vraag vra: 'Hoe kan ons 'n mededingende voordeel in die mark skep?' Om hierdie vraag te beantwoord, is die eerste stap om 'n duidelik begrip te hê van:

- Wat is die **visie en missie** van die besigheid? Die visie is 'n stelling oor **wat** jou besigheid **wil** word, terwyl die missiestelling 'n beskrywing is van wat 'n besigheid **doen,** of die **doel** van die besigheid, om die visie te verwesenlik.
- As die visie en missie eers geformuleer is, sal die besigheid die **korttermyn- en langtermyn doelstellings** bepaal. Wanneer die doelstellings geformuleer word, is die toekoms die beginpunt. Die besigheid kan nie bekostig om op toekomstige gebeure te reageer as dit eers plaasvind nie, maar moet 'die toekoms dwing/sy eie toekoms skep'. Dit word gedoen om die huidige situasie in ooreenstemming te bring met wat in die toekoms **verlang** word. Dit mag beteken dat die besigheid onmiddellik moet verander om die toekoms 'te ontmoet voordat dit gebeur' deur pro-aktiewe veranderinge aan te bring. Hierdie voorkomende optrede beteken dat die besigheid nie wag vir verandering om plaas te vind nie, maar die verandering inisieer as dit as 'n geleentheid vir groei en verandering beskou word. Strategiese bestuur stel die bestuurder in staat om dinge te laat gebeur, eerder as om dinge te sien gebeur of te besef dat die groter geheel misgekyk is.
- Sodra die doelstellings geformuleer is, word strategieë ontwerp en geïmplementeer om die doelstellings te bereik. Alhoewel daar 'n verskeidenheid 'formele strategieë' is (soos in die volgende afdeling bespreek word), kan 'n strategie gedefinieer word as *enige aksieplan wat die beoogde uitkoms bereik.*

Generiese strategieë:

Laekostestrategie
Die mededingende voordeel wat deur 'n *laekostestrategie* geskep word, is daarop gebaseer om die laagste koste in die industrie te hê. Om dít te bereik, moet die werkers verbind wees tot kostebesparing. Dit kan bereik word as:

- die besigheid toegang tot goedkoop grondstowwe (m.a.w. lae insetkoste) het.
- koste kan gereduseer word deur effektiwiteit, deur massaproduksie, tegnologie en herskeppings-aktiwiteite (m.a.w. lae kostevervaardiging) te gebruik.

Aktiwiteite wat nie kostevoordele bied nie, moet opgeskort of uitkontrakteer word om koste te bespaar. Hierdie strategie werk die beste as daar 'n groot markaandeel is met groot omsetvolumes en gevolglik hoë inkomste.

Fokus (nismark)
Die gebruik van 'n fokusstrategie om 'n mededingende voordeel te ontwikkel, beteken alle pogings is gerig op 'n spesifieke marksegment, gebaseer op geografie, kultuur, ouderdom, stokperdjies of ander kriteria wat 'n unieke groep klante in die mark geskep het. Hierdie unieke groep sal ander behoeftes as die res van die teikenmark hê. Klante moet spesifieke voorkeure hê waarin voorsien moet word. Hierdie nismark word die fokus en skep geleenthede vir die besigheid, omdat dit dikwels misgekyk word deur mededingers of gesien word as iets wat nie 'die moeite werd' is nie. Die nismark moet groot genoeg wees of moet groeipotensiaal hê om dit waardevol te maak.

Om die suksesvolle implementering van 'n fokusstrategie te bereik, moet die besigheid sowel deskundige kennis van die nismark hê as die vermoë om die produkte vir hierdie marksegment te ontwikkel.

Differensiasie
Alle pogings word daarop gerig om 'n unieke produk/diens te verskaf wat klantlojaliteit sal verseker, omdat dit die besigheid die kans bied om 'n premiumprys daarvoor te vra. Hierdie unieke kwaliteit kan gebaseer word op faktore soos:

- kwaliteit (werklik of waargeneem volgens handelsnaam, mode, beeld)
- na-verkope
- produkeienskappe
- verspreiding of bemarkingspogings

Om die besigheid se mededingende voordeel op 'n differensiëringstrategie te bou, moet dit vir mededingers moeilik wees om die produk na te doen. Die sleutel tot 'n suksesvolle differensiëring-strategie is die voortgesette herontwikkeling van produkte en/of dienste om aan die voorpunt van veranderinge in die omgewing te bly.

Korporatiewe strategieë:

Korporatiewe kombinasie
Daar is verskillende opsies wanneer 'n korporatiewe kombinasie-strategie geïmplementeer word:

- 'n **Gesamentlike onderneming** vind plaas wanneer twee of meer besighede 'n ooreenkoms aangaan om hulpbronne saam te voeg om die funksionering van albei besighede te verbeter. Engen-vulstasies gaan byvoorbeeld 'n ooreenkoms met Wimpy aan wat Wimpy toelaat om Woolworths-produkte in die Engen-winkel te verkoop. Sodoende kan klante wat hul motors met brandstof wil laat vul en middagete wil koop, besluit om by Engen te stop, want dit bied hulle die opsie om albei aktiwiteite gelyktydig op EEN plek te doen. Omdat Engen en Wimpy die perseel (hulpbron) deel, trek albei voordeel daaruit om hulpbronne (perseel) te deel.
- Wanneer twee of meer besighede **saamsmelt** of wanneer 'n **oorname** plaasvind, bestaan die individuele besighede nie meer apart nie; die verskillende besighede kombineer om een nuwe besigheid te vorm. Die Raad op Mededinging moet die samesmelting/oorname goedkeur om te verseker dat billike kompetisie na die samesmelting/oorname bly voortbestaan in die industrie.

Dalings/Defensiewe strategieë
Wanneer 'n besigheid besluit om af te skaal of om sy bedryf of sommige produkte te verminder, volg dit 'n defensiewe of dalingstrategie.

- Indien 'n besigheid besluit om 'n **aflegging**strategie te volg, verklein dit die grootte van die besigheid of die diversiteit van die produkte/diens wat aangebied word. Dit word gedoen om kostes te verminder en gevolglik die finansiële posisie van die besigheid te verbeter. **Skeiding** vorm deel van 'n afleggingstrategie en behels dat die besigheid sommige van sy bedrywe verkoop omdat bates wat in hierdie sektore gebruik word, onderbenut word en dit belemmer die finansiële prestasie van die besigheid. As Nestlé besluit om al hul sjokolade-handelsname aan Famous Brands te verkoop, is dit 'n voorbeeld van ontdoening/verkope. (Let wel, dit gebeur NIE, dis net 'n voorbeeld!)
- As 'n besigheid bankrot is, volg **likwidasie**. Dit beteken dat alle bates verkoop word om vir die besigheid se skuld te betaal en die besigheid hou op om te bestaan. Famous Brands kan byvoorbeelde sy trokke verkoop om die skulde van die besigheid te delg.

Groei
Wanneer 'n groeistrategie geïmplementeer word, is die doel daarvan om die besigheid se omset en verkopevolume te laat toeneem.

Bestaande ***MARK*** *Nuut*		
	Markpenetrasie: Die **bestaande mark** en **bestaande produkte** word gebruik om uit te brei. 'n Besigheid kan verskillende taktieke gebruik om dit te behaal. Laer pryse of intensiewer verspreiding kan klante van 'n bestaande produk oorhaal om van besighede te verander. As Taste Holdings sommige van Famous Brands se klante wil 'steel', sal hulle potensiële klante moet oortuig met aanbiedings van beter pryse, of van beter kwaliteit teen dieselfde prys.	**Produkontwikkeling:** Dit behels om 'n **nuwe produk** te neem en dit dan in 'n **bestaande mark** aan te bied. 'n Voorbeeld is: toe Wakaberry begin het, was daar alreeds 'n mark vir gevriesde jogurt. Maar deur die produk saam met al die komplementêre byvoedings aan te bied, word dit as produkontwikkeling beskou.
	Markontwikkeling: Toe Famous Brands besluit het om na ander lande in Afrika uit te brei waar die konsep van kitskos nog nie vasgelê is nie, is 'n **bestaande produk** (kitskosafsetpunte) na 'n **nuwe mark** toe geneem.	**Diversifikasie:** Die besigheid betree 'n **nuwe mark** met 'n **nuwe produk**. Dit beteken nie dat die mark of produk glad nie bestaan nie, slegs dat hierdie besigheid nog nooit hierdie produk aan die mark verkoop het nie. Hulle doen dit nou om die mark uit te brei, en gevolglik brei hulle die besigheid uit.
	Bestaande ***PRODUK*** *Nuut*	

Daar is talle opsies vir 'n besigheid as dit wil uitbrei, maar die vier algemeenste opsies soos hierbo bespreek, staan bekend as Intensiewe strategieë of Ansoff se groeimatriks.

Ander moontlike strategieë om die algehele prestasie van 'n besigheid te bevorder

Hersien die besigheid se missie en/of doelstellings
Die missiestelling is alreeds geformuleer: Dit is 'n beskrywing van wat die besigheid doen, of die doel wat die besigheid dien. As die besigheid produkte vervaardig/voorsien wat klante nie meer wil hê nie, is dit tyd om die besigheidsmissie te hersien. 'n Besigheid wat sy missie hersien nadat die verbruikersaanvraag reeds verlangsaam het, het te lank gewag.

In die vinnig-veranderde wêreld waarin ons leef, kan geen besigheid 'wag en kyk' wat die toekoms inhou nie. Bestuur moet proaktief wees in hul benadering tot moontlike veranderings in die mark en hulle moet die missie en doelstellings van die besigheid in ooreenstemming bring met dít wat in die toekoms **benodig** sal word. Die besigheid sal die missie en doelstellings **onmiddellik** moet hersien om die toekoms 'te ontmoet voordat dit gebeur'.

Hertoewysing van hulpbronne
Hulpbronne in die besigheid verwys na werknemers, geld, toerusting, tyd, grondstowwe en selfs vaardighede. Hulpbronne moet toegeken word aan waar dit die produktiefste aangewend kan word, met ander woorde waar dit die grootste mededingende voordeel kan skep en die grootste wins kan genereer.

As die besigheid besluit het om die missie en doelstellings te hersien, sal dit moet besluit hoe hulpbronne in die besigheid toegeken word. As hulpbronne toegeken word aan 'n taak wat nie waarde toevoeg nie, moet daardie taak uitgekontrakteer of opgeskort word, sodat die hulpbronne hertoegeken kan word aan 'n meer produktiewe deel van die besigheid se bedrywighede.

Algehele Kwaliteitbestuur en Algehele Klantetevredenheid
Geen besigheid sal oorleef as dit nie die klante tevrede hou nie. Algehele kwaliteitsbestuur is 'n proses waar almal in die besigheid toegewy is aan besinning oor hoe alle handelinge 'n invloed op die kwaliteit van alle take en algehele klantetevredenheid het.

Dit is belangrik om daarop te let dat klantetevredenheid ook na interne klante verwys, soos die volgende voorbeeld toon: Die opleidingsdepartement se klante is al die werknemers wat in die besigheid opgelei word (m.a.w. 'n interne klant). As die opleidingsdepartement nie die filosofie van algehele kwaliteitsbestuur volg nie, sal die werknemers 'n gebrek aan korrekte kennis hê om hul werk te doen en die moreel mag laag wees omdat werknemers nie bemagtig voel om hul werk te doen nie. Dit sal op sy beurt 'n invloed hê op produksie, bemarking en alle ander departemente van die besigheid waar hierdie werknemers werksaam is.

Om die kwaliteit van 'n produk of diens te bepaal, kan **inspeksies** gedoen word. Inspeksies verwys na die proses van meting, die ondersoek en toetsing van die produk of diens of een of meer komponente daarvan. Die resultate word vergelyk met voorafbepaalde spesifikasies om vas te stel of die kwaliteit aanvaarbaar is of nie. Inspeksies kan uitgevoer word deur na elke produk/diens wat voortgebring word, te kyk.

Steekproefneming is 'n statistiese metode van kwaliteitbeheer waar 'n sekere aantal items uit die algehele produksiebondel getoets word. As die getoetste produkte aan 'n sekere kwaliteit (aanvaarbaar al dan nie) voldoen, word aanvaar dat al die items van dieselfde kwaliteit is.

Onthou dat die besigheid slegs kwaliteit kan verbeter as hulle bewus is dat iets nie reg is nie. Dit is dus in die belang van die besigheid om klante vir terugvoering te vra en om te reageer op die terugvoering om sodoende die kwaliteit van die produk/diens te verbeter.

Normstelling
Normstelling is wanneer 'n besigheid kyk na wat die 'beste praktyk' in die industrie is. Dit behels die meting van die besigheid se huidige prestasie met die standaard wat dit behoort te behaal (beste praktyk). As die besigheid onderpresteer, word stappe geïmplementeer om hierdie onderprestasie-gaping (tussen hoe dit tans gedoen word en hoe dit behoort gedoen te word) te vernou of uit te skakel.

Prestasie-evaluering (360°) en selfevaluering
Prestasie-evaluering is 'n instrument wat gebruik word vir die beplanning, evaluering en bevordering van werknemers se prestasie.

- Dis 'n beplanningsinstrument omdat die bestuurder en werknemer tydens die prestasie-evaluering die prestasieteikens bespreek en bepaal.
- Dis 'n evalueringsinstrument omdat die werknemer tydens die volgende evaluering sy/haar eie prestasie beoordeel (selfevaluering), terwyl die bestuurder ook die werknemer se prestasie beoordeel. Insette mag ook van ander belanghebbendes met wie die werknemer in die werkplek skakel, versoek word. Dit kan klante, verskaffers, portuurgroep en ondergeskiktes wees. Dit word 'n 360º prestasie-evaluering genoem.
- Dit is 'n terugvoeringsinstrument omdat die bereik (al dan nie) van teikens bespreek word en aksieplanne ontwikkel word om probleme op te los. Indien van toepassing, word bevorderings-moontlikhede en loopbaanpaaie ook bespreek.

Voortgesette Vaardigheidsontwikkeling
Ons leef in 'n era waar kennis die belangrikste bate vir enige besigheid is. Die besigheid moet poog om 'n kultuur te skep waar werkers voortdurend leer en groei, omdat dit tot die voortgesette bevordering van die funksionering van die besigheid sal lei. Sonder die voortgesette ontwikkeling van die werkers se vaardighede sal die besigheid ernstige probleme ervaar. Dink net hoe vinnig dinge om ons verander. Nuwe tegnologie, veranderinge in wetgewing, nuwe produkte van mededingers of veranderinge in klante-aanvraag vereis dat werkers nuwe vaardighede moet aanleer.

Die besigheid moet geleenthede vir leer verskaf, maar die werknemer moet ook verantwoordelikheid aanvaar vir sy/haar selfontwikkeling om hom/haar in staat te stel om persoonlike doelstellings te bereik.

Spanwerk
Daar is 'n aantal redes waarom spanwerk belangrik is vir die sukses van die besigheid:
- Spanwerk genereer nuwe idees om die besigheid te verbeter.
- Spanlede mag mekaar mentor of eenvoudig 'n klankbord verskaf om idees te toets.
- Die kollektiewe spanpoging is wat 'n besigheid kan maak of breek. Dink daaraan hoe ontsteld 'n klant sal wees as hy/sy besef dat die enigste persoon wat hom/haar kan help, met verlof is …
- In 'n span is daar verskillende soorte intelligensies en twee koppe is altyd beter as een. Een persoon se sterkpunt kan kompenseer vir 'n ander persoon se swakpunt.
- Spanwerk kan die verdeling van arbeid toelaat, waar een persoon kan fokus op dít waarin hy/sy uitblink.

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: RUBRIEK VIR LAERORDE-DENKE (60% GEWIG)						**Vraag 1**	**Vraag 2**
KRITERIA		**2**	**1**	**0**			
Formaat		Korrekte formaat	Gedeeltelike korrekte formaat	Voldoen nie aan die korrekte standaard nie			
	3	**2**	**1**	**0**			
Terminologie	Uitstekende gebruik van besigheids-terminologie	Goeie gebruik van besigheids-terminologie	Geïsoleerde/ beperkte gebruik van besigheids-terminologie	Geen gebruik van besigheidstermin ologie nie			
Inhoud (getal relevante feite)	Maksimum 50 feite. Deel deur 2 om punt uit 25 te kry. Punte word onder andere gegee vir die noem van die feit, verduidelikings van feite of stellings, relevante voorbeelde; uitbreiding van akronieme. **LET WEL:** Lys van feite wat nie verduidelik is nie = maks 4 punte (8 feite)						
Subtotaal: (30 punte)							

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: RUBRIEK VIR HOËRORDE-DENKE (40% GEWIG)							
Indien alle AFDELINGS nie voltooi is nie, word die beoordeling op die verwagte hoeveelheid inligting gegrond. Byvoorbeeld: 'n Kandidaat wat een afdeling goed motiveer, maar nie die ander beantwoord nie, kan nie vir 'n meerderheid van stellingspunt kwalifiseer nie.							
KRITERIA			**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Stawing (motivering vir stellings gemaak)			Die meeste stellings is deeglik gestaaf wat omvangryke en/of diepgaande begrip toon.	Die meeste stellings is gestaaf.	Minder as helfte van stellings is gestaaf.	Uiters beperkte stawing.	Geen poging tot stawing nie.
			4	**3**	**2**	**1**	**0**
Toepassing op konteks			Voorbeelde is relevant vir die gegewe gevallestudie/konteks en is volledig by die antwoord geïntegreer wat begrip toon van die betrokke kwessies. Aktuele sake is volledig by die antwoord geïntegreer.	Voorbeelde is relevant vir die gegewe gevallestudie/konteks en is volledig by die antwoord geïntegreer wat begrip toon van die betrokke kwessies. Daar word na aktuele sake verwys.	Deurlopende verwysing na die gegewe gevallestudie/konteks met heelwat voorbeelde wat volledig by die antwoord geïntegreer is.	Deurlopende verwysing na die gegewe gevallestudie/konteks met enkele toepaslike voorbeelde.	Oppervlakkige verwysing gegrond op die gegewe gevallestudie/konteks (noem net die naam van die besigheid herhaaldelik sonder relevante voorbeelde).
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Kreatiewe probleemoplossing	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat ten volle bespreek is, wat breedte en diepte van begrip toon.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat ten volle bespreek is wat op begrip van alle aspekte dui OF die meerderheid met breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die grootste deel van die probleem/ probleme met oplossings wat diepte van begrip toon OF helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die helfte van die probleem met oplossings wat diepte van begrip toon OF minder as die helfte in breedte en diepte.	Identifisering van die probleem in breedte maar geen diepte (oppervlakkig).	Identifisering van die probleem en 'n verkeerde/powere oplossing voorgestel.	Geen begrip van die probleem en geen oplossing word gegee nie.
Sintese	Al ses kriteria is nagekom.	Minstens vyf van die kriteria is nagekom.	Enige vier van die kriteria is nagekom.	Enige drie van die kriteria is nagekom.	Enige twee van die kriteria is nagekom.	Minstens een van die kriteria is nagekom.	Daar is nie aan enige kriteria wat hieronder gelys is, voldoen nie.
1 Inleiding – skryf nie net bloot die vraag oor nie, maar toon begrip van die 'verband' tussen die onderwerpe							
2 Gevolgtrekking – dit moet 'n logiese bevestiging wees van die punte wat geopper is							
3 Vloei van idees, d.i., paragrawe wat sinvol aaneenskakel							
4 Integrasie van onderwerpe wat in die vraag voorkom							
5 Integrasie van die vraag met ander besigheidsverwante onderwerpe om die gehalte van die antwoord te verhoog							
6 Argumente is ontwikkel							
SUBTOTAAL: (20 punte)							

VRAAG 2

Punte vir feitekennis word soos per rubriek toegeken vir: noem, verduidelik en voorbeelde.

Die Menslike Hulpbron/Menskapitaalfunksie (maks 35 punte)

Gedurende die afgelope aantal jare was daar 'n verskuiwing in die fokus oor hoe werknemers in die besigheid bestuur word. Werknemers word nie meer as slegs 'n hulpbron en slegs nuttig beskou om die prestasie van die besigheid te bevorder nie. Die status van werknemers het verander en hulle word as 'n **bate** met sekere vaardighede, kennis, ervaring, kenmerke en houdings beskou. Die besigheid moet die huidige en toekomstige waarde van werknemers bepaal en hulle op 'n billike wyse vergoed, maar terselfdertyd erken dat die toekomstige waarde van die werknemers verhoog moet word deur in opleiding en ontwikkeling te belê. Dit is die rede vir die verandering van die term Menslike Hulpbronne na **Menskapitaalfunksie**.

Mannekragbeplanning as 'n voorvereiste vir werwing en keuring
Mannekragbeplanning is 'n bo-na-onder-benadering. Dit beteken dat die strategiese plan van die besigheid sal bepaal watter vaardighede benodig word om die doelstellings van die besigheid te bepaal. Die vereiste vaardighede sal deur mannekragbeplanning en -opleiding bekom word.

Kortliks kan gesê word dat mannekragbeplanning verwys na die proses van:
- Skatting van aantal werknemers.
- Assessering van die reeks vaardighede wat vereis word vir die besigheid om te kan funksioneer.
- Berekening van die tydraamwerk van werkverskaffingsbehoeftes van die besigheid.

Om akkurate mannekragbeplanning te doen, moet elke pos (werk) in die besigheid ontleed en beskryf word en 'n werkspesifikasie moet opgestel word.

- 'n **Posontleding** word uitgevoer om al die take en verantwoordelikhede te bepaal wat met elke pos in die organisasie verband hou.
- As gevolg van die posontleding word 'n **posbeskrywing** gedoen om die postitel, 'n opsomming van die pos, pligte en werksomstandighede wat verband hou met die werk en die graad van toesighouding wat vereis word om die werk te doen, te spesifiseer.
- Die **werkspesifikasie** 'interpreteer' die posbeskrywing in terme van kwalifikasies, vaardighede en ervaring wat noodsaaklik is vir die werknemer om die werk te doen. Die werkspesifikasie word as gids tydens die werwing- en keuringsproses gebruik.

Sodra kategorieë en spesifieke vaardighede bepaal is, moet die Menskapitaalfunksie bepaal of daar vaardigheidsgapings bestaan. Dit is die verskil tussen **vaardighede beskikbaar** in die besigheid en die **vaardighede wat benodig** word. Die werwing- en keuringsproses (en later die opleidingsproses) sal poog om die vaardigheidsgaping te elimineer.

Die proses om die beste talent vir die besigheid te verkry:

Werwing
Die hooffokus van die werwingsproses is om die mees bevoegde talent te bekom. Daar is 'n aantal interne en eksterne opsies beskikbaar wanneer potensiële kandidate vir die werk gewerf word. Die taak van die werwingsagent is om die doeltreffendste kommunikasiekanale te bepaal wat vir die werwingsboodskap gebruik gaan word.

Die besigheid moet ook onder andere die volgende interne en eksterne opsies oorweeg en dan die toepaslikste opsie kies vir die soort werknemer wat vir 'n pos verlang word:

Interne werwing word gedoen deur 'n bestaande werknemer na 'n nuwe pos te verskuif of 'n bestaande werknemer te bevorder.

- Die besigheid kan bestaande werknemers, wat geskikte kandidate vir die vakante pos kan wees, nader om vir die werk aansoek te doen. Dit word gedoen deur die werknemerlêers na te gaan om potensiële kandidate te identifiseer, gebaseer op vaardighede, kwalifikasies en ervaring. Mondelinge oordrag mag werk as 'n bestuurder 'n werknemer vir die pos aanbeveel.
- 'n Alternatief, vir die nagaan van personeellêers, is om die pos te adverteer op 'n intranet of personeelkennisgewingbord en werkers wat geïnteresseerd is, uit te nooi om aansoek te doen.
- Huidige werknemers kan ook gevra word om iemand van buite af aan te beveel vir die pos. Dis 'n kombinasie (hibried) van interne en eksterne werwing.

Die voordele van die gebruik van interne werwing:
- Die werknemermoreel word verhoog as hulle weet daar is geleenthede vir bevordering.
- Dit is meer koste-effektief.
- Die werknemer se vorige prestasie en houding teenoor die besigheid is bekend.

As die nie moontlik (of wenslik) is om werknemers intern te werf nie, moet die besigheid **eksterne werwing** doen. Dit kan gedoen word deur een of 'n kombinasie van die volgende tegnieke te gebruik:
- Die pos word deur 'n personeelagentskap geadverteer. Party agentskappe werf eksklusief op die internet, terwyl ander sowel die internet as tradisionele advertensiemedia gebruik.
- 'n Besigheid mag besluit om die pos in die koerante, handelsjoernale of by handelskoue te adverteer.
- Afhangende van die kwalifikasies wat vir die pos benodig word, kan besighede skole, kolleges, universiteite en ander opvoedkundige instellings nader om geskikte kandidate te identifiseer.
- Al gebeur dit nie dikwels in die geval van senior poste nie, kan geskikte werknemers gewerf word deur na CV's van toevallige applikante of 'iemand wat by die besigheid instap', te kyk.
- Werknemers kan ook deur roofwerwing gewerf word. Dit beteken 'n geskikte werknemer wat vir 'n mededinger werk, word geïdentifiseer en dan versoek om vir die vakante pos aansoek te doen.

Die voordele van eksterne werwing is:
- Nuwe idees en vaardighede word in die besigheid ingebring.
- Dit kan die besigheid die geleentheid bied om meer regstellende aksie-kandidate in diens te neem om die diensgelykheidteikens te bereik.
- Wanneer roofwerwing plaasvind, kan die werknemer insig in die bedrywe van mededingers gee.
- Geen binnegevegte vind plaas onder werknemers vir die pos nie.

Keuring

Sodra die werwingsproses voltooi is, begin die keuringsproses deur die geskikste kandidate vir onderhoude vir die pos uit te nooi. Keuring bestaan uit 'n aantal stappe en eindig wanneer die werknemer die indiensnemingskontrak onderteken en die vakante pos vul.

A In reaksie op die geadverteerde pos, sal die besigheid aansoekvorms, CV's en ander relevante inligting ontvang. Dit word gekontroleer om te verseker dat alle noodsaaklike inligting van die kandidate wat vir die vakante pos aansoek doen, ontvang is.

B Die volgende stap is om al die aansoekvorms en CV's te evalueer om te sien watter kandidate aan die voorgeskrewe vereistes voldoen. Kandidate wat nie aan die kriteria voldoen nie, word ingelig dat hulle aansoeke onsuksesvol was. Die besigheid stipuleer dikwels in die advertensie: 'Indien jy nie teen ... (datum) gekontak word nie, was jou aansoek nie suksesvol nie.'

C Die volgende prosedure is om 'n kortlys van kandidate vir die eerste keuringsrondte op te stel. Dit word gedoen deur elke aansoek te vergelyk met 'n voorafopgestelde lys van posvereistes. Hierdie prosedure verseker dat die proses objektief is.

D Die agtergrond en referente van kandidate word gekontroleer. 'n Voorafopgestelde lys vrae verifieer die aansoeker se verwysings en verseker billikheid. As die aard van die pos dit vereis, sal kredietkontrole en die kontrolering vir 'n kriminele rekord plaasvind.

E Ná die keuring van die geskikste kandidate word onderhoude gevoer. Dit is wenslik dat onderhoude deur 'n paneel gevoer word wat van 'n vooraf-saamgestelde onderhoudgids (stel vrae) gebruik maak. Dit help om algehele onpartydigheid te verseker. Indien nodig, mag 'n finale onderhoud gevoer word met aansoekers wat na die eerste rondte onderhoude gekies is. Die doel van onderhoude is om addisionele inligting van die aansoekers te verkry, die kwaliteite van hierdie persone te assesseer, asook hul geskiktheid vir die pos en die besigheid. Die onderhoud stel ook die kandidaat in staat om vrae oor die pos en organisasie te vra.

F Daar mag van kandidate vereis word om hulle aan sekere toetse te onderwerp om hul geskiktheid vir die pos te bepaal.

- Werkvoorbeeldtoetse meet die kandidaat se vermoë en werklike prestasie. Daar kan byvoorbeeld van 'n opleier verwag word om 'n aanbieding te doen om sy/haar bevoegdheid om inligting oor te dra, te bepaal. Psigometriese toetsing: Die woord *psigometries* kom van die Griekse konsep wat *verstandelike toetsing* beteken en kan gebruik word om te kontroleer of 'n kandidaat se verstandelike vermoëns en persoonlikheid hom/haar geskik maak vir die pos.
- 'n Mediese ondersoek mag slegs uitgevoer word as 'n spesifieke gesondheidsaspek 'n inherente vereiste van die pos is. Daar mag byvoorbeeld nie vereis word dat iemand wat vir die pos van finansiële bestuurder aansoek doen, 'n mediese ondersoek moet ondergaan nie.

G. Kandidate word in voorkeurorde gelys en die kandidaat wat die hoogste gelys is en wat aan al of die meeste van die vereistes voldoen, word die pos aangebied. As die persoon nie die aanbod aanvaar nie, mag die aanbod aan die volgende geskikte kandidaat gemaak word.

H. Sodra die werksaanbod aanvaar word, word 'n kontrak deur albei partye onderteken: die werkgewer en die werknemer. Besonderhede wat in 'n **werkskontrak** gespesifiseer word, mag onder andere die volgende insluit:
- Volledige besonderhede van die werkgewer.
- Volle besonderhede van die werknemer (volle name, ID-nommer, adres, kontak-besonderhede, belastingnommer, ens.).
- Besonderhede aangaande die pos (aanstellingsdatum, postitel, pligte, verantwoordelikhede, proeftydperk, werksure, verlof, vergoeding, kennisgewingstydperk om die kontrak te beëindig, aftree-ouderdom, ens.).

Daar word dikwels beweer dat die werwingsproses positief is, maar dat die keuringsproses negatief is. Die beteken dat wanneer die besigheid werf, alle moontlike kandidate uitgenooi word om hul CV's in te dien, terwyl die keuringsproses slegs die beste kandidate voorkeur gee. Net die handjievol uitgesoekte kandidate vorder tot by die volgende stap in die proses. Kandidate wat nie geskik is nie, word uitgesluit.

Plasing
'n Werknemer word gewoonlik geplaas in die posisie waarvoor hy/sy aansoek gedoen het. Dit mag egter blyk dat 'n werknemer oor 'n spesiale vaardigheid beskik wat hom/haar meer geskik vir 'n ander pos in die besigheid maak. Die besigheid kan die vergoedingspakket en ander voordele weer met die werknemer beding voordat hy/sy in die pos aangestel word. Korrekte plasing verseker dat die werknemer optimaal benut word in die beste belang van sowel die individu as die besigheid.

Induksie
Induksie is nie dieselfde as opleiding vir 'n spesifieke werk nie. Induksie is opleiding (oriëntasie) wat aan alle nuwe werknemers verskaf word om hulle te help om so gou as moontlik produktiewe rolspelers in die besigheid te word.

Daar is nie 'n 'een-pas-almal-resep' vir 'n goeie induksieprogram nie. Daar is nietemin standaard-inligting wat in 'n effektiewe induksieprogram ingesluit moet word. Dit mag die volgende insluit:
- 'n Geskrewe kopie (harde kopie of elektronies) van die besigheid se beleid en prosedures.
- 'n Soort organogram/organisasiekaart om die onderskeie rolspelers in die organisasie te identifiseer.
- 'n Persoonlike bekendstelling aan die bestuurder en ander personeellede in die afdeling.
- 'n Toer van die geriewe om die nuwe werknemer te wys waar die ruskamers, vergaderlokale, kantien en Menskapitaalkantore is ingeval hy/sy vrae het.
- Deeglike instruksies oor hoe nuwe personeellede sekere take moet uitvoer. Enige unieke/ ongewone vereistes/take moet uitgeklaar word.
- Gee die nuwe werknemer "n makkerhulp of 'n mentor' vir as daar vrae opduik of as daar onsekerheid bestaan oor werkverwante kwessies, sodat die nuwe rekruut vinniger kan inpas.

Die voordele van 'n goed-gestruktureerde en goed-geïmplementeerde induksieprogram kan die volgende insluit:
- Dit help om stres en angs by die nuwe werknemer te verminder, omdat dit 'n positiewe indruk van die werk skep en hom/haar help om makliker by die span in te skakel.
- Dit verseker dat die nuwe werknemer met die korrekte inligting begin oor hoe om die werk te doen.
- Dit verhoed dat die besigheid se tyd en geld gemors word omdat die werknemer dadelik die nuwe prosedures leer ken.
- Nuwe werknemers kom gou agter wat die besigheidskultuur is en pas vinnig aan by die besigheidsprosesse.
- Personeelomset is laer as 'n goed-gestruktureerde induksieprogram geïmplementeer word.

Werknemer-evaluering
Die basiese taak van enige bestuurder is beplanning, organisering, leiding en beheer. Dit is nie anders as Menskapitaal nie. Die produktiwiteit en effektiwiteit van elke werknemer moet gereeld geëvalueer word volgens die prestasieteikens (planne) om te bepaal in watter mate aan die prestasieteikens voldoen word (al dan nie) en of dit oorskry word. Dit word verkry deur 'n prestasie-evaluering te gebruik.

Die prestasie-evaluering is:
- 'n Beplanningsinstrument: Tydens die prestasie-evaluering kontrakteer die bestuurder en werknemer (stem ooreen oor) die prestasieteikens.
- 'n Evalueringsinstrument: Tydens die volgende evaluering word prestasie gesamentlik deur die werknemer en sy/haar bestuurder geëvalueer. Verskille tussen die self-evaluering en dié van die bestuurder word dan bespreek.
- 'n Terugvoeringsinstrument: Indien teikens nie behaal is nie, moet die redes daarvoor bespreek word. Dit gee sowel die werknemer as die bestuurder die geleentheid om kwessies in 'n formele vergadering te bespreek, waarna aksieplanne geformuleer word om bestaande probleme op te los of toekomstige probleme te antisipeer. Persoonlike verbeteringsplanne word omskryf en mag vereis dat die werknemer addisionele opleiding moet ontvang of sy/haar prestasie aansienlik moet verbeter. Indien dit relevant is, kan bevorderingsmoontlikhede en loopbaan-paaie ook bespreek word.

Retensie
Die behoud van personeel is belangrik vir enige besigheid. Daar kom egter 'n tyd wanneer werknemers mag voel dat dit beter vir hulle sal wees om 'n pos in 'n ander besigheid te aanvaar. Party van die redes waarom werknemers 'n besigheid verlaat, kan die volgende wees:
- Die geleentheid om beter salaris en/of salarisvoordele te geniet.
- Die werknemer is ongelukkig oor die manier waarop bestuur die werknemers behandel.
- Die werknemer kom nie met kollegas oor die weg nie.
- Die werknemer voel nie gelukkig in die werk nie.
- Daar is 'n gebrek aan geleenthede om te groei en te ontwikkel (nie genoeg opleiding nie of gebrek aan bevorderingsmoontlikhede).
- Die werknemer is nie gelukkig in die werksomstandighede nie.
- Die tyd wat bestee word om werk toe te reis, is onaanvaarbaar vir watter rede ook al.
- Gesondheidsredes of mense wat aftree-ouderdom bereik het.
- 'n Eggenoot word na 'n ander dorp/stad verplaas.
- Die werknemer voel daar is 'n gebrek aan balans tussen werk en 'n persoonlike lewe.

As die personeelomset te hoog is, kan dit op probleme in die besigheid dui. Gevolge van 'n hoë personeelomset kan die volgende insluit:
- Verlaagde produksievlakke.
- 'n Addisionele werklas op werknemers wat harder moet werk terwyl 'n nuwe personeellid moet aanpas.
- Lae moreel wanneer werkers bewus word van te veel vakante poste.
- 'n Negatiewe openbare persepsie van die besigheid.
- Meer geld en tyd word benodig om in die heropleiding van nuwe personeellede te belê.

Is dit moontlik om personeelretensie te verbeter? Beslis, daarom is dit noodsaaklik dat wanneer 'n personeellid diens verlaat, moet 'n diensverlatingsonderhoud met die werknemer gevoer word. Mense wat diens verlaat, is gewoonlik bereid om te sê wat hulle gepla het, deur redes te verskaf van hoekom hulle weggaan. 'n Bestaande werknemer mag negatiewe gevolge van sy/haar werknemer vrees as hy/sy die kwessies wat pla voor diensverlating bespreek. Die Menskapitaal-bestuurder moet kennis neem van die redes waarom werknemers verkies om diens te verlaat en hulle moet hierdie kwessies aanspreek, waar nodig.

Wetgewing wat 'n invloed op Menskapitaal het
Daar is baie wette wat 'n impak op 'n besigheid kan hê en hoe die besigheid bestuur word. Wetgewing wissel van land tot land. Die inhoud wat in hierdie afdeling bespreek word, is miskien nie van toepassing op arbeidsverwante situasies in ander lande nie.

Etiek **(maks 35 punte)**

Professionele kodes
Die doel van professionele kodes is om die optrede van mense in 'n sekere beroep te reguleer. 'n Professie is 'n beroep/werk wat gespesialiseerde tersiêre onderrig vereis wat 'n persoon dan laat kwalifiseer om as 'n professionele persoon op 'n bepaalde gebied te werk. Nie alle tersiêre kwalifikasies stel die gegradueerde in staat om by professionele liggame te registreer nie, maar as iemand by 'n professionele liggaam geregistreer is, moet daardie persoon hom/haar by die professionele kode van die organisasie neerlê. As die kode oortree word, kan die persoon 'n boete opgelê word, geskors word of selfs van die rol geskrap word sodat hy/sy nooit weer in daardie professionele gebied kan praktiseer nie.

Goeie besigheidspraktyk
- Die konsep van goeie besigheidspraktyk verwys na die standaarde van professionaliteit, aanspreeklikheid, etiek en doeltreffende besigheidspraktyk wat uitgevoer moet word.
- Professionele gedrag word gerig en voorgeskryf deur professionele kodes wat bepaal dat daar vasgestelde gevolge vir professionele persone is as hulle nie volgens die voorskrifte van die spesifieke professionele kode optree nie.
- As die werknemer nie aan 'n professionele liggaam behoort nie, is dit soms nie duidelik wat as onetiese gedrag beskou word nie, omdat etiese optrede ook deel van 'n individu se waardes en morele waardes vorm.
- Om dinge verder te kompliseer:
  - Onetiese gedrag is nie noodwendig onwettig nie, byvoorbeeld: dis nie onwettig om goedere van swak kwaliteit teen 'n hoë prys te verkoop nie omdat ons in 'n vryemarkekonomie funksioneer.
  - MAAR alle onwettige optrede sal as oneties beskou word. Dit sal gevolglik onwettig (en dus oneties) wees om brandstof teen 'n laer prys te verkoop as wat die regering bepaal – selfs al mag die laer prys tot die voordeel van die klante wees.
- Om al die verskillende etiese teorieë te oorweeg, mag dit dalk help om te verduidelik waarom mense somtyds sekere optrede regverdig as eties teenoor oneties. Daar is baie sulke teorieë; dink na oor die volgende drie:
  - Die **Beginselgebaseerde teorie**: Dit verklaar dat die persoon se beginsels, waardes, morele waardes of ingewortelde gedragskode oor wat reg en verkeerd is, sal bepaal of die persoon se optrede as eties of oneties beskou sal word, soos die volgende voorbeelde aandui: As ek iets verkeerd gedoen het, moet ek die gevolge aanvaar omdat dit verkeerd is om te lieg, al beteken dit dat ek straf kan vermy. As ek 'n sperdatum moet nakom, kan ek nie voorgee dat ek ongesteld is en dan laat weet dat ek nie kan inkom nie. As dit beteken dat 'n ooreenkoms nie gesluit word nie omdat ek weier om omkoopgeld te betaal, dan is dit maar so …
  - Volgens die **Gevolg-gebaseerde teorie** sal die uitkoms (gevolg) van die handeling bepaal of dit eties is of nie. Byvoorbeeld: dis reg om vir my baas/vriend 'n leuen te vertel, as ek weet die waarheid sal hom/haar ontstel.
  - Volgens die **Utiliteitsteorie** is die besluit oor etiese of onetiese gedrag gebaseer op wat die beste vir die grootste aantal persone is. Byvoorbeeld: As ek omkoopgeld betaal, sal die besigheid die kontrak bekom, en sal ek vir 'n groot aantal mense werk skep, dus is dit aanvaarbaar om omkoopgeld te betaal.

Etiese optrede in die praktyk
Kwessies wat as onetiese beskou word, sluit onder andere in:

Botsende belange
- Indien 'n persoon wat 'n tender toestaan die persoon ken wat die tender indien, moet hy/sy nie die finale besluit neem oor wie die tender gaan kry nie; hy/sy maar moet bekend maak dat dit 'n vriend/familielid is wat die tender ingedien het en dan aan die tenderproses onttrek.
- 'n Ander voorbeeld kan wees as iemand 'n lid van die werwing- en keuringspaneel is en nalaat om te openbaar dat een van die aansoekers 'n vriend of familielid is.
- Dit sal botsende belange wees as 'n persoon op die Raad van Direkteure dien en 'n verskaffer hom/haar nader om ook deel van daardie Raad van Direkteure te word. Wat is die etiese ding om te doen?

Omkopery en korrupsie
- Wanneer iemand 'n beloning aangebied word om 'n derde party 'n onregverdige voordeel te gee waarop hy/sy/die besigheid nie geregtig is nie, is dit omkopery. 'n Omkoopgeskenk hoef nie geld te wees nie, maar kan 'n geskenk, 'n werksaanbod, bevordering of 'n ander guns wees. As dit geld is, word somtyds daarna verwys as 'n *uitstrykbetaling* of 'n *fasiliteringsbetaling.*
- Wanneer 'n persoon in 'n magsposisie sy/haar mag vir persoonlike gewin misbruik, is dit korrupsie. Dit mag 'n omkoopgeskenk, 'n agterafbetaling (indirekte omkoopgeskenk) aan 'n verskaffer, wanaanwending van fondse of die misbruik van 'n amptelike posisie vir persoonlike gewin behels.

Ongemagtigde gebruik van fondse
Om ongemagtigde besigheidsfondse te gebruik is dieselfde as diefstal. Kantoorwerkers het meer geleentheid om by hierdie vorm van *witboordjiemisdaad* betrokke te raak as werkers in die vervaardigingsektor.

Selfs 'n oënskynlik onskuldige gebaar, soos 'n bestuurder met 'n onkosterekening wat sy vrou vir ete uitneem en dit as besigheidkoste eis, is skuldig aan die ongemagtigde gebruik van besigheidsfondse. Iemand wat 'n brandstofkaart vir sakereise het en dan die kaart vir privaatgebruik aanwend, gebruik fondse wat nie vir daardie doel gemagtig is nie.

Onvanpaste geskenke
Die meeste besighede verwag dat werknemers alle geskenke wat hulle ontvang, moet verklaar. Dit mag selfs bepaal dat geen werknemer 'n geskenk groter in waarde as R… ('n bepaalde waarde) mag ontvang nie. 'n Moontlike rede hiervoor is dat ander dit as 'n vorm van omkopery mag beskou, selfs al is dit 'n opregte geskenk sonder enige bybedoelings.

Seksuele teistering
- Seksuele teistering kan die volgende insluit:
  - Onwelkome fisieke kontak.
  - Verbale optrede soos seksuele toenadering, seksverwante grappies, onwelkome navrae oor 'n persoon se sekslewe en onwelkome gefluit/lyftaal wat gemik is op 'n persoon of groep persone.
  - Nie-verbale optrede soos seksuele gebare, onbetaamlike ontbloting of die vertoon van eksplisiete seksuele prente of objekte.
  - Wanneer 'n werknemer in 'n gesagsposisie 'n beloning aanbied in ruil vir seksuele gunste.
- Werknemers mag ook nie betrokke raak by enige van die bogenoemde aktiwiteite met klante, verskaffers of enige persoon wat by die besigheid betrokke is nie.
- Elke besigheid moet 'n duidelik-gedefinieerde beleid oor seksuele teistering hê, insluitende die prosedure wat gevolg moet word as 'n werknemer voel dat hy/sy 'n slagoffer van seksuele teistering is, asook die straf as iemand aan hierdie soort oortreding skuldig bevind word.

Onbillike advertering

Die rol wat die Gesagsvereniging vir Reklamestandaarde (GRS) speel om te verseker dat besighede op 'n wettige en etiese manier optree wanneer hulle hul produkte/dienste adverteer, word hersien. Die wetgewing rakende die Onafhanklike Uitsaaiowerheid (OUO) No 153 van 1993 gee die GRS wettige erkenning en gevolglik die reg om 'n Kode van Advertensiepraktyk te ontwikkel en te implementeer waarby alle adverteerders moet hou. Hierdie kode verseker etiese advertering in Suid-Afrika.

Die publiek verwag dat 'n besigheid eties moet optree wanneer produkte/dienste geadverteer word. Dit beteken dat die besigheid sodanig moet optree dat die samelewing dit as eerlik sal beskou. Eerlikheid skep vertroue en positiewe verhoudings met die publiek en is dus 'n verstandige benadering tot advertering. Die volgende optrede word as oneties beskou:

- Materialisme, waar vals behoeftes geskep word, soos 'n besigheid wat drank adverteer aan gerehabiliteerde alkoholiste.
- Misleidende inligting soos om byvoorbeeld 'n pizza 'n 'verslankingsmaaltyd' te noem.
- Wanneer 'n besigheid probeer om tweedehandse goedere as nuut te verkoop.
- Enige mededingende advertering waarin jy jou mededinger beswadder, is onwettig (en daarom oneties) in Suid-Afrika.
- Die gebruik van onaanvaarbare (kru) taal, diskriminasie teen gestremdes, asook rassisme, is oneties en word as 'kulturele besoedeling' beskou. Geen vorm van diskriminasie is aanvaarbaar wanneer produkte/dienste geadverteer of gepromoveer word nie.

Indiensnemings-/arbeidskwessies

- Daar is heelwat kwessies wat hier bespreek kan word, onder andere:
  - Werknemers wat siekteverlof misbruik.
- Die misbruik van die internet of e-posse kan die volgende insluit:
  - Werknemers wat pornografie-webwerwe besoek.
  - Werknemers wat vertroulike inligting bekend maak aan mense wat nie toegang tot sulke inligting behoort te hê nie.
  - Werknemers wat gerugte of ander skadelike inligting oor die besigheid of 'n kollega versprei.
  - Werknemers wat tydens werkstyd Facebook en ander sosiale mediawebwerwe besoek.
  - Werknemers wat tydens werksure persoonlike e-posse stuur en werknemers wat e-posse aan ander mense stuur wat die besigheid nadelig kan beïnvloed.
- Om skryfbehoeftes of ander goedere vir privaatgebruik huis toe te neem.
- Verbale teistering van personeellede deur 'n bestuurder en die verbale teistering van 'n kollega of bestuurder deur 'n werknemer, is alles onaanvaarbare gedrag.

Prysvasstelling van goedere

- Prysvasstelling vind plaas wanneer mededingers ooreenkom om 'n koper 'n voorafbepaalde prys te laat betaal. Een van die beginsels van die vryemarkstelsel is dat kompetisie pryse laag en kwaliteit hoog hou. As besighede saamsweer om pryse van produkte vas te stel, is dit oneties en onwettig en die Raad op Mededinging kan groot boetes oplê. Direkteure mag selfs in hul persoonlike hoedanigheid hiervoor aanspreeklik gehou word en tronkstraf kan opgelê word.
- Die Wet op Verbruikersbeskerming maak dit onwettig om sonder behoorlike motivering meer vir produkte in plattelandse gebiede te vra as in stedelike gebiede. As 'n besigheid byvoorbeeld sy pryse kunsmatig verhoog net omdat daar nie mededingers is om die prys laag te hou nie, word dit as onetiese gedrag beskou.

'Binnehandel'
Dit verwys na 'n situasie waar 'n persoon aandele op die JSE verhandel, gebaseer op vertroulike inligting, m.a.w. iets wat slegs 'n binnestaander (of sy/haar vriende/familie) in die besigheid sal weet. Dit is 'n kriminele oortreding.

Roof-gebruik
Roof-gebruik is die onwettige gebruik of reproduksie van iemand se werk as dit deur patent- of kopiereg beskerm word. Dink daaraan hoe dikwels musiek of films onwettig van die internet afgelaai word ...

Vervalsing/Smokkelary
- Vervalsing kan beskryf word as die bedrieglike vervalsing van iemand anders se werk en om dan voor te gee dat dit die oorspronklike is.
- Smokkelary is die onwettige vervaardiging en/of verspreiding van 'n produk. 'n Kitskosafsetpunt wat nie 'n dranklisensie het nie, is skuldig aan smokkelary as hulle drank saam met die kos verkoop. 'n Ander voorbeeld is wanneer iemand sigarette op die swartmark verkoop om invoerbelasting of ander belasting vry te spring.

Belasting
Ons onderskei tussen belastingvermyding en belastingontduiking.
- Belastingvermyding is wettig en eties, omdat die besigheid wettige maniere vind om belasting te verlig, m.a.w. die aftrekking van wettige kostes voor die belasbare inkomste bereken word.
- Belastingontduiking, daarenteen, is onwettig (en daarom oneties) omdat die besigheid nie al sy inkomste verklaar nie en jok oor uitgawes om sodoende minder belasting te betaal.

Fluitjieblaas/Verklikking
'n Fluitjieblaser is iemand wat onetiese gedrag, bedrog, gesondheids- en veiligheidsoortredings of die oortreding van 'n wet ontbloot. Dink aan die moontlike impak wat dit op 'n besigheid kan hê as 'n werknemer wat bewus is dat iets oneties plaasvind, die fluitjie blaas en in die proses veroorsaak dat die besigheid 'n kontrak verloor of selfs 'n groot boete in die gesig staar. Wie het oneties opgetree, die besigheid of die werknemer wat die handeling oopgevlek het? Fluitjieblasers word deur die wet beskerm omdat dit onwettig in Suid-Afrika is om 'n fluitjieblaser af te dank.

Evalueer etiese/onetiese gedrag in verskillende sfere van die samelewing:

Etiese gedrag in die sake- en finansiële wêreld
Nadat ons na verskeie voorbeelde van onetiese gedrag in die sakewêreld gekyk het, behoort dit duidelik te wees dat elke besigheid 'n etiese kode behoort te hê. 'n Etiese kode sal gebaseer wees op die besigheid se kernwaardes en kan beskryf word as 'n stel riglyne en reëls wat die besigheid se eerlikheid en integriteit sal verhoog (verbeter).

Hier volg enkele redes waarom 'n etiese kode belangrik is:

- 'n Etiese kode kommunikeer die etiese visie van 'n besigheid, maar bevat ook spesifieke kwessies wat die daaglikse gedrag bepaal.
- 'n Etiese kode skep 'n algemene raamwerk vir alle besigheidsbesluite sodat almal kan verstaan wat aanvaarbare gedrag is (en wat nie).
- Die kode bevat die korrekte en verlangde gedrag/prosedures wat van die besigheid en van werkers in verskillende situasies vereis word.
- Die kode bevat die gevolge van onetiese gedrag. Dit versterk die konsep van aanspreeklikheid in die besigheid.
- Dit help om 'n besigheid te beskerm wanneer 'n werknemer die kode oortree. Om hierdie rede is dit belangrik dat almal ingelig is en gereeld herinner word aan die verwagtinge soos in die kode uiteengesit.
- Die etiese kode sal nuwe werknemers help om te verstaan wat aanvaarbare gedrag is en watter soort optrede nie geduld sal word nie.
- Wanneer die besigheid in die globale arena handel dryf (internasionale handel en onderhandelings), help dit bestuur en werknemers om aanvaarbare praktyk in die besigheid te verstaan, ongeag waar in die wêreld die besigheid handel dryf. Dit is belangrik, omdat etiese standaarde en waardes van verskillende lande (of selfs groepe in 'n land) mag verskil en 'n etiese kode kan verwarring uitskakel.
- Die kode moet duidelik stel wat aanvaarbare gedrag is as daar botsende belange in 'n werksituasie ontstaan.
- 'n Etiese kode bied 'n besigheid die geleentheid om 'n positiewe beeld van die besigheid by die publiek te vestig, en sodoende moontlik 'n positiewe mededingende voordeel te skep.
- Die etiese kode mag aangewend word om leiding aan die besigheid en werknemers te verskaf met betrekking tot die belangrikheid van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV).

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: RUBRIEK VIR LAERORDE-DENKE (60% GEWIG)						**Vraag 1**	**Vraag 2**
KRITERIA		**2**	**1**	**0**			
Formaat		Korrekte formaat	Gedeeltelik korrekte formaat	Voldoen nie aan die korrekte standaard nie			
	3	**2**	**1**	**0**			
Terminologie	Uitstekende gebruik van besigheids-terminologie	Goeie gebruik van besigheids-terminologie	Geïsoleerde/ beperkte gebruik van besigheids-terminologie	Geen gebruik van besigheids-terminologie nie			
Inhoud (aantal relevante feite)	Maksimum 50 feite. Deel deur 2 om punt uit 25 te kry. Punte word onder andere gegee vir die noem van die feit, verduidelikings van feite of stellings, relevante voorbeelde; uitbreiding van akronieme. **LET WEL:** Lys van feite wat nie verduidelik is nie = maks 4 punte (8 feite)						
Subtotaal: (30 punte)							

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: RUBRIEK VIR HOËRORDE-DENKE (40% GEWIG)							
Indien alle AFDELINGS nie voltooi is nie, word die beoordeling op die verwagte hoeveelheid inligting gegrond. Byvoorbeeld: 'n Kandidaat wat een afdeling goed motiveer, maar nie die ander beantwoord nie, kan nie vir 'n 'meerderheid van stellingspunt' kwalifiseer nie.							
KRITERIA			**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Stawing (regverdiging vir stellings gemaak)			Die meeste stellings is deeglik gestaaf wat omvangryke en/of diepgaande begrip toon.	Die meeste stellings is gestaaf.	Minder as helfte van stellings is gestaaf.	Uiters beperkte stawing.	Geen poging tot stawing nie.
			4	**3**	**2**	**1**	**0**
Toepassing op konteks			Voorbeelde is relevant vir die gegewe gevallestudie/konteks en is volledig by die antwoord geïntegreer wat begrip toon van die betrokke kwessies. Aktuele sake is volledig by die antwoord geïntegreer.	Voorbeelde is relevant vir die gegewe gevallestudie/konteks en is volledig by die antwoord geïntegreer wat begrip toon van die betrokke kwessies. Daar word na aktuele sake verwys.	Deurlopende verwysing na die gegewe gevallestudie/konteks met heelwat voorbeelde wat volledig by die antwoord geïntegreer is.	Deurlopende verwysing na die gegewe gevallestudie/konteks met enkele toepaslike voorbeelde.	Oppervlakkige verwysing gegrond op die gegewe gevallestudie/konteks (noem net die naam van die besigheid herhaaldelik sonder relevante voorbeelde).
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Kreatiewe probleemoplossing	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat ten volle bespreek is, wat breedte en diepte van begrip toon.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat ten volle bespreek is wat op begrip van alle aspekte dui OF die meerderheid met breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die grootste deel van die probleem/ probleme met oplossings wat diepte van begrip toon OF helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die helfte van die probleem met oplossings wat diepte van begrip toon OF minder as die helfte in breedte en diepte.	Identifisering van die probleem in breedte maar geen diepte (oppervlakkig).	Identifisering van die probleem en 'n verkeerde/powere oplossing voorgestel.	Geen begrip van die probleem en geen oplossing word gegee nie.
Sintese	Al ses kriteria is nagekom.	Minstens vyf van die kriteria is nagekom.	Enige vier van die kriteria is nagekom.v	Enige drie van die kriteria is nagekom.	Enige twee van die kriteria is nagekom.	Minstens een van die kriteria is nagekom.	Daar is nie aan enige kriteria wat hieronder gelys is, voldoen nie.
1 Inleiding – skryf nie bloot die vraag oor nie, maar toon begrip van die 'verband' tussen die onderwerpe							
2 Gevolgtrekking – dit moet 'n logiese bevestiging wees van die punte wat geopper is							
3 Vloei van idees, d.i., paragrawe wat sinvol aaneenskakel							
4 Integrasie van onderwerpe wat in die vraag voorkom							
5 Integrasie van die vraag met ander besigheidsverwante onderwerpe om die gehalte van die antwoord te verhoog							
6 Argumente is ontwikkel							
SUBTOTAAL: (20 punte)							

IEB Copyright © 2016