NASIONALE SENIOR SERTIFIKAAT-EKSAMEN
AANVULLINGSEKSAMEN – MAART 2018

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 standaardiseringsvergadering by te woon om te verseker dat die nasienriglyne konsekwent vertolk en toegepas word tydens die bepunting 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 in aanmerking geneem word wanneer punte in hierdie vraestel toegeken word:

- Formaat:
  - Die KORREKTE formaat vir elke vraag moet gebruik word, d.i. sakeverslag.
  - Waar van toepassing, sluit 'n inleiding en gevolgtrekking in.
  - Gebruik opskrifte en onderopskrifte waar tersaaklik.
- Terminologie: Korrekte saketerminologie moet gebruik word.
- Inhoud: Moet voldoende wees om alle aspekte van die vraag te dek.
- Stawing: Verantwoording vir stellings wat gemaak is.
- Toepassing op gevallestudie/konteks/tema.
- Kreatiewe probleemoplossing eerder as net teoretiese feite weergee.
- Sintese en opeenvolging.

IEB Copyright © 2018

VRAAG 1

(Feite: maks. 70 punte)

Feitepunte word volgens die rubriek toegeken vir:

- Noem
- Verduideliking/stawing/motivering
- Voorbeelde

KONFLIKBESTUUR

Funksionele teenoor disfunksionele konflik

Konflik kan omskryf word as die verskillende menings of die verskillende emosies wat mense dikwels ervaar weens 'n geskil oor 'n sekere kwessie.

Wanneer ons die woord konflik hoor, word dit gewoonlik met ongewenste emosies geassosieer en dis te begrype, want dit suggereer dat iemand nie met 'n mening/situasie saamstem nie. Dit is egter moontlik dat konflik tot 'n positiewe uitkoms kan lei, bv. wanneer iemand wat nie met Joodse godsdiens vertroud is nie vir sy nuwe Joodse kollega 'n stukkie van sy hamtoebroodjie aanbied. Vir die Joodse persoon kan dit 'n teken van disrespek wees en moontlik tot konflik tussen die twee kollegas lei. Indien, aan die ander kant, die Joodse persoon verduidelik hoekom hy nie die toebroodjie kan deel nie, kan dit tot beter begrip tussen die twee kollegas lei, en uiteindelik meer respek vir mekaar se kultuur en godsdiensoortuigings.

Funksionele konflik verwys na 'n situasie waar die verskillende partye die konflik op 'n wyse hanteer wat gesond is en waar hulle mekaar se menings respekteer. Die uitkoms van funksionele konflik is positief, en soms kan dit tot meer innovasie, kreatiwiteit en hoër produktiwiteit lei. Sonder **respek** wat deur albei partye getoon word, sal funksionele konflik ('n positiewe uitkoms) onmoontlik wees. Dit is belangrik dat albei partye na die **ander een se standpunt luister** en dan erken dat die ander standpunt meriete kan hê en dat 'n **kompromie** om die konflik op te los waarskynlik tot 'n **wen-wen-situasie** sal lei.

'n Interessante konsep is dat die bestuurder soms doelbewus duiwelsadvokaat speel om konflik te veroorsaak, aangesien dit tot "saambinding" kan lei omdat hulle hul gemeenskaplike belang moet verdedig.

Moontlike uitkomste van funksionele konflik:

- Konflik kan bewustheid skep dat daar 'n probleem is, wat dan opgelos kan word.
- Spanlede kan daaraan begin dink om meer idees te oorweeg, wat tot verhoogde deelname lei deur persone wat nie voorheen belanggestel het nie (nie meer "groepsdenke" nie); kreatiwiteit en selfs hoër produktiwiteit kan gestimuleer word.
- Persepsies wat dalk nie akkuraat is nie, word bespreek en wanbegrippe uit die weg geruim.
- Uitklaring van individue se standpunte vind plaas en samewerking volg.

Wanneer konflik tot 'n afname in produktiwiteit lei, staan dit as disfunksionele konflik bekend. Disfunksionele konflik is dikwels die gevolg van mense se wanpersepsies, hul ambisies en ego's en/of 'n onwilligheid om te skik. Misverstande en 'n gebrek aan kommunikasie is die kern van disfunksionele konflik. Die bestuurder moet intree indien die konfliksituasie 'n negatiewe invloed op produktiwiteit het, om te verseker dat die konfliksituasie opgelos word; disfunksionele konflik kan ook groepsprestasie belemmer, hulpbronne mors, teenproduktief wees en groepsamehorigheid ondermyn. Indien 'n kompromie nie tussen die strydende partye bereik kan word nie, kan die bestuurder werknemers dwing om hul verskille tersyde te stel en saamwerk om die doelwitte van die organisasie te bereik.

IEB Copyright © 2018

Moontlike uitkomste van disfunksionele konflik:

- 'n Klimaat van wantroue wat 'n negatiewe invloed op spanwerk en samewerking het.
- Die skuld op mekaar pak, rugstekery en geskinder.
- Hoër vlakke van stres en angstigheid wat tot laer vlakke van werksbevrediging bydra.
- Laer moraal en verhoogde personeelomset (wat tot hoër koste lei).
- Vermorsing van tyd en ander hulpbronne.
- Soms selfs geweld.

Redes vir konflik

In die werkplek is daar mense met verskillende persoonlikhede, wat nie net saam moet werk om die algehele doel van die besigheid te bereik nie, maar ook om hul persoonlike doelwitte te verwesenlik rakende hul ambisies. Ego's staan dikwels in die pad wanneer mense nie wil skik nie en aandring op hulle manier om dinge te doen.

Die bestuurder moet die situasie assesseer. Indien die strydende partye nie die situasie kan oplos nie, moet hy/sy ingryp om die persone sover te kry om eers op die huidige besigheid te fokus, voordat probeer word om hul eie agendas te bevorder.

Verskille in agtergrond, kulture en waardes lei dikwels tot ergerlikheid en irritasies en laer produktiwiteit.

Dit is belangrik om aandag aan hierdie tipe kwessies te gee, sodra dit 'n probleem word. Werknemers moet herinner word dat sensitiwiteit nodig is wanneer hierdie komplekse verskille hanteer word, veral in 'n land soos Suid-Afrika met mense van so baie agtergronde. Sensitiwiteitsopleiding en vaardigheidsontwikkeling soos tydreëling, om interpersoonlike ruimte te respekteer en emosionele intelligensie dra baie by om hierdie tipe konflik te hanteer.

Swak kommunikasie lei tot misverstand omdat feite op verskillende maniere geïnterpreteer word. Dit kan tot roloorlading lei (waar een persoon meer moet doen as wat hy/sy kan hanteer), rolkonflik (waar spanlede almal 'n sekere taak wil verrig) of roldubbelsinnigheid (spanlede is nie seker van die rolle wat elkeen moet vervul nie). Swak kommunikasie kan ook daartoe bydra dat mense nie keerdatums nakom nie, of nie iemand betyds oor 'n probleem inlig om 'n spesifieke keerdatum te bereik nie, sodat die gebeurlikheidsplanne gereed kan wees.

Alle hindernisse tot kommunikasie moet verwyder word. Dit kan kwessies insluit soos swak geformuleerde boodskappe, swak taalgebruik, verwringing van die boodskap en steurnisse soos geraas of onderbrekings.

Verandering bring onsekerheid mee en dit kan tot konflik lei, aangesien daar dikwels weerstand teen verandering is. Dit is baie meer gerusstellend om dinge te hou soos dit nog "altyd gedoen is". Ongelukkig sal enige besigheid wat stagneer en versuim om by veranderings in die makro-omgewing of nuwe eise van verbruikers aan te pas, nie suksesvol wees nie.

Veranderingsbestuur is uiters noodsaaklik vir die sukses van enige bestuurder. Werknemers moet verstaan wat die veranderings is en hoekom om sekere dinge te verander belangrik vir die sukses van die besigheid is en hoe die noodsaaklikheid vir verandering ook vir hulle belangrik is. Ten einde dit te bereik, moet die verandering op 'n wyse bestuur word wat mense in staat stel om uitdagings effektief die hoof te bied. 'n Tweerigtingkommunikasiestrategie laat werknemers gewaardeer voel en dra tot hoër vlakke van inkoop by. Om werknemers in die nuwe strategie op te lei, is ook belangrik, aangesien dit die mense sal bemagtig om bevoeg te bly en hulle in staat stel om by te hou. Dit is ook nuttig om die leier in die groep te identifiseer (nie noodwendig die bestuurder nie) en ondersteuning van hom/haar te kry sodat die res van die groep hom/haar sal volg en die verandering aanvaar.

Beperkte hulpbronne en mededinging tussen spanlede vir daardie hulpbronne kan tot konflik lei. Die konflik kan funksioneel wees, indien dit spanlede inspireer om harder te werk (bv. werk op 'n kommissiebasis), maar dit kan ook daartoe bydra dat mense voel dat daar net een wenner kan wees, wat teenproduktiewe gedrag kan veroorsaak.

Die bestuurder moet die spanlede gedurig herinner, dat hoewel hulle soms met mekaar moet meeding, almal uiteindelik tot die algehele sukses van die besigheid bydra. Netso dra individuele sukses tot die sukses van die hele span by.

Voorheen onopgeloste kwessies kan tydens toekomstige konflik "uitbars". Soms is die maklikste manier om konflik te hanteer om dit glad nie in oorweging te neem nie. Die bestuurder kan hoop deur die konfliksituasie te ignoreer dit sal verdwyn. Vir 'n kort rukkie kan dit wel blyk die geval te wees. Maar onopgeloste kwessies sal 'n kwessie bly vir so lank as wat albei partye saam moet werk. Hierdie onopgeloste konflik kan selfs eskaleer en 'n ernstiger probleem word indien die bestuurder dink die oplossing is om sy/haar kop in die sand te steek en die kwessie te ignoreer.

Die bestuurder moet enige konfliksituasie hanteer sodra dit ontstaan. Om die kwessie te ignoreer of te betrokke by die situasie te raak, kan sy/haar vermoë om logies te dink en beslissend op te tree, belemmer.

Doen aanbevelings/gee strategieë rakende die bestuur van konflik in die besigheid

Die vereistes van die spesifieke situasie en die vaardigheid van die bestuurder sal bepaal watter konflikhanteringsbenadering die beste sal werk.

- Wanneer 'n **Akkommoderende** benadering gevolg word, sal die persoon tegemoetkomend en nie selfgeldend wees nie. Hy/sy sal waarskynlik sy/haar eie belange opsyskuif en selfs van sy/haar beskouings opoffer wanneer vir ander se standpunt teruggestaan word.
- 'n Persoon wat besluit om die konfliksituasie te **Vermy**, ignoreer die konflik deur van die situasie te onttrek of uit te stel om dit later te hanteer of vermy die situasie deur iemand anders te kry om die konfliksituasie te hanteer. Indien dit nie 'n belangrike kwessie is nie, kan hierdie benadering baie goed werk – byna soos om te sê "knoop jou stryd versigtig aan".
- Wanneer **Saamgewerk** word, probeer die partye om saam met mekaar in 'n situasie te werk wat alle betrokkenes heeltemal tevrede stel. Wanneer saamgewerk word, probeer die partye om 'n oplossing te vind wat almal se bekommernis volledig hanteer. Dit sal gewoonlik tyd neem, aangesien die onderliggende verskille blootgelê en hanteer moet word.
- **Mededinging** beteken 'n individu is nie bereid om toe te gee nie, in plaas daarvan sal hy/sy alles in sy/haar vermoë doen om te wen. Mense sal hierdie benadering volg indien die konflik oor 'n beginselsaak of waarde gaan wat nie laat vaar kan word nie.
- **Om te skik,** beteken die partye probeer om 'n aanvaarbare oplossing tot wedersydse (hoewel soms slegs gedeeltelik) bevrediging van albei partye wat 'n kompromis soek, te vind.

DERDEPARTY-INGRYPING

Werkplekforums (WPF)

Werkplekforums is streng gesproke nie 'n vorm van derdeparty-ingryping nie, omdat dit 'n meganisme is waarmee werknemers en werkgewers kan konsulteer en gesamentlik besluite oor sekere kwessies (behalwe lone) neem. 'n WPF kan net gevestig word indien die besigheid 100 of meer werknemers in diens het. Die persepsie dat 'n WPF vir klein besighede is, is dus verkeerd.

Die WPF bestaan uit werknemerverteenwoordigers en die bestuur (maar nie buitestanders of derde partye nie). 'n WPF kom tot stand as die meerderheid vakbonde (of twee of meer vakbonde saam die meerderheid werkers verteenwoordig) by die KVBA aansoek doen om 'n WPF te stig.

Sommige van die kwessies wat deur die werkgewer en WPF hanteer sal word, sluit in:

- Gesondheid- en veiligheidsmaatreëls.
- Nuwe werkswyses wat tot die herstrukturering en moontlike aflegging van werkers kan lei.
- Posgradering.
- Kriteria vir meriete en bonusse.
- Onderwys en opleiding.

Indien daar 'n geskil tussen die WPF en die werkgewer is wat nie opgelos kan word nie, moet die geskil skriftelik na die KVBA verwys word.

Vakbonde en werkgewerorganisasies

Die reëls en regulasies met betrekking tot die vestiging en bestuur van 'n Vakbond en 'n Werkgewerorganisasie word in dieselfde artikel van die Wet op Arbeidsverhoudinge behandel. Die verskil tussen die twee is dat 'n Vakbond die werknemers verteenwoordig en beoog om hulle welstand te bevorder, terwyl 'n Werkgewerorganisasie dieselfde vir die werkgewers doen wat aan die organisasie behoort.

Ongelukkig word Vakbonde in Suid-Afrika soms nie regtig met konflikoplossing geassosieer nie, maar word dikwels as die rede vir konflik beskou. Weens die historiese rol wat Vakbonde gespeel het om verandering in die land mee te bring, moes werkers hulle dikwels in Arbeidsbewegings organiseer, soos 'n Vakbond, veral toe politieke partye verbied is. Ongelukkig speel Vakbonde steeds in 'n mate 'n politieke rol, hoewel geen Vakbond regtens aan politiek mag deelneem nie. Vakbonde moet altyd na die welstand van die werksmag kyk en doen wat in hul beste belang is wanneer met die werkgewer onderhandel word. Ongelukkig is daar dikwels ander kragte wat die daaglikse aktiwiteite van sommige Vakbonde aandryf.

COFESA is een van die grootste Konfederasies van Werkgewersorganisasies in Suid-Afrika en is sedert 1989 aktief. Hulle verteenwoordig ongeveer 6 500 werkgewers en het ten doel om lede met uitdagings wat deur komplekse wetgewing voorkom, te help, soos die Wet op Arbeidsverhoudinge, die Wet op Basiese Voorwaardes van Indiensname, die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, die Wet op Gelyke Indiensneming, WVF en belastingwetgewing, die Wet op Beroepsgesondheid en -veiligheid en die Maatskappywet, om maar enkeles te noem.

Werkgewers het nie altyd die tyd, kundigheid of hulpbronne om uitdagings as gevolg van Menskapitaal- (Menslike Hulpbronne) en Nywerheidsverhoudingskwessies die hoof te bied nie. Werkgewerorganisasies soos NAPE (National Association of Private Employers) of COFESA help lede met kwessies wat dienskontrakte, KVBA-onderhandeling, vakbondonderhandelings en tug- en grieweprosedures insluit.

Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie (KVBA)

Die KVBA sal probeer om geskille wat na hulle verwys is, te besleg deur middel van die volgende proses:

- Versoening waar hulle na albei kante luister, maar bloot as 'n onafhanklike party optree, terwyl albei partye hul onderskeie standpunte bespreek. Indien geen konsensus tussen die twee partye bereik word nie, is die volgende stap bemiddeling.
- Gedurende bemiddeling sal die KVBA-verteenwoordiger 'n aanbeveling maak oor hoe die geskil besleg moet word, maar die aanbeveling is nie bindend nie.
- Arbitrasie is die derde stap in die proses. Die arbiter sal 'n opdrag uitreik oor hoe die geskil besleg moet word en hierdie instruksie is bindend op albei partye.
- Indien een van die partye dink daar is 'n fout deur die KVBA-verteenwoordiger begaan toe die kwessie hanteer is, kan dit na die Arbeidshof verwys word.

Die oogmerk van die KVBA is om te verhoed dat arbeidsgeskille in arbeidsonrus ontwikkel. Die KVBA is nie met enige politieke party, Werkgewerorganisasie of Vakbond geaffilieer nie. Gevolglik word hul onpartydige mening/standpunt in geskilbeslegting erken en aanvaar. Nog 'n belangrike diens wat deur die KVBA verskaf word, is opleiding oor kwessies soos:

- Die voorkoming van seksuele teistering in die werkplek.
- Dissiplinêre prosedures.
- Werkplekherstrukturering.
- Regstellendeaksie-aanstellings.

Die menslikehulpbron-/menskapitaalfunksie

In die laaste jare was daar 'n verskuiwing in die fokus om werknemers in die besigheid te bestuur. Werknemers word nie meer bloot as 'n hulpbron beskou nie en net nuttig as 'n manier om die prestasie van die besigheid te verhoog. Die status van werknemers het verander en hulle word as 'n **bate** met sekere vaardighede, kennis, ervaring, eienskappe en gesindhede beskou. Die besigheid moet die huidige en toekomstige waarde van die werknemers bepaal en hulle op 'n regverdige manier beloon, terwyl besef word dat die toekomstige waarde van die werknemer deur belegging in opleiding en ontwikkeling verhoog word. Dit is die rede vir die verandering in die naam van Menslike Hulpbronne na die **Menskapitaalfunksie**.

Mannekragbeplanning as 'n voorvereiste vir werwing en keuring

Mannekragbeplanning is 'n bo-na-onder-proses. Dit beteken dat die strategiese plan van die besigheid sal bepaal watter vaardighede nodig is om die doelwitte van die besigheid te bereik. Die vereiste vaardighede sal via mannekragbeplanning en -opleiding verkry word.

Kortliks, daar kan gesê word dat mannekragbeplanning verwys na die proses om:

- die getal werknemers te beraam;
- die verskeidenheid vaardighede te assesseer wat vir die besigheid nodig is om te funksioneer;
- die tydraamwerk van die werksbehoeftes van die besigheid te bereken.

Ten einde akkurate mannekragbeplanning te doen, moet elke pos in die besigheid ontleed en beskryf word en 'n posspesifikasie opgestel word.

- 'n **Posontleding** word gedoen om al die take en verantwoordelikhede wat met elke taak in die organisasie gepaardgaan, te bepaal.
  As gevolg van die posontleding, word 'n **posbeskrywing** gedoen om die postitel **te spesifiseer**, 'n opsomming van die taak, pligte en werksomstandighede wat met die taak geassosieer word en die mate van toesighouding wat vereis word om die taak uit te voer.
- Die **posspesifikasie** "interpreteer" die posbeskrywing in kwalifikasies, vaardighede en ervaring wat die werknemer nodig het om die werk te doen. Die posspesifikasie word as 'n riglyn gebruik gedurende die werwing- en keuringsproses.

Sodra kategorieë en spesifieke vaardighede geïdentifiseer is, moet die Menskapitaalfunksie vasstel of 'n vaardigheidsgaping bestaan. Dit is die verskil tussen **vaardighede** wat in die besigheid **beskikbaar** is en die **vaardighede wat nodig is**. Die werwing- en keuringsproses (en later die opleidingsproses) sal probeer om die vaardigheidsgaping uit te skakel.

DIE PROSES OM DIE BESTE TALENT VIR DIE BESIGHEID TE BEKOM

Werwing

Die hooffokus van die werwingsproses is om die mees bevoegde talent te lok. Daar is 'n aantal interne en eksterne opsies beskikbaar wanneer potensiële kandidate vir die pos gewerf word. Die taak van die werwingsagent is om die effektiefste kommunikasiekanale te bepaal wat vir die werwingsboodskap gebruik moet word.

Die besigheid moet onder andere die volgende interne en eksterne opsies oorweeg, en dan die geskikste opsie vir die tipe werknemer wat verlang word, kies.

Interne werwing word gedoen deur 'n bestaande werknemer na 'n nuwe posisie oor te plaas of 'n bestaande werknemer te bevorder.

Die besigheid kan bestaande werknemers uitnooi wat geskikte kandidate vir die vakature is om vir die pos aansoek te doen. Dit word gedoen deur werknemerlêers deur te gaan om potensiële kandidate te identifiseer, gegrond op vaardighede, kwalifikasies en ondervinding. Mondelinge werwing kan werk indien 'n bestuurder 'n werknemer vir die pos aanbeveel.

'n Alternatief om interne personeel te bekom, is om die pos op 'n intranet of kennisgewingbord in die besigheid te plaas en belangstellende personeel uit te nooi om aansoek te doen.

Huidige werknemers kan ook gevra word om iemand buite die besigheid vir die pos aan te beveel. Dit is 'n kombinasie (hibried) van interne en eksterne werwing.

Die voordele om interne werwing te gebruik is:

- Die werknemermoraal word verbeter as hulle weet daar is geleenthede vir bevordering.
- Dit is meer koste-effektief.
- Die werknemer se vorige prestasie en gesindheid teenoor die besigheid is bekend.

Indien dit nie moontlik (of wenslik) is om werknemers van binne die maatskappy te werf nie, moet die besigheid **ekstern** werf. Dit kan gedoen word deur een of 'n kombinasie van die volgende tegnieke te gebruik:

- Die pos word via 'n indiensnemingsagentskap geadverteer. Sommige agentskappe werk uitsluitlik op die internet, terwyl ander die internet en ook tradisionele reklame-media gebruik.
- Die besigheid kan besluit om die pos in koerante, handelsblaaie of op handelskoue te adverteer.
- Afhangende van die kwalifikasies wat vir die pos vereis word, kan die besigheid skole, kolleges, universiteite en ander opvoedkundige instellings nader om geskikte kandidate te soek.
- Hoewel dit nie dikwels met meer senior poste gebeur nie, kan geskikte werknemers verkry word deur na CV's van tydelike of "instap"-aansoekers te kyk,
- Werknemers kan ook "geroofwerf" word. Dit beteken 'n geskikte werknemer wat vir 'n mededinger werk, word geïdentifiseer en gevra om vir die vakature aansoek te doen.

Die voordele om ekstern te werf, is:

- Nuwe idees en vaardighede word in die besigheid ingebring.
- Dit kan aan die besigheid 'n geleentheid gee om meer regstellende aksie-kandidate in diens te neem om gelyke indiensnemingsteikens te bereik.
- Wanneer 'n werknemer geroofwerf word, kan hy/sy insig in die werksaamhede van mededingers verskaf.
- Geen binnegevegte tussen werknemers vir die pos nie.

Keuring

Sodra die werwingsproses afgehandel is, begin die keuringsproses deur die mees geskikte kandidate vir onderhoude te identifiseer. Keuring bestaan uit 'n aantal stappe en eindig met die werknemer wat die dienskontrak onderteken en die vakature vul.

In reaksie op die pos wat geadverteer word, ontvang die besigheid aansoekvorms, CV's en ander relevante inligting. Dit word nagegaan om seker te maak alle tersaaklike inligting is van die kandidate wat vir die vakature aansoek doen, ontvang.

Die volgende stap is om al die aansoekvorms en CV's te evalueer en om te kyk watter kandidate aan die voorgestelde kriteria voldoen. Daardie kandidate wat nie aan die kriteria voldoen nie, word ingelig dat hul aansoek onsuksesvol was. Die besigheid stipuleer dikwels in die advertensie: "Indien u nog nie teen ... (datum) gekontak is nie, was u aansoek nie suksesvol nie."

Die volgende prosedure is om 'n kortlys van kandidate op te stel vir die eerste siftingsronde. Dit word gedoen deur elke aansoek met 'n voorafbepaalde lys kriteria wat vir die pos vereis word, te vergelyk. Hierdie prosedure verseker dat die proses objektief is.

Agtergrond- en verwysings word nagegaan. 'n Voorafbepaalde lys vrae verifieer die aansoeker se verwysings en verseker regverdigheid. Indien die aard van die pos dit vereis word kredietkontrole gedoen en word daar vir 'n kriminele rekord nagegaan.

Onderhoude word gevoer, na die keuring van die mees geskikte kandidate. Dit is verkieslik dat die onderhoude deur 'n paneel gedoen word deur 'n voorafbepaalde onderhoudhandleiding te gebruik (vasgestelde vrae). Dit help om volledige onpartydigheid te verseker. Indien nodig, kan 'n finale onderhoud gevoer word met die mense wat gekies is na die eerste ronde van onderhoude. Die doel van onderhoude is om bykomende inligting by die aansoekers te kry en die eienskappe van hierdie mense en hul geskiktheid vir die pos en die besigheid te assesseer. Die onderhoud gee aan die kandidate ook die geleentheid om vrae oor die pos en organisasie te vra.

Kandidate kan vereis word om sekere toetse af te lê om hul geskiktheid vir die posisie te evalueer:

- Werkvoorbeeldtoetse meet die kandidaat se vermoë en hul werklike prestasie. Byvoorbeeld, daar kan van 'n opleier verwag word om 'n aanbieding te doen ten einde sy/haar bevoegdheid om inligting te kommunikeer te assesseer. Psigometriese toetse: Die woord psigometrie kom van die Griekse konsep wat geestesmeting beteken en kan gebruik word om te bepaal of die kandidaat se geestestoestand en persoonlikheid by die pos pas.
- 'n Mediese ondersoek kan slegs gedoen word indien 'n sekere gesondheidsaspek 'n inherente vereiste van die pos is. Dit kan byvoorbeeld nie 'n stipulasie wees om 'n kandidaat vir 'n mediese ondersoek te stuur wat vir 'n pos as finansiële bestuurder aansoek doen nie. Nietemin, dit is 'n vereiste om 'n vragmotorbestuurder vir 'n mediese ondersoek te stuur. Indien 'n voornemende werknemer vir mediese toetse gestuur word, betaal die besigheid vir enige koste wat aangegaan is.
- Kandidate word in voorkeurvolgorde geplaas en die kandidaat wat die hoogste aangeslaan word en aan al of die meeste vereistes voldoen, word die pos aangebied. Indien die persoon nie die aanbod aanvaar nie, kan 'n aanbod aan die volgende geskikte kandidaat gemaak word.
- Sodra die werksaanbod aanvaar is, word 'n kontrak deur albei partye onderteken: die werkgewer en die werknemer. Besonderhede wat in die **dienskontrak** gespesifiseer word, kan die volgende insluit:
  - Volledige besonderhede van die werkgewer.
  - Volledige besonderhede van die werknemer (volle naam, ID-nommer, adres, kontakbesonderhede, belastingnommer, ens.).
  - Besonderhede rakende die pos (datum van aanstelling, postitel, pligte, verantwoordelikhede, proeftydperk, werksure, verlof, vergoeding, kennistydperk om kontrak te termineer, aftree-ouderdom, ens.).

Daar word dikwels gesê dat die werwingsaktiwiteit positief is, maar die keuringsproses negatief. Dit impliseer dat wanneer 'n besigheid werf, alle moontlike kandidate uitgenooi word om hul CV's in te dien, maar die keuringsproses is ten gunste van die mees gewenste aansoekers. Slegs die paar wat gekeur word, gaan na die volgende fase van die proses. Ongeskikte aansoekers word verontagsaam.

Plasing

Die werknemer word gewoonlik in die pos geplaas waarvoor hy/sy aansoek gedoen het. Dit kan blyk dat die werknemer 'n spesiale vaardigheid het, wat hom/haar meer gepas vir 'n ander pos in die besigheid maak. Die besigheid kan weer oor vergoeding en ander voordele met die werknemer onderhandel voordat hy/sy in hierdie pos aangestel word. Korrekte plasing verseker dat die werknemer optimaal benut word in die beste belang van die individue en die besigheid.

Induksie

Induksie is nie dieselfde as opleiding vir 'n spesifieke taak nie. Induksie is opleiding (oriëntering) wat alle nuwe werknemers ontvang ten einde hulle te help om so gou as moontlik produktiewe rolspelers in die besigheid te word.

Daar is geen "een-pas-almal-resep" vir 'n goeie induksieprogram nie. Daar is egter standaardinligting wat by 'n doeltreffende induksieprogram ingesluit moet word. Dit kan insluit:

- 'n Skriftelike afskrif (drukstuk of elektronies) van die besigheid se beleide en prosedures.
- Een of ander tipe organogram/organisasiekaart om die verskillende rolspelers in die organisasie te identifiseer.
- 'n Van-aangesig-tot-aangesig-bekendstelling aan die bestuurder en ander personeellede in die departement.
- 'n Toer van die fasiliteite om vir die nuwe werknemer te wys waar die badkamers, vergaderlokale, kantien en die menskapitaalkantoor is ingeval hy/sy enige vrae het. Dit kan ook nuttig wees om vir die nuwe werknemer te wys hoe om iets aan te meld in geval van 'n probleem met tegnologie, soos 'n kasregister.
- Presiese instruksies wat uitstippel hoe die nuwe personeellid sekere take moet verrig, kan gegee word. Enige unieke/ongewone vereistes/take moet verduidelik word.
- Om aan die nuwe werknemer 'n "maat of mentor" aan te wys in geval vrae ontstaan of daar onsekerheid oor werkverwante kwessies is, stel die nuweling in staat om vinniger gevestig te raak.

Die voordele van 'n goed gestruktureerde en goed geïmplementeerde program kan die volgende insluit:

- Dit help om stres en angs by die nuwe werknemer te verminder, aangesien dit 'n positiewe indruk van die besigheid skep en hom/haar help om makliker deel van die span te word.
- Dit verseker dat die nuwe werknemer met die korrekte inligting om die werk te doen, begin.
- Dit verhoed vermorsing van die besigheid se tyd en geld, omdat die werknemer onmiddellik die korrekte prosedures leer.
- Nuwe werknemers let gou die besigheid se kultuur op en pas geredelik by die sakeprosesse aan.
- Behoud van personeel is hoër indien 'n goed ontwerpte induksieprogram geïmplementeer word.

Vergoeding en werknemervoordele

Daar is 'n aantal maniere waarop werknemers vir hul harde werk in die besigheid beloon moet word. Vergoeding en bykomende voordele wat 'n monetêre waarde het, is deel van beloningstelsels om werknemers in staat te stel om 'n sekere lewenstandaard te handhaaf. Dit is ook een van die grootste bedryfsuitgawes wat die besigheid sal aangaan. Salarisse en voordele is 'n belangrike kwessie vanuit beide die werknemer en die besigheid se oogpunt.

Voordat die verskillende maniere om salarisse en ander voordele wat aan werknemers aangebied word, bespreek word, moet die volgende eers onderskei word: salarisse, lone en om kommissie aan werknemers te betaal.

- Permanente of tydelike werkers kan **salarisse** verdien. 'n Salaris is 'n vaste bedrag wat aan die werknemer (een keer 'n maand) op 'n voorafbepaalde datum betaal word.
- **Lone** word gewoonlik daagliks of weekliks betaal. Dit kan 'n vaste bedrag wees, wat op grond van die aantal ure wat gewerk is, bereken word of teen 'n stukloontarief (volgens uitset).
- **Kommissie** is 'n vorm van vergoeding wat gebruik word om die werknemer te oorreed om meer te lewer. Dit word dikwels in verkope gebruik waar die werknemer 'n persentasie van die verkope as kommissie ontvang. Dit beteken hoe meer verkope die werknemer maak, hoe meer kommissie kan verdien word; dit is 'n **aansporing** vir die werknemer om sy/haar prestasie te verbeter.

Benewens om 'n salaris, loon of kommissie te ontvang, kan die werknemer ook vir oortyd betaal word. Die **Wet op Basiese Voorwaardes van Indiensname** skryf regulasies voor oor hoeveel oortyd die werknemer mag werk en hoe oortydvergoeding bereken moet word.

Bykomende vergoeding kan ook in die vorm van 'n bonus betaal word. Die bonus kan in die dienskontrak as 'n 13e tjek gewaarborg word of dit kan betaal word indien prestasieteikens behaal is. Die werknemer kan vir sowel 'n 13e tjek en 'n bykomende bonus kwalifiseer wanneer die teikens bereik is. Hierdie voordele sal van besigheid tot besigheid verskil, met sommige besighede wat nie enige bonusse betaal nie.

Al hoe meer besighede bied werknemers 'n "bonus" in die vorm van winsdeling of om werknemers aandele-opsies in die besigheid te gee. Albei hierdie metodes maak dit aantreklik vir die werknemer om harder te werk en koste te bespaar, waar moontlik, omdat hoe beter die finansiële prestasie van die besigheid, hoe hoër die vergoeding wat aan die werknemer betaal word.

Volgens die Wet op Basiese Voorwaardes van Indiensname mag die werkgewer nie enige geld van die werknemers se vergoeding aftrek nie, tensy:

- dit 'n vrywillige aftrekking is wat gemaak word, bv. lidmaatskap van 'n vakbond of om tot 'n personeelfonds, ens. by te dra.
- 'n Regsvereiste soos werkloosheidsversekering (WVF) of inkomstebelasting (LBS). Inkomstebelasting in Suid-Afrika is progressief van aard. Dit beteken hoe hoër die salaris, hoe hoër die persentasie belasting wat deur die werknemer betaal moet word.

Metodes om salarisse te struktureer

Daar is twee metodes om die vergoeding wat aan werknemers in 'n besigheid betaal word, te struktureer: dit is koste plus voordele OF koste vir maatskappy. Die werknemer sal oor die opsie wat die besigheid gebruik ingelig word wanneer die werksaanbod gemaak word.

Koste plus voordele beteken die besigheid betaal 'n basiese salaris en maak dan bykomende bydraes rakende byvoordele. Hierdie voordele kan bydraes tot die volgende insluit:

- Pensioen
- Mediese fonds
- Reistoelae
- Behuising
- Maaltye
- Verblyf, ens.

Indien die salarispakket as *koste vir maatskappy* gestruktureer is, beteken dit die werkgewer bied die werknemer 'n salaris aan, maar daarna sal **geen bykomende** bydrae deur die werkgewer gemaak word nie. Dit beteken die werknemers kan 'n salarispakket struktureer wat sy/haar omstandighede die beste pas. Indien 'n werknemer byvoorbeeld op 'n gade se mediese fonds is, sal dit tot voordeel van die werknemer wees om sy/haar salaris op 'n koste vir maatskappy grondslag te struktureer, aangesien hy/sy nie mediesefonds-bydraes deur die werkgewer verlang nie. Die meeste besighede betaal op 'n basis van koste vir maatskappy.

Opleiding en vaardigheidsontwikkeling

- Opleiding en vaardigheidsontwikkeling word gewoonlik as dieselfde ding beskou, maar dit is die moeite werk om na die verskille op te let. Hierdie terme word dikwels uitruilbaar gebruik al het hulle verskillende betekenisse. Let op na die onderskeid hieronder:
  - Opleiding verwys na die proses om te verseker dat werknemers oor die spesifieke vaardighede beskik wat nodig is om die werk te doen, bv. kelners ken items op die spyskaart.
  - Vaardigheidsontwikkeling is op 'n breër klomp vaardighede of selfs gesindhede toegespits wat nie pos-spesifiek is nie. Dit kan voorbeelde insluit, soos tydsbestuurvaardighede, kommunikasievaardighede, kreatiewe denkvaardighede, sake-etiket en om ander personeellede te bestuur.

Werknemer-evaluasie

Die basiese taak van enige bestuurder is om te beplan, organiseer, lei en beheer. Dit is nie anders ten opsigte van menskapitaal nie. Die produktiwiteit en doeltreffendheid van elke werknemer moet gereeld teen prestasieteikens (planne) beoordeel word om die mate waarin prestasieteikens bereik word (of nie) of selfs oortref word, te bepaal. Dit word deur middel van 'n prestasie beoordeling gedoen.

Die prestasiebeoordeling is:

- 'n Beplanningsinstrument: Gedurende prestasiebeoordeling word daar oor prestasie-teikens tussen die werknemer en sy/haar bestuurder ooreengekom.
- 'n Evaluasie-instrument: By die volgende prestasiebeoordeling word die prestasie gesamentlik deur die werknemer en sy/haar bestuurder geëvalueer. Diskrepansies, tussen selfevaluasie en die van die bestuurder word dan bespreek.
- 'n Terugvoeringsinstrument: Indien teikens nie bereik is nie, moet dit bespreek word. Die gee aan albei die werknemer en bestuurder 'n geleentheid om bekommernisse in 'n formele vergadering te noem, waarna planne van aksie geformuleer word om bestaande probleme op te los of toekomstige probleme te antisipeer. Persoonlike verbeteringsplanne word geskets en dit kan vereis dat die werknemer meer opleiding kry of sy/haar prestasie net aansienlik verbeter. Indien van toepassing, word bevorderingsgeleenthede en loopbaantrajekte ook bespreek.

Behoud/Retensie

Personeelbehoud is belangrik in enige besigheid. Daar is egter tye wanneer werknemers voel dat dit vir hulle beter sal wees om 'n pos in 'n ander besigheid te kry. Sommige van die redes hoekom werknemers 'n besigheid verlaat, sluit in:

- 'n Geleentheid om 'n beter salaris en/of byvoordele te kry.
- Die werknemer is ongelukkig met die manier waarop die bestuur werknemers behandel.
- Die werknemer kom nie met kollegas oor die weg nie.
- Die werknemer ervaar geen werksbevrediging nie.
- 'n Gebrek aan geleenthede om te groei en ontwikkel (nie genoeg opleiding nie of 'n gebrek aan bevorderingsgeleenthede).
- Die werknemer is nie gelukkig oor die werkstoestande nie.
- Reistyd werk toe is onaanvaarbaar vir watter rede ook al.
- Gesondheidsredes of mense tree af.
- 'n Gade word na 'n ander dorp verplaas.
- Die werknemers voel daar is 'n gebrek aan balans tussen werk en persoonlike lewe.

Indien werknemeromset te hoog is, kan dit 'n aanduiding van probleme in die besigheid wees. Gevolge van 'n hoë personeelomset kan insluit:

- Verlaagde produktiwiteitsvlakke.
- 'n Bykomende werkslading op werknemers wat harder moet werk terwyl die nuwe personeellede gevestig raak.
- Lae moraal wanneer werknemers bewus raak van te veel vakatures.
- 'n Negatiewe openbare persepsie van die besigheid.
- Meer geld en tyd is nodig om in die heropleiding van nuwe personeellede te belê.

Is dit moontlik om personeelbehoud te verbeter? Inderdaad, aangesien dit belangrik is dat wanneer 'n personeellid vertrek 'n uittree-onderhoud met die werknemer gevoer word. Mense wat weggaan is gewoonlik bereid om te sê wat hulle gepla het deur redes te verskaf oor hoekom hulle weggaan. 'n Bestaande werknemer kan bang wees vir negatiewe gevolge van sy/haar bestuurder indien hy/sy kwessies wat hom/haar pla bespreek voordat hy/sy die diens verlaat. Die menskapitaalbestuurder moet kennis neem van die redes hoekom werknemers besluit om te loop en moet aandag aan hierdie kwessies gee, indien moontlik.

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: LAERORDEDENKERUBRIEK (60% GEWIGSWAARDE)

KRITERIA		1	2	Vraag 1	Vraag 2
Formaat	Voldoen nie aan die regte standaard nie	Gedeeltelik korrekte formaat	Korrekte formaat		
		1	**2**	**3**	
Terminologie	Geen gebruik van saketerminologie nie.	Geïsoleerde/beperkte gebruik van saketerminologie.	Goeie gebruik van saketerminologie.	Uitstekende gebruik van saketerminologie.	
Inhoud (aantal relevante feite)	Maksimum 50 feite. Deel deur twee om 'n punt uit 25 te kry. Punte word onder andere gegee vir noem van die feit, verduideliking van feite of stellings, toepaslike voorbeelde, uitbreiding van akronieme. LET WEL: Gelyste feite wat nie verduidelik word nie = maks. 4 punte (8 feite)				
			Subtotaal: (30 punte)	**1A**	**2A**

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II – HOËRORDEDENKERUBRIEK (40% GEWIGSWAARDE)

Indien alle AFDELINGS nie voltooi is nie, word die beoordeling gegrond op die hoeveelheid verwagte inligting.
Bv. 'n kandidaat wat een afdeling goed motiveer, maar nie die ander beantwoord nie, kan nie vir 'n "meerderheid stellings"-punt kwalifiseer nie.

KRITERIA		1	2	3	4	Vraag 1	Vraag 2
Stawing (motivering vir stellings wat gemaak is)	Geen poging om te staaf nie.	Baie beperkte stawing.	Minder as die helfte van die stellings is gestaaf.	Die meerderheid van die stellings is gestaaf.	Die meerderheid van die stellings is deeglik gestaaf wat breedte en/of diepte van begrip toon.		
		1	**2**	**3**	**4**		
Toepassing op konteks/ nywerheid	Oppervlakkige verwysing gegrond op die gegewe gevallestudie/konteks. (Hou aan om die naam van die besigheid herhaaldelik te noem sonder toepaslike voorbeelde).	Deurlopende verwysing word na die gevallestudie/ gegewe konteks gemaak met 'n paar toepaslike voorbeelde.	Deurlopende verwysing word na die gevallestudie/ gegewe konteks gemaak met 'n paar voorbeelde wat ten volle geïntegreer is.	Voorbeelde het betrekking op die gevallestudie/gegewe konteks en ten volle by die respons geïntegreer wat 'n begrip van die betrokke kwessies toon. Verwys na aktuele sake.	Voorbeelde het betrekking op die gevallestudie/gegewe konteks en ten volle by die respons geïntegreer wat 'n begrip van die betrokke kwessies toon. Aktuele sake is ten volle by die antwoord geïntegreer.		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Kreatiewe probleem-oplossing	Geen begrip van die probleem en geen oplossing gegee nie.	Identifisering van die probleem en 'n verkeerde/ swak oplossing voorgestel.	Identifisering van die probleem met breedte, maar nie diepte nie (opper-vlakkig).	Goeie insig en begrip van die helfte van die probleem met oplossings wat gebied word en diepte van begrip toon OF minder as die helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die meerderheid van die probleme met oplossings wat aangebied word wat diepte van begrip toon OF die helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat gebied word, wat volledig bespreek word en begrip van alle aspekte toon OF die meerderheid in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat gebied word, wat volledig bespreek word en breedte en diepte van begrip toon.
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Sintese	Nie aan enige kriteria wat hieronder gelys is, voldoen nie.	Minstens aan een van die kriteria voldoen.	Enige twee van die kriteria nagekom.	Enige drie van die kriteria nagekom.	Enige vier van die kriteria nagekom.	Enige vyf van die kriteria nagekom.	Al ses van die kriteria nagekom.
1 Inleiding – moet nie net die vraag oorskryf nie, maar toon begrip van die "verband" tussen die onderwerpe.							
2 Gevolgtrekking – dit moet 'n logiese bevestiging van die punte wat geopper is, wees.							
3 Vloei van gedagte, d.i. paragrawe volg logies op mekaar.							
4 Integrasie van onderwerpe wat in die vraag gegee is.							
5 Integrasie van die vraag met ander sakeverwante onderwerpe om die gehalte van die vraag te verhoog.							
6 Argumente is ontwikkel.							
					Subtotaal: (20 punte)	**1B**	**2B**
					TOTAAL		

VRAAG 2

(Feite: maks. 70 punte)

Feitepunte word volgens die rubriek toegeken vir:

- Noem
- Verduideliking/stawing/motivering
- Voorbeelde

ENTREPRENEURSKAP EN INTRAPRENEURSKAP

Omskrywing van 'n entrepreneur

Die entrepreneur is die persoon wat die drie produksiefaktore kombineer (kapitaal, arbeid en grondstowwe) ten einde 'n nuwe sake-onderneming te begin.

Die entrepreneur sien 'n geleentheid in die mark en hy/sy aanvaar die risiko om 'n nuwe besigheid te begin deur sy/haar kapitaal te belê ten einde 'n wins te maak.

Wanneer die entrepreneur die besigheid begin, sal hy/sy gewoonlik op topbestuursvlak funksioneer.

Wat is 'n intrapreneur?

'n Intrapreneur staan dikwels as 'n "binne-entrepreneur" bekend. Hy/sy werk in 'n besigheid en gebruik entrepreneurseienskappe gekombineer met sakehulpbronne om innoverende idees in wins te omskep.

Die intrapreneur hoef nie op topbestuursvlak te werk nie, maar sal dikwels 'n nuwe en winsgewende idee in die departement met die goedkeuring van sy/haar bestuurder implementeer.

Entrepreneurseienskappe, -kenmerke en -vaardighede

Dit is amper onmoontlik om die kenmerke of eienskappe te lys wat gewoonlik in alle entrepreneurs voorkom. Die aspekte van entrepreneurskap wat bereikbaar is, is daardie sleutelentrepreneurseienskappe wat **geleer** en **ontwikkel** kan word. Geen ambisieuse bestuurder hoef agter die verskoning van "Ek is nie 'n gebore entrepreneur" te skuil nie. Daar is 'n breë vaardigheidsbasis vir hierdie bestuurders beskikbaar wat hulle kan gebruik om sommige van hierdie noodsaaklike entrepreneurseienskappe te verwerf of ontwikkel.

- Een van die belangrikste eienskappe van 'n entrepreneur is die vermoë om 'n geleentheid met potensiaal te identifiseer en om dan die geleentheid te benut, selfs al kan dit riskant wees. 'n Entrepreneur moet risiko's neem om belonings te kry.
- Ten einde 'n geleentheid in 'n sekere mark te identifiseer, moet die entrepreneur die teikenmark verstaan en hy/sy moet gedurig die interne en eksterne omgewing noukeurig ondersoek om proaktief geleenthede en/of bedreigings te identifiseer.
- Die entrepreneur moet weet wie die klante (LSM) is, wat hul behoeftes is en dan bereid wees om die sakeplan te ontwikkel of verander om in die klante se behoeftes te voorsien.
- 'n Entrepreneur is 'n opportunis. Die mark/sake-omgewing is dalk nie altyd gunstig of pas nie in by sy/haar aanvanklike plan nie. Die entrepreneur moet dus marktendense kan antisipeer, die positiewe aspekte identifiseer en dit tot voordeel van die besigheid gebruik.

- Om 'n nuwe besigheid te begin, is harde werk en verg toewyding en volharding.
- Kreatiwiteit en innovasie is dikwels vereistes om 'n nuwe besigheid aan die gang te kry. Om anders as 'n mededinger te wees (differensiasiestrategie) kan tot 'n suksesvolle besigheid lei.
- Die vermoë om 'n plan voor te berei en implementeer om doelwitte te bereik, is belangrik. Maar die entrepreneur moet realisties en proaktief wees om 'n gebeurlikheidsplan te ontwikkel ten einde potensiële risiko's te bestuur.
- Ten einde die plan uit te voer, moet die entrepreneur die vermoë hê om die vereiste hulpbronne op 'n optimale wyse te bekom en koördineer.
- Sonder leierseienskappe sal die entrepreneur waarskynlik nie sukses behaal nie. Hy/sy moet die vermoë hê om ander te oorreed en motiveer om die plan te ondersteun en hom/haar te volg ten einde gewenste doelwitte te bereik.
- Die vermoë om prestasies en vordering te evalueer is uiters belangrik ten einde regstellende maatreëls, indien nodig, te inisieer.
- Die entrepreneur moet vinnige besluite oor geleenthede kan neem soos wat hulle ontstaan.
- Die vermoë om duidelik en akkuraat te kommunikeer ten einde strategieë te implementeer om uitdagings te oorkom en dus munt te slaan uit geleenthede.
- 'n Entrepreneur is persoonlik gemotiveer en verkies dikwels om op sy/haar eie te werk of minstens in beheer te wees van wat aangaan. Dit is baie belangrik dat 'n entrepreneur genoeg insig het om te weet wat sy/haar tekortkominge is en wys genoeg om hom/haar met 'n ondersteunende span te omring.

Leierskap vs. bestuur

Baie is al geskryf oor die verskil tussen 'n bestuurder en 'n leier en of dit enigsins moontlik is om tussen die twee te onderskei.

Een van die omskrywings wat dikwels gebruik word om tussen die twee te onderskei, is:

- 'n Bestuurder word in 'n gesagsposisie aangestel, wat hom/haar in staat stel om daarop aan te dring dat mense doen wat hy/sy sê gedoen moet word.
- 'n Leier het die kundigheid om mense bewus te maak van die voordele om 'n sekere handelswyse te volg, en sodoende 'n begeerte by mense skep om hom/haar te volg om 'n gemeenskaplike doel te bereik.

Ideaal gesien, vir 'n bestuurder om suksesvol te wees, moet hy/sy ook 'n leier wees. Dit is nie meer vanpas om vir mense te sê, "omdat ek so sê" nie. Baie min mense reageer goed wanneer hulle "bestuur" word, terwyl die meeste werknemers iemand respekteer wat elk individue se sterk punte en die bydrae wat elkeen lewer, erken. Ons het reeds daarop gewys dat die bestuurder beter toegerus sal wees vir sy/haar taak indien hy/sy entrepreneurseienskappe ontwikkel. Dieselfde beginsel is van toepassing: 'n goeie bestuurder sal seker maak hy/sy is ook 'n leier.

Bestuurder	**Leier**
Die bestuurder hou stelsels in stand.	Die leier ontwikkel nuwe metodes om dinge te doen.
Die bestuurder fokus op stelsels en struktuur.	Die leier fokus op mense.
Die bestuurder maak op beheer staat.	Die leier inspireer vertroue.
Die bestuurder aanvaar die *status quo*.	Die leier daag die *status quo* uit.

Bestuurstake

Daar is 'n verskeidenheid take wat 'n bestuurder moet verrig as deel van sy/haar daaglikse werk. Die oogmerk van die bestuur is om te verseker werknemers presteer doeltreffend en effektief om die doelwitte van die besigheid te bereik.

Om dit te bereik, verrig die bestuurder (hou in gedagte dat 'n entrepreneur ook 'n bestuurder van sy/haar besigheid sal wees) die volgende take:

Beplanning

Elke besigheid het 'n plan nodig om te verseker handelinge is op die gewenste uitkoms toegespits. Die plan moet opgestel word met die doel om die doelwitte en doelstellings van die besigheid te bereik, maar die plan moet buigsaam en aanpasbaar wees volgens die omstandighede.

Die volgende is moontlike stappe wat gedurende die beplanningsproses gedoen moet word: Verstaan en omskryf die probleem, kry al die relevante inligting, ontleed die inligting en oorweeg alle moontlike gebeurlikhede. Besluit op 'n plan van aksie, maar oorweeg alternatiewe planne (gebeurlikheidsplanne), implementeer die plan sorgvuldig en volg op om te verseker die plan is suksesvol; indien nie, implementeer regstellende stappe. Beplanning in die besigheid vind op verskillende bestuursvlakke plaas:

- Die topbestuur is verantwoordelik vir die algehele, langtermyn- strategiese sakeplan, insluitend die visie, missie, doelstellings en strategieë vir die hele besigheid.
- Die middelbestuur formuleer taktiese planne, wat die verkryging van hulpbronne behels wat die departemente wat hulle beheer nodig het, naamlik die Finansiële afdeling, Bemarkingsafdeling, Produksie-afdeling, Menskapitaalafdeling, ens. Die middelbestuur is verantwoordelik vir mediumtermynbeplanning en moet verseker dat laer bestuursvlakke gelei word om hul daaglikse beplanning met die van die middelbestuur in ooreenstemming te bring.
- Laer bestuur is daagliks in beheer van beplanningswerkskedules en -programme.

Die volgende is 'n paar beginsels wat in gedagte gehou moet word wanneer beplanning gedoen word:

Alle bestuurders, wat in 'n posisies is waar hulle vir ontwikkeling en implementering van planne verantwoordelik is, sal toerekenbaar vir hierdie elemente gehou word. Dit is egter belangrik dat bestuurders ondersteuning en leiding van die middel-/topbestuurders gedurende die beplannings- en implementeringsfases ontvang.

Beplanning is op die toekoms gemik. Dit moet vooruit gedoen word om leiding aan werknemers te gee ten einde veranderings betyds te implementeer, en steeds seker te maak die planne val binne die begroting (realisties).

Duidelike kommunikasie is uiters belangrik om werknemers oor verlangde doelwitte in te lig. Dit is altyd 'n goeie idee om planne skriftelik te kommunikeer ingeval iemand na die plan moet verwys om die oorspronklike doel te bevestig.

Die KISS-beginsel: Hou dit eenvoudig sodat die plan maklik is om te verstaan en implementeer.

Beplanning is 'n bestuursinstrument en moet gebruik word om werknemers na die einddoel te lei. Beplanning is die belangrikste eerste stap, maar geen plan sal resultate lewer sonder dat dit geïmplementeer word nie.

Organisering

Wanneer die bestuurder organiseer, beteken dit hy/sy reël aktiwiteite op so 'n wyse dat alle hulpbronne (produksiefaktore) tot 'n sistematiese en suksesvolle besigheid bydra.

Hierdie produksiefaktore sluit die volgende in: werknemers, bedryfskapitaal wat nodig is om die besigheid te bedryf, enige grondstowwe wat nodig is om die produk te produseer, bekom die voorraad om aan verbruikers te verkoop.

Daar is verskillende bestuurders in beheer van elk van die funksies, maar die hoofbestuurder/HUB moet seker maak al hierdie bestuurders besef dat hul take interafhanklik is en dat hulle saam moet werk om die algehele doelwitte van die besigheid te bereik.

Organisering verwys ook na verslagdoeningstrukture in die besigheid. Daar is nie een korrekte (of verkeerde) organisasiestruktuur wat alle besighede pas nie. Ongeag die organisasiestruktuur wat vir die besigheid gekies word, is dit belangrik dat die verslagdoeningslyne duidelik is ten einde verwarring en afskuiwing van verantwoordelikheid te vermy.

Leiding

Ten einde planne te implementeer en die gewenste uitkoms te bereik, moet die bestuurder verseker dat leiding en ondersteuning aan werknemers gegee word, d.i. dat hulle gelei word om die doelwitte van die besigheid te bereik asook hul persoonlike doelwitte as werknemers.

'n Goeie leier sal streef om 'n balans te handhaaf tussen om risikogeoriënteer te wees (om die werk gedoen te kry) en mensgeoriënteer (om op die behoeftes van werknemers te fokus).

Die volgende is 'n paar algemene reëls vir goeie leierskap:

- Werkers moet altyd gehelp word om te verstaan watter doelwitte bereik moet word.
- 'n Goeie leier sal toelaat (en ook aanmoedig) dat ondergeskiktes insette lewer en menings lug.
- Werknemermoraal verbeter indien werknemers weet dat die bestuur hulle respekteer en hulle sal ondersteun waar moontlik.
- Goeie werk moet altyd (of waar moontlik) openlik erken word, terwyl om werknemers te vermaan en/of werkverwante probleme te hanteer, moet privaat gedoen word. Dit is belangrik dat kritiek nooit persoonlik mag wees nie, maar opbouend om die werknemer te lei om nie weer dieselfde fout te maak nie.
- Verduidelik aan werknemers hoekom daar veranderings is of hoekom sekere prosedures gevolg moet word om hul aanvaarding en samewerking te verseker.

Beheer

Dit is noodsaaklik dat die bestuur altyd beheer as die laaste stap in die proses gebruik. Beheer gee terugvoering aan die bestuurder om te bepaal hoe probleme hanteer kan word ten einde die prestasie van werknemers en die besigheid in sy geheel kan verbeter.

'n Goeie beheerstelsel sal die volgende aspekte insluit:

Stap 1: Stel standaarde vas sodat die maatskappy se verwagting vir elke werknemer duidelik is. Hierdie standaarde en verwagtings word op hul beurt as 'n norm gebruik waarvolgens werklike prestasie gemeet word. Die standaarde moet aan werknemers toon wat geëvalueer sal word en hoe dit geëvalueer sal word.

Stap 2: Die werklike prestasie word teen die voorafbepaalde standaarde wat in stap 1 vasgestel is, gemeet (vergelyk).

Stap 3: Indien daar enige afwykings van die projeksie is wanneer met werklike prestasie gemeet word, moet hierdie afwykings deur opgeleide persone reggestel word of minstens bespreek word om die oorsaak van die afwykings vas te sel om herhaling van substandaardwerk te verhoed.

Koördinasie

Koördinasie verseker daar is samewerking tussen verskillende afdelings in die besigheid en dat almal daaraan werk om 'n gemeenskaplike doel te bereik.

Die sleutel tot koördinasie en samewerking is duidelike kommunikasie om seker te maak almal verstaan die vereiste verwagtings. Gereelde vergaderings sal help om te verseker dit word bereik.

Die uiteindelike doel van koördinasie is om 'n sinergie tussen individuele pogings, spanne en afdelings te verseker.

Kommunikasie

Kommunikasie verwys dus na die oordrag en ontvangs van idees en gesindhede tussen die bestuur en werkers, maar ook tussen die bestuur en eksterne groepe, soos die media, verskaffers, klante en die regering. Sonder goeie, duidelik kommunikasie is dit nie moontlik om verhoudings met hierdie verskillende belanghebbendes te bou nie.

Kommunikasie verseker koördinasie van aktiwiteite in die besigheid deur werkers in te lig presies wat van hulle verwag word.

Aan die ander kant, stel duidelike kommunikasiekanale werkers (of eksterne belanghebbendes) in staat om die bestuur oor probleme en idees in te lig.

Behoorlik kommunikasie kan help om die algehele prestasie van die besigheid te verbeter, omdat die betrokke persone oor sekere feite ingelig word indien en wanneer (of vroeër) hulle die inligting nodig het.

Delegering

Delegering is nodig ten einde die werkslading van senior werknemers te verlig en om 'n sinvoller verdeling van take en verantwoordelikhede te bereik.

Die bestuur delegeer pligte, gesag en verantwoordelikhede aan ondergeskiktes.

Die persoon aan wie die take gedelegeer word, moet die nuwe take kan doen en het moontlik bykomende opleiding nodig om hom/haar te bemagtig. Dit is ook belangrik om te onthou dat wanneer verantwoordelikhede gedelegeer word, die werker ook gemagtig word om situasies te hanteer wat uit die bykomende verantwoordelikheid spruit.

Beide die werknemer en die bestuurder wat die verantwoordelikheid gedelegeer het, sal toerekenbaar gehou word vir die gehalte van die werk wat gedoen is.

Besluitneming

Ten einde 'n verantwoordelike besluit te neem, moet alle relevante feite oorweeg word.

'n Keuse word gemaak tussen wat die beste in 'n sekere situasie sal wees.

Sakebesluite moet objektief wees, met geen persoonlike vooroordeel om die besluite te beïnvloed nie.

Dit is belangrik om die besluit te assesseer deur die uitvoerbaarheid en lewensvatbaarheid daarvan te oorweeg.

Dissipline

Die doel van dissipline is om toekomstige gedrag in die besigheid te verbeter. Ten einde dit te bereik, is dit noodsaaklik dat almal weet wat as wangedrag beskou word, maar ook wat die gevolge sal wees indien die reëls oortree word of daar nie aan prestasiestandaarde voldoen word nie.

Dit is uiters belangrik wanneer dissiplinêre maatreëls geïmplementeer word, dat dit konsekwent gedoen word (almal word regverdig behandel).

Daar is 'n **wanbegrip** dat die besigheid drie waarskuwings moet uitreik voordat die werknemer ontslaan kan word.

- 'n Geringe oortreding sal 'n mondelinge waarskuwing tot gevolg hê of selfs meer as een mondelinge waarskuwing.
- Indien die werknemer steeds op 'n wyse optree wat tot die mondelinge waarskuwings gelei het, kan 'n skriftelike waarskuwing uitgereik word en miskien 'n tweede of 'n finale skriftelike waarskuwing kan volg.
- Indien dit egter 'n ernstige oortreding is, kan onmiddellike skorsing van die werknemers plaasvind totdat die tugverhoor gehou word. Geen mondelinge of skriftelike waarskuwings word vereis indien die oortreding ernstig is nie.
- Die besigheid se "gedragskode" sal spesifiseer wat die dissiplinêre optrede vir verskillende oortredings is.

BESTUURSBEVOEGDHEDE

Globale bewustheid

'n Wêreldwye bewustheid behels baie meer as bloot om te probeer om politieke, taal- of kulturele verskille tussen lande te verstaan ten einde te sorg dat algemene aannames oor mense nie gemaak word nie. Dit is meer as die feit dat wisselkoerse appresieer of depresieer en dat dit 'n invloed op die produksiekoste kan hê. Hoewel hierdie kwessies belangrik is, is dit noodsaaklik om te besef dat wêreldwye bewustheid baie meer behels.

Die bestuurder moet verstaan dat selfs al dryf die besigheid nie regstreeks met ander lande handel nie (koop of verkoop), moet hy weet dat die sakewêreld onderling verbonde is en dat verskaffers uit 'n verskeidenheid lande kom. Dit is dus moontlik dat gebruike en waardes tussen lande verskil. 'n Bewustheid van die hele toevoerketting is uiters belangrik. Oorweeg die volgende: Moet 'n bestuurder toelaat dat 'n sekere produk in die besigheid verkoop word, indien kinderarbeid iewers in die toevoerketting gebruik is? Moet besighede 'n produk verkoop indien hulle weet dat gedurende die vervaardigingsproses ernstige skade aan die omgewing aangerig is?

Organisasiebewustheid

Geen organisasie werk in 'n vakuum nie. Organisasiebewustheid vereis dat die bestuur bewus is van **interne asook eksterne** faktore wat 'n invloed op die sukses van die besigheid kan hê.

Intern:

Die bestuurder moet die vermoëns (sterk punte) en beperkings (swak punte) van die besigheid verstaan.

Ten einde vir die bestuur (op alle vlakke) om suksesvol te wees, is dit belangrik vir hulle om 'n begrip te hê van wat in die hele besigheid gebeur, omdat die handelinge van die verskillende funksies of afdelings in die besigheid 'n invloed op mekaar het (onderling afhanklik).

Die bestuurder moet ook empatie hê en die druk oorweeg wat verskillende afdelings ervaar, en moet hierdie mense akkommodeer waar moontlik ten einde te verseker die hele besigheid (eerder as net daardie een afdeling) is suksesvol.

Die bestuur moet ook die organisasiekultuur van die besigheid verstaan. Indien daar iets in die kultuur is wat nie wenslik is nie, moet 'n proaktiewe plan geïmplementeer word om die organisasiekultuur te verander na iets wat in ooreenstemming met die visie en missie van die besigheid is. Dit is belangrik ten einde die algehele funksionering van die besigheid te verhoog.

Ekstern:

Die bestuur moet 'n begrip van die geleenthede en/of bedreigings toon waarvoor die besigheid te staan kan kom wanneer in die konteks van die eksterne omgewing beskou word.

Wanneer mens aan die eksterne omgewing dink, moet in gedagte gehou word dat aspekte soos nasionale en internasionale tendense 'n uitwerking op die besigheid kan hê,

maar dat die besigheid ook gebeurtenisse in die eksterne omgewing kan beïnvloed deur 'n standpunt vir of teen iets in te neem.

Analise

Ten einde beide 'n wêreldwye en organisasiebewustheid te ontwikkel, moet die bestuurder belangrike inligtingsbronne kan identifiseer, relevante inligting kan insamel, die invloed wat verskillende gebeurtenisse op mekaar kan hê, kan interpreteer en dan alternatiewe planne van aksie kan vergelyk. Dit is die vermoë om te ontleed en tot gevolgtrekkings te kom.

Wanneer inligting ontleed word, moet potensiële probleme geïdentifiseer word en oplossings voor die tyd gevind word ten einde te verseker dat risiko's bestuur word.

Die bestuur moet verstaan dat ontleding 'n moeilike taak is en waar moontlik moet besluite nie impulsief geneem word nie, maar net na oorweging van alle betrokke feite.

Strategiese denke wat tot strategiese optrede lei

Strategiese denke behels die bestuurder se vermoë om na die besigheid se huidige posisie te kyk met betrekking tot die res van die mark en om dan te besluit waar die besigheid oor 'n paar maande of jare moet wees. Dit word strategiese beplanning genoem en vereis 'n visie, missie, lang- en korttermyndoelstellings wat geformuleer moet word, die ontwikkeling van 'n strategie om hierdie doelwitte te verwesenlik.

Dit kan net gedoen word indien die bestuurder verstaan dat die nywerheid en marktendense die besigheid se mededingende posisie sal beïnvloed. Dus is dit belangrik om na sterk punte, swak punte, geleenthede en bedreigings te kyk voordat strategieë (planne of handelings) ontwikkel en geïmplementeer word.

Om eenvoudig net huidige tendense te hersien, is net nie goed genoeg nie. Die bestuurder moet kan antisipeer en voorspel wat in die toekoms gaan gebeur en dan proaktief wees wanneer planne geïmplementeer word om die situasie te bestuur.

Die uitkoms van die situasie moet ook geëvalueer word ten einde regstellende stappe te implementeer, indien nodig.

Spanwerk

'n Goeie bestuurder is bewus van ander mense se gevoelens en vrese en antisipeer hoe dit die spanlede sal raak. Die bestuurder moet seker maak dat spanne so ontwerp word dat lede mekaar se sterk en swak punte sal aanvul.

As die spanleier moet die bestuurder verseker dat die spanlede (werknemers in die besigheid) na mekaar luister, verskille op 'n konstruktiewe manier uitdruk en dan 'n manier kry om saam met mekaar te werk.

Die bestuurder sal alle spanlede aanmoedig om saam te werk, maar sal versigtig ingryp om konflik op te los.

Dit is belangrik dat die spanlede 'n duidelike begrip van die doelwitte het en dat alle spanlede met die nodige vaardighede bemagtig is om hierdie doelwitte te bereik. Indien die vaardighede ontbreek, moet spanlede opgelei word en dan verantwoordelik vir hul prestasie gehou word.

Bemagtiging en talentontwikkeling

Die bestuurder moet verstaan dat bemagtiging en talentontwikkeling belangrik is omdat dit beteken die besigheid belê tyd en hulpbronne om met werknemers se ontwikkeling te help ten einde die doelwitte en doelstellings van die besigheid te bereik. Wanneer werknemers bemagtig is en hulle het by die ontwikkelingsproses gebaat, is dit bevorderlik vir beter moraal en hoër vlakke van motivering.

Bemagtiging en talentontwikkeling kan op 'n aantal maniere gedoen word:

- Deur 'n werknemer nuwe vaardighede deur middel van opleiding te gee.
- Deur aan 'n werknemer nuwe verantwoordelikhede en gesag te gee om 'n uitdagende nuwe taak te verrig, wat van hom/haar verwag om wyer as voorheen te dink.
- Deur aan 'n werknemer die vryheid te gee om te besluit hoe om 'n taak te doen, mits aan sekere voorafbepaalde standaarde voldoen word.
- Deur prestasie te monitor en dan konstruktiewe terugvoering te gee.

Inisiatief

Om inisiatief te toon, beteken die bestuurder wag nie vir ander mense om aan nuwe maniere te dink om sy/haar afdeling of die hele besigheid te verbeter nie.

Deur inisiatief te demonstreer, sal die bestuurder nie net die konvensionele metodologie bevraagteken nie, maar ook ondergeskiktes aanmoedig om aan nuwe idees en innovasies te dink voordat die situasie dit vereis.

Inisiatief beteken om proaktief te wees en kwessies voor te spring voordat hulle ontstaan ten einde 'n mededingende voordeel te skep.

Beoordeling/besluitneming

Die bestuurder moet voortdurend oordele in verskillende situasies vel. Dit kan net gedoen word nadat al die toepaslike feite objektief geëvalueer is.

Hoewel dit ideaal sou wees dat die bestuurder sy/haar besluit duidelik kon evalueer voordat opgetree word, is dit in sommige gevalle nie moontlik nie. Soms word onmiddellike besluitneming vereis om 'n geleentheid te benut; die bestuurder kan nie huiwer om daardie uiters belangrike besluit te neem nie. Een van die belangrikste vaardighede wat 'n bestuurder in so 'n situasie kan benut, is om **logiese redenering** toe te pas.

Dit is belangrik vir die bestuurder om integriteit te hê wanneer oordele gevel of besluite geneem word. Dit demonstreer leierskap en 'n bereidwilligheid om toerekenbaarheid vir sy/haar besluite te erken.

Onderhandeling

'n Suksesvolle onderhandelaar is altyd in staat om sy/haar menings op 'n duidelike en akkurate manier aan die gehoor (werknemers, vakbonde, verskaffers, ens.) oor te dra en dan hierdie vaardighede te gebruik om die gehoor te oortuig om sy/haar standpunt te verstaan.

Dit is belangrik dat mense 'n begrip van al die relevante menings het. 'n Bestuurder wat 'n bedrewe onderhandelaar is, sal probeer om 'n wen-wen-situasie te fasiliteer deur kompromieë te gebruik om probleme op te los.

Dit is belangrik om ondersteuning van die invloedrykste rolspelers te bekom – veral in sensitiewe of hoëdruksituasies omdat hierdie informele leiers ander in die onderhandelingsproses kan beïnvloed.

Dit is 'n mite om te dink mense word as goeie onderhandelaars gebore. Dit is 'n vaardigheid wat die meeste mense kan verwerf. Hierdie kundigheid is veral relevant vir bestuurders om op alle vlakke te ontwikkel.

Klantdiensoriëntasie

In 'n suksesvolle besigheid is klante en hul behoeftes die primêre fokusgebied en moet in alle sakebesluite in ag geneem word.

Dit is uiters belangrik dat die bestuurder na klante se vrae, probleme en terugvoering luister en daarop reageer, aangesien dit 'n belangrike manier vir die besigheid is om aan die klant te gee wat hy/sy van die besigheid verwag en vereis.

'n Produktiewe klantverhouding gegrond op vertroue en geloofwaardigheid sal verseker dat bestaande klante aanhou terugkom om by die besigheid te koop.

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II: LAERORDEDENKERUBRIEK (60% GEWIGSWAARDE)

KRITERIA		1	2	Vraag 1	Vraag 2
Formaat	Voldoen nie aan die regte standaard nie	Gedeeltelik korrekte formaat	Korrekte formaat		
		1	**2**	**3**	
Terminologie	Geen gebruik van saketerminologie nie.	Geïsoleerde/beperkte gebruik van saketerminologie.	Goeie gebruik van saketerminologie.	Uitstekende gebruik van saketerminologie.	
Inhoud (aantal relevante feite)	Maksimum 50 feite. Deel deur twee om 'n punt uit 25 te kry. Punte word onder andere gegee vir noem van die feit, verduideliking van feite of stellings, toepaslike voorbeelde, uitbreiding van akronieme. LET WEL: Gelyste feite wat nie verduidelik word nie = maks. 4 punte (8 feite)				
			Subtotaal: (30 punte)	**1A**	**2A**

BESIGHEIDSTUDIES VRAESTEL II – HOËRORDEDENKERUBRIEK (40% GEWIGSWAARDE)

Indien alle AFDELINGS nie voltooi is nie, word die beoordeling gegrond op die hoeveelheid verwagte inligting.
Bv. 'n kandidaat wat een afdeling goed motiveer, maar nie die ander beantwoord nie, kan nie vir 'n "meerderheid stellings"-punt kwalifiseer nie.

KRITERIA		**1**	**2**	**3**	**4**	**Vraag 1**	**Vraag 2**
Stawing (motivering vir stellings wat gemaak is)	Geen poging om te staaf nie.	Baie beperkte stawing.	Minder as die helfte van die stellings is gestaaf.	Die meerderheid van die stellings is gestaaf.	Die meerderheid van die stellings is deeglik gestaaf wat breedte en/of diepte van begrip toon.		
		1	**2**	**3**	**4**		
Toepassing op konteks/ nywerheid	Oppervlakkige verwysing gegrond op die gegewe gevallestudie/konteks (Hou aan om die naam van die besigheid herhaaldelik te noem sonder toepaslike voorbeelde).	Deurlopende verwysing word na die gevallestudie/ gegewe konteks gemaak met 'n paar toepaslike voorbeelde.	Deurlopende verwysing word na die gevallestudie/ gegewe konteks gemaak met 'n paar voorbeelde wat ten volle geïntegreer is.	Voorbeelde het betrekking op die gevallestudie/gegewe konteks en ten volle by die respons geïntegreer wat 'n begrip van die betrokke kwessies toon. Verwys na aktuele sake.	Voorbeelde het betrekking op die gevallestudie/gegewe konteks en ten volle by die respons geïntegreer wat 'n begrip van die betrokke kwessies toon. Aktuele sake is ten volle by die antwoord geïntegreer.		

		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**		
Kreatiewe probleem-oplossing	Geen begrip van die probleem en geen oplossing gegee nie.	Identifi-sering van die probleem en 'n verkeerde/ swak oplossing voorgestel.	Identifisering van die probleem met breedte, maar nie diepte nie (oppervlakkig) .	Goeie insig en begrip van die helfte van die probleem met oplossings wat gebied word en diepte van begrip toon OF minder as die helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die meerderheid van die probleme met oplossings wat aangebied word wat diepte van begrip toon OF die helfte in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat gebied word wat volledig bespreek word en begrip van alle aspekte toon OF die meerderheid in breedte en diepte.	Goeie insig en begrip van die holistiese probleem met oplossings wat gebied word wat volledig bespreek word en breedte en diepte van begrip toon.		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**		
Sintese	Nie aan enige kriteria wat hieronder gelys is, voldoen nie.	Minstens aan een van die kriteria voldoen.	Enige twee van die kriteria nagekom.	Enige drie van die kriteria nagekom.	Enige vier van die kriteria nagekom.	Enige vyf van die kriteria nagekom.	Al ses van die kriteria nagekom.		

1 Inleiding – moet nie net die vraag oorskryf nie, maar toon begrip van die "verband" tussen die onderwerpe.		
2 Gevolgtrekking – dit moet 'n logiese bevestiging van die punte wat geopper is, wees.		
3 Vloei van gedagte, d.i. paragrawe volg logies op mekaar.		
4 Integrasie van onderwerpe wat in die vraag gegee is.		
5 Integrasie van die vraag met ander sakeverwante onderwerpe om die gehalte van die vraag te verhoog.		
6 Argumente is ontwikkel.		
Subtotaal: (20 punte)	**1B**	**2B**
TOTAAL		

IEB Copyright © 2018