

DIE KOSTE VAN VRYWILLIGE, BEHEERBARE ARBEIDOMSET

G ROODT

*Departement Menslike Hulpbronbestuur,
Randse Afrikaanse Universiteit*

FC BOTHMA

*Departement Bedryfsielkunde,
Universiteit van die Oranje-Vrystaat*

ABSTRACT

The cost of voluntary, controllable labour turnover. Labour turnover for individuals can be classified as voluntary or non-voluntary, whereas labour turnover in organisations can be categorised as controllable or non-controllable. Data on total labour turnover in a particular service organisation indicated the existence of a possible problem. Voluntary, controllable labour turnover between 1 January 1988 and 31 March 1991 for technicians only within this particular organisation was closely scrutinised by calculating the direct recruitment, training, and separation costs for this period. The replacement costs of the technical population alone ($N = 1594$) for the last-mentioned period were approximately R94 million and could possibly increase to as high as R470 million if the hidden costs are also considered. If these costs are projected to the period 1980-1991 in which there were 60284 voluntary leavers, the total labour turnover costs for this organisation could be astronomical. It is clear from the above that preventative strategies by management could reduce the negative consequences of labour turnover and improve the prospects of a positive outcome.

OPSOMMING

Arbeidomset kan vir individue as vrywillig of nie-vrywillig geklassifiseer word; daarenteen kan arbeidomset vir organisasies as beheerbaar of nie-beheerbaar gekategoriseer word. Gegewens oor totale arbeidomset in 'n bepaalde diensorganisasie het op die bestaan van 'n moontlike probleem gewys. Die koste van vrywillige, beheerbare arbeidomset van slegs tegnisiërs is vir die periode 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 in die betrokke organisasie nader ondersoek, deur die direkte verkrygings-, opleidings- en skeidingskoste van tegnisiërs vir hierdie tydperk te bereken. Die vervangingskoste van slegs die tegnisiërs ($N = 1594$) vir die laasgenoemde tydperk het sowat R94 miljoen beloop en kon selfs so hoog soos R470 miljoen wees as die verskuilde kostes ook verreken is. Indien hierdie kostes na die periode 1980-1991 geprojekteer word waarin daar 60 284 vrywillige verlaters was, kan die totale arbeidomsetkoste vir die organisasie astronomies wees. Hieruit blyk dit duidelik dat voorkomende strategieë deur bestuur die negatiewe gevolge van arbeidomset kan verminder en die vooruitsigte van positiewe gevolge kan verbeter.

Die begrip "arbeidomset" is 'n misleidende term wat in die algemeen as 'n verwysing na die verskynsel van arbeidomsetstabiliteit gebruik word (Brissenden & Frankel, 1992, p. 12). 'n Prosessuele beskouing van arbeidomset sal waarskynlik die raakste beskrywing van hierdie verskynsel bied: Potensiële werknemers uit die arbeidsmark komende uit verskillende groeperinge – in terme van bevolkinggroep, geslag en vermoëns – bied hulle arbeid in ruil vir vergoeding aan waarmee hulle hulle persoonlike behoeftes kan bevredig. Indien die werknemers vir die organisasie aanvaarbaar is, word 'n dienskontrak gesluit wat die regte en verpligtinge van beide partye uitspel. By verbreking van hierdie dienskontrak, om een of ander rede, word hierdie verhouding beëindig deur wat bekend staan as "arbeidomset" (Dalton & Todor, 1982, p. 212; Watts & White, 1988, p. 80). Vir die doeleindes van hierdie studie word arbeidomset gedefinieer as: "... die ontstaan van 'n vakature weens die vrywillige bedanking uit die diens van die diensorganisasie deur 'n werknemer wat (tegnisiërs) werk verrig het vir die diensorganisasie en monetêre vergoeding daarvoor ontvang het." (Bothma, 1992, p. 21). Hierdie definisie is gebaseer op die definisies van onder meer Price (1977); Mobley (1982); asook Van der Merwe en Miller (1988).

Arbeidomset kan vanweë 'n verskeidenheid redes plaasvind. Ten einde die verskynsel van arbeidomset sinvol te bestudeer, moet hierdie determinante op die een of ander wyse geklassifiseer word. Die klassifisering moet hierdie taak so akkuraat as moontlik verrig. Die tradisionele klassifikasie-model is volgens Price (1977, p. 9) gebaseer op die basiese vraag:

"*Wie het die handeling geïnisieer?*" Hier word onderskei tussen vrywillige en nie-vrywillige arbeidomset waar eersgenoemde deur die werknemer geïnisieer word en terwyl die tweede tipe meestal deur die werkgewer of deur 'n derde party geïnisieer word en dit verwys na ontslag, aflegging, aftrede of verplasing. Hierdie model verklaar die oorsake nie volledig genoeg nie en op grond daarvan is die uitgebreide klassifikasie-model ontwikkel.

Die uitgebreide klassifikasie-model is deur Dalton, Krackhardt en Porter (1981, pp. 716-721) ontwikkel en voeg 'n verdere dimensie by die tradisionele model by, naamlik of die arbeidomset deur die werkgewer beheer kon word en waarin daar twee kategorieë beheerbaar en nie-beheerbaar toegevoeg word. Abelson (1987, p. 383) stel hierdie model soos volg voor (kyk na Figuur 1):

Soos dit uit Figuur 1 blyk, word vrywillige en nie-vrywillige arbeidomset verder verdeel in beheerbare en nie-beheerbare arbeidomset. Volgens Cawsey en Wedley (1979, p. 94) kan die werkgewer veel doen om die potensiële verlater van plan te laat verander aangesien hy grootliks beheer het oor werkomstandighede, vergoeding en toesig. Wanneer die arbeidomsetkoste uit die model afgelei word, met die oog op die ontwikkeling van beheerstrategieë, bied dit soveel meer moontlikhede veral as die gevolge nog verder in funksioneel en disfunksioneel verdeel word. Hollenbeck en Williams (1986, p. 607) sowel as Darmon (1990, p. 46) beskou arbeidomset as disfunksioneel wanneer die organisasie hoë-prestasie werknemers verloor. Daarenteen kan arbeidomset volgens Darmon (1990, p. 48) weer funksioneel wees as lae presteerders bedank.

WERKNEMER-BEHEERD

	Ja/Vrywillig	Nee/Nie-vrywillig	
O R G A N I S E S A R D I E	Ja/ Voorkombaar	<ul style="list-style-type: none"> - Beter salaris elders - Beter werksomstandighede - Probleem met leiers/administrasie 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontslag - Aflegging - Geforseerde aftrede
	Nee/ Nie voorkombaar	<ul style="list-style-type: none"> - Verhuis elders - Eggenoot(e) verplaas - Midloopbaan verandering - Word huisvrou - Verwagting - besluit om tuis te bly 	<ul style="list-style-type: none"> - Ernstige mediese rede - Afstrewing

Figuur 1: Die uitgebreide klassifikasie-model van arbeidomset soos voorgestel deur Abelson (1987, p. 383)

In die volgende deel word die koste verbonde aan arbeidomset nader ondersoek.

Arbeidomsetkoste

Alhoewel dit algemeen bekend is dat arbeidomset 'n duur verskynsel is, is baie min organisasies van die werklike monetêre omvang en die impak daarvan bewus (Cascio, 1982, p. 19; Hall, 1981, p. 44; Teel, 1983, p. 956; en Van der Merwe, 1974, p. 90). Die kosteberekening van arbeidomset het relatief onlangs aandag van navorsers begin geniet, soos onder meer uit die studies van Cascio (1982); Cawsey en Wedley (1979); Dalton en Todor (1982); Darmon (1990); Flamholtz (1974); Hall (1981); Mercer (1988); Phillips (1990); Staw (1980); Teel (1983) en Van der Merwe (1974) blyk.

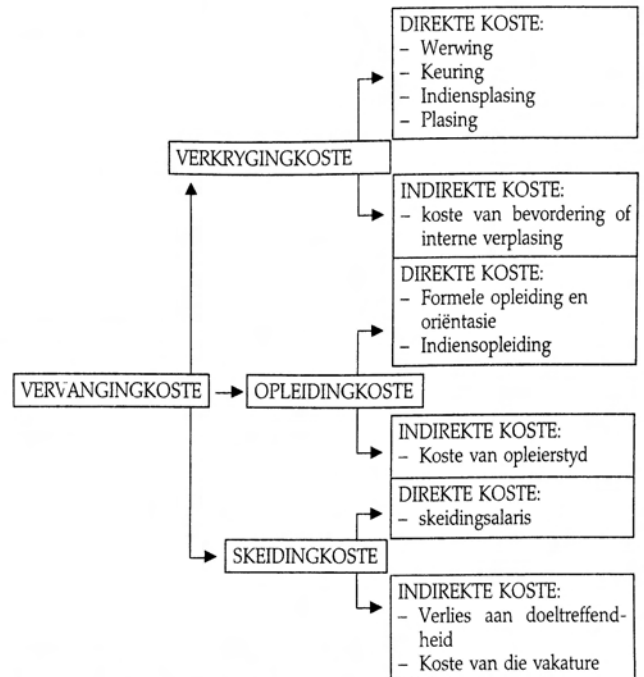
Oor die roete wat met die berekening van arbeidomsetkoste gevolg moet word, is daar ook geen eenstemmigheid nie. Daar bestaan heelwat progressie in die ontwikkeling van denke oor hierdie aspek soos dit weerspieël word uit die siening van die volgende skrywers:

Zimmerman in Cawsey en Wedley (1979) omskryf arbeidomsetkoste in terme van daardie koste wat ontstaan wanneer 'n individu die organisasie verlaat, die koste om die vakature te vul, die koste van die opleiding van die nuwe werknemer, die koste verbonde aan die onderbenutting van toerusting vanweë die vakature, die koste vanweë 'n verlies aan produksie en die koste verbonde aan verliese aan produktiwiteit vanweë swak opleiding. Hierdie model maak egter nie duidelik onderskeid tussen direkte en indirekte kostes nie.

Flamholtz (1974, p. 37) se model onderskei weer tussen twee tipes koste, naamlik die verkrygkoste en die opleidingskoste wat elk weer in direkte en indirekte koste verdeel word. In 'n verdere model van Flamholtz (1974, p. 42) word 'n derde komponent bygevoeg, naamlik die skeidingskoste wat ook 'n direkte en indirekte kostekomponent bevat. Hierdie model van Flamholtz (1974) kan soos volg voorgestel word (kyk na Figuur 2):

Uit die model van Flamholtz (1974) is dit duidelik dat daar drie koste-komponente geïdentifiseer is, naamlik die verkryg-, opleiding- en skeidingskoste wat elk weer op hulle beurt 'n direkte en indirekte kostekomponent bevat. Vir die doeleindes van hierdie studie sal hierdie teoretiese klassifikasie gebruik word.

In die model van Cawsey en Wedley (1979) word vier komponente onderskei, te wete die werwingkoste, keuring- en plasingkoste, in-die-werk aktiwiteit en skeidingskoste. Die voorgenoemde modelle verwys almal na koste-komponente wat direk berekenbaar is. Darmon (1990, p. 46) het daarop gewys dat daar langtermyn-, verskuilde- en geleentheidkoste-



Figuur 2: Die menslike hulpbronvervangingskoste-model van Flamholtz (1974, p. 42)

elemente is wat moeilik bereken en geskat kan word. Met verwysing hierna het Phillips (1990, p. 58) 'n stelling gemaak dat 80% van die arbeidomsetkoste verskuilde koste is. In hierdie verband verwys Phillips (1990) na onder meer die ontoereikende prestasie van nuwe aanstellings of van die verlaters; die ontoereikende prestasie van medewerkers wat volg op assosiasie met die nuwe of die vorige aanstellings; die ontoereikende prestasie terwyl die posisie vakant is; die uit-die-sak-prosesseerkoste; die menslike hulpbronbestuurprosesseerkoste; die nie-menslike hulpbronbestuurprosesseerkoste asook die hervestigingskoste.

Die diensorganisasie in die onderhawige studie, was ook deur 'n probleem van arbeidomset geraak. Ten einde 'n duidelike beeld van die omvang van hierdie probleem te verkry, word enkele tendense in die personeelbeweging vir die termyn 1 April 1980 to 31 Maart 1991 hier uiteengesit (Bothma, 1992, p. 4) (kyk na Tabel 1):

TABEL 1
TENDENSE IN DIE PERSONEELBEWEGING VAN DIE DIENSORGANISASIE VIR DIE TERMYN 1 APRIL 1980 TOT 31 MAART 1991

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

Uit Tabel 1 is dit duidelik dat die diensorganisasie met 'n duidelike arbeidomsetprobleem te kampe het. Hoewel die totale populasie van hierdie organisasie ongeveer met 50% gedurende hierdie termyn toegeneem het, het nuwe toetreders byna dubbel soveel as die totale werknemerpopulasie vir dieselfde termyn beloop. Ten einde hierdie probleem meer spesifiek op die tegnisi-populasie van die organisasie te fokus, word tendense in die personeelbeweging oor die termyn 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 nader toegelig (Bothma, 1992, p. 5) (kyk na Tabel 2):

Uit Tabel 2 blyk dit dat daar aan die begin van die termyn 7036 tegnisi in diens was en aan die einde van die termyn 6383. Vir hierdie termyn was daar 1594 vrywillige verlaters en 1573 nuwe aanstellings. Die arbeidomset onder tegnisi in hierdie organisasie regverdig dus nadere ondersoek.

TABEL 2
TENDENSE IN DIE PERSONEELBEWEGING VAN
DIE TEGNICI-POPULASIE VIR DIE TERMYN
1 JANUARIE 1988 TOT 31 MAART 1991

Tegnici-populasie op 1988-01-01	7036
Vrywillige verlaters vir die tydperk	1594
Ander verliese vir die tydperk	420
Nuwe aanstellings vir die tydperk	1573
Tegnici-populasie op 1991-03-31	6383

Die doelwit van hierdie studie was dus om die direkte koste van vrywillige, beheerbare arbeidsomset vir die tegnicipopulasie in 'n diensorganisasie te bereken.

METODE

Die metode wat in hierdie studie gevolg is, word vervolgens meer breedvoerig onder die hoofde die teikenpopulasie, die data benodig om die arbeidomsetkoste te bereken en die berekening van die arbeidomsetkoste bespreek:

Die teikenpopulasie

Die teikenpopulasie in hierdie ondersoek is die tegnicipopulasie ($N = 1594$) van hierdie onderneming soos dit hierbo in Tabel 2 uiteengesit is. Die koste om 'n leerlingtegnikus te werf, hom op te lei as tegnikus en hom daarna deur middel van vrywillige arbeidsomset aan die mark af te staan, word dus hier bereken.

Die data benodig om arbeidomsetkoste te bereken

Ten einde in die voorgenoemde doelwit te slaag, is die volgende besonderhede omtrent die tegnicipopulasie vir die genoemde termyn verkry:

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

Die volgende besonderhede van die tegnici-verlaters is oor dieselfde termyn bereken:

- Aantal vrywillige verlaters vir die tydperk; en
- aantal vrywillige verlaters volgens poskategorie.

Die data is deur personeel van die diensstaatseksie uit PERSAL (die personeel-rekenaardatabasis) onttrek en volgens postitel aangeteken.

Ten einde die werklike arbeidomsetkoste van die tegnicipopulasie te bereken, was dit nodig om onderskeidelik die verkryging-, opleiding- en skeidingkoste van die groep te bereken. Die verkrygingkoste is deur onderhoudvoering met die betrokke psigometriste en vanuit die betrokke afdeling se datalêers onttrek. Die opleidingskoste is van die Assistent-hoofbestuurder: Opleiding verkry, terwyl die skeidingskoste van die Assistent-hoofbestuurder: Rekenkundige Beheer en die Streeksbestuurder: Transvaal verkry is.

Die berekening van die arbeidomsetkoste

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

$$R_t = \sum (R1 + R2 + R3 + R4 + R5)$$

waar:

$$\begin{aligned} R_t &= \text{Totale verkrygingkoste} \\ R1 &= \text{Advertensiekoste} (\sum A1 + B1) \\ R2 &= \text{Voorbereidingkoste vir die indiensnemingonderhoud} \\ & (\sum C1 + D1) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R3 &= \text{Indiensnemingonderhoudkoste} (\sum E1 + F1) \\ R4 &= \text{Psigometriese toetsingkoste} \\ R5 &= \text{Na indiensnemingonderhoudkoste} (\sum G1 + H1) \end{aligned}$$

waar:

$$\begin{aligned} A1 &= \text{Koeranttariewe} \\ B1 &= \text{Gemiddelde koste om 'n advertensie te prosesseer} \\ C1 &= \text{Tyd nodig vir voorbereiding van die indiensneming-} \\ & \text{onderhoud} \\ D1 &= \text{Geweege salaris van die personeel betrokke} \\ E1 &= \text{Tyd wat die onderhoud neem} \\ F1 &= \text{Geweege salaris van die onderhoudvoerders} \\ G1 &= \text{Tyd wat nodig is om die aanstelling te prosesseer} \\ H1 &= \text{Geweege salaris van die personeel betrokke} \end{aligned}$$

Ten einde die koste van opleiding te bereken, is die volgende inligting gebruik:

- Salaris van die leerlingtegnikus vir die opleidingsperiode;
- Tegniese kollege-klasgeld; en
- Veldopleidingfooi.

Die skeidingskoste is volgens die aangepaste formule van Cascio (1982) bereken:

$$S_t = \sum (S1 + S2)$$

waar:

$$\begin{aligned} S_t &= \text{Skeidingkoste} \\ S1 &= \text{Uitdienstredingonderhoudkoste} (\sum ((A1 + A2) \times A3 \times \\ & A4) + (B1 + B2) \times A4) \\ S2 &= \text{Administratiewe koste} (\sum (C1 \times A4)) \end{aligned}$$

waar:

$$\begin{aligned} A1 &= \text{Voorbereidingtyd van die onderhoudvoerder} \\ A2 &= \text{Tyd wat die onderhoud duur} \\ A3 &= \text{Onderhoudvoerder se salaris per minuut} \\ A4 &= \text{Aantal bedankings in spesifieke periode} \\ B1 &= \text{Tyd wat die verlater in die onderhoud was} \\ B2 &= \text{Gemiddelde salaris van die verlater} \\ C1 &= \text{Gemiddelde koste om die bedanking te prosesseer} \end{aligned}$$

In die volgende deel word die resultate van die ondersoek voorgehou.

RESULTATE

Die resultate van die ondersoek word in drie dele aangebied, te wete die verkrygingkoste van die leerlingtegnici, tweedens die opleidingskoste van leerlingtegnici as tegnici en laastens die berekening van die skeidingkoste.

Die resultate van die verkrygingkoste van leerlingtegnici in die diensorganisasie kan soos volg bereken word (kyk na Tabel 3):

Uit Tabel 3 is dit duidelik dat die totale direkte verkrygingskoste R141,00 per leerlingtegnikus behoort. Wat hier nie uit die oog verloor moet word nie, is dat die proporsie verskuilde koste ($\pm 80\%$) nie hier verreken is nie. Die werklike verkrygingkoste van 'n leerlingtegnikus kan dus veel hoër wees.

Die opleidingskoste van leerlingtegnici om hulle tot op die vlak van tegnici te bring, kan soos volg voorgestel word (kyk na Tabel 4):

Uit Tabel 4 blyk dat die opleidingskoste van tegnici geweldig hoog is en direk verband hou met die arbeidomsetkoste van die diensorganisasie waarvan dit 'n substantiewe deel uitmaak. Dit is duidelik dat die betrokke diensorganisasie jaarliks groot finansiële verliese lei indien die tegniese werknemers bedank.

TABLE 3
DIE VERKRYGINGKOSTE VAN LEERLINGTEGNICI
IN DIE DIENSORGANISASIE

ADVERTENSIEKOSTE:	
- Koeranttariewe (\pm R6 000 per advertensie x 4 seisoene/ 1990 aanstellings)	R 12,06
- Interne prosesseerkoste per advertensie = 15 min x R0,29 (salariskerf van psigometris van R37 950 x 3/ 6552/60 min)	R 4,35
TOTALE KOSTE	R 16,41
INDIENSNEMINGONDERHOUD	
VOORBEREIDINGKOSTE	
- Proseseerkoste per aansoek = 5 min x R0,29	R 1,45
- Voorbereidingstyd vir onderhoud = 15 min x R0,29	R 4,35
TOTALE KOSTE	R 5,80
INDIENSNEMINGONDERHOUDKOSTE	
- Tyd wat onderhoud neem 3 x 30 min x R0,29	R 26,10
PSIGOMETRISTOETSINGKOSTE	
- Toesigkoste 120 min x R0,29	R 34,80
- Materiaal	R 1,00
- Nasien en interpretasie 30 min R0,29	R 8,70
TOTALE KOSTE	R 44,50
NA-INDIENSNEMINGONDERHOUDSKOSTE	
- Aanstellingprosesseerkoste 120 min x R0,40 (Salariskerf van Senior- en Administratiewe Beampte R34 170 + R19 350 x 3/6552/60 min)	R 48,00
TOTALE KOSTE	R 48,00
TOTALE VERKRYGINGKOSTE	R141,00

TABEL 4
KOSTE VERBONDE AAN DIE OPLEIDING VAN
'N LEERLINGTEGNIKUS TOT DIE VLAK VAN
TEGNIKUS EN NA-KWALIFIKASIE OPLEIDINGKOSTE

LEERLINGTEGNIKUS OPLEIDINGKOSTE	
- Salaris gedurende die opleidingsperiode van drie jaar + Tegniese kollege-klasgeld + veldopleidingsfooi	R 72 500
TOTAAL	R 72 500
NASIONALE HOË DIPLOMA VIR TEGNICI	
- Salaris gedurende die opleidingsperiode + Tegniese kollege-klasgeld	R 25 500
TOTAAL	R 25 500
MEESTERSDIPLOMA VIR TEGNICI	
- Salaris gedurende die opleidingsperiode + Tegniese kollege-klasgeld	R 62 000
TOTAAL	R 62 000
KOSTE OM TEGNOLOOG OP TE LEI	R160 000

In die volgende tabel word die **skeidingkoste** van 'n leerlingtegnikus bereken (kyk na Tabel 5):

TABEL 5
DIE SKEIDINGKOSTE VAN 'N LEERLINGTEGNIKUS

UITDIENSTREDINGONDERHOUDKOSTE	
- Onderhoud met toesighouer 20 min x R0,47	R 9,40
- Onderhoud met seksiehoof 20 min x R0,67	R 13,40
- Onderhoud met psigometris 30 min x R0,29	R 8,70
- Proseseerkoste 5 min R0,29	R 1,45
- Verlater se tyd in onderhoud 75 min x R0,17	R 11,90
TOTALE KOSTE	R 44,85
ADMINISTRATIEWE KOSTE	
- \pm 96 werknemers hanteer bedankingslêers deur hele proses. Dit neem ongeveer 661 min om saak af te handel.	R191,00
TOTALE ADMINISTRATIEWE KOSTE	R191,00
TOTALE SKEIDINGKOSTE	R235,85

Uit Tabel 5 kan afgelei word dat dit heelwat tyd in beslag neem om die skeiding van 'n tegnikus-verlater te bewerkstellig. Hierbenewens is daar ook hoëvlak werknemers in hierdie proses betrokke wat teen hoë vlakke besoldig word en gevolglik 'n deel van die organisasie se finansiële hulpbronne verbruik. 'n Probleem wat skynbaar uniek aan die betrokke organisasie is, is die feit dat die skeidingproses 'n besonder duur en omslagtige proses is, wat die koste nog verder verhoog.

Die verkryging-, opleiding- en die skeidingkoste van die totale tegnicipopulasie vir die periode 1 Januarie 1988 tot 31 Maart 1991 is vervolgens bereken, ten einde die **totale arbedomsetkoste** vir hierdie termyn te bepaal. Die resultate word in Tabel 6 weergegee.

TABEL 6
DIE TOTALE ARBEIDOMSETKOSTE VIR DIE TEGNICI-
POPULASIE VIR DIE TERMYN 1 JANUARIE 1988 TOT
31 MAART 1991

Postitel	Vrywillige arbedomset A	Nie-vrywillige arbedomset B	Aanstellings C	Verkrygingkoste (C x R140) Opleidingkoste x A Skeidingkoste (A x R235,85)
Hooftegnikus	32	80	1	R 141 R 2 320 000 R 7 547
Tegnoloog	31	2	11	R 1 551 R 4 960 000 R 7 311
Senior Tegnikus	557	158	9	R 1 296 R40 382 500 R 131 368
Tegnikus	576	118	11	R 1 551 R41 760 000 R 135 849
Leerling-tegnikus	398	73	1974	R 276 360 R 3 794 166* R 111 085**
TOTALE ARBEIDOMSETKOSTE				R93 890 725

* R72 500/36 x 4 maande gemiddelde opleiding = R8 055;

** Vrywillige en nie-vrywillige arbedomsetsyfer is hier gebruik.

Uit Tabel 6 is dit duidelik dat arbedomsetkoste die diensorganisasie jaarliks miljoene rande uit die sak jaag. Indien verder in aanmerking geneem word dat die verskuilde koste hier nie in berekening gebring is nie, kan die bogenoemde koste slegs die punt van die spreekwoordelike ysberg wees en dan kan die arbedomsetkoste selfs so hoog as R469 543 620 beloop. Indien dit nog verder verreken word dat die 1594 tegnici-verlaters slegs 'n geringe proporsie van die totale populasie diensverlaters van ongeveer 60 000 (vir die 1980-1991 termyn) is, kan hierdie kostes selfs as astronomies beskou word.

Die bespreking van die resultate word in die volgende gedeelte meer breedvoerig behandel.

BESPREKING

Moontlike tekortkominge van hierdie studie mag wees dat die periode waaroor die arbedomset van tegnici ondersoek is, te kort is en dat dit nie die ware beeld van arbedomset in die onderneming weerspieël nie. 'n Verdere probleem mag wees dat die indirekte koste van arbedomset nie nader ondersoek is nie en ook dat die funksionele en disfunksionele koste-effek van arbedomset nie bepaal is nie. Dit beteken dat hier hoofsaaklik op die koste-effek van arbedomset gefokus is en dat potensiële koste-voordele daarvan nie verreken is nie. Die direkte koste bied egter 'n genoegsame aanduiding van die omvang van arbedomset in die betrokke diensorganisasie.

Ten einde die probleem van arbeidomset in hierdie diensorganisasie in konteks te beskou, is dit belangrik om te weet dat hierdie organisasie grootliks verantwoordelik was vir die opleiding van tegnisi in hierdie spesialisveld. Dit is dus nie vreemd dat ander organisasies hierdie organisasie as 'n uiters gunstige werwingsveld vir tegnisi beskou nie. Dit is opvallend dat daar iets in hierdie situasie skort, naamlik dat die opleiding van tegnisi in hierdie veld grootliks op een organisasie neerkom. Hierdie situasie verdien dringende aandag van topbestuurders gemoeid met opleiding van tegnisi ten einde 'n oofhoofse strategie vir hulle opleiding te bepaal. Daar word skynbaar reeds goed gevorder met hierdie strategie. Die alternatief is om dit in die hande van politici oor te laat sodat 'n nasionale beleid vir die opleiding van tegnisi geformuleer kan word. Uit hierdie hoek mag dit vir die regering-van-die-dag moontlik wees om organisasies belastingvoordele aan te bied of selfs die opleidingskoste te subsidieer wat ander organisasies sal aanspoor om self tegnisi op te lei.

Uit die resultate van hierdie studie is dit duidelik dat arbeidomset astronomiese afmetinge binne hierdie organisasie aanneem. Die direkte vervangingskoste van tegnisi beloop ongeveer R94 miljoen oor die 40 maande periode en indien die verskuilde koste ook verreken word, kan hierdie koste selfs so hoog soos R470 miljoen vir hierdie termyn wees. Geen onderneming kan kostes van hierdie omvang onbepaald absorbeer nie en dit is dus van allergrootste belang vir die diensorganisasie dat 'n oofhoofse strategie waarna reeds verwys is, moet slaag.

Suggesties vir toekomstige navorsing mag wees om ook op die indirekte koste van die arbeidomsetprobleem te fokus. Hierdie strategie mag 'n meer volledige beeld van die impak van arbeidomset verskaf. Hierbenewens kan daar ook op die funksionele en disfunksionele gevolge van arbeidomset gefokus word, sodat hierdie aspekte se koste-implikasies ook in die ontleding kan figureer.

VERWYSINGS

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.
- Bothma, F.C. (1992). 'n Bedryfsielkundige ondersoek na die gevolge van vrywilligbeheerbare arbeidomset vir tegnisi in 'n diensorganisasie. Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Bloemfontein: UOVS.
- Brissenden, P.F. & Frankel, E. (1922). *Labour turnover in industry*. New York: MacMillan Company.
- Cascio, W.F. (1982). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations*. Boston: Kent Publishing.
- Cawsey, T.F. & Wedley, W.C. (1979). Labour turnover costs: Measurement and control. *Personnel Journal*, 58(2): 90-121.
- Dalton, D.R., Krackhardt, D.M. & Porter, L.W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6): 716-721.
- Dalton, D.R. & Todor, W.D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, 7(2): 212-218.
- Darmon, R.Y. (1990). Identifying sources of turnover costs: A segmental approach. *Journal of Marketing*, 54(2): 46-56.
- Flamholtz, E. (1974). *Human Resource Accounting*. Encino, CA: Dickenson.
- Hall, T.E. (1981). How to estimate employee turnover costs. *Personnel*, 58(4): 43-52.
- Hollenbeck, J.R. & Williams, C.R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 350-366.
- Mercer, M.W. (1988). Turnover: Reducing. *Personnel*, 65(12): 36-40.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Phillips, J.D. (1990). The price tag on turnover. *Personnel Journal*, 69(12): 58-61.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa University Press.
- Staw, B.M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(1): 253-273.
- Teel, K.S. (1983). Recruitment. *Personnel Journal*, 62(12): 956-960.
- Van der Merwe, R. (1974). The cost of labour turnover. *The South African Chartered Accountant*, 10(3): 90-93.
- Van der Merwe, R. & Miller, S. (1988). *Measuring absence and labour turnover. A practical guide to recording and control*. Second Edition. Johannesburg: Lexicon Publishers.
- Watts, L.R. & White, H.C. (1988). Assessing employee turnover. High turnover doesn't have to be bad turnover. *Personnel Administrator*, 33(4): 80-85.