

ASSIGNMENT COVER

QUALIFICATION:	Post Graduate Diploma in Management
SUBJECT CODE:	GHRM529

Important: Always keep a copy of your assignment

STUDENT INFORMATION

SURNAME:	Potgieter
INITIALS:	A
STUDENT NUMBER:	28611519

Plagiarism Declaration:

Plagiarism is a form of theft as it indicates the stealing of intellectual property. **An assignment that reflects signs of plagiarism will be awarded a mark of zero (0%)**, even if this disqualifies the student from writing the examinations. If plagiarism is uncovered after an assignment has been marked, that mark will be recorded and zero (0%) awarded, irrespective of the consequences this may have for the student. If plagiarism is extensive, the student may face disciplinary actions, which may result in suspension, expulsion or de-registration from a module or even a program.

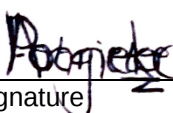
Do not cut and paste material from the internet into your assignment. All assignments are submitted via Turnitin which will indicate the percentage of plagiarism. This will always be activated on the efundi assignment page where students will be able to view the percentage.

KINDLY NOTE THAT STUDENTS ARE OBLIGED TO SIGN THE PLAGIARISM DECLARATION

DECLARATION

I, the above student, have read the information on plagiarism above as well as in the prospectus and understand it. I know what plagiarism is and am aware of the consequences of committing plagiarism. I further declare that:

1. The text and bibliography of the paper reflects the sources I have consulted, and
2. The sections with no source reference are my own ideas, arguments and/or conclusions.


Signature

01/09/2020
Date

INHOUDSOPGAWE

UITVOERENDE OPSOMMING	3
INLEIDING	3
LITERATUUROORSIG	4
DIE TOEWYSING VAN MH-FUNKSIES AAN LYNBESTUURDERS	4
VOORDELE EN NADELE VAN DIE TOEWYSING VAN MH-VERWANTE FUNKSIES AAN LYNBESTUURDERS	4
MH-VERANTWOORDELIKHEDE EN -PRAKTYKE VAN LYNBESTUURDERS.....	5
BEOEGDHEDE WAT LYNBESTUURDERS BENODIG OM MHB-FUNKSIES TE IMPLEMENTEER.....	6
DATA ANALISERING.....	6
RESULTATE VOORSTELLING.....	7
BESPREKING VAN DIE RESULTATE	8
ONTWIKKELINGSPLAN VIR PROFESSIONELE ONTWIKKELING EN DEURLOPENDE VERBETERING	8
SELFEVALUASIE:	8
DOELWITTE EN GAPING ANALISE:	9
PLANNE VIR DIE BEREIKING VAN DIE DOELWITTE:	9
BELONINGS EN VOORDELE VIR DIE BEREIKING VAN DIE DOELWIT:.....	10
GEVOLGTREKKING	10
BRONNELYS	11

UITVOERENDE OPSOMMING

Lynbestuurders is belangrike rolspelers in enige besigheid vanweë hulle posisie as beide bestuurders maar ook ondergeskiktes vir senior bestuur. Hulle kan hulle posisie om daaglik met ondergeskiktes te werk goed gebruik wanneer dit kom by die implementering van mensehulpbron verwante funksies. Nie alle lynbestuurders is ewe gretig om met hierdie taak te help nie, maar met die nodige leiding sal hulle ook die voordele hiervan kan sien.

Vir lynbestuurders is dit ook nodig om te bepaal wat hulle bevoegdheid is in terme van mensehulpbron verwante funksies. In hierdie opdrag is Mev. Hannemarie Rosslee van Biofarm as gevallestudie gebruik. Haar mensehulpbronbestuur implementering effektiwiteit asook haar mensehulpbron verwante bevoegdheid is bepaal deur die gebruik van 'n selfevaluasie vraelys. Verder is haar gewenste posisie in die besigheid bepaal tesame met wat haar huidige vaardighede is en watter vaardighede sy benodig om die gewenste posisie te kan bereik.

INLEIDING

Die mensehulpbronne (MH) departement word volgens Investopedia (2020) beskou as 'n integrale deel van enige organisasie ongeag die grootte of tipe besigheid. Volgens Investopedia (2020) is hierdie departement se kern funksie om te verseker dat werknemers hulle werk verrig teen optimale produktiwiteit en om die belange van die organisasie te beskerm as dit kom by probleme binne die werksmag.

In die lig van die onderwerp van hierdie opdrag is die oorhoofse fokus die kritiese bespreking van lynbestuurders se mensehulpbronbestuur (MHB) funksies en bevoegdhede. Alhoewel lynbestuurders nie noodwendig formeel deel vorm van die MH-departement nie het hulle steeds in terme van MH 'n rol om te speel in die organisasie (Op de Beeck, 2016:1901). Om ten einde die omvang van hierdie opdrag en die verskafde literatuur te begryp is dit nodig om 'n paar kern begrippe te definieer. Lynbestuurders is volgens the balancecareers (2020) daar om toesig te hou oor bedrywighede in 'n organisasie en werknemers terwyl hulle verslag doen aan 'n hoër vlak bestuurder. Hulle word basies beskou as 'n skakel tussen die hoër vlak bestuur en werknemers. MH-funksies word volgens Wörnich *et al.* (2015:11) verduidelik as aktiwiteite in die MH-afdeling van 'n organisasie en is uniek tot elke organisasie. Die MH-funksie bestaan uit verskillende afdelings in verskillende besighede. Volgens Wörnich *et al.* (2015:11-14) kan dit onder andere insluit: werk analise, ontwerp, werwing, seleksie, oriëntering, evaluering, opleiding, ontwikkeling, loopbaan bestuur; vergoeding, gesondheid en arbeidsverhoudinge; *Competencies* of te wel bevoegdhede verwys volgens Pretorius (2016:516) na: die "kennis, vaardighede, vermoëns en ander karaktereienskappe wat benodig word om 'n werk te verrig. Dit is ook die stel gedrag wat bydra tot die lewering van gewenste organisatoriese resultate of uitkomst.".

Die uitdaging van hierdie bespreking lê daarin dat daar uiteenlopende menings bestaan oor die mate van betrokkenheid van lynbestuurders by MHB-funksies, asook die bevoegdhede wat hierdie lynbestuurders vir hierdie taak benodig. My voorspelling is dat lynbestuurders 'n permanente en uitgebreide rol het om te speel wanneer dit kom by MHB en dat hierdie lynbestuurders spesifieke vaardighede sal benodig vir effektiewe toepassing en implementering van MHB-funksies.

Die volgende areas sal bespreek word: toewysing van MH-funksies aan lynbestuurders, voordele en nadele van hierdie toewysing, MH-verantwoordelikhede en -praktyke en benodigde vaardighede vir MHB-funksie implementering. Hierna sal 'n selfevaluasie geskied gevolg deur 'n omvattende plan vir professionele ontwikkeling.

LITERATUUROORSIG

Die toewysing van MH-funksies aan lynbestuurders

Die toewysing van MH-funksies aan lynbestuurders verwys na die toewysing of toedeling van funksies en aktiwiteite, wat eie aan 'n organisasie se MH-departement is, aan lynbestuurders om te verrig (Op de Beeck *et al.*, 2016:1901). Hierdie verskynsel verwys dus na die deel van verantwoordelikhede wat eintlik eie aan die MH-departement is met lynbestuurders sodat hulle dit kan implementeer of toepas in hulle onderskeie afdelings (Op de Beeck *et al.*, 2016:1901).

Op de Beeck *et al.* (2016:1901-1902) verduidelik hierdie samewerking as volg. Die MH-departement van 'n organisasie het professionele personeel wat bepaalde funksies het om te verrig as deel van die MH-departement van 'n organisasie. Die toewysing van MH-funksies is wanneer hierdie funksies wat eie aan die MH-departement is toegewys word aan lynbestuurders om te verrig. Hierdie lynbestuurders help dus die MH-departement om van die beleide wat deur die MH-departement opgestel is te implementeer. Die deel van hierdie verantwoordelikheid vereis dus dat daar van albei kante af 'n bydrae gelewer sal moet word vir die vennootskap om 'n sukses te kan wees.

Voordele en nadele van die toewysing van MH-verwante funksies aan lynbestuurders

Wanneer bepaalde MH-funksies aan lynbestuurders toevertrou word gaan dit gepaard met moontlike voordele en nadele. Uiteraard sal nie al hierdie voordele en nadele voorkom by elke organisasie waar die toewysing plaasvind nie. Hier volg van die moontlike voordele en nadele:

Voordele	Nadele
Die effektiewe bestuur van toewysing sal waarde skep vir die organisasie (Op de Beeck	Daar sal teenstrydige persepsies bestaan tussen die MH-departement en die

<i>et al.</i> , 2016:1903) deur o.a. te sorg dat sinergieë geskep word, sosiale kapitaal verhoog en die organisasie se prestasie verbeter (Op de Beeck <i>et al.</i> , 2016:1901).	lynbestuurders oor die graad van MH-toewysing, wat gevolglik sal lei tot swak prestasie (Op de Beeck <i>et al.</i> , 2014:1901).
Wanneer daar MHB-verantwoordelikhede vir lynbestuurders gegee word sal dit die lynbestuurders help om mense te koppel met dag-tot-dag bestuur aspekte (Brewster <i>et al.</i> , 2014:579).	Teoreties is die situasie ideaal, maar nie vir alle organisasies nie, want dit gaan vir van hulle gepaard met hindernisse en probleme (Op de Beeck <i>et al.</i> , 2016:1904).
Lynbestuurders het gereelde kontak met werknemers dus het hulle die geleentheid om vinnig te reageer op werknemers se probleme en bekommernisse, iets wat nie so maklik deur die MHB-afdeling self gedoen kan word nie (Brewster <i>et al.</i> , 2014:579).	Dikwels is die MH-departement se persepsie oor die lynbestuurders se betrokkenheid van so 'n aard dat dit groter is as die vlak van verantwoordelikheid wat deur die lynbestuurders aanvaar word (Op de Neeck <i>et al.</i> , 2016:1904).

MH-verantwoordelikhede en -praktyke van lynbestuurders

Wanneer daar MH-funksie toewysing aan lynbestuurders plaasvind gaan dit gepaard met bepaalde MH-verantwoordelikhede en -praktyke wat die lynbestuurders sal moet behartig. Die mate en tipe MH-verantwoordelikhede en -praktyke sal verskil van organisasie tot organisasie. Hier sal egter nou 'n bespreking plaasvind van tipies watter MH-verantwoordelikhede en -praktyke algemeen deur lynbestuurders behartig word.

e notes (2020) werp die lig op 'n verskeidenheid van hierdie verantwoordelikhede. Volgens e notes (2020) is die lynbestuurders betrokke by die aanstelling en afdanking van werknemers asook die evaluering van werknemers se prestasie. As lynbestuur moet hulle ook die verantwoordelikheid dra om werknemers se prestasie te verbeter deur aan hulle die nodige leiding en opleiding te verskaf. Steph Müller, een van die opvoeders op die e notes (2020) webtuiste, voeg by dat lynbestuurders ook die verantwoordelikheid het om werknemers te werf, te selekteer, hulle by te staan met die induksie proses en dan ook soos reeds genoem vir hulle die nodige opleiding te verskaf. As lynbestuurders werk hulle nou saam met die werknemers in hulle span. 'n Ander opvoeder van die e notes (2020) webtuiste noem dat hierdie MH-verantwoordelikhede ook die beloning of straf van werknemers insluit. Hulle moet ook help met lone en seker maak dat afwesighede en verlof reg aangeteken word.

MH-praktyke verwys volgens Chron (2020) na 'n strategiese leiding sisteem wat help om 'n besigheidsplan te koördineer. Chron (2020) verduidelik verder dat MH-praktyke dien as 'n ondersteunende basis wat help om 'n organisasie se menslike kapitaal te laat optree namens hulle. Chron (2020) noem as voorbeeld dat 'n MH-praktyk die formulering van 'n metode is waarmee werknemers se welstand gemeet kan word. Dus benodig lynbestuurders voldoende MH-praktyke van die MH-afdeling af om hulle verantwoordelikhede akkuraat te kan uitvoer.

Bevoegdhede wat lynbestuurders benodig om MHB-funksies te implementeer

Soos dit in die inleiding vervat is sluit die definisie van bevoegdhede die nodige kennis, vaardighede, vermoëns en karaktereienskappe in wat nodig sal wees vir die lynbestuurders om hulle werk te kan doen (Pretorius, 2016:516). In terme van kennis is dit belangrik om in gedagte te hou dat beter opgeleide lynbestuurders waarskynlik meer bereid sal wees om die MHB-rol aan te neem as ander bestuurders wat nie opleiding ontvang het nie (Brewster *et al.*, 2014:583). Dus benodig die lynbestuurders opleiding verwant aan die funksies van MHB wat hulle moet verrig. Die MH-departement moet die lynbestuurders toerus met die kennis wat hulle gaan benodig vir sukses.

In terme van vaardighede wat lynbestuurders benodig sal daar gekyk moet word na van die vaardighede wat MHB gebruik om hulle werk te verrig. Volgens randstad risesmart (2015) is die vyf noodsaaklike vaardighede wat benodig word vir MHB die volgende: kommunikasie, toeganklikheid, motivering, organisering in terme van jouself, ander en tyd en laastens diskresie en etiek. Wanneer dit kom by vermoëns benodig lynbestuurders volgens Cascón-Pereira en Valverde (2014:149) die vermoë om besluite te kan maak op grond van die prestasie evaluasie se resultate wat op werknemers uitgevoer is. Hulle moet dus die vermoë besit om interpretasies te kan maak en op grond daarvan aksie neem. Volgens Cascón-Pereira en Valverde (2014:156) speel die oordrag van kennis 'n belangrike rol in die uiteindelijke vermoë van die lynbestuurder om sy take te verrig. Volgens UKEssays (2018) is dit belangrik om in gedagte te hou dat voor hierdie opleiding in enige van hierdie velde verkry kan word om beter bevoeg te wees, moet daar van die lynbestuur se kant af eers die nodige gewilligheid wees om wel te wil verbeter vir die taak.

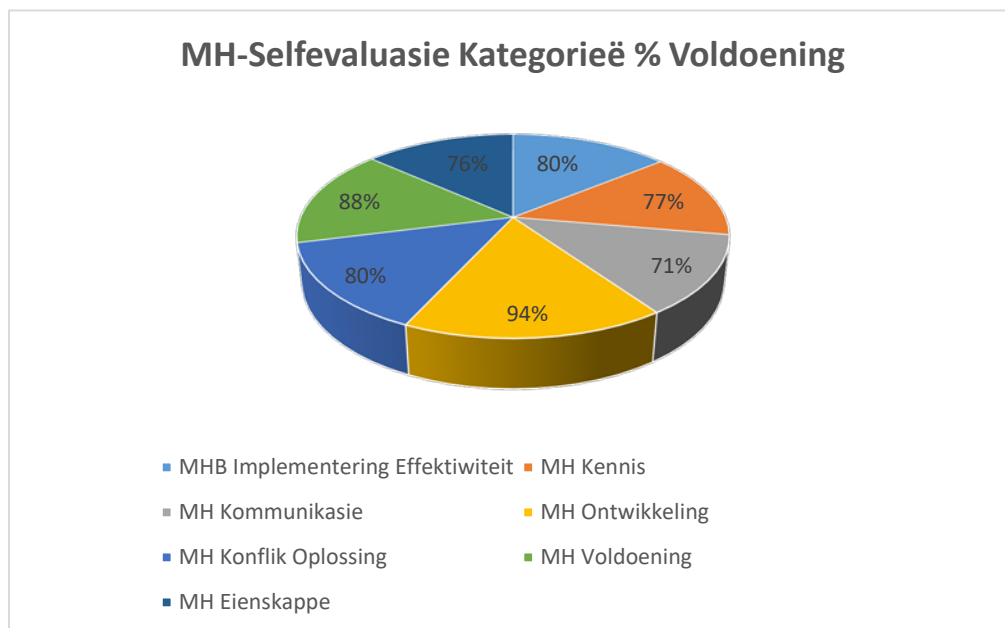
DATA ANALISERING

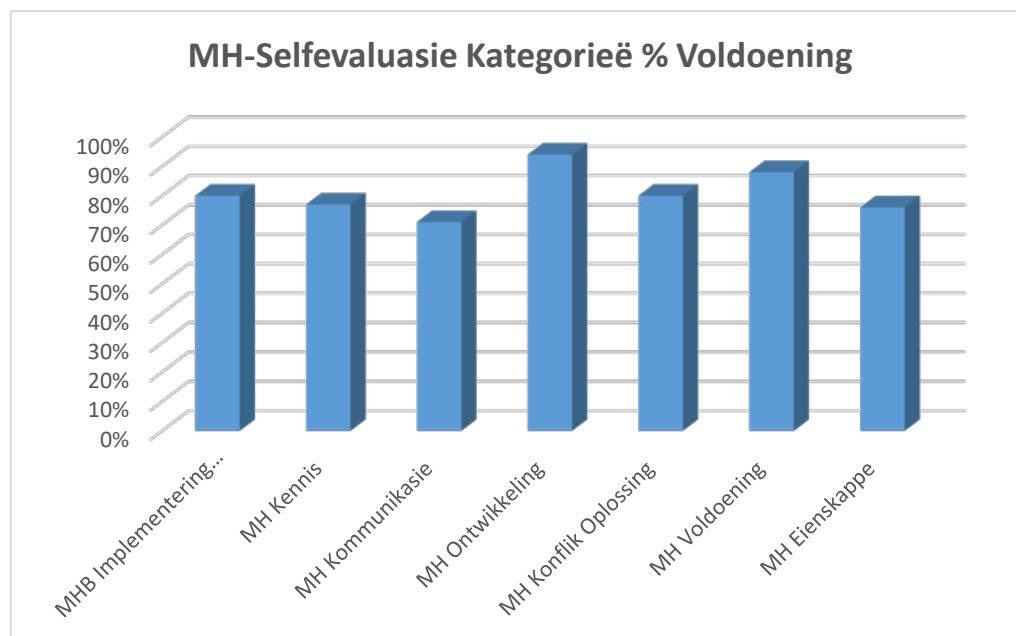
Die ingesamelde data is verkry deur die selfevaluasie vraelys wat deur Mev. Hannemarie Rosslee ingevul is (Rosslee, 2020a). Sy is 'n lynbestuurder by Biofarm in Kroonstad. Die 7 kategorieë van die vraelys sal ook dien as die 7 kategorieë wat verder gebruik sal word. Die persentasies word afgerond tot die naaste heelgetal.

Data Analisering	
MH-Implementering Effektiviteit: $12/15 \times 100 = 80\%$	MH-Konflik Oplossing: $39/49 \times 100 = 80\%$
MH-Kennis: $43/56 \times 100 = 77\%$	MH-Voldoening: $37/42 \times 100 = 88\%$
MH-Kommunikasie: $35/49 \times 100 = 71\%$	MH-Eienskappe: $32/42 \times 100 = 76\%$
MH-Ontwikkeling: $33/35 \times 100 = 94\%$	

RESULTATE VOORSTELLING

Sirkel Diagram:



Staafigrafiek:**BESPREKING VAN DIE RESULTATE**

Mev. Rosslee se ouderdom vorm deel van die kategorie 50-59 jaar (Rosslee, 2020). Vanuit die resultate van afdelings B en C kan afgelei word dat Mev. Rosslee 'n goeie bo-gemiddelde MHB-implementering effektiwiteit het asook 'n goeie bo-gemiddelde MH-verwante bevoegdheid het as lynbestuurder (Rosslee, 2020a). Haar sterkpunte lê in MH-ontwikkeling en MH-voldoening (Rosslee, 2020a). Dis egter belangrik om uit te lig dat sy nie in enige van die kategorieë swak of onbevoeg is nie, maar MH-kommunikasie is wel die kategorie waarin sy die laagste persentasie voldoening het van 71%.

Met verwysing na die vraelys (Rosslee, 2020a) en sy verskillende afdelings wat beantwoord is is daar bepaal dat Mev. Rosslee die belangrikheid van MH goed begryp en haar bes doen om haar MH-verantwoordelikhede goed na te kom.

ONTWIKKELINGSPLAN VIR PROFESSIONELE ONTWIKKELING EN DEURLOPENDE VERBETERING**Selfevaluasie:**

Uit die evaluasie van Mev. Rosslee is die volgende spesifieke sterkpunte en swakpunte geïdentifiseer. In terme van MH is sy 'n uitstekende mentor vir haar ondergeskiktes en doen moeite om hulle te betrek by MH-aktiwiteite (Rosslee, 2020a). Sy kan bestempel word as 'n regverdige persoon en voldoen goed aan die MH-regulasies. Volgens afdeling 4.2 is haar swakpunt die oplossing van konflik, sy beskou dit as 'n uitdagende deel van haar werk (Rosslee,

2020a). Die rol wat sy vertolk in terme van MH is nie iets wat sy geniet nie, maar eerder iets wat sy moet doen omdat dit van haar verwag word. Soos daar by die bespreking van die resultate genoem is is daar uit die resultate afgelei dat sy bevoeg is om haar MH-take te verrig en oor goeie kennis beskik, maar sy is onseker oor haar vermoëns as dit kom by die toepassing van haar kennis (Rosslee, 2020a).

Mev. Rosslee is dus bevoeg om haar rol te vertolk en 'n hoër posvlak te betree, maar om haar volle potensiaal te bereik is dit nodig dat sy aan haar selfvertroue sal moet werk (Workology, 2019). In MH is dit belangrik om selfversekerd te wees wanneer jy jou take verrig, anders sal dit die mense wat jy moet bestuur onveilig en onseker laat voel.

Doelwitte en Gaping analise:

Die posisie in die maatskappy waarna Mev. Rosslee streef is om die tak se bestuurder te word (Rosslee, 2020b). Volgens haar tree die huidige bestuurder binne die volgende paar jaar af en sal sy graag die posisie by hom wil oorneem. As werknemer wat al sedert die vroeë 2000's by Biofarm werk ken sy die besigheid baie goed. Sy behartig die administratiewe en finansiële lynbestuurder funksies (Rosslee, 2020b). Haar vaardighede en voordele sluit in dat sy Biofarm se ERP sisteem (DEAR Systems) baie goed ken, sy het sterk finansiële en administratiewe vaardighede en sy het die vermoë om verskeie verantwoordelikhede en rolle te hanteer (Rosslee, 2020b). Vir haar om die bestuurder te word by Biofarm benodig sy beter mense bestuur vaardighede, beter arbeidsreg kennis en noodtoestand hantering vaardighede (Biofarm, 2020b). By Biofarm is dit die bestuurder se verantwoordelikheid om noodhulp en brandkrisis bestuur toe te pas (Rosslee, 2020b), dus sal Mev. Rosslee haar verder moet bekwaam vir hierdie taak.

Planne vir die bereiking van die doelwitte:

Mense bestuur vaardighede:

1. Sy kan betroubare ondergeskiktes se mening vra oor waar haar bestuursvermoë tekort skiet (the idea, 2020). Dit kan haar help om waardevolle inligting oor haarself as lynbestuurder te bekom.
2. Sy kan hierdie tekortkominge gebruik as vertrekpunt binne haar eie departement om vir eers 'n beter lynbestuurder vir haar departement te word (the idea, 2020).
3. Lees moet boeke lees oor bestuur om nuwe perspektiewe te kry (the idea, 2020).
4. Sy moet haar luister en kommunikasie vaardighede oefen in haar departement (the idea, 2020), want dit is belangrik vir bestuur.
5. Assesseer vordering en maak aanpassings (Association for Talent Development, 2020). Dis belangrik dat sy bepaal of haar ontwikkelingsplan se stappe wel die gewenste uitwerking het anders sal sy haar plan moet aanpas.

Arbeidsreg kennis:

1. Sy kan die besigheid se MH-konsultant vra om prosesse te verduidelik van vorige probleme in die besigheid waar hy MH-regskennis moes toepas.
2. Lees MH-regsboeke en maak dit toepaslik op Biofarm.
3. Daar bestaan ook kort kursusse in arbeidsreg wat sy as 'n uitweg kan oorweeg om haar kennis te verbreed.

Noodtoestand hantering:

1. Mev. Rosslee kan haarself aanvanklik bekwaam deur die noodtoestand protokol van Biofarm te leer ken.
2. Sy kan aanbied om op haar eie onkoste die volgende jaar se noodhulp en brandkrisis bestuur kursusse by te woon saam met die bestuurder, want dit is deel van sy jaarlikse pligte (Rosslee, 2020b).

Belonings en voordele vir die bereiking van die doelwit:

Indien Mev. Rosslee die drie doelwitte om beter mense bestuur vaardighede, beter arbeidsreg kennis en vaardighede om noodtoestande te hanteer bereik het, sal dit bydra tot die bereiking van haar uiteindelijke doel wat sy vir haarself gestel het, naamlik om Biofarm se bestuurder te word. Indien sy die pos as bestuurder kry sal dit vir haar sekere belonings en voordele verseker. Dit sluit in 'n groter salaris, meer verlof en 'n maatskappy motor om mee te ry (Rosslee, 2020b).

GEVOLGTREKKING

Uit die bo genoemde bespreking kan daar afgelei word dat dit belangrik is dat die uitvoering en implementering van MH-verwante funksies deel moet vorm van lynbestuurders se take. Lynbestuurders het daagliks noue kontak met ondergeskiktes en is dus in die ideale posisie om met hierdie taak te help. Hierdie toewysing van MH-verwante funksies gaan gepaard met beide voordele en nadele, maar ek sal dit steeds as 'n belangrike wyse van besigheidsbestuur beskryf. Die sukses van hierdie toewysing hang wel baie af van die lynbestuurder se bemagtiging en vermoëns om die taak te kan verrig. Dus sal die bemagtiging van lynbestuurders help om voordele te maksimeer en nadele tot die minimum te beperk.

Uit die selfevaluasie wat gedoen is saam met Mev. Rosslee is daar bevind dat sy haar goed van haar taak kwyt om as lynbestuurder ook MH-verwante funksies te verrig. Vir haar om haar doel as bestuurder van Biofarm te bereik sal sy egter 'n paar vaardighede moet bemeester. Ek is positief dat indien sy die voorgestelde ontwikkelingsplan implementeer sal sy 'n goeie kans staan om die pos as bestuurder te kry.

BRONNELYS

Association for Talent Development. 2020. *Managing Workers: Four Steps to Improving People Management Skills*. <https://www.td.org/newsletters/atd-links/managing-workers-four-steps-to-improving-people-management-skills> Date of access: 28 Aug.

Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P.J. 2014. The Institutional Antecedent Of The Assignment Of HRM Responsibilities To Line Managers. Anon. *Human Resource Management*. United Kingdom: Wiley Periodicals. pp. 577-597.

Cascón-Pereira, R. & Valverde, M. 2014. HRM devolution to middle managers: Dimension identification. Javier, E. *Business Research Quaterly*. Spain: Elsevier Doyma. pp. 149-160.

Chron. 2020. *What Is the Difference Between HR Activities vs. HR Practices?*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-hr-activities-vs-hr-practices-61580.html#:~:text=HR%20practices%20are%20the%20means,in%20performing%20ongoing%20performance%20appraisals>. Date of access: 21 Aug 2020.

e notes. 2020. *Discuss the role and responsibilities of line managers in regard to human resource management*. <https://www.enotes.com/homework-help/discuss-role-responsibilities-line-managers-regard-1153859#:~:text=Line%20managers%20work%20closely%20with,improving%20employee%20performance%20and%20productivity>. Date of access: 21 Aug 2020.

Investopedia. 2020. *Human Resources (HR)*. <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> Date of access: 10 Aug 2020.

Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. 2016. HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. Anon. *The International Journal of Human Resource Management*. Belgium: Routledge. pp. 1901-1919.

Pretorius, A., ed. 2016. *Personnel Psychology: IOPS 211*. Cape Town: Oxford University Press.

randstad risesmart. 2015. *5 Essential Skills of a Good HR Manager*. <https://www.randstadrisemart.com/blog/5-essential-skills-good-hr->

[manager#:~:text=Proper%20HR%20management%20requires%20an,skills%20for%20successf
ul%20HR%20Managers.](#) Date of access: 21 Aug 2020.

Rossee, H. 2020a. Vraelys, Lynbestuurder by Biofarm Kroonstad [E-pos]. 21 Aug., Parys.

Rossee, H. 2020b. Doelwitte, vaardighede, tekortkoming en belonings, Lynbestuurder by Biofarm Kroonstad [WhatsApp]. 27 Aug., Parys.

the balancecareers. 2020. *What Is a Line Manager?* <https://www.thebalancecareers.com/role-and-challenges-of-a-line-manager-2275752> Date of access: 10 Aug 2020.

the idea. 2020. *The 12-Step Process For Improving Your People Management Skills.* <https://lovetheidea.co.uk/12-step-process-improving-people-management-skills/> Date of access: 28 Aug 2020.

UKEssays. 2018. *Devolving Responsibility Of Human Resource To Managers Management Essay.* <https://www.ukessays.com/essays/management/devolving-responsibility-of-human-resource-to-managers-management-essay.php> Date of access: 21 Aug 2020.

Wärnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. 2015. *Human Resource Management in South Africa.* 5th ed. Hampshire: CENGAGE Learning.

Workology. 2019. *Confidence: The Most Important HR Competency for the Future.* <https://workology.com/confidence-the-most-important-hr-competency-for-the-future/> Date of access: 28 Aug 2020.