

**PERSONEELONTWIKKELING AS
INSTRUMENT TER BEVORDERING
VAN ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID
AAN TECHNIKONS IN DIE RSA**

ANDREW EUGENE STRAUSS B.A., T.H.O.D., B.Ed.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir

die graad **Magister Educationis** in die Departement Opvoedingswetenskappe aan die
Vaaldriehoekcampus van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

STUDIELEIER: PROF. DR. A.M.C. THERON

VAN DER BIJLPARK

1994

DANKBETUIGINGS

Aan God Drie-enig vir sy genade.

Opregte dank en waardering word hiermee uitgespreek aan elkeen van die volgende persone wat bygedra het tot die realisering van hierdie skripsie:

- Prof. A.M.C. Theron wat as studieleier opgetree het. Dankie vir die begrip, asook vriendelike en hulpvaardige leiding.
- Mev A. Oosthuizen van die Departement Statistiek van die PU vir CHO vir die verwerking van data, asook haar leiding in dié verband.
- My vrou Hantie, asook my twee seuns Stephan en André vir hul opoffering en geduld.
- My moeder vir haar belangstelling en aanmoediging.
- Mev Zelda Kotzé vir die netjiese tikwerk en uiteensetting van die skripsie.

SUMMARY

PERSONNEL DEVELOPMENT AS INSTRUMENT IN THE PROMOTION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AT TECHNIKONS IN THE RSA

The purpose of this research is to:

- determine the relation between personnel development and organizational effectiveness;
- determine the manner in which personnel development is presently being applied at technikons in the RSA;
- provide guidelines according to which personnel development should be taking place at technikons in the RSA in order to improve organizational effectiveness.

A literature study was undertaken to determine the relation between personnel development and organizational effectiveness.

An empirical investigation involving 14 technikons in the RSA was conducted to determine the ways in which personnel development is presently being carried out at technikons in the RSA.

Some of the most important conclusions which were reached from the literature study and the empirical investigation are the following:

- Personnel development can be regarded as one of the most important aspects within any organization to promote organizational effectiveness.
- Organizational effectiveness can only be achieved if the career objectives of the individual match and complement those of the organization.

- The implementation of programmes and methods such as a career development programme, assessment centres, mentoring, quality control circles, induction programmes and metacognition can make a positive contribution to organizational effectiveness.
- A healthy organizational climate including effective communication, plays an important role in promoting personnel development and improving organizational effectiveness.

The following are a few of the most important recommendations arising from the investigation:

- Personnel development programmes should be offered on a continuing basis at technikons.
- Career development programmes aimed at the individual should be introduced at technikons.
- The technikon leader corps should receive training in the different facets of personnel development.
- Open communication channels within technikons as organizations should be promoted.
- Technikon personnel should be prepared to adapt to changing objectives.
- The introduction of career development programmes, assessment centres, induction programmes, mentoring, quality control circles, and metacognition must be seriously considered as methods of personnel development to promote organizational effectiveness at technikons in the RSA.

OPSOMMING

PERSONEELONTWIKKELING AS INSTRUMENT TER BEVORDERING VAN ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID AAN TECHNIKONS IN DIE RSA

Die doel van die studie is om:

- die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid aan teknikons in die RSA te bepaal;
- vas te stel op watter wyses personeelontwikkeling tans aan teknikons in die RSA geskied;
- riglyne neer te lê oor die wyses waarop personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA behoort plaas te vind om organisasiedoeltreffendheid te verhoog.

'n Literatuurstudie is onderneem om die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid aan teknikons in die RSA te bepaal.

Deur middel van 'n empiriese ondersoek waarby 14 teknikons in die RSA betrek is, is vasgestel op watter wyses personeelontwikkeling tans aan teknikons in die RSA geskied.

Uit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek het dit onder andere geblyk dat:

- personeelontwikkeling as een van die belangrikste aspekte binne enige organisasie beskou kan word;

- organisasiedoeltreffendheid slegs bereik sal word indien die doelwitte vir die persoon ten opsigte van sy loopbaan en die doelwitte wat die organisasie vooropstel, aanvullend tot mekaar is;
- die implementering van 'n loopbaanontwikkelingsprogram, takseersentrum, mentoring, kwaliteitsbeheersirkels, induksieprogram en metakognisie 'n positiewe bydrae kan lewer tot organisasiedoeltreffendheid;
- organisasieklimaat 'n baie belangrike rol speel by enige organisasie in terme van doelwitbereiking;
- effektiewe kommunikasie binne die organisasie noodsaaklik is.

Enkele van die belangrikste aanbevelings wat uit die ondersoek voortgespruit het, is dat:

- personeelontwikkelingsprogramme op 'n deurlopende basis aan teknikons aangebied behoort te word;
- loopbaanontwikkelingsprogramme wat op elke werknemer gemik is, by teknikons geïmplementeer behoort te word;
- die leierskorps aan teknikons opleiding behoort te ontvang in die verskillende fasette van personeelontwikkeling;
- daar verseker word dat oop kommunikasiekanale binne die teknikon as organisasie bestaan;
- personeel binne die teknikon as organisasie bereid moet wees om aan te pas ten opsigte van veranderde doelwitte;
- daar indringend gekyk word na die implementering van loopbaanontwikkelingsprogramme, takseersentrums, induksieprogramme, mentoring, kwaliteitbeheersirkels, en metakognisie by teknikons in die RSA.

LYS VAN FIGURE, TABELLE EN DIAGRAMME

FIGURE

Figuur 2.1	Ontwikkeling van die dosent.....	15
Figuur 2.2	Ontwikkeling van die gemeenskap van dosente	16
Figuur 2.3	Ontwikkeling binne die organisasie as gemeenskap	17
Figuur 3.1	Struktuuraard van die Vaaldriehoekse Technikon	38

TABELLE

Tabel 2.1	Die verandering wat die begrip "professionele" ontwikkeling ondergaan het	8
Tabel 4.1	Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang.....	65
Tabel 5.1	Ligging van die teknikons.....	66
Tabel 5.2	Aantal studente wat aan die verskillende inrigtings studeer.....	67
Tabel 5.3	Die primêre studentevoedingsarea van teknikons.....	67
Tabel 5.4	Die medium van onderrig aan teknikons.....	67
Tabel 5.5	Studentesamestelling aan teknikons.....	68
Tabel 5.6	Personeelsamestelling aan teknikons.....	68
Tabel 5.7	Gereeldheid van ontwikkelingsprogramme aan teknikons.....	69
Tabel 5.8	Personeelafdelings aan teknikons.....	69
Tabel 5.9	Aksies van die personeelafdeling aan teknikons.....	70

Tabel 5.10	Belangrikheid van personeelontwikkeling aan teknikons.....	70
Tabel 5.11	Groepe wat baat vind by personeelontwikkeling aan teknikons.....	70
Tabel 5.12	Die gesindheid van personeel aan teknikons ten opsigte van personeelontwikkeling.....	71
Tabel 5.13	Genoegsame tyd beskikbaar aan personeel om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem.....	71
Tabel 5.14	Kategorieë teknikonpersoneel betrokke by personeelontwikkelingsprogramme.....	72
Tabel 5.15	Die beskikbaarheid van werknemerhulpprogramme aan teknikons.....	72
Tabel 5.16	Fasette ten opsigte van werknemerhulpprogramme aan teknikons wat aandag geniet.....	73
Tabel 5.17	Die leierskorps aan teknikons se bekendheid met die verskillende fasette van personeelontwikkeling.....	73
Tabel 5.18	Die gereeldheid van personeelontwikkeling deur die leierskorps aan die teknikon.....	74
Tabel 5.19	Wyses waarop nuutaangestelde personeel ingeskakel word by teknikons.....	74
Tabel 5.20	Die gebruikmaking van takseersentrums as deel van bestuursontwikkelingsprogramme aan teknikons.....	75
Tabel 5.21	Metodes wat aangewend word om personeelontwikkeling aan teknikons te bewerkstellig.....	75
Tabel 5.22	Wyses waarop evaluering van personeel aan teknikons plaasvind.....	76
Tabel 5.23	Die gereeldheid van personeevaluering aan teknikons.....	76
Tabel 5.24	Die gereeldheid van regstellende aksies na afloop van personeevaluering.....	77
Tabel 5.25	Die gereeldheid van aanpassings binne die teknikon ten opsigte van aanbiedingsmetodes om aan veranderde eise te beantwoord.....	77
Tabel 5.26	Die gereeldheid van onregverdige, inkonsekwente en diskriminerende optrede of opsigtelike bevoordeling van personeellede.....	78

DIAGRAMME

Diagram 3.1 Die kommunikationsprozess.....	51
--	----

INHOUDSOPGAWE

Dankbetuigings	ii
Summary	iii
Opsomming.....	v
Lys van figure, tabelle en diagramme	vii

HOOFSTUK 1 : PROBLEEMSTELLING EN ORIËTERING

1

1.1	PROBLEEMSTELLING	1	
1.2	DOEL VAN DIE ONDERSOEK.....	2	
1.3	METODE VAN NAVORSING.....	3	
	1.3.1	Literatuurstudie.....	3
	1.3.2	Empiriese ondersoek.....	3
1.4	Terreinafbakening.....	3	
1.5	Program van navorsing.....	4	
1.6	Samevatting.....	4	

HOOFSTUK 2 : DIE WESENSAARD VAN PERSONEELONTWIKKELING.....

5

2.1	INLEIDING.....	5	
2.2	PERSONEELONTWIKKELING EN VERWANTE BEGRIPPE.....	6	
	2.2.1	Personeelontwikkeling.....	6

Inhoud (vervolg)

2.2.2	Professionele ontwikkeling.....	7
2.2.3	Organisasieontwikkeling.....	9
2.2.4	Onderrigontwikkeling.....	11
2.2.5	Persoonlike ontwikkeling.....	13
2.2.6	Dosente-ontwikkeling.....	14
2.2.7	Samevatting.....	16
2.3	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN PERSONEELONTWIKKELING.....	17
2.4	DIE DOEL VAN PERSONEELONTWIKKELING.....	19
2.5	RIGLYNE VIR DIE ONTWIKKELING VAN OPLEIDINGS- EN ONTWIK- KELINGSPROGRAMME.....	20
2.6	STAPPE EN VOORDELE VAN 'N PERSONEELONTWIKKELINGS- PROGRAM.....	21
2.7	PERSONEELONTWIKKELINGSMETODES.....	22
2.7.1	Oriëntering.....	22
2.7.2	Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling.....	23
2.7.3	Takseersentrums as 'n element van 'n totale bestuursontwikkelings- program.....	25
2.7.4	Mentoring.....	26
2.7.5	Kwaliteitsbeheersirkels (Quality Control Circles).....	27

Inhoud (vervolg)

2.7.6	Induksie.....	28
2.7.7	Metakognisie.....	28
2.7.8	Ander metodes in personeelontwikkeling.....	30
2.7.8.1	Taakmodel.....	30
2.7.8.2	Gevallestudies.....	30
2.7.8.3	In-mandjie-tegniek.....	30
2.7.8.4	Voorligting en raadgewing.....	30
2.7.8.5	Rolspele.....	31
2.7.8.6	Kepner-Tegoe-tegniek.....	31
2.7.8.7	Indiensopleiding.....	31
2.7.8.8	Vergaderings.....	31
2.7.8.9	Konferensies en simposia.....	32
2.7.8.10	Posrotering.....	32
2.8	SAMEVATTING.....	32
HOOFSTUK 3 : PERSONEELONTWIKKELING EN ORGANISASIE- DOELTREFFENDHEID.....		33
3.1	INLEIDING.....	33
3.2	WAT IS 'N ORGANISASIE?.....	34

Inhoud (vervolg)

3.2.1	Oop en geslote organisasies.....	35
3.2.2	Formele en informele organisasies.....	35
3.3	DIE TECHNIKON AS ORGANISASIE.....	35
3.4	WAT IS ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID?.....	39
3.4.1	Definiëring van organisasiedoeltreffendheid.....	39
3.4.2	Kriteria vir organisasiedoeltreffendheid.....	40
3.5	FAKTORE WAT ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID KAN BEÏN- VLOED.....	43
3.5.1	Organisasieklimaat.....	43
3.5.2	Organisasiekonflik.....	45
3.5.3	Organisasieverandering.....	46
3.5.4	Motivering in 'n organisasie.....	48
3.5.5	Kommuniking binne 'n organisasie.....	50
3.5.6	Personeevaluering.....	53
3.5.7	Die doeltreffende aanwending van personeel.....	56
3.5.7.1	Benadering tot die werk.....	56
3.5.7.2	Wetsvoorskrifte.....	56
3.5.7.3	Personeelvoorsiening.....	56

Inhoud (vervolg)

3.5.7.4	Opleiding.....	57
3.5.7.5	Personeelbenutting.....	57
3.6	SAMEVATTING.....	57
HOOFSTUK 4 : EMPIRIESE ONDERSOEK NA PERSONEELONTWIKKELING TER BEVORDERING VAN ORGANISASIEDOELTREF- FENDHEID AAN TECHNIKONS IN DIE RSA.....		
4.1	INLEIDING.....	58
4.2	DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK.....	58
4.3	DIE MEETINSTRUMENT.....	58
4.3.1	Die posvraelys.....	58
4.3.1.1	Voordele van die posvraelys.....	58
4.3.1.2	Nadele van die posvraelys.....	59
4.3.2	Konstruksie van die vraelys.....	60
4.3.2.1	Algemene konstruksie.....	60
4.3.2.2	Motivering van vrae.....	60
4.3.3	Die loodsondersoek.....	64
4.3.4	Administrasie van die vraelys.....	64
4.3.5	Populasie en steekproef.....	64

Inhoud (vervolg)

4.3.6	Geldigheid van die ondersoek.....	64
4.4	SAMEVATTING.....	65
HOOFSTUK 5 : WEERGAWE EN INTERPRETASIE VAN DIE DATA.....		66
5.1	INLEIDING.....	66
5.2	KRUISTABULASIES.....	66
5.3	DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE AANGAANDE DIE TECHNIKON..... (AFDELING A)	66
5.4	WYSES VAN PERSONEELONTWIKKELING OM ORGANISASIEDOEL- TREFFENDHEID BINNE DIE TECHNIKON TE VERHOOG (AFDELING B).....	69
5.5	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING.....	78
HOOFSTUK 6 : SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS.....		79
6.1	INLEIDING.....	79
6.2	SAMEVATTING.....	79
6.3	BEVINDINGS.....	80
6.3.1	Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 1.....	80
6.3.2	Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 2.....	83
6.4	AANBEVELINGS.....	84

Inhoud (vervolg)

6.4.1	Aanbevelings ten opsigte van wyses van personeelontwikkeling aan teknikons.....	84
6.4.2	Aanbevelings vir verdere navorsing.....	86
6.5	SLOTOPMERKING.....	86
	BIBLIOGRAFIE.....	88
	BYLAE A : BRIEF AAN TECHNIKONS.....	94
	BYLAE B : VRAELYS AAN VISEREKTOR(E)/HOOFDE VAN PERSONEEL- AFDELINGS	96

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN ORIËNTERING

1.1 PROBLEEMSTELLING

Volgens Roe en Drake (1980:82) is doelbereiking die eindresultaat van 'n organisasie se aktiwiteite. Om doelstellings te verwesenlik, mobiliseer en organiseer die mens natuurlike, menslike en ekonomiese hulpbronne. Op dié wyse kom bepaalde organisasies met kenmerkende doelstellings en aktiwiteite tot stand. Aktiwiteite is gerig op die verwesenliking van die doelstellings wat dan lei tot die ontstaan van organisasies. (Basson *et al.*, 1990:465.)

Technikons is 'n voorbeeld van organisasies wat doelbewus deur die mens tot stand gebring is, en waardeur strukture en groepe ontstaan het. Hierdie groepe se werksaamhede is primêr ingestel op doelbereiking. Dit impliseer dat die bestuur die betrokkenes se handeling doelbewus sal beplan, organiseer, lei en beheer (Basson *et al.*, 1990:466.)

Bekwame en gemotiveerde werknemers is een van die grootste bates van enige onderneming, maar bekwaamheid en motivering kom nie vanself nie. Hiervoor is doeltreffende opleiding en ontwikkeling nodig om die verlangde bekwaamheidsvlak te bereik. Die ontwikkeling van personeel is die verantwoordelikheid van die onderneming self as die onderneming wil verseker dat werknemers bekwaam en gemotiveerd is (Du Toit, 1986:467).

Uit die voorafgaande kan afgelei word dat personeelontwikkeling as bestuursarea van besondere belang is om organisasiedoeltreffendheid te bevorder. Dit sal noodwendig ook sekere eise aan die bestuur stel (De Wet, 1980:185). Beach (1980:291) onderskryf die stelling wanneer hy beweer dat opleiding en ontwikkeling van werknemers en bestuurders die organisasie versterk ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid. Ook Sutermeister (1976:435) is van mening dat "werk" 'n plek behoort te wees waar mense kan ontwikkel.

Uit voorafgaande beredenering blyk die probleem van hierdie navorsing te wentel om die volgende vrae:

- Wat behels personeelontwikkeling?
- Wat is organisasiedoeltreffendheid?
- Wat is die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid?
- Op watter wyses geskied personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA?
- Op watter wyse behoort personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA plaas te vind om organisasiedoeltreffendheid te verhoog?

1.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

In hierdie navorsing word gepoog om:

- te bepaal wat personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid onderskeidelik behels;
- wat die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid is;
- om vas te stel op watter wyses personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA geskied;
- riglyne neer te lê oor die wyse waarop personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA behoort plaas te vind om organisasiedoeltreffendheid te verhoog.

1.3 **METODE VAN NAVORSING**

1.3.1 **Literatuurstudie**

Daar is van primêre en sekondêre bronne gebruik gemaak om te bepaal wat personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid behels, asook wat die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid is. Gegewens so versamel, is ge-weeg en geëvalueer, waarna daar tot enkele gevolgtrekkings gekom is. 'n DIALOG-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde : organizational effectiveness; college administration; college presidents; staff development.

1.3.2 **Empiriese ondersoek**

Na aanleiding van die literatuurstudie is 'n gestruktureerde vraelys ontwikkel. 'n Loodsvraelys is aan twee teknikons gestuur om moontlike leemtes in die vraelys te bepaal. Hierna is die vraelys gefinaliseer met behulp van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens.

- Die vraelys is aan viserektore en hoofde of direkteure van personeelafdelings van die teknikons in die RSA (n=14) gestuur vir voltooiing, om te bepaal watter aandag personeelontwikkeling as bestuursarea geniet en behoort te geniet.
- Hierna is die data van die vraelyste met behulp van die rekenaar verwerk.
- Hulp is verkry van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens in die opstelling van die vraelys en die verwerking van die data. Die resultate van die empiriese ondersoek is met die resultate van die literatuurstudie vergelyk.

1.4 **TERREINAFBAKENING**

Ten opsigte van die literatuurstudie is daar gefokus op personeelontwikkeling as instrument tot die bevordering van organisasiedoeltreffendheid aan teknikons in die RSA. Ten opsigte van die empiriese ondersoek is die viserektore en hoofde of direkteure van personeelafdelings van 14 teknikons in die RSA betrek.

1.5 **PROGRAM VAN NAVORSING**

Eerstens is daar deur middel van die literatuurstudie vasgestel wat personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid is, en wat die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid is. Vervolgens is 'n empiriese ondersoek onderneem met behulp van 'n gestruktureerde vraelys. Die data is weergegee en geïnterpreteer. Vervolgens is daar afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.6 **SAMEVATTING**

Aanvanklik is die probleem gestel. In die probleemstelling is onder andere gemeld dat bekwame werknemers een van die grootste bates van enige onderneming is en dus organisasiedoeltreffendheid kan verhoog. Ontwikkeling is egter nodig om die verlangde bekwaamheidsvlak te bereik. Vervolgens is die doel met die navorsing aangedui. Dit is gevolg met 'n bondige bespreking van die navorsingsmetodes. Ten slotte is die program van navorsing gegee.

In die volgende hoofstuk word die wesensaard van personeelontwikkeling ondersoek.

HOOFSTUK 2

DIE WESENSAARD VAN PERSONEELONTWIKKELING

2.1 INLEIDING

Volgens Wheeler (1991:8) is die afgelope dekade in die RSA gekenmerk deur drastiese veranderinge in die arbeidsmark. Politieke en ekonomiese druk op die land asook interne onrus en geweld het nuwe eise aan leiers op sowel die politieke gebied as in die sakektor gestel. Die huidige dekade is ingelui met nog meer drastiese en snelle veranderinge. Verbode politieke organisasies is byvoorbeeld ontban, apartheid is afgeskaf en arbeidswetgewing is radikaal verander. Die eise van bogenoemde veranderinge bied unieke uitdagings. Die vraag wat egter ontstaan, is of tersiêre inrigtings (byvoorbeeld teknikons) in Suid-Afrika daarin kan slaag om die nodige kundiges op te lei om hierdie uitdagings die hoof te bied.

Reeds gedurende 1984 het die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing strategieë vir personeelontwikkeling uitgewys as een van die dringendste behoeftes aan teknikons in die RSA (RGN, 1984:50). Volgens die RGN (1984:49, 50) hou die toekomstige ontwikkeling van die technikonwese regstreeks verband met die mate waarin teknikons daarin kan slaag om optimale aanwending van beskikbare menslike en fisiese hulpbronne te bewerkstellig deur die uitvoering van effektiewe bestuursfunksies, waaronder ook personeelontwikkeling ressorteer.

Dit blyk dus dat personeelontwikkeling ook kan meehelp om die effektiwiteit van teknikons te verhoog deur die nodige kundiges op te lei om aan die eise van 'n drasties-veranderde arbeidsmark binne 'n nuwe Suid-Afrika te kan voldoen. Personeelontwikkeling blyk ook noodsaaklik te wees om ondoeltreffendheid teen te werk en 'n hoë gehalte van opleiding te verseker.

Dit is dus noodsaaklik dat daar indringend na die wesensaard van personeelontwikkeling gekyk sal word. Dit is nodig omdat personeelontwikkeling kan bydra om bovermelde uitdagings die hoof te bied. Daar sal onder andere gekyk word na die noodsaaklikheid en die doel van personeelontwikkeling. Verder sal personeelontwikkelingspro-

gramme en -metodes ook aandag geniet. Ten eerste is dit egter nodig om 'n onderskeid tussen personeelontwikkeling en enkele verwante begrippe te tref.

2.2 **PERSONEELONTWIKKELING EN VERWANTE BEGRIPPE**

2.2.1 **Personeelontwikkeling**

Ten einde die beste beskikbare kandidate in bestuursposte aan te stel, is dit noodsaaklik dat personeel doelmatig ontwikkel word. Die instandhouding van toepaslike personeelkundigheid en -ervaring hang nou hiermee saam (Moolman, 1987:8).

Volgens Flippo (1983:248, 268) het enige organisasie besondere belang by elke werknemer se beroep. Omdat die behoeftes van die organisasie en vaardighede van die individu egter nooit konstant bly nie, is personeelontwikkeling onontbeerlik. Personeelontwikkeling bestaan eerstens uit opleiding om vaardighede en kennis aangaande 'n spesifieke pos te bevorder. Tweedens bestaan personeelontwikkeling uit ontwikkeling gemoeid met groei in algemene kennis en agtergrond (Flippo, 1983:222).

Bondesio en De Witt (1990:286) verwys na personeelontwikkeling as 'n reaksie op opleiding wat toenemend besig is om te realiseer. Verder vind ontwikkeling plaas op die didaktiese, metodologiese, administratiewe, asook die persoonlike terrein, ontwikkeling van die individu, maar ook van elke idealistiese kollega wat groei, mense wat mekaar slyp deur hul optredes, ervaring en foute wat begaan word, deur mislukkings maar ook deur die suksesse wat behaal word. Voorgenoemde dra by tot personeelontwikkeling. Positiewe verandering dui op ontwikkeling en net soos groei sekere voorveristes het, moet die regte ontwikkelingsklimaat ook heers vir suksesvolle ontwikkeling, naamlik die regte menseverhoudinge asook personeelmotivering (Kroon, 1986:511).

Volgens Andrews (1987:155) is ontwikkeling slegs moontlik indien die betrokke individu bereid of begerig is om te ontwikkel. Verder kan 'n individu slegs ontwikkel as hy die vermoë het om te ontwikkel. Watson (1979:7) definieer personeelontwikkeling as die leerproses binne en buite werksverband.

Samevattend kan vanuit bogenoemde afgelei word dat dit noodsaaklik is dat personeel moet ontwikkel. Personeelontwikkeling vind met verloop van tyd binne en buite werksverband plaas. Dit dui dus ook op 'n positiewe groei, ervaring wat toeneem,

mense wat geslyp word deur middel van optredes. Regstellings wat volg op foute wat gemaak is, dra dus by tot personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling is ook noodsaaklik sodat personeel snel-veranderde situasies kan hanteer. 'n Begrip wat in noue verband met personeelontwikkeling staan en nadere aandag verdien, is professionele ontwikkeling.

2.2.2 **Professionele ontwikkeling**

Professionele ontwikkeling verwys na die ontwikkeling van die werknemer oor die hele spektrum van sy beroep (RAU, 1985:11). Ter realisering van professionele ontwikkeling word personeel deurentyd ondersteun en aangemoedig om kwalifikasies te verbeter deur middel van byvoorbeeld studieverlof, asook betaling van reiskoste om simposia en konferensies by te woon. Die doel hieragter is kennisverbreding wat moet lei tot verhoogde werksuitset (Klopper, 1986:55).

Volgens Calitz (1990:291) is daar 'n verband tussen indiensopleiding, professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Die sukses van indiensopleiding en loopbaanontwikkeling kan alleen verseker word binne 'n organisasieklimaat wat geleenthede tot kreatiewe professionele ontwikkeling sal verseker. In enige beroep is volgehoue professionele ontwikkeling van kardinale belang, maar in die onderwysprofessie is dit lotsbeslissend vir voortrefflike taakvervulling.

Bondesio en De Witt (1990:285) wys daarop dat binne die onderwysopset die onderrig- en opvoedingstaak slegs met volgehoue en toegewyde samewerking doeltreffend vervul kan word. Hoe beter personeel vir hul taak toegerus is, hoe groter is die kans op sukses wat behaal kan word in terme van onmiddellike doelwitte en verderliggende doelstellings. Om hierdie rede is volgehoue professionele groei in enige beroep van kardinale belang.

Professionele ontwikkeling bestaan uit twee dele, naamlik 'n professionele aspek (vak-kennis) en 'n didaktiese aspek (kennis van en insig met betrekking tot onderrig en leer) (Klopper, 1986:56). Die betekenis van die begrip professionele ontwikkeling het algaande 'n verandering ondergaan as gevolg van 'n meer kritiese studentebevolking, kleiner finansiële ondersteuning, die kennisontploffing en die hoë druipeyfer aan tersiêre onderwysinstellings (Klopper, 1986:55). Die verandering in betekenis van die begrip word skematies in tabel 2.1 voorgestel.

Tabel 2.1 : Die verandering wat die begrip professionele ontwikkeling ondergaan het

FASE I TRADISIONEEL	FASE II TRADISIONEEL + ON- DERRIGONTWIKKELING	FASE III TRADISIONEEL + ON- DERRIGONTWIKKELING
Navorsingshulp in die vorm van studieverlof en finansiële steun vir bywoning van kongresse simposia en konferensies; bywoning van vakvergaderings en lidmaatskap aan vakvergaderings.	Kurrikulumontwerp en -ontwikkeling; onderrigmetodes en evaluering; onderrigmedia; kommunikasietegnieke; kennis oor die student se leerstyle, leerteorieë en motivering.	+ GEMEENSKAPSDIENS + ADMINISTRASIE Gemeenskapsbetrokkenheid en konsultasiewerk binne die bedryf; bestuursopleiding; leierskapontwikkeling; besluitneming en administrasieontwikkeling.

(Klopper, 1986:57).

Samevattend blyk dit dat professionele ontwikkeling verwys na ontwikkeling van die professionele persoon binne werksverband. Dit is dus verstaanbaar dat professionele ontwikkeling van uiterste belang is en dan ook aangemoedig word om die uitdagings van snelle veranderings die hoof te kan bied. Voorafgaande tabel lewer bewys van veranderinge wat in ag geneem moet word. Vervolgens word gekyk na organisasieontwikkeling.

2.2.3 Organisasieontwikkeling

Organisasieontwikkeling verwys eerstens na 'n situasie-analise, dit wil sê, die insameling van inligting oor funksionering en struktuur en tweedens na doelstellings en beleid, waaronder die onderrigbeleid, reëls, kommunikasie, beplanning en besluitneming (RAU, 1985:8).

Volgens Basson *et al.* (1990:671) plaas organisasieontwikkeling enige verandering in 'n organisasie in die konteks van vernuwing. Ontwikkeling dui op 'n positiewe handeling vanweë die wisselwerking tussen die organisasie en die omgewing. Daarom is dit belangrik dat verandering op 'n kontinue basis sal geskied sodat die organisasie nie verandering as skokgolwe beleef nie. Verandering moet groter effektiwiteit tot gevolg hê, wat kan lei tot organisasiedoeltreffendheid.

Organisasieverandering kan slegs ontwikkeling meebring as verandering bepland geskied. Hierdeur kan daar dan 'n doeltreffende organisasiestruktuur tot stand kom wat sal lei tot die realisering van opvoedende onderwys (Basson *et al.*, 1990:672.)

Basson *et al.* (1990:672) wys verder daarop dat organisasieontwikkeling tweeledig van aard is, naamlik struktureel en psigologies. Eerstens moet die organisasiestruktuur voorsiening maak vir veranderinge op die langtermyn. Strukturele veranderinge verwys na die formele struktuur wat as gevolg van die wisselwerking met die omgewing versteur kan word. Doeltreffende bestuur moet egter die ewewig so herstel dat die organisasie na elke verandering op 'n hoër vlak as voorheen stabiliseer.

Die tweede faset, naamlik die psigologiese invloed van verandering, dui op die gevolge van verandering vir die mens binne die organisasie. Die persoonlike doelstellings, strewes en ontwikkeling van personeel moet in harmonie met die strukturele ontwikkeling van die organisasie wees. 'n Negatiewe effek sal verkry en die ewewig versteur word by gebreke hieraan (Basson *et al.*, 1990:672.)

By organisasieontwikkeling word die instelling as geheel in ag geneem vir ontwikkeling en erkenning word gegee aan die feit dat werknemers (i.e. dosente) individueel sowel as in groepe saamwerk. Verder word ook erkenning gegee aan die feit dat van die hoofaktiwiteite van tersiêre onderwys, naamlik onderrig, leer en navorsing, deur verskeie faktore beïnvloed word. Swak onderrig is nie net geleë in die onkunde en onver-

moë van die dosent nie, maar kan die gevolg wees van onder andere 'n swak beloningstruktuur, asook gebrekkige bestuurskundigheid van die dosent se onmiddellike hoof. Die instelling is 'n geheelsisteem en daarom sal die verskillende onderdele soos die doel, beleid, funksies, eksamineringswyse, dosente, studente en leiers noodwendig onderling met mekaar verband hou (Klopper, 1986:58).

Die doel van organisasieontwikkeling ten opsigte van tersiêre onderwys is doeltreffende onderrig, leer en funksionering van die hele instelling. Dit beteken dat organisasieontwikkeling afgestem is op behoorlike beplanning, uitvoering en evaluering van aktiwiteite. Doeltreffende onderrig-leerpraktyk te vorm dus 'n baie belangrike deel en staan ook sentraal in organisasieontwikkeling (Klopper, 1986:59).

Die doel van organisasieontwikkeling, naamlik die doeltreffendheid waarmee die instelling as geheel funksioneer, moet in gedagte gehou word. Binne die teknikonopset vorm die volgende aktiwiteite bv. deel van organisasieontwikkeling (Klopper, 1986:59):

- die funksionering van werkgroepe;
- bestuursopleidingsprogramme vir kampusleiers;
- voorsiening van opleiding in interpersoonlike verhoudings;
- hulp aan mededirekteure en direkteur om voorsiening te maak vir onderrigontwikkeling binne skole;
- 'n verbetering van die organisasiestruktuur om onderrig en leer meer positief te laat verloop;
- die inwerkingstelling van 'n effektiewe erkenningsisteem binne die instelling;
- die skepping van 'n gesonde werksklimaat;
- die daarstelling van effektiewe kommunikasie en noodsaaklike inligting, asook die motivering van die individu. 'n Dosent werk meermale in afson-

dering en het behoefte aan inligting wat hom direk of indirek raak. Die individuele dosent is immers 'n baie belangrike deel van die instelling;

- besluitnemings- en probleemoplossingspatrone.

Bestuurders moet produktiewe verandering laat plaasvind om by die behoeftes van hul organisasies aan te pas en moet bedrewe word om leiding op die gebied te gee. Dit vereis (RGN, 1991):

- Die daarstelling van prosesse binne 'n organisasie waardeur die verhouding tussen aksie en gevolge, asook die invloed van die eksterne omgewing op hierdie verhoudings, ontleed en hanteer moet word.
- Die skep van werkplekkulture wat bevorderlik is vir personeelbetrokkenheid en samewerking.
- Die skep van werkplekkulture wat bevorderlik is vir personeelbetrokkenheid en samewerking.
- Persoonsgerigte ontwikkeling om bestaande vaardighede te verbeter en nuwes aan te leer.

Samevattend blyk dit dat organisasieontwikkeling dui op beplande verandering op 'n deurlopende basis om kompetender te kan meeding ten opsigte van die jongste metodes en tegnieke. Dit is dus noodsaaklik vir enige organisasie en onder andere beplanning, besluitneming, struktuur en beleid vroegtydig en gereeld aan te pak om veranderde situasies die hoof te bied.

2.2.4 Onderrigontwikkeling

Omdat die aanleg, belangstelling en vermoë van studente verskil en studente teen verskillende tempo's op verskillende maniere leer, kan algemeen geldende onderrigmetodes en -tegnieke nie voorgeskryf word nie. Daar is bepaalde basiese opvoedkundige beginsels, byvoorbeeld individualisering, selfwerkzaamheid, asook die afwisseling van onderrigleeraktiwiteite wat die metodiek beïnvloed. Veranderde en steeds veranderende onderwysbehoefte en -gebeure, byvoorbeeld nuwe kurrikulums,

modelle, onderrigmetodes en groter klem op selfwerkzaamheid, stel nuwe eise in terme van onder andere onderrig (Barnard, 1990:515). Dit alles dui ook op die noodsaaklikheid van onderrigontwikkeling.

Volgens Klopper (1986:60) handel onderrigontwikkeling in wese oor die onderrigfunksie as sodanig, met spesifieke verwysing na al die komponente betrokke by die onderrig, naamlik die dosent-student-verhouding, asook die onderrigomgewing. Onderrigontwikkeling word met ander woorde vanuit 'n didaktiese gesigspunt benader.

Dit is belangrik om daarop te let dat onderrigontwikkeling nie die onderrighandelinge van dosente in oënskou neem en dit verbeter primêr ter wille van die onderrighandeling as sodanig nie, maar hoofsaaklik ter wille van die student. Die onderrighandeling is afgestem op die leerhandeling en die uiteindelijke doel, naamlik suksesvolle leer. Inhoude moet op so 'n manier aangebied word dat studente betekenisvol kan leer en die sin van die leerhandeling kan identifiseer, onder andere in terme van die uiteindelijke beroep wat hulle gaan beoefen (Klopper, 1986:60).

Die volgende onderwerpe word normaalweg ingesluit in onderrigontwikkelingsprogramme (Klopper, 1986:60-61):

- Kurrikulumontwerp, -ontwikkeling en -toepassing op makro-, meso- en mikrovlak
- Doelwitformulering
- Onderrigstrategieë
- Video-selfkonfrontering
- Evalueringstegnieke
- Die dosent as onder andere motiveerder, bestuurder van die leergebeure (leerinhoudelike), kommunikator, voorbeeld van stiptheid en georganiseerdheid, asook verteenwoordiger van 'n beroep, gemeenskap en/of kultuurgroep.

Onderrigontwikkeling het dus te doen met die dosent, maar is duidelik gerig op die student en leer. Dit moet dus plaasvind om beter leerresultate tot gevolg te hê. Soos alle vorige ontwikkeling, is dit ook noodsaaklik om met veranderinge binne die konteks van onderrig te kan byhou. Binne die huidige ekonomiese klimaat is dit dus ook van kardinale belang vir tersiêre sowel as buite-instansies.

2.2.5 Persoonlike ontwikkeling

Alle doserende en nie-doserende personeel het op die een of ander stadium in hul lewe 'n behoefte aan een of ander vorm van persoonlike ontwikkeling. Gereelde geleenthede moet vir personeel geskep word om hulle aan te pas by nuwe omstandighede en vereistes, sodat daar tred gehou kan word met sowel vakkennis as onderwysmetodiek (Bondesio & De Witt, 1990:288).

Die volgende aspekte raak die dosent as persoon en het dus betrekking op onderrigontwikkeling (RAU, 1985:10):

- Die uitskakeling van persoonlike leemtes
- Houdings en gesindhede teenoor onderrig
- Kommunikasiestyle en openheid
- Leierskapstyle
- Bestuurskundigheid
- Besluitneming en probleemoplossing

'n Algemene wyse waarop persoonlike ontwikkeling kan plaasvind, is deur middel van werknemerhulpprogramme. 'n Werknemerhulpprogram word deur Maller (1988:21) gedefinieer as 'n program wat ontwikkel word met die doel om hulp te verleen aan beswaarde werknemers wie se persoonlike probleme die potensiaal het om hul werksverrigting te belemmer, of besig is om te belemmer. Terblanche (1989:10) definieer werknemerhulpprogramme as 'n gestruktureerde program waarvolgens hulp aan 'n werknemer wat persoonlike probleme ondervind verleen word, waardeur sy produktiwiteit verhoog en sy maatskaplike funksionering bevorder word.

Maatskappye in die RSA wat reeds van werknemerhulpprogramme gebruik maak, is onder andere Anglo Alpha, Anglo American, Eerste Nasionale Bank, BMW, Everite, Eskom, Foschini, Iscor, JCI, Mondi, SA Brouerye, SAMCOR en Telkom (Maller, 1988:21).

As die hoeveelheid maatskappye as aanduider geneem word, blyk dit dat Suid-Afrikaanse bestuurders in 'n toenemende mate bewus word van die ongunstige effek wat psigo-maatskaplike probleme soos stres, alkohol- en dwelmafhanlikheid, gesins- en huwelikskonflik en enkelouers op produktiwiteit en werknemerstabiliteit het. Ook

in Brittanje wen werknemerhulpprogramme baie vinnig veld en dit wil lyk of dit 'n logiese uitvloeisel van 'n nuwe ekonomiese benadering is (Van den Heever, 1988:30). Een van die belangrikste funksies van werknemerhulpprogramme is volgens Terblanche (1989:10) dat probleem-werknemers op 'n vroeë stadium geïdentifiseer kan word voordat hul produktiwiteit ernstig benadeel is. Onderprestasie, met aanwysers soos swak werkbywoning, wangedrag, onveilige werkswyse en verlaagde werkuitset, kan dus met behulp van die hulpverleningsaksie voorkom word.

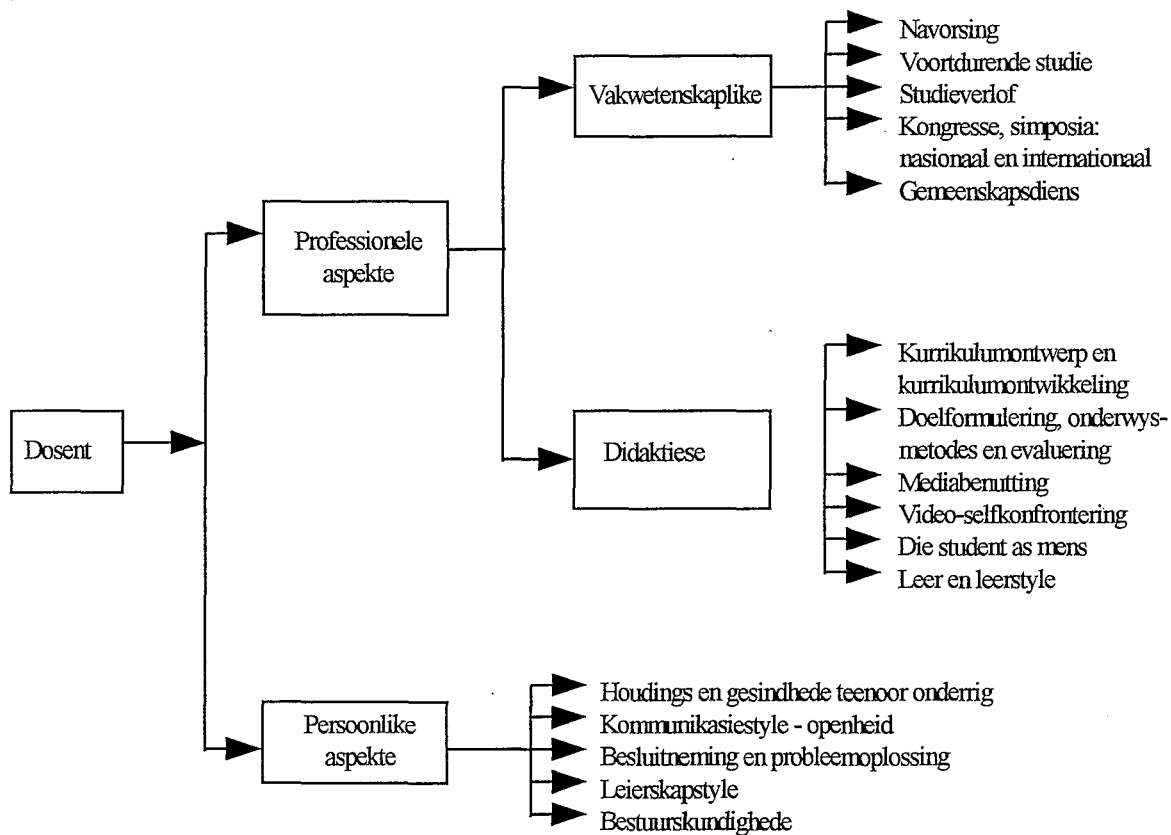
Dit is vanselfsprekend dat personeel se geluk en emosionele stabiliteit kan lei tot doelverwesening. Juis om hierdie rede is dit belangrik om voorsiening te maak vir die hantering van emosionele probleme wat van tyd tot tyd by personeel mag voorkom na aanleiding van die huislike sowel as die werkstusie. Dit is verder belangrik omdat dit negatief op doelverwesening en dus ook die onderrig-leerpraktyk kan inwerk en sodoende sal lei tot organisasieondoeltreffendheid (Terblanche, 1989:10). Volgens Klopper (1986:62) staan die persoon met sy lewensideale, -normes en -waardes, asook emosionele probleme sentraal in persoonlike ontwikkeling. In die lig van die betrokke instelling se doel en funksies vind persoonlike ontwikkeling sy regverdiging in terme van 'n doeltreffende onderrig-leerpraktyk.

Die personeel is een van die belangrikste hulpbronne binne enige organisasie. Personeel kan dus in 'n baie groot mate bydra tot die bereiking van 'n organisasie se doelwitte. Juis om hierdie en ander redes is die doeltreffendheid van elke individu vir die organisasie van groot belang en persoonlike ontwikkeling behoort dus deurentyd te geskied. Werknemerhulpprogramme kan hier 'n belangrike bydrae lewer om te verseker dat doeltreffende werknemers nie verander in beswaarde ondoeltreffende werknemers nie.

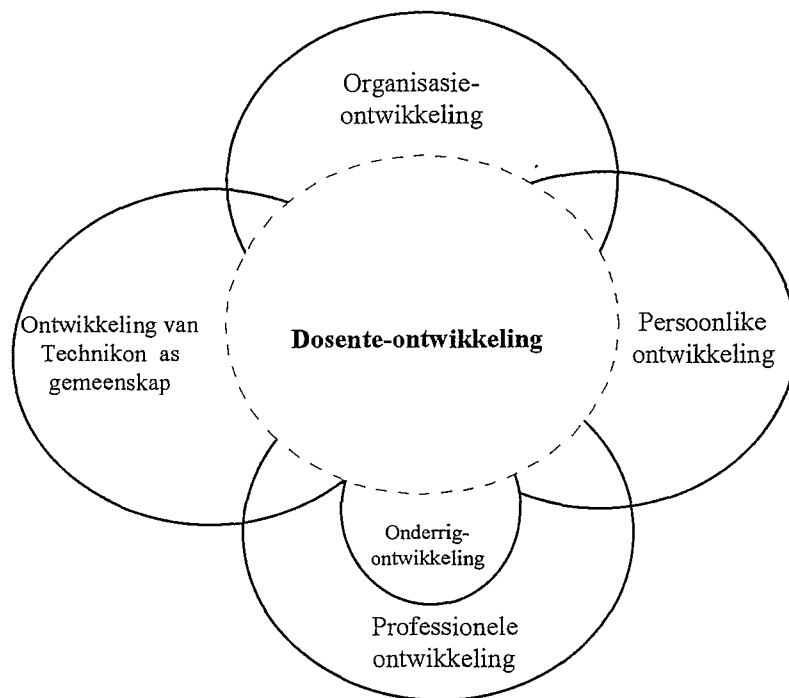
2.2.6 **Dosente-ontwikkeling**

Dosente-ontwikkeling kan gesien word as die versamelterm vir gemeenskapsontwikkeling, professionele ontwikkeling, persoonlike ontwikkeling, organisasieontwikkeling en onderrigontwikkeling. (RAU, 1985:6, 12). Dosente-ontwikkeling word skematies in figure 2.1 en 2.2 voorgestel.

Figuur 2.1 : ONTWIKKELING VAN DIE DOSENT



Figuur 2.2 : ONTWIKKELING VAN DIE GEMEENSKAP VAN DOSENTE



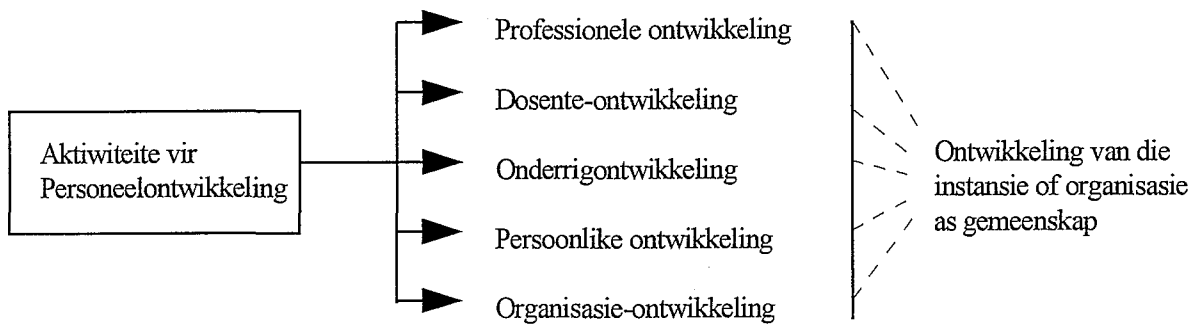
(Aangepas uit RAU 1985:6)

2.2.7 Samevatting

Ontwikkeling binne voorafgaande beskrywende begrippe lei tot die ontwikkeling van die organisasie as gemeenskap en uiteindelik tot organisasiedoeltreffendheid.

Hierdie ontwikkelingsproses word skematies in figuur 2.3 voorgestel.

Figuur 2.3 : ONTWIKKELING BINNE DIE ORGANISASIE AS GEMEENSKAP



2.3 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN PERSONEELONTWIKKELING

Lessing (1985:5) se siening dat die RSA se relatiewe swak ekonomiese prestasies onder andere aan die onderontwikkeling van menslike hulpbronne toegeskryf kan word, dui oteenseglik op die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling.

De Villiers en Du Toit (1986:385) wys daarop dat Suid-Afrika te kampe het met 'n tekort aan goed opgeleide, bekwame bestuurspersoneel en juis daarom is dit noodsaaklik dat die onderneming aandag behoort te gee aan die ontwikkeling van personeel. Dis ook noodsaaklik as gevolg van 'n snelle tegnologiese vooruitgang en stygende arbeidskoste. Betrokkenheid by die loopbaanbeplanning en -ontwikkeling van werknemers sal ook verseker dat bekwame werknemers in die onderneming behou word.

Dit word vandag redelik algemeen aanvaar dat die doelgerigte ontwikkeling en optimale benutting van menslike hulpbronne een van die belangrikste uitdagings in enige land is. Om voortdurend doeltreffend te kan funksioneer moet die organisasie met die regte personeel beman word, personeel moet behou word en daar moet ook die nodige ontwikkeling ten opsigte van personeel plaasvind (De Villiers & Du Toit, 1986:369).

As gevolg van verskeie faktore beleef teknikons die laaste paar jaar 'n ongekende bloeityperk. Vinnige tegnologiese vooruitgang, die kennisontploffing en die vinnige

veroudering van kennis, asook die vinnige toename in verskeidenheid van beroepe dui op die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling. Ander gepaardgaande faktore is veranderde gemeenskapswaardes, die veranderde gesindheid jeens tegniese onderwys in die algemeen en gevorderde tegniese onderwys in die besonder en die idee van verantwoordelikheid teenoor die staat, gemeenskap, studente en werkgewers. Laastens noodsaak 'n gesofistikeerde studentegemeenskap, stygende studentetalle, swak en onvoldoende fasiliteite en die aanteling van jong, onervare dosente binne 'n tydperk van finansiële druk, verder personeelontwikkeling aan teknikons (Klopper, 1986:69).

Technikons is in wese hoëvlak beroepsgerigte onderwys- en opleidingsinstellings waar die aanleer van gevorderde tegniese kundigheid vir die onmiddellike toepassing in die handel en nywerheid van kardinale belang is. Werkgewers vereis dat elke individu wat hom voorberei vir 'n bepaalde beroep, oor genoegsame en relevante bevoegdhede sal beskik om die werk te kan doen. Dosente se onderrigbenadering en vermoëns speel dus 'n deurslaggewende rol in die besluite wat geneem moet word oor die inhoud van indiensopleidingsprogramme vir nuwe dosente (Klopper, 1986:69).

Die behoeftes van studente dui ook op die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling omrede studente met groot verwagtings en ideale, veral met betrekking tot die beoefening van 'n bepaalde beroep, na die technikon kom.

Die verantwoordelikheid van die technikon teenoor die gemeenskap kan as 'n verdere onderliggende rede vir die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling gesien word, omdat teknikons onlosmaaklik staan tot diens van die gemeenskap en as sodanig kan teknikons nie in isolasie onderwys en opleiding verskaf nie (Klopper, 1986:69-75). Volgens Prior (1986:45) het verandering in opleiding in Australië, Nieu-Seeland en Nederland kort voor 1960 voorgekom en veral tersiêre opleiding het 'n tydperk van vinnige groei beleef. Daar is egter min gedoen ten opsigte van personeelontwikkeling om te verseker dat personeel voorbereid was vir die onderrigrol. Deur tydige personeelontwikkeling te doen kan 'n soortgelyke situasie in Suid-Afrika voorkom word.

Uit die voorafgaande paragrawe blyk dit duidelik dat personeelontwikkeling as een van die belangrikste aspekte in 'n organisasie beskou kan word. Vervolgens word die doel van personeelontwikkeling in oënskou geneem.

2.4 DIE DOEL VAN PERSONEELONTWIKKELING

Dit is van groot belang dat die personeel voortdurend gemotiveer word om professioneel te ontwikkel. Volgens Klopper (1986:76), De Villiers en Du Toit (1986:383) het personeelontwikkeling die volgende ten doel:

- Personeelontwikkeling dra daartoe by om van die instansie 'n aangename plek te maak waar verbeterde kwaliteit van onderrig (in terme van betekenisvolle leer vir studente) asook die verbetering en ontwikkeling van die vakinhoudelike kan plaasvind.
- Deur personeelontwikkeling word gepoog om die kwaliteit van personeel se taakvervulling te verhoog. Om dit te bereik, is die oriëntering van personeel ten opsigte van vernuwing noodsaaklik. Hiermee saam gaan die identifisering van bevorderbare personeel en die opleiding van personeel vir bevordering wat weer lei tot werkstevredenheid.
- Personeelontwikkeling lei tot die verbetering van dosent-student-verhoudings, die kweek van 'n beter begrip van doelstellings binne die organisasie, asook die ontwikkeling van gesonder personeelverhoudinge.
- Personeelontwikkeling het ook ten doel die bystand en hulp aan die topbestuur oor 'n personeelontwikkelingsbeleid as geheel, asook bystand en hulp ten opsigte van personeevaluering en personeeltevredenheid.
- Personeelontwikkeling dra by om personeel aan te moedig om positief te reageer op beoogde veranderings en om by te dra tot vernuwing.
- Deur middel van beoordelingsstelsels, bv. takseersentrums, kan bepaal word of probleme ten opsigte van personeelontwikkeling uitgeskakel is, of produktiwiteit gestyg het en of daar sprake van doeltreffender bestuur is. Dit sal lei tot die nodige regstellende aksies wat aansluiting vind by die doel van personeelontwikkeling.

- Deur middel van personeelontwikkeling word voorsien in opleidings- en ontwikkelingsbehoefte soos weerspieël deur 'n verskeidenheid personeel- en organisatoriese probleme.

Personeelontwikkeling het groter produktiwiteit, groter doeltreffendheid van werknemers in bestaande poste, asook die ontwikkeling van werknemers met die oog op meer verantwoordelikhede ten doel.

De Villiers en Du Toit (1986:383) wys tereg daarop dat personeelontwikkeling nie net opleiding in tegniese vaardighede ten doel het nie, maar ook die ontwikkeling van die bestuurs- en leierspotensiaal. Dit sluit noodwendig ontwikkeling van vaardighede, kennis en gesindheid in. Hy beweer ook dat waar opleiding meer taakgerig en dikwels oor die korttermyn strek, personeelontwikkeling meer betrekking het op die uitbou van potensiaal en het dit dan ook 'n langtermynperspektief.

Aanmoediging van die personeel om 'n akademiese gemeenskap in stand te hou, is van groot belang vir die vordering van elke student. Die personeel moet dus ook in staat gestel word om hulle individuele vordering, belange en geleenthede te hersien en die versekering moet bestaan dat die kwaliteite en begeertes van personeel onder die aandag van die aangewese instansies kom. Ten slotte dra personeelontwikkeling by tot 'n gesonde spangees en moreel (Breet, 1987:8).

2.5 **RIGLYNE VIR DIE ONTWIKKELING VAN OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSPROGRAMME**

Riglyne wat van nut kan wees in die ontwikkeling en samestelling van 'n opleidings- en ontwikkelingsprogram is die volgende (Beach, 1980:305; Tate *et al.*, 1978:185):

- Die doelwitte van die ontwikkelingsaktiwiteite moet vasgestel word.
- Persone wat opleiding moet ondergaan, moet selektief gekeur word.
- Gekwalifiseerde opleiers en goeie tegnieke moet gebruik word - goeie bestuurders is nie noodwendig goeie opleiers nie.

- 'n Metode van evaluering ten opsigte van die uitslae van die program moet vasgestel word.
- Opleiding moet nie so vinnig beweeg dat persone in opleiding nie kan byhou nie, maar daar moet ook gewaak word teen stagnasie.
- Terugvoer ten opsigte van vordering moet deurentyd beskikbaar gestel word.
- Na so 'n program moet uitdagende opdragte aan opgeleidenes gegee word ter motivering.

2.6

STAPPE EN VOORDELE VAN 'N PERSONEELONTWIKKELINGSPROGRAM

In 'n personeelontwikkelingsprogram sal die volgende stappe of fases voorkom (De Villiers & Du Toit, 1986:385):

- 'n Kritiese ontleding van die aard en struktuur van die onderneming.
- 'n Deeglike ontleding van die huidige mannekragposisie.
- Die beplanning, ontwikkeling en toepassing van 'n personeelontwikkelingsprogram. Hierdie fase sal insluit die oorweging van verskillende ontwikkelingsmetodes en -tegnieke wat gebruik kan word, byvoorbeeld lesings, konferensies, gevallestudies, rolspelesessies, werkrotasie en 'n verskeidenheid van buite-kursusse wat aangebied word deur verskeie instansies soos universiteite, teknikons en konsultasiegroepe. Hierdie kursusse kan 'n wye verskeidenheid van onderwerpe dek, byvoorbeeld kommunikasie, leierskap en besluitneming.
- Die evaluering van ontwikkelingsprogramme. Omrede dit nie so taakgerig en korttermyn van aard soos opleiding is nie, is die evaluering daarvan soms moeilik. Evaluering kan egter op die vlakke van reaksie, leer, gedrag en resultate geskied.

Enkele voordele van 'n ontwikkelingsprogram is die volgende (De Villiers & Du Toit, 1986:386):

- Werkverrigting van amptenare kan daardeur verbeter word.
- Omdat daar daadwerklik aandag gegee word aan loopbaanbeplanning en ontwikkeling is die onderneming, as potensiele werkgewer, gewilder.
- Die aftrede van senior bestuursamptenare word nie as 'n groot probleem er-vaar nie.
- Potensiaal van werknemers word op 'n vroeë stadium geëien.
- Organisatoriese probleme en tekortkominge word gereeld tydens ontwik-kelingsaktiwiteite blootgelê.

Vervolgens word daar gekyk na personeelontwikkelingsmetodes.

2.7 **PERSONEELONTWIKKELINGSMETODES**

2.7.1 **Oriëntering**

Dit blyk uit die literatuur dat daar sekere voorvereistes is waaraan personeelont-wikkelingsmetodes moet voldoen, waarvan die volgende enkele van die belangrikste is:

- Personeelontwikkelingsmetodes sal slegs suksesvol wees indien daar aan se-kere vereistes voldoen word (Breet, 1987:20).
- Personeel kom gou agter indien daar sprake is van onregverdige, inkonse-kwente of diskriminerende optrede teenoor kollegas. Opsigtelike bevoor-delung van personeellede deur die onderwysleier kan 'n belemmerende uit-werking op die groepsgevoel, gesindheid en motivering van die personeel tot gevolg hê. Dit veroorsaak op sigself dat personeel pogings tot personeel-ontwikkeling bevraagteken (Breet, 1987:20).

- Indien die regte klimaat en gesindheid vir personeelontwikkeling ontbreek, kan dit 'n stremmende invloed op doeltreffende personeelontwikkeling hê (De Jager, 1984:130). Te min ondersteuning van die onderwysleier, onvoldoende kommunikasie, 'n te swaar werkbelading, konflik, gebrek aan motivering, fondse, 'n gebrekkige vertrouensverhouding, onvoldoende fasiliteite en onduidelike doelwitte is nog enkele faktore wat stremmend op personeelontwikkeling kan inwerk (Moolman, 1987:19-20).
- Ter wille van doeltreffende personeelontwikkeling blyk dit dus die betrokke onderwysleier bewus moet wees van sulke stremmende faktore en dit sover moontlik deur middel van goeie bestuursvaardighede moet omskep in moontlikhede.

2.7.2 Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling

Volgens Luthans (1981:649) word daar by groot organisasies oor die algemeen baie min gedoen ten opsigte van formele beroepsbeplanning en -ontwikkeling. Die veranderde omstandighede in die RSA vereis egter dat klem hierop gelê moet word. Die term loopbaan word deur Luthans (1981:650) gedefinieer as vooruitgang of opwaartse mobiliteit van 'n individu in 'n organisasie. Beach (1980:323) definieer loopbaanontwikkeling as die beplanning van 'n persoon se loopbaan asook die implementering van loopbaanbeplanning deur middel van onderrig, opleiding en ervaring.

Bondesio en De Witt (1990:287) wys daarop dat loopbaanbeplanning en -ontwikkeling deel is van die onderwysleier se bestuurstaak. Daar moet ruim voorsiening gemaak word vir 'n groot verskeidenheid gestruktureerde geleenthede vir professionele groei en ontwikkeling binne die organisasie. Enige geleentheid in dié verband moet benut word ten bate van personeelontwikkeling. Loopbaanontwikkeling kan as 'n proses beskou word wat dwarsdeur die lewe van 'n persoon plaasvind, om aan te pas by veranderde loopbaanbehoefte en werkomstandighede van die persoon en die organisasie. Verder behels dit die keuse van 'n loopbaan, die instandhouding en ontwikkeling daarvan ooreenkomstig bepaalde sosiale, fisiese en psigologiese veranderings. Die integrering van die loopbaanbehoefte van die individu asook die behoeftes van die organisasie behoort voortdurende aandag te geniet (Calitz, 1990:292).

Organisasies moet beseef dat loopbaanbeplanning en -ontwikkeling effektiwiteit tot gevolg het en dat dit ook die verhouding tussen persoonlike doelwitte en dié van organisasies positief beïnvloed (Luthans, 1981:651).

Die afleiding kan dus gemaak word dat organisasiedoeltreffendheid slegs bereik sal word indien die doelwitte vir die persoon ten opsigte van sy loopbaan en die doelwitte wat die organisasie vooropstel, aanvullend tot mekaar is. General Electric (VSA) het byvoorbeeld 'n werkboek ontwerp waardeur die werker sy persoonlike loopbaanbehoefte en realistiese beplanning doen in ooreenstemming met organisasiedoelwitte (Barling, 1983:34).

Beach (1980:320) dui op die noodsaaklikheid van 'n loopbaanontwikkelingsprogram deurdat dit kan lei tot:

- gelyke beroepsgeleenthede;
- kwaliteit ten opsigte van 'n persoon se beroepslewe, dit wil sê, meer beroepsgeleenthede en -bevrediging;
- kompetisie in die soeke na talentvolle personeel;
- die voorkoming van stagnering omrede nuwe vaardighede daardeur bekom word;
- rotering van personeel wat bedankings beperk;
- bevordering van produktiwiteit omdat doodloopstrate voorkom word;
- liefde vir die beroep omrede ideale verwesenlik kan word.

Daar kan dus afgelei word dat die implementering van so 'n program 'n positiewe bydrae tot die doeltreffendheid van 'n organisasie.

2.7.3 Takseersentrums as 'n element van 'n totale bestuursonwikkelingsprogram

Bondesio en De Witt (1990:262) wys daarop dat die takseersentrum sedert die 1980's toenemend gebruik word vir bestuursonwikkeling. Om onderwysleiers doeltreffend te kan ontwikkel, moet eers bepaal word wat ontwikkel moet word. Juis in hierdie opsig kan 'n takseersentrum met vrug gebruik word. Deur middel van 'n takseersentrum kan die gedrag van 'n persoon in 'n bestuursposisie binne 'n spesifieke werksituasie bepaal word. Hierdie gedrag kan dan bestudeer word en die nodige aksies kan geneem word.

Die takseersentrum is oorspronklik ontwikkel en gebruik by die identifisering en keuring van personeel vir bestuursposte. Die takseersentrum is ook tradisioneel gebruik om vas te stel of 'n persoon oor die nodige bestuurseienskappe beskik, asook sy vermoë om te voldoen aan die eise binne die bestuurspos (Bondesio & De Witt, 1990:262-267). Nadat die sterk- en swakpunte in 'n onderwysleier se bestuurstyl bepaal is, moet 'n individuele bestuursonwikkelingsprogram vir elkeen opgestel word, met die oog op ontwikkeling asook die regstel van swak punte in die deelnemer se bestuurstyl. Hierdie aspekte van bestuursonwikkeling staan bekend as post-takseersentrumaktiwiteite. 'n Takseersentrum bestaan uit 'n gestandaardiseerde evaluering van gedrag gegrond op meervoudige insette. Veelsoortige opgeleide waarnemers en tegnieke word gebruik. Oordele oor gedrag word deels gemaak uit spesiaal-ontwerpte takseersimulasies (Spangenberg, 1987:14). Eenvoudig gestel, word 'n persoon dus beoordeel en die opgeleide waarnemers maak dan aanbevelings ten opsigte van die persoon se bestuurspotensiaal en sy ontwikkelingsbehoefte wat van belang is vir die organisasie (Spangenberg, 1987:14). Die elemente van 'n takseersentrum is die volgende (Spangenberg, 1987:12, 14, 18):

- Veelsoortige takseertegnieke waarvan minstens een 'n simulاسie moet wees. ('n Simulasie is 'n oefening wat ontwerp is om gedragswyses te ontlok bv. groeпоefeninge of in-mandjie-oefeninge).
- Veelsydige assessors wat deeglik opgelei is.
- Oordele wat lei tot 'n resultaat - dit wil sê, aanbevelings vir bevordering, spesifieke opleiding of ontwikkeling moet op die saamvoeging van inligting van assessors en tegnieke gegrond wees.

- 'n Algehele evaluering van gedrag deur die assessors moet na observasie van gedrag tydens die oefening gedoen word.
- Simulasie-oefeninge word gebruik en is so ontwerp om 'n verskeidenheid voorafbepaalde gedragswyses te ontlok. Dit word voor gebruik getoets om te verseker dat die tegnieke betroubare, objektiewe en toepaslike gedrag-simulasies is en moet werkverwant wees.
- Die dimensies, kenmerke, eienskappe, hoedanighede, vaardighede, vermoëns of kennis wat deur die takseersentrum geëvalueer word, word deur 'n analise van tersaaklike werksgedragswyses bepaal.
- Tegnieke wat in die takseersentrum gebruik word, is ontwerp om inligting te voorsien wat gebruik word in die evaluering van die dimensies, kenmerke of hoedanigheid wat tevore vasgestel is. Die gebruik van die takseersentrummetode neem geweldig toe by veral Suid-Afrikaanse maatskappye, maar word ook in nywerheids-, opvoedings-, militêre, regerings- en ander organisatoriese omgewings gebruik.

In die lig van die voorafgaande blyk dit duidelik dat die takseersentrum een van die instrumente is om bestuurspotensiaal vroegtydig en akkuraat te bepaal en ook om bestuursontwikkeling toe te pas. Dit sal ongetwyfeld meehelp tot organisasiedoeltreffendheid.

2.7.4 **Mentoring**

Nasser (1987:12) definieer mentoring as die proses waardeur die kennis, vaardighede en lewenservaring van 'n bepaalde suksesvolle bestuurder oorgedra word na 'n werker in die organisasie met die oog op groter produktiwiteit en effektiwiteit. Volgens Moerdyk en Louw (1989:24) verwys mentoring na 'n een-tot-een verhouding tussen 'n meer senior en ervare personeellid (die mentor) en 'n meer junior en onervare personeellid. Verder verwys mentoring ook na interaksies tussen personeellede op dieselfde vlak - die sogenaamde "buddy mentoring".

Volgens Erasmus (1993:102) word die mentorstelsel as die belangrikste komponent van enige professionele ontwikkelingstrategie uitgewys.

Mentoring kan sekere emosionele opofferings van beide betrokke partye verg en vind oor 'n tydperk plaas. Die doel van mentoring is die versnelde ontwikkeling van die krities belangrike areas ten opsigte van die lid se beroep binne die organisasie (Moerdyk & Louw, 1989:24).

Volgens Erasmus (1993:104) word die mentor gesien as 'n vaardige en kundige persoon wat geleenthede kan genereer om sodoende ander persone in staat te stel om te groei en om te ontwikkel.

'n Belangrike aspek ten opsigte van mentoring is dat dit nie net die meer onervare personeel is en die organisasie is wat positief beïnvloed word nie, maar ook die mentor. Mentoring word as 'n sterk ontwikkelingsmeganisme beskou omrede dit geskoei is op 'n leerproses wat natuurlik voorkom tussen personeellede (Moerdyk & Louw, 1989:24, 26).

Gedurende die mentoringsproses toon die bestuurder 'n aktiewe belangstelling in die totale ontwikkeling van die persoon om sodoende sy voortuigang in die organisasie te stimuleer (Cochius, 1986:6, 9).

Mentoring kan dus bydra tot organisasiedoeltreffendheid, veral as in ag geneem word dat vaardighede, kennis en ervaring van 'n suksesvolle bestuurder soos opgedoen in jare, nou oorgedra word na 'n jong potensiële bestuurder.

2.7.5 **Kwaliteitsbeheersirkels (Quality Control Circles)**

Kwaliteitsbeheersirkels, of QCC soos wat dit kortweg bekend staan, het 'n belangrike rol vervul in die dinamiese groei van die Japanese ekonomie oor die laaste 25 jaar. Volgens Blair (1989:26) is 'n QCC 'n groep werknemers van dieselfde werkgebied/area wat mekaar vir ongeveer 'n uur per week ontmoet om werkverwante probleme op te los, die mees paslike oplossing te vind en dan die oplossing deur te gee aan die topbestuur (bestuurspan) vir oorweging en moontlike implementering. Veral in Japan het QCC groot besparings, verbeterde produkte, metodes en diens tot gevolg gehad (Blair, 1989:26). QCC word normaalweg geïmplementeer om die produktiwiteit van 'n organisasie te verbeter. Dit kan gesien word as 'n proses waar bestuurders op alle vlakke hulle ondergeskiktes leer nadat hulle self daardeur geleer het (Daniël & Huss, 1987:12, 14).

Indien dit reg hanteer word, kan kwaliteitsbeheersirkels 'n definitiewe rol speel ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid, veral omdat dit werkers deel laat voel van die besluitnemingsproses. Soms is bestuurders ook nie bewus van probleme wat werkers ervaar nie en deur middel van oopkanaal kommunisering kan probleme aangespreek word en kan werkers self oplossings vind en toepas. Dit lei outomaties tot groter produktiwiteit.

2.7.6 **Induksie**

Flippo (1983:161) definieer induksie as "concerned with the problem of introducing or orienting a new employee to the organization".

Vir enige organisasie is dit belangrik dat sy werknemers so gou moontlik produktief moet wees en ook aanvaar moet word. Hy moet dus tuis voel (Van Vuuren & Woolley, 1989:22-23). Flippo (1983:161) beweer dat 50% vrywillige personeelbedankings voorkom binne die eerste ses maande nadat 'n persoon aangestel is, wat wys op die belangrikheid van byvoorbeeld 'n induksieprogram.

Baie werknemers is nie oortuig dat hulle goeie behandeling ontvang nie en as die organisasie faal om dit te bewys, gaan produktiwiteit uiteindelik verlore. As werkers egter goed behandel word en reëls, beleid, prosedures en doelwitte duidelik uitgespel word, sal werkers dit onvoorwaardelik nastreef en help om organisasiedoeltreffendheid te bewerkstellig (Flippo, 1983:161).

2.7.7 **Metakognisie**

Die begrip metakognisie verwys basies na 'n mens se vermoë om te dink oor jou denke. In enige situasie is 'n mens min of meer in staat om te reflekteer oor wat jy weet en wat jy nie weet nie. Jy is ook bewus van die leertaak en kan ook vooruitskat hoe goed jy waarskynlik gaan presteer. Hierdie bewustheid van jouself word metakognisie genoem (Van der Westhuizen & Stander, 1988:5-8).

Navorsing toon dat metakognisie deur onderrig verbeter kan word en daarom kan lei tot beter begrip, retensie en probleemoplossing - dus organisasiedoeltreffendheid. Metakognisie word bevorder deur 'n groter mate van bewustheid aan te moedig. Leerders moet bewus wees van hul eie sterk punte as leerders, die eise van leertake, en

moet ook wat hulle doen, kan motiveer. Opleiers/dosente kan hierdie bewustheid bevorder deur self vrae wat vooraf, tydens en na 'n lesing gevra word, aan te moedig. Dit sluit vrae in soos : Wat word nou van my verwag? Hoe moet ek te werk gaan? Watter stappe sal ek volg? Is dit bekende werk vir my en wat weet ek reeds hieroor? Hierna moet leerders kan motiveer wat hulle doen. Opleiers/dosente moet self ook evalueer wat hulle doen. Ook vir hulle is dit voordelig om bewus te word van hul eie denke (Van der Westhuizen & Stander, 1988:5-8).

Verder moet leerders/dosente/studente aangemoedig word om doelbewus eie leeraktiwiteite te beplan, te monitor en te kontroleer. Die volgende vrae sou van pas wees (Van der Westhuizen & Stander, 1988:5-8):

- Voordat die leertaak aangepak word: Wat is my plan van aksie?
- Tydens die leertaak: Doen ek reg? Verstaan ek wat ek doen? Wat doen ek as iets nie werk nie?
- Na afloop van die leertaak: Was ek suksesvol? Wat het gewerk en wat nie? Hoe moet ek in die toekoms te werk gaan? Leerders word sodoende aangemoedig om hul eie bronne effektief te benut en meer strategies te werk te gaan.

Daar is basies 3 stappe wat gevolg word ten opsigte van metakognisie (Van der Westhuizen, 1990b:5-8):

- ◇ Die opleier moet sy eie metakognitiewe vaardighede ontwikkel.
- ◇ Sy bestaande opleidingsprogramme moet geëvalueer word om te bepaal of dit die ontwikkeling van sulke vaardighede kan bevorder.
- ◇ Individuele programme moet so beplan word dat daar van meet af voorsiening gemaak word vir ontwikkeling van metakognitiewe vaardighede.

Voorgenoemde sal die leerder dwing om self verantwoordelikheid te aanvaar vir sy eie onderwys en ontwikkeling en dit sal hom help om 'n bepaalde dink-ingesteldheid te ontwikkel (Van der Westhuizen & Stander, 1988:5-8).

Die afleiding kan dus gemaak word dat metakognisie in die opleiding en ontwikkeling van personeel/dosente en studente 'n definitiewe bydrae kan lewer tot organisasiedoel-treffendheid.

2.7.8 **ANDER METODES IN PERSONEELONTWIKKELING**

2.7.8.1 **Taakmodel**

'n Taakmodel word gebruik om kommunikasieprobleme tussen lede van 'n groep wat 'n gekompliseerde aangeleentheid geskep het, te illustreer (Andrews, 1987:156-157).

2.7.8.2 **Gevallestudies**

'n Gevallestudie kan 'n geskrewe beskrywing van 'n besluitnemingsprobleem wees wat aan die kandidaat voorgelê word. Van hom word verwag om dan die probleem te identifiseer, te ontleed, alternatiewe te oorweeg, die beste oplossing te selekteer, en om dit te implementeer. Na afhandeling van die studie word dit deur die toesighouer met die kandidaat bespreek (Flippo, 1983:206).

2.7.8.3 **In-mandjie-tegniek**

Die kandidaat ontvang 'n mandjie met tipiese take wat in die loop van die dag op 'n topbestuurder se lessenaar sal beland. Werk in die mandjie sluit dringende aangeleenthede en roetine-aangeleenthede in. Na afhandeling word dit met ervare bestuurspersoneel bespreek (Andrews, 1987:156-157).

2.7.8.4 **Voorligting en raadgewing**

Dit is nie slegs nuwe personeel wat 'n behoefte aan voorligting en leiding het nie, maar ook ervare personeel wat vir die eerste keer in 'n nuwe werkkring begin. Personeel moet periodiek gelei, aangespoor en planmatig gerig word om hul taak doeltreffend uit te voer. Die essensie van doeltreffende leidinggewing is om personeel maksimaal vir die suksesvolle uitvoering van hul taak toe te rus (Bondesio & De Witt, 1990:289).

2.7.8.5 **Rolspele**

Kandidate word in spesifieke probleemsituasies geplaas waarna hulle moet reageer op die optrede van ander "spelers". Alle "spelers" word vooraf oor hulle rolle ingelig, maar geen dialoog word verskaf nie. Die optrede van "spelers" word soms met 'n videokamera afgeneem om later bespreek te word (Flippo, 1983:207).

2.7.8.6 **Kepner-Tegoe-tegniek**

Dit is 'n kombinasie van die gevallestudie, in-mandjie- en rolspelmetodes. Die tegniek toon kandidate se vordering ten opsigte van besluitneming, oplossing van probleme en 'n beter begrip van hul bestuursfunksie aan (Andrews, 1987 : 156 - 157).

2.7.8.7 **Indiensopleiding**

As gevolg van die eise wat die snelle toename in vakkennis en tegnologiese ontwikkeling stel, mag personeel nie gebrekkig toegerus wees vir hul onderskeie take nie. In dié opsig moet hulle steeds studente bly, want indien hulle agter raak, word doeltreffendheid ingeboet. Volgehoue formele of informele opleiding is dus noodsaaklik (Bondesio & De Witt, 1990:287).

Die belangrikste doel van alle vorme van indiensopleiding is om verbetering en ontwikkeling te bewerkstellig. Wanneer 'n professionele groep dit as 'n intergrerende deel van hul taakopdrag beskou om op hulle professionele terreine by te bly, sal dit nie slegs die individuele professionele praktisyn se selfbeeld versterk en sy doeltreffendheid verhoog nie, maar sal dit ook die status en aansien van die breë gemeenskap laat styg (Bondesio & De Witt, 1990:287-288).

2.7.8.8 **Vergaderings**

Veral vir nuwe personeellede is vergaderings produktiewe samekomste wat tot hul inlywing in 'n bepaalde milieu lei en tot hul breë professionele vorming bydra (Bondesio & De Witt, 1990:295). Personeel moet onder leiding van die onderwysleier spontaan deelneem aan die vergadering en selfs nuwe personeel se deelname moet gevra word. Deur deelname, asook deur waarneming van meer ervare personeel se optrede, kan veral nuwe personeel baie baat vind by die vergadering. Dit is ook 'n goeie geleentheid

vir die onderwysleier om leiding aan personeel te verskaf. Personeelontwikkeling vind dus plaas (Moolman, 1987:21).

2.7.8.9 **Konferensies en simposia**

Binnelandse en buitelandse konferensies en simposia kan deur lede van die middelbestuur bygewoon word om tot hulle ontwikkeling by te dra. Indien agendas vooraf beskikbaar gestel word, kan kandidate hulself voorberei om aan besprekings deel te neem (Andrews, 1987:156-157).

2.7.8.10 **Posrotering**

Die doel van posrotering is om die onervare personeelid aan soveel moontlik verskillende fasette van die organisasie bloot te stel. Die personeelid word geroteer deur soveel moontlike poste binne 'n sekere tydsbestek. Indien goed beplan, kan posrotering van groot belang wees ten opsigte van doelwitbereiking binne die organisasie. 'n Algemene probleem is egter die feit dat personeel in opleiding gebruik word om roetinetwerk te doen in die plek van gegewe opdragte, waaruit belangrike ervaring opgedoen behoort te word (Barling, 1983:279).

2.8 **SAMEVATTING**

Alle personeel binne 'n organisasie het in 'n mindere of meerdere mate behoefte aan personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling is absoluut noodsaaklik vir enige organisasie om mededingend te kan funksioneer in 'n hoog mededingende wêreld. In die hoofstuk is daar aandag geskenk aan die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling. Die doel van personeelontwikkeling is ook onder die loep geneem. Ten slotte is enkele metodes van personeelontwikkeling bespreek.

In hoofstuk 3 word die verband tussen personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid bespreek.

HOOFSTUK 3

PERSONEELONTWIKKELING EN ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID

3.1 INLEIDING

Dit is tans 'n wêreldwye verskynsel in sowel die bedryf as opvoedkundige inrigtings dat te midde van 'n vermindering in bestuurshulpmiddels soos byvoorbeeld fondse, hoër eise aan bestuurders gestel word om die lewering van dienste te vermeerder en terselfdertyd toe te sien dat doelwitte in die praktyk realiseer. Hiervoor moet organisasies doeltreffend funksioneer (Pansegrouw, 1990:8).

In die soeke na doeltreffendheid binne 'n organisasie is elke individu van die allergrootste belang, soos blyk uit die volgende uitspraak van Meyer (1988:12): "A business, or for that matter, any organization, is only as good as the people who run it."

Personeel is ongetwyfeld 'n organisasie se grootste bate, asook die sleutel tot produktiwiteit, esprit de corps, kreatiwiteit, dienslewering en probleemoplossings - faktore wat daadwerklik sal bydra tot organisasiedoeltreffendheid. Basson *et al.* (1990:681) wys daarop dat die peiling van die resultate van handeling in die organisasie voortdurend plaasvind deur die individu, asook deur meerderes, kollegas en ondergeskiktes. Volgens hom is meting van resultate eie aan enige organisasie.

Van Zyl (1986:138) wys ook daarop dat sekere inligting wat op die onderneming betrekking het, voortdurend gemonitor en geëvalueer moet word. Hierdeur word ondoeltreffende funksionering van die onderneming tot 'n minimum beperk.

Die belangstelling in organisasiedoeltreffendheid ten opsigte van opvoedkundige instansies neem geweldig toe, veral vanaf regerings- en openbare weë. Daar moet gepoog word om die vraag na organisasiedoeltreffendheid te ondersoek en nie te negeer nie (Hoy & Miskel, 1982:319). Die eerste vraag wat egter beantwoord moet word, is wat 'n organisasie is.

WAT IS 'N ORGANISASIE?

Basson et al. (1990:617) wys daarop dat dit uiters moeilik is om 'n organisasie as sodanig op 'n eenduidige en algemeen aanvaarbare wyse te definieër. Afhangende van die perspektief waaruit die organisasie bestudeer en beskryf word, word bepaalde fasette beklemtoon en ander verwaarloos. Enkele van die belangrikste sieninge oor 'n organisasie is die volgende:

Mentz (1990:20) wys daarop dat 'n organisasie gesien kan word as 'n aantal mense wat 'n sekere gemeenskaplike behoefte ordelik wil bereik. Die gemeenskaplikheid dui op 'n gemeenskaplike doel en benadering. Die aspek van ordelikheid verwys na die onderwysinstelling en gesag as instrument om die doelwitte met opvoedende onderwys te bereik. Hierdie gesag word gepositiveer deur reëls en regulasies wat gestel word om die verbandslewe in die onderwysinstelling te reël. Verskillende organisasievorms kom voor, byvoorbeeld waar gesag loop van die hoogste na die laagste vlak in die organisasie, of waar spesialisasie voorkom as elemente van die bestuurstaak en waar amptenare van 'n onderneming opdragte vanaf meerdere hoofde ontvang (Albertyn, 1976:70).

Flippo (1983:92) se definisie van organisasies is dat organisasies doelbewus gestig is om doelwitte te bereik.

Organisering binne die organisasie is volgens De Wet (1980:55) daardie handelende faset van bestuur wat mense, ander bronne en materiaal op 'n geordende sistematiese en gestruktureerde wyse bymekaar bring ten einde spesifieke doelstellings te bereik. Na hierdie hiërargies geordende struktuur word verwys as 'n organisasie. 'n Organisasie word deur 'n proses voorafgegaan en is ook die eindresultaat van organisering.

Volgens Basson et al. (1990:618) word 'n organisasie gekenmerk deur 'n bepaalde samestelling en struktuur en is ook georiënteerd tot doelstellings en doelwitte. Bepaalde metodes word gebruik om hierdie doelwitte te verwesenlik. 'n Organisasie word ook gekenmerk deur die kontinuïteit van die gebeure daarbinne. Organisasies kan voorts ondoeltreffend of doeltreffend wees. Vervolgens word gekyk na verskillende soorte organisasies.

3.2.1 Oop en geslote organisasies

Volgens Basson *et al.* (1990:621-624) kan die geslote en oop organisasie voorgestel word in terme van die deurdringbaarheid van die organisasiegrens deur faktore vanuit die eksterne omgewing. Hoe moeiliker deurdringbaar die grens, hoe meer geslote is die organisasie. Daar bestaan dus nie 'n dinamiese interaktiewe verhouding tussen die geslote organisasie en die eksterne omgewing nie. Binne die geslote organisasie vind werksaamhede in isolasie plaas.

By die oop organisasie is daar terugvoer vanuit die eksterne omgewing en bestaan daar ook 'n dinamiese interaktiewe verhouding met die eksterne omgewing. Hierdie verhouding kan ook getipeer word as 'n aanpassingsverhouding. 'n Organisasie kan egter nooit volkome geslote of oop wees nie. Navorsing het getoon dat die wisselwerking tussen die omgewing en die organisasie meer kompleks raak namate die omgewing meer kompleks word.

3.2.2 Formele en informele organisasies

Volgens Basson *et al.* (1990:624) dui formeel op die opsetlike en doelbewuste vormgewing en strukturering van die organisasie. Dit laat blyk ook dat daar sprake is van gespesifiseerde rolle, rolverwagtings en -verhoudings. Die nie-voorgeskrewe, nie-gespesifiseerde verhoudings en aktiwiteite binne 'n sogenaamde formele organisasie word getipeer as die informele organisasie van 'n organisasie. Die begrip informele organisasie dui op 'n aspek van organisasielewe binne die formele organisasie.

3.3 DIE TECHNIKON AS ORGANISASIE

Aan die hand van die kriteria volgens Mentz (1990:21-23), vertoon die teknikon as 'n onderwysorganisasie die volgende eienskappe:

- Die bereiking van die doelstellings met opvoedende onderwys rig die bestuursaktiwiteite in die teknikon.
- Tydens handelinge wat in die bestuur van aktiwiteite in die teknikon uitgevoer word, is meer as een persoon direk of indirek betrokke.

- Gesag in die technikon is duidelik afgebaken. Daar is gesagdraers en gesagsvraers.
- Aktiwiteite binne die technikon kan nie gekompartementeer word nie. Bestuurshandelinge het opvoedende onderwys en vorming van die totale student ten doel.
- Lyn- sowel as stafstrukture kom binne die technikon voor.
- In onderrigverband bestaan byvoorbeeld skole en departemente vir vakrigtings en vakke met ervare personeel vir elk.
- Take is omskryf deur middel van beleid, posomskrywings asook pligte. Daar word dus ook gedifferensieer tussen verskillende persone binne poste in terme van aanspreeklikheid en verantwoordelikheid.
- Daar is 'n groot mate van eksterne beïnvloeding in die technikon. Die gemeenskap, ouers, formele sektor en ander belanghebbendes het inspraak in die technikon - 'n aspek wat 'n invloed uitoefen op die wyse waarop die technikon as organisasie funksioneer. Die technikon het, in teenstelling met vele ander organisasies, 'n diensmotief eerder as 'n winsmotief.
- Die aktiwiteite in die technikon is gekoördineerd in dié sin dat dieselfde groep persone verantwoordelik is vir die funksionering van die wye vertakking van aktiwiteite in die technikon. Roosters is 'n konkrete bewys daarvan dat aktiwiteite binne die technikon gekoördineerd plaasvind.

Die technikon as organisasie kan geklassifiseer word as (Mentz, 1990:22-23):

- 'n vernuwings- en navorsingsorganisasie. Die technikon het onder andere ten doel om kennis te skep, teorie te ontwikkel asook te toets en dan die kennis toe te pas ter wille van probleemoplossing in die gemeenskap.
- 'n instandhoudingsorganisasie. Die technikon het die instandhouding van sekere waardes en norme van die gemeenskap ten doel.

- 'n nuttigheidsorganisasie. Die technikon gebruik die nuttigheidsbeginsel in die vorm van vergoeding of beloning as basis om die optrede van lede te beheer in ruil vir hulle dienste.
- 'n diensorganisasie. Die technikon lewer 'n diens aan die gemeenskap en publiek.
- 'n oop en geslote organisasie. Die technikon is 'n oop organisasie vanweë onder andere sy afhanklikheid van buite-instansies se insette. Werksaamhede geskied nie in volkome isolasie nie en daar is terugvoer uit die eksterne omgewing. Die technikon funksioneer egter ook as 'n eiesoortige samelewingsverband, vry in eie bevoegdheid en hierdeur verkry die technikon as organisasie ook 'n geslote karakter.
- 'n formele en informele organisasie. Die technikon word as formele organisasie geklassifiseer omrede daar opsetlike en doelbewuste vormgewing en strukturering binne die organisasie plaasvind. Voorts is daar ook voorgeskrewe of gespesifiseerde rolle, rolverwagtings en verhoudings. Dit is dus duidelik dat doelbewuste beplanning, organisering en strukturering die formele organisasies voorafgaan. Binne die technikon as formele organisasie bestaan egter ook informele verhoudings wat kenmerkend is van informele organisasies.

Ordelijke vooruitgang van werksaamhede van 'n organisasie noodsaak rasionalisering van die verhouding tussen formele groepe en die netwerk van verhoudinge tussen formele groepe word verbeeld deur middel van 'n organogram (kyk figuur 3.1). Dit dui onder andere formele skakelingskanale, asook individuele lede se posisies binne die organisasie en 'n persoon kan dus sy werksaamhede en optrede ooreenkomstig sy posisie rig en beplan (Basson *et al.*, 1990:630).

Een van die kenmerke van 'n organisasie is dat dit 'n bepaalde struktuur het. In figuur 3.1 word die struktuur van die Vaaldriehoekse Technikon gegee as voorbeeld van hoe die struktuuraard van 'n technikon daar uitsien.

REKTOR

WISE-REKTOR:
ADMINISTRASIE

WISE-REKTOR:
AKADEMIES

WISE-REKTOR:
BEMARKING

WISE-REKTOR:
ONTWIKKELING

SEKRETARIAAT
FINANSIES
MENSLIKE HULPBRONNE
LOGISTIESE DIENSTE
AKADEMIESE ADMINISTRASIE

- Rekenaar
- Registrasie
- Eksamens

- SKOOL VIR ELEKTRIESE INGENIEURSWESE
- SKOOL VIR MEGANIESE INGENIEURSWESE
- SKOOL VIR TOEGEPASTE WETENSAPPE
- SKOOL VIR REKENAARTEGNOLOGIE
- SKOOL VIR VOEDSEL- EN KLEDINGTEGNOLOGIE
- SKOOL VIR KUNS EN ONTWERP
- SKOOL VIR BESTUURSWESE
- SKOOL VIR REKENINGKUNDE EN SAKE-ADMINISTRASIE

- STUDENTESAKE
- VOORLIGTING
- PROJEKTE EN KOSHUISE
- OPENBARE BETREKKINGE
- SPORT
- AKADEMIESE ADVIES

- GEMEENSAPSDIENS
- ONDERRIGONTWIKKELING
- VOORTGESETTE ONDERWYS
- NAVORSING
- STRATEGIESE BEPLANNING
- BEURSE EN LENINGS
- INTERNE EN EKSTERNE KOMMUNIKASIE
- BIBLIOTEEK

3.4 WAT IS ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID?

3.4.1 Definiëring van organisasiedoeltreffendheid

Die begrip doeltreffendheid word deur Schoonees et al. (1979:121) omskryf as die wyse waarop die doel bereik word. Die Engelse literatuur maak gebruik van die begrip "effectiveness", wat soos volg omskryf kan word: wat effek, uitwerking het, doeltreffend, aldus Schoonees et al. (1979:320)

'n Organisasie is doeltreffend as die waarneembare aktiwiteite die organisasie of doelwitte oortref of gelyk is daaraan. 'n Groot aantal geleerdes beweer dat doelwitte en die bereiking daarvan essensieel is in die definiëring van organisasiedoeltreffendheid (Hoy & Miskel, 1982:320).

Wynn en Guditus (1984:131) definieer organisasiedoeltreffendheid in terme van die graad waartoe die organisasie in staat is om gestelde doelwitte te bereik. Daar bestaan dus 'n verband tussen organisasiedoeltreffendheid en doelwitbereiking. Dit sal afhang van die interaksie tussen die gemotiveerdheid van die personeel en die aanvaarding van 'n hoë standaard van organisasiedoelwitte. Vasberadenheid onder personeel om doelwitte te bereik, sal dus 'n sterk motiveerder wees. Spesifieke, duidelik verstaanbare doelwitte is meer aanvaarbaar vir personeel en dit skep ook vertroue by personeel wat weer sal lei tot beter prestasies. Integreer van die organisasie se doelwitte en dié van die individu sal ook lei tot groter organisasiedoeltreffendheid mits dit nie in kompetisie met mekaar staan nie (Wynn & Guditus, 1984:131).

Basson et al. (1990:681) wys daarop dat daar voortdurend peiling plaasvind van die resultate van handeling in die organisasie deur die individu self, maar ook deur meeres, kollegas en ondergeskiktes. Meting van resultate is eie aan enige organisasie. Waar organisasiestrukture bestaan en take en verantwoordelikheid aan mense opgedra word, word inligting omtrent aktiwiteite verkry ten einde aanpassings te maak om die doeltreffendheid van die organisasie te verhoog.

Bondesio en De Witt (1990:291) is voorts van mening dat personeelontwikkeling 'n positiewe bydrae lewer tot kwaliteitonderrig en dat die kwaliteit van onderrig deurslaggewend is vir onderwysstandaarde. Calitz (1990:291) wys daarop dat volgehoue ontwikkeling van personeel lopsbeslissend is vir voortreflike taakvervulling. Die af-

leiding kan dus gemaak word dat personeelontwikkeling positief sal bydrae tot groter organisasiedoeltreffendheid.

Robbins (1986:461) vat organisasiedoeltreffendheid saam as verhoogde produktiwiteit en moreel, meer effektiewe doelwitbeplanning en organisering, duideliker doelwitte en verantwoordelikhede, beter aanwending van menslike hulpbronne en fundamentele verbeteringe.

Uit die voorafgaande blyk dit dat organisasiedoeltreffendheid 'n komplekse begrip is en moeilik in 'n enkele definisie vasgelê kan word. 'n Organisasie is meer of minder doeltreffend, afhangende van die kriteria wat gebruik word om doeltreffendheid te meet.

3.4.2 **Kriteria vir organisasiedoeltreffendheid**

Kriteria vir die bepaling van organisasiedoeltreffendheid is interafhanklik en kan nie geïsoleerd toegepas word nie (Basson *et al.*, 1990:681). Die volgende kriteria word byvoorbeeld gebruik om die doeltreffendheid van 'n onderwysorganisasie te bepaal:

- **Aanpasbaarheid**

Personeel moet in staat wees om by veranderinge aan te pas ter wille van doelwitbereiking. Die onderwys in die RSA word by uitstek gekenmerk as 'n uiteenlopende verskeidenheid van volkere, tale en kulture. Hierdie stand van sake leen hom sterk tot 'n situasie waarin daar voorsiening gemaak word vir die behoeftes van alle taal- en kultuurgroepe. Daar kan kwalik verwag word dat daar binne so 'n onderwysstelsel geen spanning en konflik sal wees nie, maar verder meer moet hierdie aanpassings gemaak word om harmonieuse onderwysvoorsiening te verseker (Barnard, 1983:12).

Daar moet verder in gedagte gehou word dat daar van binne die situasie van die opvoedkundige instansies self, 'n verskeidenheid van leefwêrelde saamgesnoer word. Baie opvoedkundige instansies word byvoorbeeld gekonfronteer met toenemende getalle immigrante-studente waarvoor daar voorsiening gemaak moet word. Bykans alle opvoedkundige inrigtings het al in 'n meerdere of mindere mate met die invloed van kultuurgroepe bekend geraak. Daar is dus geen twyfel dat 'n onderwysinstelling se beleidmaking deur sulke

aspekte geraak word en dat daar in hierdie verband aanpassings gemaak moet word om by die uiteenlopende behoeftes aan te pas nie (Barnard, 1983:12).

Aanpassing ten opsigte van beleid in 'n opvoedkundige instansie is egter nie beperk tot kultuur- en taalverskille nie. Hierdie saak is van soveel belang met betrekking tot onderwysvoorsiening en bestuur in die geheel, dat daar buitengewone aandag daaraan geskenk moet word (Barnard, 1983:12-13).

'n Onderwysleier as bestuurder van 'n opvoedkundige inrigting is verantwoordelik om toe te sien dat die studente effektiewe en relevante onderrig ontvang. Dit impliseer dat daar soms aanpassings aan leerinhoud gemaak word en dat kurrikulumontwikkeling moet plaasvind (Scholtz, 1983:34).

Ander faktore wat aanpassings binne organisasieverband sal vereis, is toe- of afnemende getalle by sodanige organisasie. Die onderwysleier sal getalle in vakpakkette in ag moet neem vir voorsiening en benutting van sy personeel. Die onderwysleier moet dus in staat wees om veranderende kragte te identifiseer en op grond daarvan nuwe beleidsrigtings te inisieer ten einde aan nuwe eise te voldoen (Basson *et al.*, 1990:681).

- **Doelverwesening**

Die sukses van 'n organisasie word deur die openbare mening (werkgewers, ouers, owerheid, studente) in 'n hoë mate gemeet aan die vaardighede wat bereik word. Ander minder meetbare doelstellings, soos motivering, kreatiwiteit en selfverwesening is medebepalend vir ontwikkeling en bepaal dus ook indirek doeltreffendheid (Basson *et al.*, 1990:681).

Volgens De Bruyn (1986:298) word organisasiedoelstellings afgelei van die organisasie se breë en algemene doelstellings of missie. Die organisasie word rondom vooropgestelde doelstellings gestruktureer. Die effektiewe bereiking van organisasiedoelstellings is dus noodsaaklik en behels veel meer as net doelmatigheid. Organisasiedoelstelling moet dus voorafgegaan word deur die bepaling van die rede waarvoor die organisasie daargestel is en wat bereik moet word om die voortbestaan van die organisasie te verseker. Hierdie

twee doelstellings, wat doeltreffend en effektief nagestreef word, word dan ook die missie genoem.

Die missie van 'n organisasie kan egter nie tot vergestaltung kom en doeltreffendheid nie bereik word sonder 'n verskeidenheid werksaamhede nie. Hierdie twee sake moet in voortdurende balans bly: enersyds die verskeidenheid van benodigde funksies en andersyds die eenheidsfunksie (opvoedende onderwys). Op dié wyse word 'n netwerk van 'n groot verskeidenheid verbande tot 'n eenheid geskakel en geharmonieer om een groot gesamentlike taak te onderneem (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:29).

'n Stroombelynde funksionering van die werksaamhede van elke komponent van 'n organisasie sal daartoe bydra dat mannekrag en tyd beter benut word, die werksvloei versnel, produktiwiteit verhoog en die finansiële middele optimaal aangewend word, met ander woorde, doeltreffendheid bevorder (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:30).

'n Goed gerasionaliseerde, doeltreffende en eenvormige werkprosedure vir 'n organisasie in sy geheel en vir elke komponent daarvan, is 'n noodsaaklikheid om onder meer die volgende redes (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:30):

- * om eenvormigheid in die optrede en handeling van die groep (en kleiner groepe daarbinne) te bewerkstellig;
- * om te verseker dat die werksaamhede van elke personeellid steeds koersgebonde op die doel sal afstuur (missie vergestaltung);
- * om die doeltreffendheid van die onderlinge formele kommunikasie tussen alle lede te verhoog;
- * om alle werksaamhede steeds funksioneel te kan beheer, te evalueer en waar nodig, reg te stel;
- * om begrip van die totale funksionering van die organisasies by elke individuele lid te verseker, sodat hy sy eie werkstuk in konteks kan plaas en die betekenis daarvan kan verstaan;

- * om eenvormigheid in die opleiding van nuwe personeel te bewerkstellig sodat die publiek (byvoorbeeld ouers en verteenwoordigers van die bedryf) sal weet watter prosedures om te volg by die skakeling met skole, hulpdienste en die administrasie (koöperatiewe beeld).

- **Tevredenheid**

Tevredenheid van werkgewers, werktevredenheid van die personeel asook die studente se entoesiasme en lojaliteit is moeiliker meetbare faktore, maar wat tog aanduiders van die organisasies se doeltreffendheid is. Faktore soos organisasieklimaat, konflikhantering en kommunikasie het almal 'n invloed op hierdie kriterium (Basson *et al.*, 1990:681).

3.5 **FAKTORE WAT ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID KAN BEÏNVLOED**

3.5.1 **Organisasiéklimaat**

Mentz (1990:96) definieer organisasiéklimaat as die algemene atmosfeer in die organisasie en die atmosfeer is volgens hom die resultaat van die wyse waarop die werker sy/haar werksomgewing ervaar. Die beleving van die werksomgewing is dan ook afhanklik van verskeie faktore soos die kwaliteit van onderlinge verhoudinge en die wyse van bestuur.

Volgens Basson *et al.* (1990:653) word die kwaliteit van menslike handeling in 'n organisasie grootliks bepaal deur die gees wat ten grondslag van sodanige handeling lê. Hy beweer verder dat organisasiéklimaat die interne pogings, die tipes mense in die organisasie, die werkprosedures, fisiese uitleg, vorme van kommunikasie, gesindhede, toewyding en lojaliteit van die bewoners van die organisasie, sowel as die uitoefening van gesag behels. In enige sosiale omgewing word klimaat gevorm deur die vorme, lewensopvattinge en houdings wat in die betrokke milieu weerspieël word. Organisiéklimaat word eerstens deur die mense wat in die organisasie werksaam is, bepaal: "Die belangrikste eienskap is sosiale harmonie. Mense moet gelukkig wees met hul omstandighede indien hulle hul beste wil lewer" (Sunter, 1988:6).

Die mense binne die organisasie moet betrokke voel. Daar moet 'n mate van vryheid bestaan ten opsigte van eie aangeleenthede, maar daar moet ook betrokkenheid bestaan

in organisasie-aangeleenthede. Dit sal lei tot organisasiedoeltreffendheid (Sunter, 1988:6). Meyer (1988:8) sluit hierby aan deur te sê dat die houding van personeel die sleutel tot sukses in 'n onderneming is. Volgens hom word die gesindhede van werknemers asook hul entoesiasme en bereidwilligheid om te help, baie vinnig deur die kliënte opgemerk, en ongelukkige kliënte word verlore kliënte. Dieselfde geld natuurlik vir voornemende studente aan teknikons. Personeel moet dus daarop ingestel wees om die kliënt/student bevredigend te dien.

Die regte klimaat moet geskep word sodat mense nuwe tegnieke kan bemeester, hulself kan evalueer, hul talente om met ander te werk kan ontwikkel, en mense sekere kwaliteite kan verbeter wat sal lei tot 'n "familiegevoel" onder personeel wat die betrokke organisasie sal onderskei as uitstekend (Bondesio & De Witt, 1990:262).

Bestuurders moet doelbewus poog om 'n organisasieklimaat te skep waarin personeel tot 'n hoë mate gelukkig is en waar die moontlikheid bestaan om selfverwesenliking te bereik, terwyl die lede ook daarin slaag om hul behoeftes te bevredig. Die fondament vir 'n hoë moreel word gelê deur 'n gesonde organisasieklimaat. Hier moet egter ook gewaarsku word teen 'n gevoel van selftevreedenheid wat kan lei dat personeel in hul werk stagneer (De Wet, 1980:190).

Volgens Bondesio en De Witt (1990:286) is dit die plig van die onderwysleier om as deel van sy taakopgaaf toe te sien dat hy en sy personeel steeds op die hoogte sal bly van nuwe ontwikkelings en veranderinge. Hy moet dus ook plek inruim vir 'n groot verskeidenheid gestruktureerde geleenthede vir professionele groei en ontwikkeling binne die organisasie.

Een van hierdie geleenthede behoort ook klimaatskepping te wees. So alleen sal personeel groei, hetsy deur die organisasie se klimaat te verstaan en daarby aan te pas of die regte klimaat te skep waarbinne personeel meer produktief sal kan optree.

Verder is organisasieklimaat bepalend vir die optrede van die mense binne die organisasie en dus vir die kwaliteit van die interaksie tussen die persoon en die organisatoriese omgewing (Basson *et al.*, 1990:654). Die afleiding kan dus gemaak word dat organisasieklimaat 'n baie belangrike rol speel by enige organisasie, dus ook teknikons, in doelwitbereiking en uiteindelik ook organisasiedoeltreffendheid. Vervolgens word daar gekyk na organisasiekonflik.

3.5.2 Organisasiekonflik

Luthans (1985:386) definieer konflik as die toestand van objektiewe teenstrydigheid tussen bestaande norme en doelwitte, soos om doelbewus met doelstellings, en emosioneel met vyandigheid, in te meng.

Ten spyte van die beste moontlike pogings om dit te vermy, kom konflik as algemene verskynsel binne individue, tussen individue asook tussen groepe mense voor. Dit kan ontstaan as gevolg van botsende belange tussen mense en groepe in 'n organisasie. Volgens Flippo (1983:480) is dit belangrik om hierdie konfliktsituasies so spoedig moontlik te diagnoseer deur middel van onder andere direkte waarneming, 'n oopdeurbeleid, personeelvoorligters, en voorstelle/skinderbokse. Konflik kan tot spanning lei wat destruktiewe gevolge mag hê en organisasiedoeltreffendheid dus kan teenwerk. Ook Luthans (1981:365) wys daarop dat die konfliktsituasie betyds gediagnoseer word voordat dit 'n gesondheidsprobleem veroorsaak of voordat die persoon bedank. Volgens hom maak groot maatskappye in die VSA gebruik van sekere programme wat daarop gemik is om die konfliktsituasie op te los.

Omdat konflik 'n negatiewe konnotasie verky het, word sekere konfliktsituasies soms onderdruk om sukses en effektiwiteit voor te stel. 'n Konfliktsituasie kan egter daartoe lei dat daar weer na die aanleidende situasie gekyk word. Aanpassings kan gemaak word en organisasie-effektiwiteit, ook op die langtermyn, kan so verbeter word (Luthans, 1981:365).

Wynn en Guditus (1984:145-146) wys daarop dat groepe wat meer konfliktsituasies hanteer, met beter alternatiewe na vore kom. Die effektiewe oplos van konfliktsituasies verbeter ook vertrouwe tussen persone betrokke en gee hulle ook meer vertrouwe om konfliktsituasies wat in die toekoms sal voorkom, te kan hanteer.

Deel van die ontwikkelingsplan van personeel moet gestruktureerde geleenthede ten opsigte van konflikhantering binne die organisasie wees. Sodoende sal personeel beter toegerus wees om konfliktsituasies wat mag voorkom binne die organisasie, te kan hanteer. Deur middel van personeelontwikkeling sal die destruktiewe gevolge van konflik dus omlei word tot organisasiedoeltreffendheid (Bondesio & De Witt, 1990:286).

Konflik is goed vir 'n organisasie omdat dit 'n wyse is waarmee totale verandering mee-gebring kan word. Dit kan ook 'n groepsgevoel veroorsaak wat lei tot 'n verenigde spanpoging tot doelwitbereiking. Dit veroorsaak 'n hoër, meer konstruktiewe vlak van spanning wat lei tot 'n hoër gemotiveerdheid (Robbins, 1986:307). Vervolgens word daar gekyk na organisasieverandering.

3.5.3 Organisasieverandering

Robbins (1986:456) definieer verandering as 'n beplande aksie om dinge anders te maak. Volgens Basson *et al.* (1990:669) is die organisasie in wisselwerking met sowel die interne as eksterne omgewing en daarom is verandering inherent aan die dinamiese aard van organisasies. Ook die teknikon as organisasie staan dus in 'n wisselwerkende verhouding met die omgewing en is onderhewig aan die wet van verandering en daarom moet die teknikon ook van tyd tot tyd aanpas as gevolg van die druk van omgewingsfaktore. Hierdie verandering beïnvloed weer die omgewing waarvan die teknikon deel uitmaak. Die verandering van die teknikon is dus ook noodsaaklik om aan die eise van die gemeenskap te beantwoord. Du Preez (1986:147-148) wys op die volgende faktore wat verandering noodsaak:

- Tegnologie-ontdekkings (wetenskaplike kennis verdubbel elke tien jaar).
- Die tussenpose by die neem van operasionele en bestuursbesluite is geweldig verkort met die koms van die rekenaar.
- Ondervinding was altyd belangrik in suksesvolle bestuur.
- Die invloed van regerings- en ander liggame neem daaglik toe.
- Die hoër vlak van geletterdheid en kundigheid.

Robbins (1986:457) beweer dat mense verandering teenstaan as gevolg van die feit dat die bekende en persoonlike verlore sal raak. Omdat ouer personeel ook meer in 'n bestaande sisteem "belê" het en dus meer sal verloor, staan hulle verandering meer teen as hul jonger kollegas. Volgens Basson *et al.* (1990:670, 671) is verandering op onderwysgebied vir die gemeenskap aanvaarbaar as:

- dit in harmonie met hul waardestelsel is;
- die onderwysprogramme by hulle bekend is;
- die gemeenskap eerder homogeen as heterogeen saamgestel is;
- die gemeenskap positief teenoor die onderwys ingestel is;
- die gemeenskap in 'n wisselwerking met ander gemeenskapstrukture verkeer.

Die bestuurders in die organisasie sal dus 'n baie belangrike rol speel by die implementering van verandering deur onder andere 'n positiewe gesindheid, entoesiasme, kennis oor die voorgestelde verandering asook hul leierskapstyle. Voordat so 'n program van verandering geïmplementeer word, sal dit ook aan sekere kriteria moet voldoen (Basson *et al.*, 1990:670):

- Geleidelike implementering.
- Dit moet relevant wees vir studente se behoeftes.
- Dit moet moontlikheid van evaluering inhou.
- Dit moet meetbare doelstellings hê.
- Dit moet eenvoudig wees.
- Daar moet positiewe gesindhede by betrokkenes aanwesig wees.

Personeel moet ook die geleentheid hê om sekere nuwe tegnieke en prosedures te toets om te kyk of produktiwiteit/effektiwiteit nie verhoog kan word nie. Verandering is een van die eise om kompetender te bly in 'n vinnig veranderende wêreld (Basson *et al.*, 1990:671).

Deur middel van personeelontwikkeling moet daar daadwerklik gepoog word om onder andere die teenstand as gevolg van die onbekende wat gaan volg, uit die weg te ruim. Die nuwe begrip, kennis en vaardighede wat aangeleer word, sal personeel wat begerig

is om te ontwikkel, toerus om verandering binne die organisasie so tegemoet te gaan dat dit definitief sal lei tot groter organisasiedoeltreffendheid (Flippo, 1983:222).

Verandering is 'n realiteit en moet plaasvind om by die nuwe eise van verandering te voldoen. As dit reg geïmplementeer word deur die betrokkenes kan dit in enige organisasie, ook die technikon, lei tot groter doeltreffendheid. Vervolgens word daar gekyk na motivering in 'n organisasie as faktor wat organisasiedoeltreffendheid kan beïnvloed.

3.5.4 **Motivering in 'n organisasie**

Soos die werknemer sekere behoeftes het wat deur die organisasie bevredig moet word, het die organisasie ook 'n bepaalde verwagting ten opsigte van elke individu se gedrag. Die bestuursverantwoordelikheid om hierdie gedrag te verkry, word deur Flippo (1983:392) as motivering beskryf. Van der Westhuizen (1990a:202) beskryf motivering as die vonk wat tot aksie aanleiding gee en die rigting van optrede van die mens beïnvloed.

Volgens Luthans (1985:183) is motivering afgelei van die Latynse woord *movere*, wat beteken "om te beweeg". Personeel word dus deur leiers beweeg om 'n taak vrywillig, op hul beste te volvoer om 'n bepaalde doelwit te bereik - in die geval van die technikon dus 'n bydrae tot opvoedende onderwys. Luthans (1985:184) beweer dat die motiveringsproses drie belangrike elemente bevat, naamlik:

- Behoeftes
- Dryfkragte
- Doelwitte

Persone in bestuursposisies moet volgens De Wet (1980:188-189) oor die vermoë beskik om die personeel te motiveer (kennis van personeel) en daarom is dit ook nodig dat hy moet kennis dra van motiveringsteorieë. Ter wille van onder andere selfverwesenliking moet die persone in bestuursposisies geleenthede skep sodat personeel groter waarde, moontlikhede en verantwoordelikheid in hul taak sien. Personeel moet voel dat hulle 'n gewaardeerde bydrae tot die verwesenliking van bepaalde doelstellings

lewer. Personeel moet ook aangemoedig word om te inisieer en te eksperimenteer sō dat 'n gevoel van persoonlike sukses na die suksesvolle aflegging van 'n taak beleef kan word. Terugvoering aan personeel is belangrik in die verband aangesien personeel ekstrasieke motivering (faktore van buite) sowel as intrinsieke motivering beleef. Motivering vereis dus van die onderwysleier 'n kennis van personeel se behoeftes, werksomstandighede, die vereistes van die gemeenskap en 'n doeltreffende bestuurstyl (De Wet, 1980:189).

Van der Westhuizen (1990a:212-213) wys ook op faktore wat die motiveringseffek kan versterk of verswak:

- Faktore in die mens self: behoeftes aan byvoorbeeld erkenning, sekuriteit, behoefte om te presteer, om gesagsdraer te wees en verwagtinge.
- Faktore in die werksituasie: dit kan ook dien as motiveringsmiddele, byvoorbeeld geleenthede vir bevordering.
- Bestuursfaktore: die gehalte van bestuur beïnvloed optredes, houdings en strewes.
- Gemeenskapsfaktore: bepaalde waardes in die gemeenskap dien ook as motiveerders.

Du Toit (1986:464-466) onderskei 'n aantal algemene riglyne wat die motiveringstaak van bestuur vergemaklik:

- Erken individuele verskille.
- Ondergeskiktes moet ooreenkomstig hul individuele kenmerke en aspirasies aangepas word by hul werk.
- Gebruik doelwitte.
- Verseker dat doelwitte as bereikbaar waargeneem word.
- Individualiseer belonings.

- Koppel beloning aan prestasie.
- Kontroleer die stelsel vir billikheid.
- Moenie die invloed van geld as motiveerder ignoreer nie.
- Positiewe versterking.
- Deelname.

As deel van personeelontwikkeling waar mense mekaar slyp deur hul daaglikse optredes binne die organisasie, ervaring en foute wat begaan word, deur mislukkings, maar ook deur die behaal van suksesse, speel motivering ook 'n belangrike rol. Soos wat personeel ontwikkel, lewer hulle 'n gewaardeerde bydrae tot verwesenliking van 'n bepaalde doelstelling. Dit en die suksesvolle aflegging van 'n taak dien as motivering (Flippo, 1983:222).

Omdat personeelontwikkeling personeel beter toerus om onder andere verandering, konflik en klimaat te kan hanteer, sal dit ook daadwerklik lei tot 'n meer doelgerigte persoon wat makliker gemotiveer kan word om doelwitte binne die organisasie na te streef (Van der Westhuizen, 1990a:212-213).

Een wyse om personeel so te motiveer dat doelstellings effektief nagestreef word in die soeke na organisasiedoeltreffendheid, is deur kommunisering.

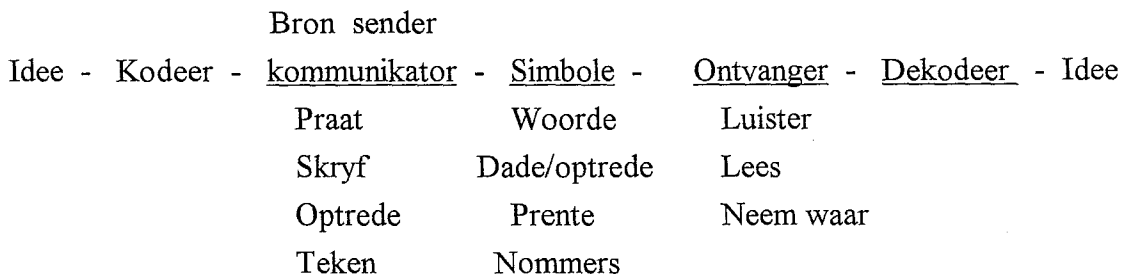
3.5.5 **Kommunisering binne 'n organisasie**

Geen bestuur kan plaasvind indien daar nie kommunisering is nie. Ongeveer 80% van die onderwysleier se tyd word bestee aan kommunisering en om hierdie rede kan geen organisasie suksesvol bestuur word indien kommunikasie nie doeltreffend plaasvind nie (Van der Westhuizen, 1990a:214). Die vaardighede, kennis en begrip ten opsigte van kommunisering binne personeelontwikkeling sal dus daadwerklik daartoe lei dat groter organisasiedoeltreffendheid bereik word. Volgens Smith (1986:492) is die doel van kommunikasie onder meer om iemand in te lig, te herinner en/of tot sekere optrede te oorreed. Duidelikheid is hier van belang - die ontvanger van die boodskap moet dit

verstaan. Onderwysleiers moet dus 'n deeglike kennis hê van die beginsels van kommunisering om doeltreffendheid na te streef.

Die kommunikasieproses (diagram 3.1) illustreer die prosesse wat tussen mense plaasvind tydens kommunikasie

Diagram 3.1 : Die kommunikasieproses



(Aangepas uit Flippo 1983:503)

Volgens Flippo (1983:503) bestaan die kommunikasieproses uit drie basiese elemente, naamlik die bron sender of kommunikator, oorsprong van die idee wat gebruik maak van simbole soos woorde, optredes, prente en nommers om die idee by die ontvanger tuis te bring.

Geen ware kommunikasie het plaasgevind indien die ontvanger nie die oorspronklike boodskap/idee soos deur die bron verskaf, verstaan het nie. Kommunisering kan volgens Van der Westhuizen (1990a:216) deur drie verskillende kanale of rigting beweeg.

- * Afwaartse kommunisering: vanaf die hoër vlakke, die bestuurders, na onder.
- * Opwaartse kommunisering: vanaf die laer vlakke hoër op.
- * Horisontale kommunisering: wanneer daar binne dieselfde departement gekommunikeer word.

Om effektiewe kommunikasie te verseker, moet sekere beginsels toegepas word (Smith, 1986:507-508):

- Denke moet duidelik geformuleer word sodat die doelwit bereik word.
- Verkry positiewe aandag van die ontvangers.
- Hou die boodskap eenvoudig en spesifiek.
- Maak gebruik van effektiewe terugvoer om sodoende te toets of die boodskap by die doelgehoor uitgekom het.
- 'n Eie benadering moet gevolg word. Mense is meer besorg oor sake wat in hul belang is en waarvan hulle hou.
- Neem kennis van die sosiale klimaat en die spesifieke situasie.
- In die kommunikasie behoort voordele vir die ontvanger ingesluit te word.
- Die toon en inhoud van die boodskap moet in aanmerking geneem word.
- Gee aandag aan die skepping van denkbeeldige beelde as doelwitte. Aantreklike beelde word as doelwitte nagestreef deur die ontvanger.
- Die oordrag moet altyd op 'n positiewe grondslag geskied en daar moet gepoog word om te beïndruk, te herhaal en te assosieer sodat die boodskap onthou sal word.
- Toegeneentheid en respek maak kommunikasie meer geslaagd.
- Alle hindernisse vir die oordrag, stuur en ontvang van die boodskap moet verwyder word.

Effektiewe kommunikasie het ook sekere vereistes byvoorbeeld duidelikheid, aandag, volledigheid en andere. Volgens De Wet (1980:176) het 'n gebrek aan doeltreffende kommunikasie 'n remmende invloed op die suksesvolle funksionering van die organi-

sasie. Daarteenoor lei effektiewe kommunikasie tot beter menseverhoudings, minder misverstande en dus verhoogde produktiwiteit wat kan lei tot organisasiedoeltreffendheid.

3.5.6 **Personeevaluering**

Volgens Calitz et al. (1982:69) moet die mate van bereiking van doelwitte deur evaluering aangetoon word.

De Wet (1980:196) sien evaluering as die proses waardeur leemtes en verdienstes van 'n produk, program, individu of groep uitgekien en omskryf word. Dit is iets wat daaglik voorkom en kan gesien word as kwaliteitskontrole waarsonder opvoedkundige instansies se werk nie effektief beheer kan word nie. Hy wys daarop dat dit 'n besondere faset van toesig en beheer is.

Wynn en Guditus (1984:143-144) beweer dat evaluering van toepassing kan wees op alle aktiwiteite binne 'n opvoedkundige inrigting. Volgens hulle is die meer algemene doelwitte van evaluering opvoedkundige programme, projekte, dit wat studente bereik en werknemers se werklewing.

Calitz et al. (1982:73-74) onderskei twee soorte evaluering, naamlik produk- of summariese evaluering waar die leerwins in oënskou geneem word, en proseskontinue of formatiewe evaluering wat sistematies in kurrikulumkonstruksie, onderrig en leer vir doeleindes van verbetering van enige van die drie genoemde handelingte voorkom.

By evaluering kom daar volgens Wynn en Guditus (1984:144) vyf aktiwiteite voor, naamlik:

- spesifisering van kriteria vir evaluering;
- verkryging van bruikbare inligting;
- analisering van beskikbare inligting;
- voorsiening van bruikbare inligting vir die beoordeling van alternatiewe vir besluitneming;
- toepassing van bevindinge na besluitneming.

Daar word ook gewys op die belangrikheid van 'n koöperatiewe poging in evaluering.

Calitz *et al.* (1982:77-78) gee die funksies van evaluering soos volg weer:

- dit bepaal die stand van sake;
- dit bepaal die wenslikheid van herbeplanning;
- dit maak gradering moontlik;
- die verskaf 'n basis vir individualisering;
- dit verskaf 'n basis vir bevordering;
- dit gee 'n konkrete beeld van die afloop van die abstrakte gebeure;
- dit gee 'n aanduiding van die geskiktheid van die kurrikulum;
- dit maak aaneenskakeling in en tussen onderrig-leersituasies moontlik.

Bondesio en De Witt (1990:267-268) sien meervoudige doelstellings, byvoorbeeld prestasie-erkenning, bevordering en verbetering van werkprestasie, as 'n probleem met personeevaluering. Soms sien personeel evaluering as 'n soort inspeksie om foute uit te snuffel en dit kan verhoudinge versteur. 'n Persoon wat vir bevordering geëvalueer word, sal probeer om sy swakhede te verbloem en sy bekwaamhede te beklemtoon. Die vraag kan nou ontstaan of die verbetering van 'n personeel se werkprestasie noodwendig sal lei tot 'n verbetering in die studente se leeraktiwiteite.

Volgens De Wet (1980:196-197) skep evaluering van personeel dikwels vir die onderwysleier 'n probleem. Om dit te bowe te kom, moet daar by die evalueerder en geëvalueerde duidelikheid bestaan oor die doelstellings van evaluering. Personeel moet ook bewus wees van die kriteria waarvolgens evaluering gedoen word. Goeie kommunikasie is by enige suksesvolle personeevalueringsprogram van groot belang.

Volgens Bondesio en De Witt (1990:268) is die evaluering van professionele personeel in dienste soos die onderwys dikwels aan skerp kritiek onderworpe omdat dit mank gaan aan objektiwiteit. Ook die professionaliteit van die evalueerder staan volgens hom onder verdenking.

Benewens bovermelde kriteria kan personeevaluering alleen geslaagd wees indien dit met erns geskied, deeglik beplan en bewustelik gedoen word en geskied met die oog op verdere personeelontwikkeling (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:3-4).

Evaluering is gewoonlik gerig op sekere areas wat gewoonlik deur 'n posomskrywing en pligstaat omlyn word. Hierdie areas verskil van pos tot pos. Alle areas dra ook nie spesifiek gewig met betrekking tot die doeltreffende en doelmatige besetting van 'n bepaalde pos nie. Om te kan evalueer, moet daar nie net waardes, norme en kriteria beskikbaar wees nie, maar ook vanuit inligting omtrent die betrokke persoon verkrygbaar vanuit inligtingsbronne. Evalueringsgeleenthede sal dus ook geskep word (Bondesio & De Witt, 1990:272-277).

Omdat geen evalueringstelsel as volmaak beskou kan word nie, waarsku Bondesio en De Witt (1990:285) dat evaluering van personeel met groot omsigtigheid hanteer moet word. Om hierdie rede word op enkele probleme in 'n evalueringstelsel gewys (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:4-5):

- Resente effek. Dit is waar die evalueerder hom laat beïnvloed kort voor die voltooiing van die evalueringstelsel.
- Kring/Rimpel-effek. Dit is waar een aspek wat geëvalueer word 'n ander beïnvloed.
- Oormatige toegeeflikheid. Die hoof van 'n afdeling kan oormatig toegeeflik wees om te verseker dat sy personeel nie by ander departemente afsteek nie.
- Inkonsekwente interpretasies deur evalueerders. Dit is waar twee evalueerders byvoorbeeld die begrip gemiddeld nie eenders interpreteer nie.
- Vooroordeel. Die evalueerder kan bevooroordeel wees teenoor 'n departement of die persoon self.

Ter wille van 'n meer betroubare meetinstrument kan self-evaluering of groeuevaluering ook plaasvind. By laasgenoemde kan evaluering deur onder andere of eweknieë of ondergeskiktes, byvoorbeeld studente of 'n gespesialiseerde groep, gedoen word. Alle evalueringstelsels moet egter uitloop op interaksie tussen die evalueerder en die geëvalueerde sodat vasgestel kan word waar leemtes ten opsigte van produktiwiteit lê (Vaaldriehoekse Technikon, 1989:6-8). Slegs 'n klimaat van vertroue, sekuriteit, openheid en aanvaarding deur die onderwysleier kan maak dat personeelevaluering slaag en sodoende sal bydra tot organisasiedoeltreffendheid. Vervolgens word daar

gekyk na die aanwending van personeel binne die organisasie as faktor wat organisasiedoeltreffendheid kan beïnvloed.

3.5.7 **Die doeltreffende aanwending van personeel**

Die aanwending van personeel kan as een van die belangrikste aktiwiteite in 'n organisasie beskou word omdat omstandighede so geskep word waardeur individue kan saamwerk tot die bereiking van bepaalde doelstellings (De Villiers & Du Toit, 1986:370). Vervolgens word daar gekyk na faktore wat in ag geneem moet word om personeel doeltreffend aan te wend.

3.5.7.1 **Benadering tot die werk**

'n Personeelkorps kan slegs optimale werkverrigting lewer indien daar met sorg bepaal word wat die taak en verantwoordelikheid van elke personeellid is. Dit is verder belangrik dat prosedures en metodes vaartbelyn is, sodat daar nie tyd verkwis word in die uitvoering van take nie (Orlosky, 1984:103-105).

3.5.7.2 **Wetsvoorskrifte**

Geen personeelkorps kan doeltreffend funksioneer indien hulle nie bekend is met die bepaalde wette, ordonnansies en verordeninge nie. Dit is dus belangrik dat persone sal weet wat van hulle verwag word. Riglyne moet opgestel en beskikbaar gestel word. Sodoende word die administratiewe werk van 'n personeellid beperk tot net dit wat van toepassing is vir die bepaalde situasie (Van der Westhuizen, 1990:229-230).

3.5.7.3 **Personeelvoorsiening**

Personeelvoorsiening is 'n baie belangrike taak in die onderwysleier se beplanningsfunksie en die volgende punte is van besondere belang in die strewende na organisasiedoeltreffendheid (Scholtz, 1983:34):

- Hy moet 'n beraming van die opvoedkundige instansie se personeelbehoefte maak.
- Elke aansoek moet oorweeg word en die beste kandidaat aangestel word.

- Die pos moet na aanleiding van die behoeftes geadverteer word.

3.5.7.4 **Opleiding**

Die potensiaal van elke personeelid word deur opleiding tot die maksimum verwezenlik. Daar moet 'n ontleding gemaak word van die aard en die eise van die werk wat op verskillende vlakke plaasvind en hiervolgens moet opleidingsinhoud bepaal word. Gevolglik moet personeel optimaal in die rigting benut word waarvoor hulle ten beste opgelei is. (Van der Westhuizen, 1990:286-289).

3.5.7.5 **Personeelbenutting**

Dit gebeur soms dat 'n opvoedkundige instansie oor goeie personeellede beskik, maar dat die werk wat gelewer word, nie ooreenkom met hulle potensiaal en vermoëns nie. 'n Rede hiervoor is die verkeerde benutting van personeel. Dit is dus baie belangrik vir 'n onderwysleier se beplanning dat hy in die eerste plek die personeel se kwalifikasies sal ken, maar ook hulle belangstellings en voorkeure in gedagte sal hou. (Sutermeister, 1976:427-430).

3.6 **SAMEVATTING**

Uit die voorafgaande literatuurstudie is dit duidelik dat personeel binne enige organisasie as 'n baie belangrik bate beskou word.

Dit is belangrik dat enige organisasie doeltreffendheid in terme van doelwitbereiking nastreef. Dit sal afhang van die aanpasbaarheid van personeel, hoe doelwitte verwezenlik word, asook tevredenheid onder werknemers en kliënte. Faktore wat doeltreffendheid kan beïnvloed, sal so moet hanteer word dat dit doelwitbereiking teweeg sal bring.

Vervolgens word in hoofstuk 4 'n empiriese ondersoek geloods na personeelontwikkeling ter bevordering van organisasiedoeltreffendheid aan teknikons in die RSA.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK NA PERSONEELONTWIKKELING TER BEVORDERING VAN ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID AAN TECHNIKONS IN DIE RSA

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp uiteengesit aan die hand van die uitgangspunt dat personeelontwikkeling kan bydra tot organisasiedoeltreffendheid.

Daar word eerstens aandag gegee aan die meetinstrument wat gebruik word. Daarna word die samestelling van die vraelys bespreek, asook die administratiewe prosedures wat gevolg en die populasie wat by die ondersoek betrek is.

4.2 DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Met hierdie ondersoek word gepoog om vas te stel op watter wyses personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA geskied ten einde organisasiedoeltreffendheid te verhoog.

4.3 DIE MEETINSTRUMENT

4.3.1 Die posvraelys

Daar is vir die doel van hierdie ondersoek op 'n posvraelys besluit.

Voordat die spesifieke meetinstrument in besonderhede bespreek word, word daar eers gekyk na die voor- en nadele van 'n posvraelys.

4.3.1.1 Voordele van die posvraelys

Volgens Van der Westhuizen (1992:192) het 'n posvraelys die volgende voordele:

- 'n Groot groep mense kan relatief maklik betrek word.
- 'n Vraelys is meer betroubaar as byvoorbeeld 'n onderhoud.
- Respondente kan anoniem bly wat 'n groter openheid in die verskaffing van antwoorde by respondente tot gevolg kan hê.
- Respondente kan 'n objektiewe mening verskaf vanweë die uitskakeling van persoonlike kontak.
- Die instruksies is gestandaardiseer en die respondente weet presies wat van hulle verwag word.
- Dit neem min tyd in beslag en baie inligting kan ingesamel word.
- Dit is goedkoper as byvoorbeeld onderhoude.
- Die analisering van tabulering van response word vergemaklik.

4.3.1.2 **Nadele van die posvraelys**

Die nadele van 'n posvraelys is volgens Van der Westhuizen (1992:192) die volgende:

- Dit is moeilik om die betroubaarheid van 'n posvraelys te bepaal.
- Respondente kan die vrae verskillend vertolk.
- Die korrektheid van antwoorde kan moeilik bepaal word.
- Die beantwoording van vraelyste kan willekeurig geskied (die respondent kan die vraelys deur iemand anders laat voltooi in plaas daarvan om dit self te doen).
- Daar is dikwels swak terugvoering van respondente.
- Keuses kan slegs uit voorgeskrewe antwoorde gemaak word, terwyl ander alternatiewe nie moontlik is nie.

- Die publiek is oor die algemeen negatief teenoor vraelyste.
- 'n Vraelys word as onpersoonlik ervaar.
- Die voorbereiding van 'n vraelys neem baie tyd in beslag.

4.3.2 **Konstruksie van die vraelys**

4.3.2.1 **Algemene konstruksie**

Afdeling A van die vraelys bevat 6 vrae (kyk bylae B). Dit het ten doel om demografiese besonderhede aangaande die technikon te bekom.

Die 21 vrae van afdeling B (kyk bylae B) fokus op die wyses van personeelontwikkeling om organisasiedoeltreffendheid binne die technikon te verhoog.

4.3.2.2 **Motivering van vrae**

Afdeling A

Vrae 1 tot 6 het ten doel om inligting aangaande die omgewing waarin die technikon geleë is, die grootte, primêre voedingsarea, medium van onderrig, asook die samestelling van die totale studentekorps en personeel aan die technikon te bekom.

Afdeling B

Vraag 1

Die doel van die vraag is om vas te stel hoe gereeld personeelontwikkeling aan teknikons plaasvind. Dit sal aandui hoe belangrik personeelontwikkeling aan teknikons geag word (vgl. 2.1 en 2.2). Uit die literatuur het dit geblyk dat personeelontwikkeling een van die dringendste behoeftes aan teknikons is (vgl. 2.1).

Vraag 2

Die doel van die vraag is om te bepaal of die spesifieke teknikon wel oor 'n personeelafdeling beskik, aangesien die personeelafdeling die aangewese afdeling is om personeelontwikkeling te doen.

Vraag 3

Hier word gepoog om te bepaal wat die taak van die spesifieke teknikon se personeelafdeling is. Op dié wyse kan moontlik vasgestel word watter van die take van 'n personeelafdeling aandag behoort te geniet.

Vraag 4

Deur middel van die vraag word gepoog om die belangrikheid van personeelontwikkeling om organisasiedoeltreffendheid teweeg te bring, te bepaal. Personeelontwikkeling is een van die belangrikste metodes om organisasiedoeltreffendheid te bevorder (vgl. 2.9 en 3.4.1).

Vraag 5

Die doel van die vraag is om te bepaal of die hoof van die personeelafdeling die uiteindelijke doel van personeelontwikkeling, naamlik beter diens aan die kliënt (student), besef (vgl. 3.4.2). Sy siening in dié verband sal in 'n groot mate bepaal of personeelontwikkeling sal bydra tot organisasiedoeltreffendheid.

Vraag 6

Met dié vraag word daar gepoog om vas te stel wat die gesindheid van personeel ten opsigte van deelname aan personeelontwikkelingsprogramme is. Die gesindheid van personeel is 'n bepalende faktor ten opsigte van die geslaagdheid van personeelontwikkeling (vgl. 2.7.1, 3.4.1 en 3.5.1).

Vrae 7 en 8

Met hierdie vrae word gepoog om vas te stel of personeel oor genoegsaam tyd beskik om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem en indien nie, om watter rede(s). Personeelontwikkelingsprogramme behoort in oorleg met personeel se tydroosters aangebied te word om sodoende maksimale deelname te verseker (vgl. 3.4.2).

Vraag 9

Hier word getrag om te bepaal of alle kategorieë personeel aan teknikons deel het aan personeelontwikkelingsprogramme. Alle kategorieë personeel verrig 'n belangrike funksie aan die teknikon as diensorganisasie en almal dra dus ook by tot organisasiedoeltreffendheid.

Vrae 10 en 11

Met hierdie vrae word gepoog om vas te stel of die teknikon oor werknemerhulpprogramme beskik en watter fasette van sodanige programme aandag geniet. Indien dit nie gebeur nie, kan dit nadelig inwerk op organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.4.5 en 3.4.1).

Vrae 12 en 13

Hiermee word gepoog om vas te stel tot watter mate die leierskorps van die teknikon bekend is met die verskillende fasette van personeelontwikkeling, asook tot watter mate hulle dit toepas. Onkunde in dié verband kan lei tot ondoeltreffendheid van die organisasie (vgl. 3.5.1).

Vraag 14

Die doel van die vraag is om vas te stel van watter induksietegnieke die personeelafdeling gebruik maak om nuutaangestelde personeel in te skakel en te ondersteun om organisasiedoeltreffendheid te bewerkstellig. Vir enige organisasie is dit belangrik dat nuutaangestelde werknemers so gou moontlik produktief moet raak (vgl. 2.7.1.5).

Vraag 15

Hier word gepoog om te bepaal of daar van takseersentrums aan teknikons gebruik gemaak word om bestuursontwikkeling teweeg te bring. Die takseersentrum is 'n belangrike instrument om senior personeel te ontwikkel om onder andere die nodige leiding aan ondergeskiktes te gee en sodoende organisasiedoeltreffendheid te bewerkstellig (vgl. 2.7.1.2).

Vraag 16

Die doel van die vraag is om vas te stel van welke metodes gebruik gemaak word om personeelontwikkeling aan teknikons te bewerkstellig. Die gebruik van 'n verskeidenheid van personeelontwikkelingsmetodes is waarskynlik 'n aanduiding van die gehalte van die personeelontwikkeling en sal moontlik die kans op organisasiedoeltreffendheid verhoog (vgl. 2.8).

Vrae 17, 18 en 19

Die doel van die vrae is om vas te stel op watter wyse(s) personeevaluering plaasvind, hoe gereeld dit plaasvind en of die nodige regstellende aksies daarna plaasvind. Organisasiedoeltreffendheid word onder andere bepaal deur die mate waarin doelwitte bereik word (vgl. 3.5.6). Om te bepaal of doelwitte bereik is, moet evaluering plaasvind (vgl. 3.1). Indien doelwitte nie bereik is nie, moet regstellende aksies plaasvind om organisasiedoeltreffendheid te verhoog (vgl. 3.4.1).

Vraag 20

Hier word gepoog om vas te stel hoe gereeld aanbiedingsmetodes van akademiese personeel aangepas word by veranderde eise. Snelle tegnologiese vooruitgang, stygende arbeidskoste en ander politieke-gerelateerde veranderinge in die RSA noodsaak proaktiewe aanpassings in terme van aanbiedingsmetodes in belang van organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.1, 2.2 en 3.4.2).

Vraag 21

Die doel van die vraag is om te bepaal hoe gereeld sekere wanpraktyke ten opsigte van personeelhantering binne die teknikon voorkom. Sodanige wanpraktyke kan 'n invloed uitoefen op die personeel se daaglikse werklewering en dus organisasiedoeltreffendheid negatief beïnvloed (vgl. 2.7.1).

4.3.3 Die loodsondersoek

Voordat 'n vraelys gefinaliseer word, moet dit uitgetoets word om moontlike tekortkominge in die vraelys te bepaal (Landman, 1980:111). Om hierdie redes is die vraelys eers aan 'n klein steekproef van die teikenpopulasie ($n=2$) gestuur vir moontlike kommentaar op die instruksies en antwoorde van die spesifieke items. Beide vraelyste is terugontvang en enkele kleiner wysigings is aan die finale vraelys aangebring.

4.3.4 Administrasie van die vraelys

Die vraelys is met 'n dekkingsbrief (kyk bylae A) aan die teikengroep versend vir beantwoording. Nadat die vraelyste terugontvang is, is die data ingesleutel op die hoofrekenaar van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO se Vaaldriehoek-kampus. Nadat die data ingesleutel is, is dit gekontroleer vir moontlike insleutelfoute. Daarna is die data verwerk met behulp van die SAS-stelsel.

4.3.5 Populasie en steekproef

Volgens De Wet et al. (1980:110) is 'n populasie al die lede van een of ander duidelik gedefinieerde groep mense, gebeure of voorwerpe. Vir hierdie ondersoek is die populasie al die teknikons binne die grense van die RSA ($N=14$). Omdat die populasie relatief klein is, is daar besluit om nie van 'n steekproef gebruik te maak nie.

4.3.6 Geldigheid van die ondersoek

Ten einde die geldigheid van die ondersoek ten goede te laat kom, moet minstens 70% van die vraelyste wat in 'n ondersoek uitgestuur word, terugontvang word (Landman, 1980:112).

In tabel 4.1 word 'n uiteensetting gegee van die hoeveelheid vraelyste wat uitgestuur en terugontvang is.

Tabel 4.1 : Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang is as volg :

AANTAL UITGESTEUR	AANTAL TERUGONTVANG	%
14	10	71.4

Uit tabel 4.1 blyk dit dat 'n groot genoeg persentasie vraelyste (71.4 %) terugontvang is om geldige afleidings uit die response van die proefpersone te maak.

4.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die meetinstrument wat in die ondersoek gebruik is, uiteengesit en bespreek. Die administrasie en hantering van die vraelys is bespreek, waarna verwys is na die populasie en steekproef van die empiriese ondersoek.

In hoofstuk 5 word die resultate van die empiriese ondersoek weergegee en bespreek.

HOOFSTUK 5

WEERGAWE EN INTERPRETASIE VAN DIE DATA

5.1 Inleiding

In hoofstuk 4 is aangetoon watter meetinstrument en prosedures in die empiriese ondersoek aangewend is.

In hierdie hoofstuk word daar indringend gekyk na die reaksie van die respondente op die vrae soos gestel in die vraelys. Die verwerkte tabelle word weergegee en die data word dan geïnterpreteer.

5.2 Kruistabulasies

Daar is kruistabulasies getrek van elk van die vrae 1, 2 en 4 van afdeling A met vrae 1 tot 21 van afdeling B. Daar kon egter geen beduidenswaardige afleidings vanuit die kruistabulasies gemaak word nie en word dus buite rekening gelaat.

5.3 Demografiese besonderhede aangaande die teknikons (Afdeling A)

Tabel 5.1 : Ligging van die teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Stedelike omgewing	7	70
Semi-stedelike omgewing	2	20
Plattelandse omgewing	1	10
TOTAAL (n)	10	100%

Uit tabel 5.1 blyk dit dat die meeste teknikons (70%) in die groter stedelike omgewing geleë is, teenoor 20% in die semi-stedelike omgewings en slegs 10% in die platteland.

Tabel 5.2 : Aantal studente wat aan die verskillende inrigtings studeer

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Minder as 4 000	2	20
4 000 - 6 000	1	10
6 000 - 8 000	3	30
8 000 - 10 000	1	10
10 000 - 12 000	0	0
Meer as 12 000	3	30
TOTAAL	10	100%

Uit tabel 5.2 blyk dit dat die meerderheid technikons (80%) meer as 4000 studente het. Dertig persent het meer as 12 000 studente.

Tabel 5.3 : Die primêre studentevoedingsarea van technikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Stedelike omgewing	3	30
Plattelandse omgewing	0	0
Beide	7	70
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.3 blyk dit dat die meerderheid technikons (70%) se studente primêr uit beide 'n stedelike en 'n plattelandse omgewing kom, teenoor slegs 30% van die technikons se studente wat uit 'n stedelike gebied kom. Geen technikon se studente kom uitsluitlik uit 'n plattelandse omgewing nie.

Tabel 5.4 : Die medium van onderrig aan technikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Hoofsaaklik Afrikaans	2	20
Hoofsaaklik Engels	4	40
Beide Afrikaans en Engels (50/50)	4	40
Ander (Spesifiseer)	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.4 blyk dit dat meer teknikons hoofsaaklik Engels as medium van onderrig gebruik. Benewens Afrikaans en Engels word geen ander taal as medium van onderrig by die inrigtings gebruik nie.

By bykans die helfte van die teknikons (40%) word onderrig in beide Afrikaans en Engels aangebied.

Tabel 5.5 : Studentesamestelling aan teknikons

	Minder as 10%		10% - 50%		Meer as 50 %	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Blank	3	33	0	0	6	66
Swart	1	11	6	67	2	22
Indiër	8	89	1	11	0	0
Kleurling	6	67	2	22	1	11

Uit tabel 5.5 blyk dit dat blanke studente by die meeste teknikons in die meerderheid is. Slegs by 3 teknikons maak blanke studente minder as 10% van die totale studentesamestelling uit. Swart-, Indiër- en Kleurlingstudente daarteenoor vorm die die oorblywende minderheid van die totale studentesamestellings.

Tabel 5.6 : Personeelsamestelling aan teknikons

	Minder as 10%		10% - 50%		Meer as 50 %	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Blank	0	0	2	22	6	67
Swart	7	78	1	11	0	0
Indiër	8	89	0	0	0	0
Kleurling	7	78	0	0	1	11

Uit tabel 5.6 blyk dit dat blanke personeel by die meeste teknikons meer as 50% van die personeelsamestelling uitmaak. Slegs by 11% van die teknikons maak kleurling-personeel meer as 50% van die personeelsamestelling uit.

By die meeste teknikons maak swart-, Indiër- en Kleuringpersoneel minder as 10% van die personeelsamestelling uit.

5.4 WYSES VAN PERSONEELONTWIKKELING OM ORGANISASIEDOEL-TREFFENDHEID BINNE DIE TECHNIKON TE VERHOOG (AFDELING B)

Tabel 5.7 : Gereeldheid van ontwikkelingsprogramme aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Maandeliks	0	0
3-maandeliks	0	0
6-maandeliks	1	11
Jaarliks	1	11
Deurlopend	7	78
TOTAAL	9	100

Uit tabel 5.7 blyk dit dat by die meeste teknikons (78%) ontwikkelingsprogramme deurlopend plaasvind. Baie minder teknikons bied respektiewelik jaarliks (11%) en halfjaarliks (11%) ontwikkelingsprogramme aan. Een van die teknikons het die vraag nie beantwoord nie.

Tabel 5.8 : Personeelafdelings aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Ja	9	90
Nee	1	10
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.8 blyk dit dat die oorgrote meerderheid teknikons (90%) oor personeelafdelings beskik. Hieruit kan afgelei word dat teknikons klaarblyklik die belangrikheid van personeelafdelings vir personeelontwikkeling beseef.

Tabel 5.9 : Aksies van die personeelafdeling aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Loopbaanbeplanning en ontwikkeling	3	33
Mentoring	5	55
Taksering	3	33
Induksie	9	100
Metakognitiewe vaardighede	3	33
Kwaliteitbeheer	5	55
Ander	2	22

Uit tabel 5.9 blyk dit dat daar 'n verskeidenheid aksies deur die personeelafdeling geloods word om personeel te ontwikkel. Induksie word algemeen gebruik en die meerderheid teknikons maak ook gebruik van mentoring en kwaliteitbeheer. Die feit dat die minderheid teknikons gebruik maak van loopbaanbeplanning en ontwikkeling, taksering en metakognitiewe vaardighede is kommerwekkend omrede dit organisasie-doeltreffendheid kan bevorder.

Tabel 5.10 : Belangrikheid van personeelontwikkeling aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Baie belangrik	10	100
Belangrik	0	0
Redelik belangrik	0	0
Nie belangrik	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.10 blyk dit duidelik dat teknikons die belangrikheid van personeelontwikkeling besef, aangesien 100% van die respondente personeelontwikkeling as baie belangrik beskou.

Tabel 5.11 : Groepe wat baat vind by personeelontwikkeling aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Leierskorps	10	100
Akademiese personeel	10	100
Administratiewe personeel	10	100
Studente	9	90

Uit tabel 5.11 blyk dit dat al die respondente wat by die ondersoek betrokke was, van mening is dat die leierskorps, akademiese en administratiewe personeel sowel as studente daadwerklik baat vind by personeelontwikkeling aan teknikons. Die oorgrote meerderheid van die respondente (90%) het ook laat blyk dat studente baat vind by personeelontwikkeling.

Tabel 5.12 : Die gesindheid van personeel aan teknikons ten opsigte van personeelontwikkeling

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Uiters positief	4	40
Positief	5	50
Neutraal	1	10
Negatief	0	0
Uiters negatief	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.12 blyk dit dat personeel se gesindheid ten opsigte van personeelontwikkeling wissel van positief tot uiters positief. Dit is in ooreenstemming met die bevindings van tabel 5.10 waar alle teknikons personeelontwikkeling as baie belangrik beskou. By slegs 10% van die teknikons is die gesindheid van personeel ten opsigte van personeelontwikkeling neutraal. By geen teknikon is die gesindheid van personeel negatief of uiters negatief nie. Personeel is dus bereid om saam te werk om organisasiedoeltreffendheid te bewerkstellig.

Tabel 5.13 : Genoegsame tyd beskikbaar aan personeel om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Ja	5	50
Nee	5	50
Onseker	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.13 blyk dit dat die helfte van die respondente van mening is dat daar genoegsame tyd aan personeel beskikbaar gestel word om aan personeelontwikkeling

deel te neem, terwyl die ander helfte die teenoorgestelde mening toegedaan is. Indien personeel nie die geleentheid gebied word om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem nie, kan dit organisasiedoeltreffendheid negatief beïnvloed.

Tabel 5.14 : Kategorieë technikonpersoneel betrokke by personeelontwikkelingsprogramme

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Akademiese personeel	10	100
Administratiewe personeel	10	100
C3 werkers	8	80

Uit tabel 5.14 blyk dit dat aan al die teknikons alle personeel betrek word by personeelontwikkelingsprogramme. Al die respondente het aangedui dat akademiese sowel as administratiewe personeel betrokke is by personeelontwikkelingsprogramme. Hierteenoor het 80% van die teknikons aangedui dat C3 werkers ook betrokke is by personeelontwikkelingsprogramme. Alle personeel besef dus die belangrikheid van personeelontwikkeling tot die bevordering van organisasiedoeltreffendheid.

Tabel 5.15 : Die beskikbaarheid van werknemerhulpprogramme aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Ja	2	20
Nee	6	60
Onseker	2	20
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.15 blyk dit dat daar slegs by 20% van die teknikons werknemerhulpprogramme beskikbaar is. Dit wil dus voorkom asof teknikons oor die algemeen nie ingelig is ten opsigte van die noodsaaklikheid van werknemerhulpprogramme nie.

Tabel 5.16 : Fasette ten opsigte van werknemerhulpprogramme aan teknikons wat aandag geniet

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Stres	2	100
Alkohol- en/of dwelmafhanklikheid	1	50
Gesins- en huwelikskonflik	2	100
Enkelouers	1	50
Finansiële probleme	2	100
Ander (Spesifiseer)	0	0

Uit tabel 5.16 blyk dit dat daar by die teknikons wat aangedui het dat hulle wel oor werknemershulpprogramme beskik, alle fasette van sodanige programme aandag geniet. Van die 2 teknikons wat aangedui het dat hulle oor werknemerhulpprogramme beskik, het albei aangedui dat stres, gesins- en huwelikskonflik en finansiële probleme as fasette ten opsigte van werknemerhulpprogramme aan teknikons aandag geniet. Een het aangedui dat hulle ook aandag aan alkohol- en dwelmafhanklikheid en enkelouers as fasette ten opsigte van werknemerhulpprogramme skenk.

Tabel 5.17 : Die leierskorps aan teknikons se bekendheid met die verskillende fasette van personeelontwikkeling

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Deeglik bekend	2	20
Bekend	3	30
Redelik bekend	5	50
Onbekend	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.17 blyk dit dat slegs die helfte van die respondente van mening is dat die leierskorps aan teknikons bekend of deeglik bekend is met die verskillende fasette van personeelontwikkeling. Dit is verontrustend dat die helfte van die respondente aangedui het dat hul leierskorps slegs redelik bekend is met die verskillende fasette van personeelontwikkeling.

Tabel 5.18 : Die gereeldheid van personeelontwikkeling deur die leierskorps aan die teknikon

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Altyd	1	10
Gereeld	4	40
Soms	3	30
Nooit	0	0
Onseker	2	20
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.18 blyk dit dat slegs by die helfte van die teknikons gereeld of altyd personeelontwikkeling deur die leierskorps aan die teknikon gedoen word. Die afleiding kan dus gemaak word dat by die ander helfte van die teknikons personeelontwikkeling op 'n ongereelde basis deur die leierskorps gedoen word. As die gegewens vergelyk word met dié in tabel 5.10, waar al die teknikons personeelontwikkeling as baie belangrik ag, wil dit voorkom asof personeelontwikkeling nie realiseer ten opsigte van die leierskorps nie.

Tabel 5.19 : Wyses waarop nuutaangestelde personeel ingeskakel word by teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Induksieprogramme	10	100
Mentoring	7	70
Oriënteringsprogram	8	80
Ander (Spesifiseer)	3	30

Uit tabel 5.19 blyk dit dat nuutaangestelde personeel oor die algemeen wel deur middel van bepaalde programme gehelp word om so spoedig moontlik in te skakel by die teknikon. Al die teknikons gebruik induksieprogramme, 70% mentoring, 80% oriënteringsprogramme en 30% het ander wyses aangedui waarop nuutaangestelde personeel ingeskakel word by teknikons.

Tabel 5.20 : Die gebruikmaking van takseersentrums as deel van bestuursontwikkelingsprogramme aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Ja	1	10
Nee	7	70
Onseker	2	20
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.20 blyk dit dat slegs 10% van die teknikons aangedui het dat daar van takseersentrums as deel van hule bestuursontwikkelingsprogramme gebruik gemaak word. Teknikons maak dus oor die algemeen nie van takseersentrums as deel van hul bestuursontwikkelingsprogramme gebruik nie.

Tabel 5.21 : Metodes wat aangewend word om personeelontwikkeling aan teknikons te bewerkstellig

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Posrotering	2	20
Konferensies en simposia	10	100
Vergaderings/Lesings	9	90
Indiensopleiding	10	100
Rolspele - optrede binne 'n probleemsituasie	3	30
Voorligting en raadgewing	9	90
In-mandjietegniek - mandjie met tipiese take om af te handel	2	20
Gevallestudies - geskrewe probleem om op te los	2	20
Taakmodel - illustreer kommunikasieprobleme	2	20
Kepner-Tegoe-tegniek : Kombinasie van in-mandjie, gevallestudie en rolspelmetodes	1	10
Ander (Spesifiseer)	1	10

Uit tabel 5.21 blyk dit dat teknikons oor die algemeen van hoofsaaklik 4 metodes, naamlik indiensopleiding (100%), konferensies en simposia (100%), vergaderings/lesings (90%) en voorligting en raadgewing (90%) as metodes gebruik maak om personeelontwikkeling aan teknikons te bewerkstellig. Ander metodes bv. rolspelle (30%), posrotering (20%), in-mandjie-tegniek (20%), gevallestudies (20%), taakmodel (20%), Kepner-Tegoe (10%) en ander (10%) word deur minder teknikons ge-

bruik. Die afleiding kan dus gemaak word dat teknikons hoofsaaklik van tradisionele metodes van personeelontwikkeling gebruik maak en dat nuwer metodes meer aandag kan geniet.

Tabel 5.22 : Wyses waarop evaluering van personeel aan teknikons plaasvind

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Selfevaluering	9	90
Groepevaluering	3	30
Evaluering deur ondergeskiktes bv. studente	7	70
Evaluering deur meerderes	10	100
Evaluering deur kundiges van buite	3	30
Ander (Spesifiseer)	1	10

Uit tabel 5.22 blyk dit dat teknikons veral evaluering deur meerderes (100%), self-evaluering (90%) en evaluering deur ondergeskiktes (70%) as wyses van evaluering van personeel gebruik. Minder teknikons maak gebruik van groepevaluering (30%), evaluering deur kundiges van buite (30%) en ander (10%) wyses van evaluering van personeel.

Tabel 5.23 : Die gereeldheid van personeevaluering aan teknikons

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Maandeliks	0	0
3-maandeliks	2	20
6-maandeliks	1	10
Jaarliks	7	70
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.23 blyk dit dat personeevaluering aan die meeste teknikons (70%) jaarliks plaasvind. Twintig persent van die respondente het aangedui dat personeel-evaluering 3-maandeliks geskied en 10% het aangedui dat dit 6-maandeliks geskied.

Tabel 5.24 : Die gereeldheid van regstellende aksies na afloop van personeevaluering

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Altyd	1	10
Gereeld	4	40
Soms	5	50
Nooit	0	0
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.24 blyk dit dat regstellende aksies aan slegs 40% van die teknikons gereeld na afloop van personeevaluering voorkom. Die helfte van die teknikons het aangedui dat regstellende aksies soms plaasvind en slegs 10% het aangedui dat dit altyd plaasvind. Uit voorafgaande kan daar dus afgelei word dat daar 'n leemte by teknikons bestaan ten opsigte van die gereeldheid van regstellende aksies na afloop van personeevaluering.

Indien regstellende aksies nie altyd of gereeld na afloop van personeevaluering plaasvind nie, kan dit die bereiking van organisasiedoeltreffendheid nadelig raak.

Tabel 5.25 : Die gereeldheid van aanpassings binne die teknikon ten opsigte van aanbiedingsmetodes om aan veranderde eise te beantwoord

	Totaal (n)	Persentasie (%)
6-maandeliks	0	0
Jaarliks	1	10
2-jaarliks	2	20
3-jaarliks	1	10
Deurlopend	6	60
TOTAAL	10	100

Uit tabel 5.25 blyk dit dat die meeste teknikons (60%) deurlopend aanpassings maak ten opsigte van aanbiedingsmetodes om aan veranderde eise te beantwoord. Tien persent van die teknikons het aangedui dat hulle 3-jaarliks, 20% dat hulle 2-jaarliks en 10% dat hulle jaarliks aanpassings maak.

Tabel 5.26 : Die gereeldheid van onregverdige, inkonsekwente en diskriminerende optredes of opsigtelike bevoordeling van personeellede

	Totaal (n)	Persentasie (%)
Altyd	0	0
Gereeld	1	11,1
Soms	8	88,9
Nooit	0	0

Uit tabel 5.26 blyk dit dat die meeste respondente (88,9%) van mening is dat onregverdige, inkonsekwente, diskriminerende optredes of opsigtelike bevoordeling van personeellede aan teknikons wel soms voorkom, terwyl 11% van die teknikons aangedui het dat dit gereeld voorkom. Leierskorps aan teknikons moet hierop bedag wees, aangesien dit organisasiedoeltreffendheid negatief kan beïnvloed.

5.5 Samevatting en vooruitskouing

In hoofstuk 5 is 'n weergawe en interpretasie van die data gegee. Die versamelde data is ontleed en geïnterpreteer sodat afleidings daaruit gemaak kon word. Die respons op die vraelys is in tabelvorm weergegee en as persentasie uitgedruk ten einde 'n beter perspektief met die oog op die interpretasie daarvan aan die leser te bied.

In die volgende hoofstuk sal daar aan die hand van die bevindinge uit die literatuurstudie en die resultate van die empiriese ondersoek, 'n samevatting gegee word. Gevolgtrekkings wat uit die navorsing voortvloei, sal gemaak en daarna sal bepaalde aanbevelings ten opsigte van personeelontwikkeling as instrument tot die bevordering van organisasiedoeltreffendheid aan teknikons in die RSA gedoen word.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting gegee van die vorige hoofstukke waarna die belangrikste bevindinge uit die literatuurstudie asook die empiriese ondersoek sal volg. Laastens word aanbevelings gemaak wat verband hou met die navorsingsdoelwitte en die bevindinge wat voortspruit uit hierdie navorsing.

6.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is aangetoon dat die mens se werksaamhede binne die organisasie primêr ingestel is op doelbereiking. Dit kan dus aanvaar word dat opleiding en ontwikkeling van personeel die organisasie sal versterk ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid.

In hoofstuk 2 is daar indringend aandag gegee aan die wesensaard van personeelontwikkeling. Aandag is meer spesifiek gegee aan personeelontwikkeling en verwante begrippe. Die noodsaaklikheid en doel van personeelontwikkeling is ook onder die loep geneem. Laastens is ook gekyk na personeelontwikkelingsprogramme en -metodes.

Hoofstuk 3 het gehandel oor personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid. Daar is meer spesifiek gekyk na die organisasie, organisasiedoeltreffendheid, kriteria vir organisasiedoeltreffendheid en faktore wat organisasiedoeltreffendheid kan beïnvloed.

Hoofstuk 4 het gehandel oor die empiriese navorsing. Daar is gebruik gemaak van 'n posvraelys as meetinstrument nadat die redes daarvoor, asook die voor- en nadele

daarvan, bespreek is. Hierna is aandag gegee aan die konstruksie van die vraelys, die loodsvraelys, die finale vraelys, administratiewe prosedure, die studiepopulasie en statistiese tegnieke. In hoofstuk 5 is die gegewens geïnterpreteer onder demografiese en algemene gegewens waaruit enkele afleidings en moontlike verklarings gemaak is.

6.3 **BEVINDINGS**

6.3.1 **Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 1**

Ten opsigte van navorsingsdoelwit 1 (vgl. 1.2) naamlik om te bepaal wat personeelontwikkeling en organisasiedoeltreffendheid behels, is die volgende bevind:

- Daar is heelwat ander verwante begrippe wat verband hou met personeelontwikkeling (vgl. 2.2).
- Ontwikkeling binne hierdie verwante begrippe ten opsigte van personeelontwikkeling (vgl. 2.2) lei tot die ontwikkeling van die organisasie as gemeenskap en uiteindelik tot organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.2.7).
- Personeelontwikkeling vind met verloop van tyd binne en buite werksverband plaas (vgl. 2.2.1).
- Personeelontwikkeling dui op positiewe groei, ervaring wat toeneem en mense wat geslyp word deur middel van optredes (vgl. 2.2.1).
- Personeelontwikkeling word as een van die belangrikste aspekte binne die organisasie beskou (vgl. 2.2).

- Die voortdurende motivering van personeel om professioneel te ontwikkel is van uiterste belang (vgl. 2.4).
- Deur middel van personeelontwikkeling kan verhoogde produktiwiteit, groter doeltreffendheid asook die ontwikkeling van werknemers met die oog op meer verantwoordelikhede, verkry word (vgl. 2.5).
- Organisasiedoeltreffendheid sal slegs bereik word indien die doelwitte vir die persoon ten opsigte van sy loopbaan en die doelwitte wat die organisasie vooropstel, aanvullend tot mekaar is (vgl. 2.7.1.1).
- Die implementering van 'n loopbaanontwikkelingsprogram kan 'n positiewe bydrae lewer tot die doeltreffendheid van 'n organisasie (vgl. 2.7.1.1).
- Die takseersentrum as instrument om bestuurspotensiaal te bepaal behoort ongetwyfeld by te dra tot organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.7.1.2).
- Mentoring kan 'n positiewe bydrae lewer ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.7.1.3).
- Indien reg hanteer en omrede kwaliteitbeheersirkels werknemers deel laat voel van die besluitnemingsproses, kan dit 'n definitiewe rol speel ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid (vgl. 2.7.1.4).
- Die implementering van 'n induksieprogram blyk baie belangrik te wees in die soeke na organisasiedoeltreffendheid binne die organisasie (vgl. 2.7.1.5).
- In die opleiding en ontwikkeling van personeel en studente kan metakognisie 'n positiewe bydrae lewer ten opsigte van doelwitbereiking (vgl. 2.7.1.6).

- Alle personeel het in 'n mindere of meerdere mate 'n behoefte aan personeelontwikkeling (vgl. 2.9).
- Personeelontwikkeling binne die organisasie is onontbeerlik in terme van mededingbaarheid tussen organisasies (vgl. 2.9).
- 'n Organisasie is meer of minder doeltreffend, afhangende van die kriteria wat gebruik word om doeltreffendheid mee te meet (vgl. 3.4.1).
- Organisasieklimaat speel 'n baie belangrike rol by enige organisasie in terme van doelwitbereiking en ook organisasiedoeltreffendheid (vgl. 3.5.1).
- Konflik binne die organisasie is goed omdat dit 'n wyse is waarmee totale verandering meegebring kan word. Dit kan sodoende 'n positiewe bydrae lewer ten opsigte van organisasiedoeltreffendheid (vgl. 3.5.2).
- Daar bestaan geen twyfel dat effektiewe kommunikasie binne die organisasie noodsaaklik is nie. Dit lei onder andere tot beter menseverhoudings, minder misverstande en dus verhoogde produktiwiteit wat kan lei tot organisasiedoeltreffendheid (vgl. 3.5.5).
- Dit is belangrik dat organisasies doeltreffendheid in terme van doelwitbereiking nastreef. Dit sal afhang van die aanpasbaarheid van personeel, hoe doelwitte verwesenlik word asook tevredenheid onder werknemers en kliënte (vgl. 3.6).
- Faktore wat organisasiedoeltreffendheid kan beïnvloed, moet so hanteer word dat dit doelwitbereiking teweeg sal bring (vgl. 3.6)

6.3.2 **Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 2**

Uit die bevindinge van navorsingsdoelwit 2 naamlik om empiries te bepaal op watter wyses personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA geskied, het die volgende geblyk:

- Die meeste teknikons bied personeelontwikkelingsprogramme deurlopend aan (vgl. tabel 5.7).
- Die meeste teknikons beskik oor personeelafdelings (vgl. tabel 5.8) en alle respondente het personeelontwikkeling as baie belangrik beskou (vgl. tabel 5.10). Hierdie positiewe tendens blyk verder uit die feit dat alle respondente aandui dat die leierskorps, akademiese personeel en administratiewe personeel baat vind by personeelontwikkeling terwyl die meeste teknikons aandui dat studente baat vind by personeelontwikkeling (vgl. tabel 5.11).
- Daar bestaan verdeeldheid onder personeel ten opsigte van genoegsaam beskikbare tyd vir personeel om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem (vgl. tabel 5.13).
- Die meeste teknikons beskik nie oor werknemerhulpprogramme nie (vgl. tabel 5.15). Hieruit blyk dit duidelik dat die fasette ten opsigte van werknemerhulpprogramme ook min aandag geniet (vgl. tabel 5.16).
- Van die leierskorps aan teknikons is slegs enkeles deeglik bekend met die verskillende fasette van personeelontwikkeling (vgl. tabel 5.17).
- Personeelontwikkeling word slegs by die helfte van die teknikons gereeld of altyd deur die leierskorps gedoen (vgl. tabel 5.18).

- Slegs enkele teknikons maak gebruik van takseersentrums as deel van bestuursontwikkelingsprogramme aan teknikons (vgl. tabel 5.20).
- Slegs by enkele teknikons word evaluering van personeel deur kundiges van buite gedoen (vgl. tabel 5.22).
- Aan die meeste teknikons vind die evaluering van personeel jaarliks plaas (vgl. tabel 5.23).
- Aan die meeste teknikons kom onregverdig, inkonsekwente en diskriminerende optredes of opsigtelike bevoordeling van personeel soms voor (vgl. tabel 5.26).

6.4 AANBEVELINGS

6.4.1 Aanbevelings ten opsigte van wyses van personeelontwikkeling aan teknikons

Ten opsigte van navorsingsdoelwit 3 (vgl. 1.2), naamlik om aan die hand van die literatuurstudie en empiriese ondersoek riglyne neer te lê oor die wyse waarop personeelontwikkeling aan teknikons in die RSA behoort plaas te vind om organisasiedoeltreffendheid te verhoog, kan die volgende genoem word:

- Personeelafdelings moet by teknikons waar dit nog nie bestaan nie, gestig word.
- Personeelontwikkelingsprogramme moet deurlopend aangebied word.
- Daar moet 'n bewustheid, bereidwilligheid en begeerte by personeel gekweek word ten opsigte van personeelontwikkeling.

- Daar moet in terme van tyd en finansies ruim voorsiening gemaak word om personeelontwikkeling te laat realiseer binne en buite werksverband.
- Die nodige verantwoordelikheid ten opsigte van personeelontwikkeling moet aan bekwame personeel toevertrou word.
- 'n Loopbaanontwikkelingsprogram wat op elke werknemer gemik is, moet aan teknikons geïmplementeer word.
- Werknemerhulpprogramme behoort by teknikons geïmplementeer te word.
- Die leierskorps moet deeglik bekend gemaak word met die verskillende fasette van personeelontwikkeling.
- Benewens ander metodes en instrumente, behoort die takseersentrum ook as instrument gebruik te word om bestuurspotensiaal te bepaal.
- Die leierskorps aan teknikons moet personeel sodanig bestuur dat persoonlike, loopbaangerigte doelwitte van die personeel asook die doelwitte wat die organisasie vooropstel, aanvullend tot mekaar is.
- Die leierskorps aan teknikons moet die rol van mentore vervul.
- Die implementering van kwaliteitbeheersirkels by sekere personeel behoort oorweeg te word.
- Induksieprogramme moet geïmplementeer word.
- Konflik binne die teknikon as organisasie moet nie ten alle koste vermy word nie.

- Alle personeel aan teknikons moet daadwerklik poog om 'n klimaat na te streef wat bevorderlik is vir doelwitbereiking.
- Kommunikasiekanale binne die teknikon as organisasie moet effektief wees.
- Personeel binne die teknikon as organisasie moet bereid wees om aan te pas ten opsigte van veranderde doelwitte.
- Kundiges van buite teknikons behoort van tyd tot tyd geraadpleeg te word ten opsigte van die evaluering van personeel.

6.4.2 **AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING**

Aangesien daar nog nie aan alle teknikons personeelafdelings bestaan nie en by ander nog relatief kort in werking is, ook as gevolg van die veranderende omstandighede ten opsigte van regstellende aksies, word verdere navorsing op hierdie terrein voorgestel. Daar kan meer spesifiek onder andere gekyk word na die belangrikheid van loopbaanontwikkelingsprogramme, werknemerhulpprogramme en takseersentrums. Daar kan ook gekyk word na die aanpasbaarheid van personeel aan die teknikon as organisasie binne 'n snel veranderde RSA.

6.5 **SLOTOPMERKING**

Uit die studie het dit geblyk dat daar leemtes bestaan ten opsigte van personeelontwikkeling aan teknikons.

Die probleem behoort dringend aangespreek te word met behulp van sekere aanbevelings soos gemaak en wat van toepassing is op die betrokke instansie. Dit is belangrik dat die leierskorps sowel as die personeel verantwoordelik vir personeelontwik-

keling aan teknikons die erns van die saak sal besef en daadwerklik die nodige aksies neem in belang van personeel en uiteindelik die teknikon as organisasie.

BIBLIOGRAFIE

- ALBERTYN, L.F. 1976. Ensiklopedie van die wêreld: Kaapstad: Printpak, 8:70.)
- ALBERTYN, L.F. 1971. Ensiklopedie van die wêreld: Kaapstad: Printpak, 2:135.)
- ANDREWS, Y. 1987. Die personeelfunksie. Pretoria: HAUM. 159 p.
- BARLING, J. 1983. Behaviour in organizations: South African perspectives. Johannesburg: Mc Graw-Hill. 553 p.
- BARNARD, S.S. 1983. Die voorgestelde drievlak onderwysbestuursmodel. Woord en daad. Potchefstroom. 197 p.
- BARNARD, S.S. 1990. Die opvoedkundige beplanning en benutting van fisiese fasiliteite. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM. p. 507-531.)
- BASSON, C.J.J., VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & NIEMANN, G.C. 1990. Organisasie leer. (In: VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria: Haum. 615-682.)
- BEACH, D.S. 1980. Personnel: The management of people at work. New York: Macmillan. 714 p.
- BLAIR, B. 1989. Quality control circles - Can we do it together? IPM Journal, 7(9): 26-29, Feb.
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1990. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM. 249-288.)
- BREET, D.J. 1987. Delegering van take deur die skoolhoof as middel tot personeelontwikkeling. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie (M.Ed.)
- CALITZ, L.P. 1990. Indiensopleiding van onderwysers met die oog op hulle loopbaan- en professionele ontwikkeling. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 10(4): 291-295, Okt.
- CALITZ, L.P., DU PLESSIS, S.J.P. & STEYN, I.N. 1982. Die kurrikulum: 'n Handleiding vir dosente en onderwysers. Durban, Pretoria: Butterworth. 85 p.
- CILLIERS, F. 1988. Die konsep sielkundige optimaliteit in bestuur. IPB Joernaal, 7(5): 15-18. Jun.
- COCHIUS, D.D. 1986. Mentorship: A structured methodology for black advancement. IPM Journal, 5(2): 6-9 Jun.

- DANIËL, R. & HUSS, A. 1987. Implementing Quality circles in the face of midmanagement and union pressure. IPM Journal, 6(5): 9-14 Sep.
- DE BRUYN, H.E.C. 1986. Organisasiesistelsels. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 298.)
- DE JAGER, I. 1984. Personeelontwikkeling as taak van die kringsuperintendent van onderwys in Transvaal. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - D.Ed.) 300 p.
- DE WET, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad, Johannesburg: Lex Patria. 230 p.
- DE VILLIERS, W.S. & DU TOIT, M.A. 1986. Mannekragbestuur. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 369-388.)
- DEPARTEMENT VAN NASIONALE OPVOEDING. 1988. Verslag van die Adviesraad: 'n Onderwysfilosofie vir die Technikonwese. Pretoria. (Nasionale Opvoedingsbeleid) Verslag: Nasop 02-118 (88/07.)
- DU PREEZ, N.P. 1986. Strategiese Beplanning. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 147-148.)
- DU TOIT, M.A. 1986. Motivering. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 425-469.)
- ERASMUS, M. 1993. Die professionele ontwikkeling van skoolhoofde deur middel van 'n mentorstelsel. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.) 329 p.
- FLIPPO, E.B. 1983. Personnel management. Tokyo: McGraw-Hill. 607 p.
- GOUWS, J. 1986. I P M Convention - some quotable quotes. IPM Journal, 5(7): 9-11, Nov.
- HOFMEYER, B. 1987. Can mentorship be institutionalizes? IPM Journal, 5(12): 13-15 Apr.
- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1982. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House. 392 p.
- KLOPPER, C.C. 1986. Didaktiese leiding aan technikonstudente. Johannesburg: RAU. (Proefskrif - D.Ed.) 289 p.
- KROON, J., red. 1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. 664p.
- LANDMAN, W.A., red. 1980. Inleiding tot die opvoedende navorsingspraktyk. Durban: Butterworths. 112 p.

- LESSING, B.C. 1985. Opleidingsbestuur: 'n Interdissiplinêre benadering tot die ontwikkeling van volwasse leerders binne werkverband. Johannesburg: RAU. 32 p.
- LUTHANS, F. 1985. Organizational behaviour. Singapore: McGraw-Hill. 687 p.
- LUTHANS, F. 1981. Organizational behaviour. Tokyo: McGraw-Hill. 666 p.
- MALLER, J. 1988. Employee assistance-programmes - A new approach to workplace productivity? IPM Journal, 6(12): 21-24 May.
- MENTZ, P.J. 1990. Organisasieklimaat in sekondêre skole. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.) 240 p.
- MEYER, N. 1988. Staff attitudes key to success in small buisness. IPM Journal, 7(4): 8-12, Sep.
- MOERDYK, A. & LOUW, L. 1989. Mentoring: A powerful tool in the career development process. IPM Journal, 8(5): 24-26, Oct.
- MOOLMAN, G.I. 1987. Vergaderings as middel tot personeelontwikkeling in die sekondêre skool. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.) 93 p.
- MURRACK, C. 1988. Metodes van bestuursontwikkeling binne en buite die skool met besondere verwysing na die takseersentrum. (Lesing gelewer gedurende 1988 as deel van die kursus M.Ed. aan die PU vir CHO.) Potchefstroom. 16 p. (Ongepubliseer.)
- NASSER, M. 1987. Mentoring - the key to optimizing your corporate talent. IPM Journal, 6(7): 12-15 Nov.
- NAUDE, L. & SERFONTEIN, S. 1987. Strategiese beplanning as organisasievernuwings-intervensie. IPB Joernaal, 6(8): 6-10, Des-Jan.
- ORLOSKY, E., MCCLEARY, E., SHAPIRO ARTHUR & WEBB, DEAN L. 1984. Educational Administration Today. Columbus Ottio: A Bell & Howell Company. 94 p.
- PANSEGROUW, P. 1990. Toekomstige bestuursscenario's. Rapport: 8, April 8.
- PRIOR, F.C. 1986. Technikon academic staff development with special reference to newly appointed lecturing staff. Pretoria: University of South Africa. (Dissertation - M.Ed.) 172 p.
- RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1984. Die Technikonwese in die RSA: 'n Verwysingsraamwerk vir navorsingsbeplanning. Pretoria. 60p. (J H Beukes navorsingsbevinding MN-104.)

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1987. Die beeld van teknikons: Pretoria. 94 p. (Waarnemende Uitvoerende Direkteur: Dr J.J. Beukes.)

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1991. Menslike hulpbronne: Krisis of geleentheid. Pretoria. 4 p. (Nuusbrief.)

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT
1985. Didaktiese leiding.
Johannesburg. 68p. (BUO: 25-86).

RAU
Kyk
RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

RGN
Kyk
RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING.

ROBBINS, S.P. 1986. Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications. Prentice-Hall. 461 p.

ROE, W.H. & DRAKE, T.L. 1980. The principalship: New York: Macmillan. 345 p.

SCHNEIER, C.E. & BEATTY, R.W. 1978. Personnel administration today: Readings and commentary. California: Addison-Wesley. 618 p.

SCHOLTZ, D.A. 1983. Personeelvoorsiening en behoorlike benutting. Educamus. 187 p.

SCHOONEES, F.L., red. 1979. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg : Perskor. 1067 p.

SELDIN, P. 1985. Changing practices in faculty evaluation. A critical assessment and recommendations for improvement. New York: Jossey-Bass. 200 p.

SKOGLUND, A. 1984. Staff training and development for university management and administration - Swedish experience. International journal of institutional management in higher education, 8(3): 218-223, Nov.

SMITH, N.J. 1986. Kommunikasie. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 491-510.)

SPANGENBERG, H.H. 1987. Takseersentrums, etiese oorwegings en die IPB. IPB Joernaal, 6(4): 12-18 Aug.

- STRYDOM, A.H. & HELM, C.A.G. 1981. Die suksesvolle dosent. Bloemfontein: Nasou. 199 p.
- SUNTER, C. 1988. The middle path to Utopia. IPM Journal, 6(10): 4-6, Mar.
- SUTERMEISTER, R.A. 1976. People and productivity. Washington: McGraw-Hill. 475 p.
- TATE, C.E. MEGGINSON, L.C., SCOTT, C.R. & TRUEBLOOD, L.R. 1978. Successful small business management. Dallas: Business. 580 p.
- TERBLANCHE, L.S. 1989. Werknemerhulpprogramme - 'n Onontginde hulpbron. Rapport: 10, Jun.16.
- VAALDRIEHOEKSE TECHNIKON. 1989. Evaluering - 'n perspektief. Vanderbijlpark. 8 p.
- VAN DEN HEEVER, C.M. 1988. Werknemerhulpprogramimpikasies vir menslike hulpbronne. IPB Joernaal, 6(11); 30 Apr.
- VAN HEERDEN, S.H. 1989. Klasbesoek as middel tot persoonlike ontwikkeling as taak van die hoof in die primêre skool. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.) 87 p.
- VAN VUUREN, J. & WOOLLEY, G. 1989. Induction: A needs based diagnostic approach. IPM Journal, 7(11): 22-25 Apr.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990a. Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM. p. 139-245.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990b. Oriëntering. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM. p. 5-8.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990c. Post assessment centre activities and management development in education. South African Journal of Education, 10(3): 262-267, Aug.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1992. Navorsingsmetodologie vir onderwysbestuur. Potchefstroom: (M.Ed. Klasaantekeninge.)
- VAN DER WESTHUIZEN, G. & STANDER, M. 1988. Metakognisie: 'n Nuwe konsep in onderwys en opleiding. IPB Joernaal, 7(5):5-8 Okt.
- VAN ZYL, J.J. 1986. Beplanning en planne. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM. p. 109-142.)
- WATSON, C.E. 1979. Management development through training. 196 p. (Institute of personnel management study guide 1.)

WHEELER, R.T. 1991. Opleiding van mannekragspraktisyns - Quo Vadis? Rapport: 8, Mei. 19.

WYNN, R. & GUDITUS, C. 1984. Team management: Leadership by consensus. Columbus: Bell and Howell, 299 p.

BYLAE A

BRIEF AAN TECHNIKONS

BYLAE A

VAALDRIEHOEKSE
TECHNIKON

VAAL TRIANGLE
TECHNIKON

Privaatsak X021
Private Bag X021
Vanderbijlpark
1900
Tel: (016) 85-2221
Fax: (016) 85-1203



1993.08.20

Die Viserektor

Geagte Meneer

Ek is tans besig met die afhandeling van my M.Ed skripsie. Daar is egter sekere inligting wat benodig word vir navorsing in hierdie verband en daarom wil ek u beleefd versoek om asseblief meegaande vraelys in te vul of te laat invul deur die hoof van u Personeelafdeling en na voltooiing aan my terug te stuur voor of op 24 September 1993. 'n Koevert word vir hierdie doel ingesluit.

Ontvang asseblief my opregte dank vir u persoonlike bydrae in bogenoemde verband.

Vriendelike groete

ANDREW STRAUSS

/as031/zk/3

BYLAE B

VRAELYS AAN VISEREKTOR(E)/HOOFDE VAN PERSONEELAFDELINGS

VRAELYS AAN VISE-REKTOR(E)/HOOFDE VAN PERSONEELAFDELINGS

TEMA :

"Personeelontwikkeling as instrument tot die bevordering van organisasie-doeltreffendheid aan Technikons in die RSA"

Instruksies aan respondent

- * Lees asseblief die vrae noukeurig deur
- * Besluit watter antwoord(e) u as die toepaslikste op die vraag beskou en maak 'n kruisie in die toepaslike blokkie

AFDELING A

1 Waar is u Technikon geleë?

Stedelike omgewing	<input type="checkbox"/>
Semi-stedelike omgewing	<input type="checkbox"/>
Plattelandse omgewing	<input type="checkbox"/>

2 Hoeveel studente studeer tans aan u inrigting?

Minder as 4 000	<input type="checkbox"/>	4 000 - 6 000	<input type="checkbox"/>	6 000 - 8 000	<input type="checkbox"/>
8 000 - 10 000	<input type="checkbox"/>	10 000 - 12 000	<input type="checkbox"/>	Meer as 12 000	<input type="checkbox"/>

3 Watter van die volgende omgewings vorm u primêre studente-voedings-area?

Stedelike omgewing	<input type="checkbox"/>	Plattelandse omgewing	<input type="checkbox"/>	Beide	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	-------	--------------------------

4 Wat is die medium van onderrig aan u inrigting?

Hoofsaaklik Afrikaans	<input type="checkbox"/>
Hoofsaaklik Engels	<input type="checkbox"/>
Beide Afrikaans en Engels (±50/50)	<input type="checkbox"/>
Ander (Spesifiseer).....	<input type="checkbox"/>
.....	

5 Hoe sien u totale studentesamestelling persentasiegewys daar uit?

Blank		Swart		Indiër		Kleurling	
-------	--	-------	--	--------	--	-----------	--

6 Hoe sien u personeelsamestelling persentasiegewys daar uit?
(C3-werkers uitgesluit)

Blank		Swart		Indiër		Kleurling	
-------	--	-------	--	--------	--	-----------	--

AFDELING B

1 Hoe gereeld word personeelontwikkelingsprogramme aan die Technikon aangebied?

Maandeliks		3-maandeliks		6-maandeliks		Jaarliks	
Deurlopend							

2 Besik die Technikon oor 'n personeelafdeling?

Ja		Nee	
----	--	-----	--

3 Indien u by vraag 2 "Ja" geantwoord het, watter van die volgende is aksies van die Personeelafdeling? (Merk al die toepaslikes)

Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling	
Mentoring	
Taksering	
Induksie	
Ontwikkeling van meta-kognitiewe vaardighede	
Kwaliteitsbeheer	
Ander (Spesifiseer)	
.....	

4 Hoe belangrik beskou u personeelontwikkeling aan die Technikon om organisasiedoeltreffendheid teweeg te bring?

Baie belangrik		Belangrik		Redelik Belangrik		Nie belangrik	
----------------	--	-----------	--	-------------------	--	---------------	--

5 Wie vind na u mening baat by personeelontwikkeling? (Merk al die toepaslikes)

Leierskorps		Akademiese personeel	
Administratiewe personeel		Studente	

6 Hoe sou u die gesindheid van personeel aan die Technikon ten opsigte van personeelontwikkeling beskryf?

Uiters positief		Positief		Neutraal	
Negatief		Uiters negatief			

7 Beskik personeel oor genoegsaam tyd om aan personeelontwikkelingsprogramme deel te neem?

Ja		Nee		Onseker	
----	--	-----	--	---------	--

8 Indien u by vraag 7 "nee" geantwoord het, waarom nie? (Spesifiseer)

.....

9 Watter van die volgende kategorieë Technikonpersoneel word betrek by personeelontwikkelingsprogramme?

Akademiese personeel		Administratiewe personeel		C3 werkers	
----------------------	--	---------------------------	--	------------	--

10 Beskik die Technikon oor 'n werknemerhulpprogram?

Ja		Nee		Onseker	
----	--	-----	--	---------	--

11 Indien u by vraag 10 "Ja" geantwoord het, watter van die volgende fasette geniet aandag? (Merk al die toepaslikes)

Stres	
Alkohol- en/of dwelmafhanglikheid	
Gesins- en huwelikskonflik	
Enkelouers	
Finansiële probleme	
Ander (Spesifiseer)	

12 Tot watter mate is die leierskorps (viserektor(e), registrateur, direkteure, mededirekteure, hoofde van afdelings) aan die Technikon bekend met die verskillende fasette van personeelontwikkeling?

Deeglik bekend		Bekend		Redelik bekend		Onbekend	
----------------	--	--------	--	----------------	--	----------	--

13 Hoe gereeld word personeelontwikkeling deur die leierskorps aan die Technikon gedoen?

Altyd		Gereeld		Soms		Nooit		Onseker	
-------	--	---------	--	------	--	-------	--	---------	--

14 Op watter wyses word verseker dat nuutaangestelde personeel so spoedig moontlik inskakeel by die Technikon?

Induksieprogramme		Mentoring		Ander (Spesifiseer)
Oriënteringsprogram				

15 Maak u gebruik van takseersentrums as deel van u bestuursontwikkelingsprogram?

Ja		Nee		Onseker	
----	--	-----	--	---------	--

16 Watter van die volgende metodes word aangewend om personeelontwikkeling aan die Technikon te bewerkstellig? (Merk al die toepaslikes)

Posrotering	
Konferensies en simposia	
Vergaderings/Lesings	
Indiensopleiding	
Rolspeler - optrede binne 'n probleemituasie	
Voorligting en raadgewing	
In-mandjietegniek - mandjie met tipiese take om af te handel	
Gevallestudies - geskrewe probleem om op te los	
Taakmodel - illustreer kommunikasieprobleme	
Kepner Tegnoe-tegniek : Kombinasie van in-mandjie, gevallestudie en rolspelmetodes	
Ander (Spesifiseer)	
.....	

17 Op watter wyse(s) vind evaluering van personeel aan die Technikon plaas? (Merk al die toepaslikes)

Selfevaluering	
Groepevaluering, dit wil sê deur eweknieë of gelykes	
Evaluering deur ondergeskiktes bv. studente	
Evaluering deur meerderes	
Evaluering deur kundiges van buite	
Ander (Spesifiseer)	
.....	