

PERONEELONTWIKKELING — 'N BEKENDSTELLING

FRANS CILLIERS

Bedryfsielkundige, Departement Bedryf- en Personeelsielkunde, Potchefstroomse Universiteit vir CHO

SUMMARY

Staff development as a function of the industrial psychologist tries to educate and train the individual worker to become a more self-actualising and integrated individual.

The process used involves the identification of individual development needs, creating an individual development plan, determining individual development activities and evaluating the development programme.

Staff development benefits the organisation as its staff becomes more satisfied, autonomous and productive.

INLEIDING

Die doel van die artikel is om 'n algemene agtergrond en breë raamwerk van personeelontwikkeling as bedryfsielkundige funksie te gee.

Personeelontwikkeling is sekerlik een van die belangrikste en mees uitdagende funksies van die bedryfsielkundige in enige organisasie of bedryf. Die primêre doel van personeelontwikkeling is die bewusmaking en optimalisering van menslike potensiaaliteite.

Omdat personeelontwikkeling in die verpleegkunde in Suid-Afrika nog relatief onderontwikkeld is, is dit nodig om bogenoemde stelling eers in perspektief te plaas deur aandag te skenk aan bedryfsielkunde as vakgebied, en die taak van die bedryfsielkundige.

SELKUNDE AS VAKGEBIED

In Suid-Afrika registreer sielkundiges in vier moontlike kategorieë, naamlik bedryf-, kliniese, voorligting- of navorsingsielkunde, by die Suid-Afrikaanse Geneeskundige en Tandheelkundige Raad, nadat die nodige akademiese kwalifikasie aan 'n universiteit behaal is ('n meestersgraad in bedryf-, kliniese of voorligtingsielkunde) en 'n praktiese opleidingsperiode of internskap van minstens twaalf maande onder leiding van 'n geregistreerde sielkundige aan 'n goedgekeurde

hospitaal of organisasie deurloop is.

Sielkunde is die wetenskap wat menslike gedrag bestudeer met die klem op die individu en met behulp van metodes soos die eksperiment, meting en observasie (Gouws *et al* 1979). Die kliniese sielkunde fokus op die studie, diagnose en behandeling van persone met gedragsafwykinge, die voorligtingsielkunde op hulp, advies en leiding aan persone met probleme wat relatief vry is van persoonlikheid-steuringe (dus het dit te doen met beroeps- en studiekeuses, huweliks- en pastoraal voorligting), en die navorsingsielkunde op voortgesette navorsing in enige van die rigtings in sielkunde.

BEDRYFSIELKUNDE AS VAKGEBIED

Die bedryfsielkunde verwys na die toepassing van die sielkunde in die werksituasie. Hierdie werksituasie verwys na enige groep mense in interaksie wat poog om 'n spesifieke, gemeenskaplike doel te bereik. Dit kan 'n vereniging wees wat aktuele sake bespreek, 'n bank wat geldelike dienste lewer, 'n fabriek wat produkte vervaardig en verkoop of 'n hospitaal wat siekes verpleeg.

DIE TAAK VAN DIE BEDRYFSIELKUNDIGE

Die taak van die bedryfsielkundige behels die volgende:

- mannekragbeplanning

- indiensneming, insluitend die beskrywing en evaluering van poste, opstel van organisasie-strukture, werwing, keuring, plaasing, induksie en prestasie-evaluering van werknemers
- voorligting en loopbaanontwikkeling, met die oog op beter persoonlike beplanning en -aanpassing in die werksituasie
- navorsing soos ondersoek na advertensies, behoeftestrukture, organisasieklimaat, status, houding, werksongelukke, werksafwesigheid
- organisasieontwikkeling insluitend opvoeding, opleiding en ontwikkeling
- personeeladministrasie wat die administrasie behels van salarisse, byvoordele (soos die mediese, pensioen- en versekeringsfondse) en personeel-verskuivings.

Organisasieontwikkeling as bedryfsielkundige funksie

Organisasieontwikkeling kan gesien word as 'n beplande proses om organisasie-effektiwiteit en gesondheid te bevorder deur modifikasie in individuele en groepsgedrag, kultuur en organisasiestelsels. Hiervoor word kennis en tegnologie uit die toegepaste gedragswetenskappe gebruik (Beach 1980).

Hierdie proses van verryking van menslike potensiaal maak gebruik van personeelopvoeding,

personeelopleiding, toesighouers en bestuursopleiding en personeelontwikkeling.

Opvoeding en opleiding as deel van organisasie-ontwikkeling

Opvoeding verwys na die aanleer van basiese kennis, bekwaamhede en vaardighede wat die werknemer in staat stel om homself in sy algemene omgewing beter te laat geld. Hieronder word ingesluit opleiding in lees, skryf en rekenkunde, wat veral by Swart werkers in Suid-Afrika daaglik ter sprake kom.

Opleiding verwys na tegniese of professionele onderrig, dus die teoretiese agtergrond, tegnieke, prosesse, masjinerie en vaardighede wat die werknemer moet bemeester om sy daaglikse pligte te kan uitvoer.

Opleiding kan geskied aan 'n akademiese inrigting soos 'n kollege of universiteit, volgens 'n vasgestelde leerplan in die vorm van lesings en demonstrasies, waarna die leerling of student eksamineer word, of in die werksituasie, soos byvoorbeeld deur indiensopleiding, vakleerlingopleiding of internskapopleiding.

'n Verdere saak van belang vir die bedryfsielkundige is toesighouers- en bestuursopleiding. Sodra 'n persoon professioneel gekwalifiseer het en vir 'n tydperk praktiese ervaring opgedoen het in sy werksituasie, gebeur dit dat hy uitstyg en bevorder word na 'n posisie van outoriteit, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid en toesighouding oor andere. Dit is ook waar in die geval van die saalsuster, matrone en hospitaalsuperintendent.

Die taak van die toesighouer of bestuurder verskil van die persone oor wie hy beheer uitoefen in die opsig dat hy wegbeweeg van die uitvoer van tegniese en professionele aktiwiteite en al hoe meer bestuursfunksies verrig.

Die bestuursfunksies is

- beplanning
- organisering
- leiding en
- kontrole

Omdat hy in sy professionele opleiding glad nie hiermee te doene

gekry het nie en bestuur vir hom vreemd is, is bestuursopleiding noodsaaklik vir effektiewe doelbereiking.

PERSONEELONTWIKKELING

Personeelontwikkeling is 'n sistematiese proses van opleiding en groei waardeur individue kennis, bekwaamhede, insigte en houdinge aanleer en toepas om die werksituasie effektief te kan hanteer (Beach 1980). Belangrik hierin is dat die doelwitte van die organisasie en die van die individu (wat die basis van sy menslike behoeftes vorm) mekaar moet ontmoet ten einde 'n optimale werksituasie te skep.

Die proses van personeelontwikkeling kan soos volg voorgestel word:

die identifikasie van individuele ontwikkelingsbehoefte

die ontwikkeling van 'n individuele ontwikkelingsplan

die ontwerp en samestelling van individuele ontwikkelingsaktiwiteite en

die evaluering van die ontwikkelingsprogram.

Identifikasie van behoeftes

Die identifikasie van individuele ontwikkelingsbehoefte vind gewoonlik plaas by 'n takseersentrum (*assessment centre*) en/of deur psilogiese toetsing.

'n Takseersentrum beteken dat 'n groep werknemers vir 'n tydperk van een tot vyf dae op 'n plek weg van die werksituasie deelneem aan gesimuleerde individuele en groepsaktiwiteite soos besigheidspele, rolspele, posmandjies en verbale aanbiedinge. Tydens hierdie aktiwiteite word die persoon se gedrag deur die bedryfsielkundige volgens spesifieke gedragsdimensies waargeneem.

Die gedragsdimensies kan die volgende insluit:

administratiewe vaardighede, soos beplanning en organisering
kommunikasievaardighede, te wete redenerings- en aanbiedingsvermoë
leierskapsvaardighede, onder andere mensbenutting, beslistheid, taakstrukturering en empatie

besluitneming, soos analitiese en oordeelsvermoë, buigsaamheid
dryfkrag, te wete inisiatief, deurstellingsvermoë en selfontwikkeling.

Individuele ontwikkelingsplan

Die ontwikkeling van die individuele ontwikkelingsplan word in samewerking met die individu gegrond op die verslag van die bedryfsielkundige oor die individu, met spesifieke verwysing na ontwikkelingsareas (of *gryps areas*).

Hierna word die individuele ontwikkelingsplan saamgestel uit verskeie moontlike modules, gebaseer op die gedragsdimensies. Enkele voorbeelde van sulke ontwikkelingsmodules word gegee.

Administratiewe vaardighede. Die module in administratiewe vaardighede sluit teoretiese insette sowel as die beoefening van die vaardighede veral in beplanning en organisering, in.

Kommunikasievaardighede. In dié module word veral verwys na interpersoonlike bekwaamhede en groepsdinamiek, een- en tweerlingkommunikasie, verbale en nie-verbale kommunikasie, aktiewe luistervaardighede en sensitieweitservaringe. In sensitieweitservaringe word aandag geskenk aan terugvoering oor interpersoonlike styl, selfinsig en selfbegrip, konflikthantering en groepsdinamiese prosesse.

In die illustrasie van interpersoonlike aktiwiteite kan met sukses gebruik gemaak word van verskillende sielkundige teorieë en modelle soos byvoorbeeld die transaksionele model, met klem op ego-state en die werking daarvan in transaksies tussen mense.

Leierskapvaardighede. In dié module word teoretiese insette oor leierskap gegee insluitend insette oor die delegering van take, hantering van groepe, konflikthantering, die gee van opdragte en terugvoering.

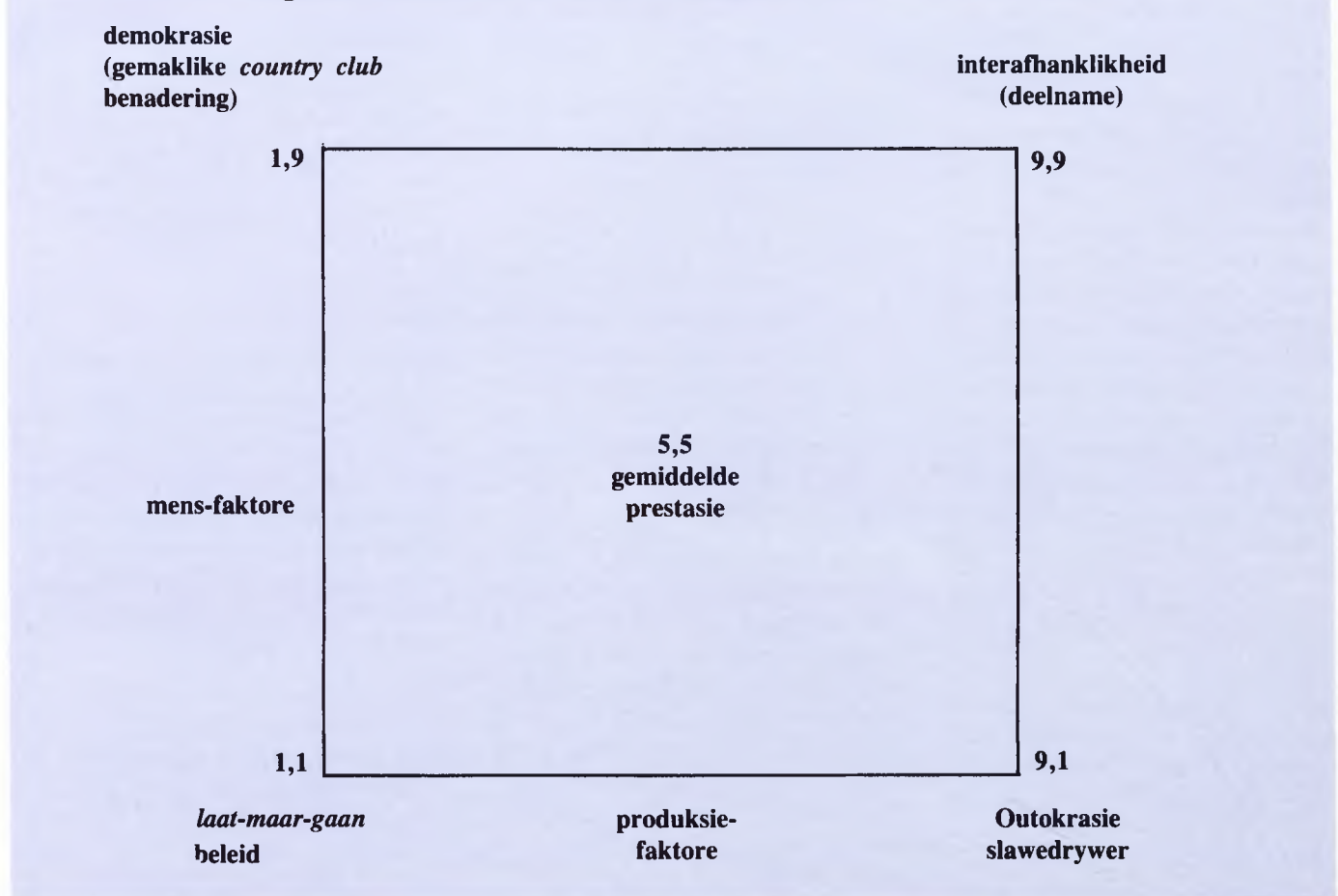
Leierskapstyl word bepaal aan die hand van onderliggende persoonlikheidsienskappe. Om insig in hierdie styl te verkry wat weer lei tot insig in persoonlikheidsdina-

miek, kan byvoorbeeld van die bestuursruitekaart van Blake en Mouton (1964), wat in diagram 1 geïllustreer word, gebruik gemaak word.

soon moet vir homself lewens- en werksdoelwitte formuleer. Verder kry hy insig in sy eie gedrag, behoeftes, motivering, gevoelens, potensiaal en interpersoonlike styl.

hoeftes na vore en wanneer laasgenoemde bevredig is, die sosiale behoeftes, ensovoorts. 'n Bevredigde behoefte kan die individu nie motiveer nie, maar die mens word altyd

Diagram 1 DIE BESTUURSRUIEKAART (BLAKE EN MOUTON, 1964).



In die lewensposisie-terminologie van die transaksionele model, het die 1,1 bestuurder 'n *Ek is nie OK, Jy is nie OK-benadering*, die 1,9 bestuurder 'n *Ek is nie OK, Jy is OK-benadering*, die 9,1 bestuurder 'n *Ek is OK, Jy is nie OK-benadering*, en die 9,9 bestuurder 'n *Ek is OK, Jy is OK-benadering*.

Besluitnemingsvaardighede

Hierdie module behels gewoonlik teoretiese insette oor en beoefening van probleemoplossing, wat bestaan uit probleem-analise en besluitname. Hierin word verwys na doelwitformulering, prioriteitsbepaling, ondersoek na alternatiewe optrede, meer effektiewe en sinvoller tydsbenutting.

Dryfkrag

In hierdie module word klem gelê op selfontwikkeling, en elke per-

Bewustheid van behoeftes en motivering.

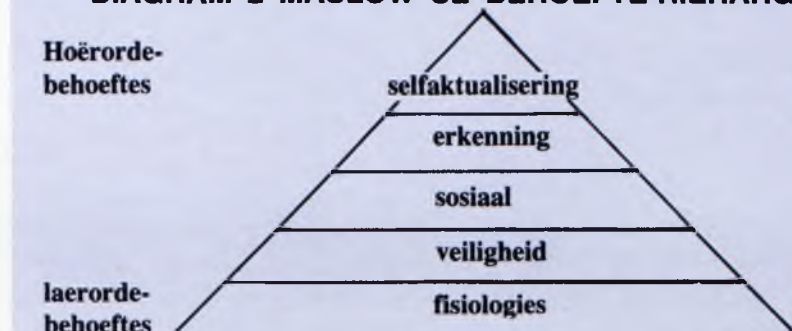
Behoeftes en motivering kan geïllustreer word aan die hand van die behoefte-orde-teorie van Maslow, waarvolgens behoeftes in 'n hiërargie voorkom (sien diagram 2). Wanneer die fisiologiese behoeftes bevredig is, tree die veiligheidsbe-

deur onbevredigde behoeftes gemotiveer.

In die werksituasie word hierdie behoeftes soos volg bevredig:

- die fisiologiese behoefte dui op behoefte aan kos, water, slaap en suurstof. Hierdie behoeftes kan bevredig word deur die geld/loon/salaris wat die werknemer

DIAGRAM 2 MASLOW SE BEHOEFTE-HIËRARGIE



- van die organisasie ontvang in ruil vir sy dienste
- die veiligheidsbehoefte dui op 'n behoefte aan sekuriteit, struktuur, orde en 'n vrees vir die onbekende toekoms. Die organisasie bevredig hierdie behoefte deur beplanningsaktiwiteite, organisasie-strukture en deur mediese, pensioen- en versekeringsfondse aan te bied
 - die sosiale behoefte dui op 'n behoefte om tot 'n groep te behoort. Hierdie behoefte kan in die informele organisasiestruktuur waar die werknemer deel van 'n groep vorm bevredig word
 - die behoefte aan erkenning dui op selfrespek, respek van ander en erkenning vir wat die persoon as mens is. Die organisasie kan dié behoefte bevredig deur die werker se verantwoordelikheid, status, sukses en volwassenheid te erken. Verder word 'n individu se erkenningsbehoefte bevredig in prestasie-evaluering, meriete-toekennings en bevorderingsgeleenthede.
 - die selfaktualiseringsbehoefte dui op die vervulling van die persoon se eie individualiteit en die optimalisering van sy potensialiteite. Hierdie behoefte moet deur elke individu self bevredig word deur konstruktief en kreatief te werk en hom ten volle uit te leef in die werksituasie. So doende word groei en ontwikkeling ervaar. Selfaktualisering geskied in 'n werksituasie waar elkeen sy eie verantwoordelikheid besef, erken en uitleef.
- Die selfgeaktualiseerde persoon beskik oor die volgende eienskappe:

- hy neem realiteit akkuraat waar
- hy aanvaar realiteit maklik
- hy tree natuurlik op
- hy fokus op die probleem
- hy is nie afhanklik nie
- hy het 'n demokratiese lewensinstelling
- hy het 'n vaste waardesisteem en kan dus onderskei tussen reg en verkeerd
- hy het 'n filosofiese humorsin in plaas van 'n destruktiewe, wrede humorsin
- hy is kreatief
- hy is nie-konformerend
- hy is 'n goed-geïntegreerde individu
- hy is in staat om teenoorgesteldes by mekaar uit te bring, hy besef byvoorbeeld sy eie inherente goddelike moontlikhede én sy eksistensiële menslike beperkinge.

Volgens Maslow het elke mens die impuls om te groei en te ontwikkel na selfaktualisering. Ten spyte hiervan vind by die meeste mense 'n blokkering van die selfaktualiseringsbehoefte plaas, wat Maslow die Jona-kompleks noem. Dit is 'n *vrywillige selfverkreupeling* wat neerkom op 'n weghardloop van eie individualiteit, groei en ontwikkeling omdat die persoon bang is om te verander.

Deur middel van bewustheid van persoonlike behoeftes en motiveering, kom die persoon in kontak met homself en sy eie gevoelens.

Selfinsig en selfaanvaarding Selfontwikkeling kan ook gestimuleer word deur sensitiwiteitservaringe soos in groeigroepe. Hierin kom die persoon in kontak met homself, sy

eie gevoel en interpersoonlike styl deur tegnieke soos konstruktiewe terugvoering en gevoelsrefleksie. Hierdie insig in sy self lei uiteindelik tot groter selfaanvaarding, wat groter geluk, tevredenheid en persoonlike vryheid teweegbring.

Evaluering

Die uiteindelijke evaluering van die individu se ontwikkelingsprogram is 'n poging om te bepaal of die doelwitte bereik is wat vooraf aan die hand van individuele ontwikkelingsbehoefte bepaal is.

SLOT

Personeelontwikkeling as bedryfsielkundige funksie poog om die individuele werknemer op te voed, op te lei en te ontwikkel ten einde 'n meer selfgeaktualiseerde, geïntegreerde individu te wees. Hierdie proses lei tot groter voordeel vir die organisasie daarin dat sy werkers meer tevrede, outonoom en produktief kan funksioneer.

BIBLIOGRAFIE

1. Beach, D S *Personnel — the management of people at work* MacMillan. New York. 1980. 4e uitgawe.
2. Bennett, D T A *and the manager* Amacom. New York. 1976.
3. Blake, R B; Mouton, J S *The managerial grid* Gulf. Houston 1964
4. Di Caprio, N S *Personality theories: guides to living* W B Saunders. Philadelphia. 1974
5. Flippa, E B *Personnel management* McGraw-Hill. Tokyo. 1980
6. Gouws, L A; Louw, D A; Meyer, W F; Plug, C *Psigologie woordeboek* McGraw-Hill Johannesburg. 1979
7. Heneman, H G; Schwab, D P; Fossum, J A; Dyer L D *Personnel/human resource management* Richard D Irwin. Homewood. 1980.
8. Hersey, P; Blanchard, K H. *Management of organizational behavior* Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1977.
9. Maslow, A H. *The farther reaches of human nature* Penguin Books. New York. 1971.
10. Matley, J *Skills vital to successful manager* McGraw-Hill. New York. 1979