

**'N WETENSKAPSTEORETIESE BENADERING TOT DIE VOORSIENING VAN
MANNEKRAG AAN 'N ORGANISASIE***

JOAN MEYER

**DEPARTEMENT SIELKUNDE
UNIVERSITEIT VAN WES-KAAPLAND**

SUMMARY

Within an organization as a system, the activities of personnel management form cycles of recurring events which are influenced by energy input. Man is one form of energy input and can by virtue of his creative cognitive powers influence his own role in system activities. Because subsystems can mutually influence each other, man could by his impact on the manning function of personnel management create for himself system activities which satisfy his specific human needs. This goal can be realised to a greater extent if, in the planning of personnel management activities, greater emphasis is placed on human qualities. The implementation of this theoretical approach is analysed with regard to some personnel functions.

UITGANGSPUNT

In die moderne literatuur oor organisasieleer word die sisteembenadering al hoe meer beklemtoon. 'n Sisteem bestaan uit die koppeling van verbandhoudende en interafhanklike elemente. Die koppeling het dan 'n fasiliterende of bedoelde fasiliterende effek op een of meer prosesse. Prosesse is weer herkenbare strome van verbandhoudende gebeurtenisse wat in die rigting van 'n doel beweeg (French, 1970, p.35). 'n Organisasie kan as 'n sisteem beskou word met as model vir sy funksionering, die energie invoer-uitvoersisteem waarin energie-terugvoer van die energie-uitvoer die sisteem opnuut aktiveer (Katz en Kahn, 1966, p.16). Mense is een vorm van energie-invoer tot die sisteem en behels beide fisiese en psigiese energie (Argyris, 1964, p.20). Hierdie energie word in die organisasie verwerk tot deel van die organisasieproduk kragtens die wet van behoud van energie. Menslike energie kom ook primêr tot uitdrukking in menslike gedrag.

* Gebaseer op 'n gedeelte van die werk gelewer ter verkryging van 'n doktorandum aan die Universiteit van Amsterdam, 1975.

Uit die algemene sielkunde aanvaar ons dat 'n mens se reaksies deur sy omgewing beïnvloed word. Vanweë sy hoogs ontwikkelde sensus, kan die mens egter ook sy gedrag willekeurig beïnvloed vanuit sy totaliteit van affektiewe, kognitiewe en konatiewe funksies. Deur sy gedrag kan hy ook 'n invloed op sy omgewing uitoefen.

Sosiale strukture ontwikkel uit interaksiepatrone wat mettertyd kan stabiliseer, selfs geformaliseer kan word en daarom as struktuur herken word. Met interaksiepatrone word byvoorbeeld handeling, aktiwiteite en kommunikasiepatrone wat oor tyd ongeveer dieselfde bly en terugkerend van aard is, bedoel.

'n Formele organisasie kan beskou word as 'n struktuur opgebou uit geformaliseerde interaksiepatrone. Hierdie interaksiepatrone kan egter nie sonder mense bestaan nie. Op grond van sy wilshandeling beïnvloed die mens as rolvervuller in die organisasie dus die funksionering en selfs die herkenbare bestaan van die organisasie.

Vanuit 'n wetenskaplike teorie oor die aard en funksionering van die mens, kan 'n doelgerigte organisasiestruktuur formeel gekonstrueer en prakties geïmplementeer word. 'n Teorie verwys indirek na die realiteit. Teorie dui tipies op 'n model wat op sy beurt weer direk na bepaalde realiteitsaspekte verwys (Sillabus, 1974, p.56). Vir die doel van hierdie stuk is die wetenskaplike teorie dan die sisteemteorie; die model dié van 'n energie invoer-uitvoersisteem en die realiteitsaspek, menslike gedrag. Argyris (1964, p.13) vat ons bedoeling goed saam as hy die geloof uitspreek dat belangrike aspekte van die bestaan van beide mens en organisasie afhang van hul onderlinge verbondenheid. Dit is die hoop, aspirasies, vrese, probleme, apatieë, houdinge, balans, kreatiwiteit en oorspronklikheid van mense wat die uiteindelijke sukses of mislukking van 'n organisasie bepaal (Famularo, 1972, pp.1-4).

Die organisasie word dan as subsisteem van sy omgewing beskou. (Mense, mannekrag dus, is ook 'n subsisteem van die omgewing en is potensieel in staat om deel te word van die organisasie en gevolglik die subsisteem.)

DIE TAAK VAN PERSONEELBESTUUR

Die personeelafdeling fokus op die menslike aspekte van 'n organisasie. Die personeelafdeling as subsisteem van die organisasie is vir sy taakuitvoering afhanklik van die energie-invoer uit die res van die organisasie in die vorm van byvoorbeeld inligting, eise en spesifikasies van al die ander subsysteme van die organisasie. Die taak van personeelbestuur

word dus beïnvloed deur byvoorbeeld die ergonomie, die ekonomie en produksie, in kort, alle aktiwiteite en aspekte van die organisasie. Hierby mag die personeelkorps as subsisteem van die organisasie, en as invoerpotensiaal vanuit die groter samelewing as sisteem, nie agterweë gelaat word nie.

In hierdie stuk word die aandag beperk tot enkele aspekte van die taak van personeelbestuur. Die spesifieke take van personeelbestuur sou omskryf kon word as rekrutering, seleksie en akkommodasie van menslike bronne in die organisasie (French, 1970, p.3). Veral laasgenoemde word as besonder belangrik beskou omdat dit dikwels in die organisasieteorie en -literatuur verwaarloos word.

Die uitdaging vir die personeelbestuurder as gedragswetenskaplike is om ten opsigte van veral die akkommodasiefunksie saam met alle ander bestuurders van die organisasie te werk aan organisasieverandering (French, 1970, p.685). In die hedendaagse literatuur word organisasieverandering beskou as vernuwing en verandering van die organisasie as sisteem om sodoende aan te pas by verandering in die samelewing as breër beïnvloedende sisteem.

Vir die personeelbestuurder is die implikasie dat selfs sy aanvanklike teoretiese konstruksie vir gedragsprosesse deur toekomsgerigte beplanning dinamies behoort te wees.

Die personeelbestuurder se taak sou ook saamgevat kon word as die verkryging, ontwikkeling en instandhouding van personeel. Om hieraan inhoud te gee, kan die volgende aspekte van nader beskou word: advertering en werwing wat gevolg word deur seleksie, induksie, opleiding en opvoeding, loopbaanbeplanning en algemene beheer van die arbeidskorps (Warr, 1971, p.170). Laasgenoemde twee aspekte val egter buite die bestek van hierdie stuk.

DIE BEPALING VAN DIE MANNEKRAGBEHOEFTE VAN 'N ORGANISASIE

Die bepaling van die mannekragbehoefte van 'n organisasie kan beskou word as die versoening van die vraag na mannekrag met die bron en aanbod van mannekrag. Mannekrag is volgens Hughes (McFarland, 1971) 'n kritieke bron waarvan die ekonomiese toekoms van 'n organisasie (of gemeenskap) afhang. Die taak van die personeelbestuurder moet dus binne die raamwerk van mannekragbeleid geplaas word.

Die personeelbestuurder moet beplan om te kan voorsien in die mannekragbehoefte van die organisasie. Die totale taak van die organisasie moet verdeel word in beheerbare en

doeltreffende eenhede en moet voorsiening maak vir die behoorlike integrasie daarvan; dus differensiasie en integrasie van die totale taak (French, 1970, p. 157).

Die beginsels wat Wilson (Bartholemeu & Morris, 1971, p.109) beskryf vir die ontwerp en tot stand bring van 'n organisasie, kan vertaal word in terme van beplanning vir mannekrag. Daar moet rekening gehou word met die verlangde invoer-energie in terme van beide kwaliteit en volume. Die omgewingsbronne en mededingende aanspraak van ander organisasies op hierdie bronne moet in berekening gebring word. Ook moet die moontlikhede en beperkinge van beide organisasie en omgewing in terme van mannekrag betrek word. Bowendien mag die invloed van tegnologiese verandering nie agterweë gelaat word nie.

Die beplanning vir mannekragvoorsiening sou voorspellings omtrent die behoeftes van die organisasie moet maak op grond van voorspellings betreffende die eise van die samelewing aangaande die uitvoerenergie. Dit moet verder vertolk word in terme van die doelstelling en taak van die organisasie.

Beide die organisasie en die omgewing word in berekening gebring as bronne van mannekragenergie wat in die organisasie tot uitvoerenergie verwerk kan word.

In bostaande word uitgegaan van die standpunt dat die bepaling van die behoeftes van die organisasie in terme van die organisasiestruktuur en die omgewingstruktuur plaasvind. Mense in die omgewing sou bewus gemaak kon word op welke wyse hul die inhoudelike eise wat die omgewing (ook die organisasie) stel kan beïnvloed, sodat organisasie-aktiwiteite meer en meer 'n proses van akkommodasie by menslike behoeftes kan word en byvoorbeeld minder een van akkommodasie by tegnologiese eise. Die rede hiervoor is dat mense op grond van hul doelgerigte wilshandeling die eise waarmee 'n organisasie rekening moet hou by die bepaling van sy mannekragbehoefte, kan beïnvloed.

EKSPLISITERING VAN DIE MANNEKRAGBEHOEFTE VAN DIE ORGANISASIE

Logies is die fase nou bereik waar, na aanleiding van die behoeftes van die samelewing, 'n organisasiestruktuur ontwerp kan word ter bereiking van omskrewe taakstellings. Voordat mense aangetrek kan word om die sisteem te laat funksioneer, sou dit egter duidelik omskryf moet word wat presies van hulle verlang word. Dit beteken dat die behoeftes van die organisasie in terme van menslike handeling omskryf word. Dit staan tradisioneel bekend as funksie-analise.

Die organisasie het as taak die bereiking van gewoonlik een oorkoepelende doelstelling. Hierdie taak is in die organisasie verdeel in subtaak ("organization design"). Die doelstelling hier is dat die subtaak vir die individuele werknemer so omskryf word (taakbeskrywing) dat die onderdele uit verlangde terugkerende aktiwiteite bestaan (sisteem) wat 'n struktuur vorm (taakstrukturering). Op hierdie wyse kan dit vir die voornemende werknemer duidelik word wat van hom verlang word as hy 'n spesifieke taak of rol vervul (taakeise). Die rol wat hierdie terugkerende aktiwiteite in die bereiking van die organisasiedoelstelling speel, kan dan evalueer word (taakevaluasie).

Ons wil in dié fase van voorsiening van mannekrag 'n profileringsmetode bepleit wat so 'n eenvoudig moontlike oorsig gee van die eise wat 'n funksie (taak) aan sy vervuller stel. So 'n funksie-aanduiding is bruikbaar vir die wetenskaplike bepaling van mannekragbehoefte as die funksie-aanduiding afgelei word van 'n formele funksie-omskrywing met inagneming van bedryfsesifieke kenmerke. 'n Formele funksie-omskrywing word afgelei van funksie-analises met weglating van persoonsesifieke kenmerke.

Wat hier beklemtoon moet word, is dat tegnieke soos funksie-analise, taakomskrywing, taakstrukturering en funksie-evaluasiemetodes nie op eenduidige wyse in die literatuur gebruik word nie. Hierdie tegnieke behoort gebruik te word om die organisasie in staat te stel om aan die individuele werker 'n aanbod te maak om op 'n bepaalde wyse deel te neem aan die realisering van die doelstellings van die organisasie. Dit is dan ook die informasie afkomstig van hierdie tegnieke wat byvoorbeeld in 'n sogenaamde GRAD-sisteem verwerk kan word.

(Kyk Bylaag 1, p. 18).

In aansluiting by Patterson (1972, p.181) bepleit ons dus in hierdie fase van die personeeltaak 'n skeiding tussen die taakinhoud aan die een kant en die vaardighede, vermoëns en potensiaal deur die werker daaraan toegevoeg aan die anderkant. Die taakinhoud soos omskryf in die taakomskrywing vorm die raamwerk vir die besluitvormingsisteem wat in latere fases van hierdie stuk uitgewerk word.

Die taak word dus geskep vir funksies wat as nodig en gewens beskou word om organisasiedoelstellings te bereik (Argyris, 1964, p.56). Vir Davis (1972) is dit 'n proses wat spesifikasie van die inhoud van individuele take en hoe dit uitgevoer moet word vereis. Hierdie twee aspekte word gekombineer tot 'n funksie (taak) vir 'n individuele persoon. Hiervoor het die persoon 'n aanduiding van taakgrense en die omstandighede by die grense (in

verhouding tot ander take) nodig. Die identifisering en bepaling van die invloed van omstandighede by die grense, metodes om die faktore te skat en te beheer, sistematiese metodes vir ontwerp, ontwikkeling van metodes om die gevolg van die ontwerp te evalueer en uiteindelik aanpassings daarop te maak, en kriteria vir evaluasie is ook nodig (Davis en Taylor, 1972, p.216).

Hierdie benadering sluit aan by wat in hierdie skrywe voorgestaan word hoewel Willems (Drenth, Willems en De Wolff, 1970, p.273) daarop wys dat Davis se opvatting niks laat blyk van 'n sisteembenadering nie. Volgens Willems sou Davis se opvatting geen aandag verdien nie omdat dit slegs 'n variasie aanbring in die kombinerings van deeltake van tegniese oorsprong. Dit kan geïnterpreteer word as 'n verskuiwingsmoontlikheid van die grense van 'n taak onder invloed van en in wisselwerking met 'n aangrensende taaksisteem of selfs die mens as 'n sisteem. In hierdie sin is dit dus wel interpreteerbaar as onderlinge beïnvloeding tussen sisteme. Ook glo Davis dat daar 'n verhouding bestaan tussen die aard van die organisasie, die sosiale sisteem wat dit dra en die tipe taakstruktuur wat daarby pas (Davis en Taylor, 1972, p. 10). Davis self kom tot die slotsom dat daar nie genoeg geïntegreerde informasie bestaan om 'n gangbare teorie van taakstrukturering te postuleer nie (Davis en Taylor, 1972, p.66 en Drenth et.al., 1970, p.80).

Vir taakstrukturering is kennis van die taak, die mens en die masjien nodig.

Kennis van wat mense in sisteme moet doen en die uitdrukking van hierdie verwagtinge as funksies, maak dit moontlik vir die akkurate beskrywing van die vermoëns wat van die mens verlang word. Dit het implikasies vir die tegnieke om hierdie vermoëns te ontwikkel; of dit nou seleksie, opleiding of die verskaffing van doeltreffende werkomgewings beteken (Drenth et.al., 1970, p.270).

DIE VERKRYGING VAN MANNEKRAG (tradisioneel: werwing)

Die beskouing van Schein (1965, p.10) sluit goed aan by ons eie uitgangspunt. Hy beskou organisasies as bloudrukke vir menslike aktiwiteite wat nie funksioneer alvorens mense nie gewerf is om die gespesifiseerde rolle te vervul en die voorgeskrewe aktiwiteite uit te voer nie.

Buite die organisasie is daar (in die groter sisteem waarvan die organisasie subsisteem is, en in ander subsisteme) verskeie bronne van mannekrag te onderskei, byvoorbeeld arbeids-

buro's, skole, kolleges, toevallige aanloop (veral in tye van werkskaarste), en vakbonde (Dale, 1973, p.358). As 'n organisasie reeds funksioneer, is daar ook interne bronne van arbeid. Enige vakature bestaan as element binne 'n sisteem. As 'n vakature binne 'n afdeling (as subsisteem van 'n organisasie) bestaan, sou dit byvoorbeeld van binne die afdeling gevul kon word. Oorplasing van ander afdelings op gelyke hiërargiese vlak of promosie vanaf afdelings op laer vlakke binne die organisasie, is ook moontlik.

Of die arbeidsbron vir die organisasie in- of ekstern is, sou die werwingstegniek kon beïnvloed. By eksterne bronne kan byvoorbeeld van advertensies, persoonlike besoeke (met werwing as doel) by opleidings- of ander relevante inrigtings en byeenkomste, brosjures, ensovoorts gebruik gemaak word. Die GRAD-sisteem is byvoorbeeld 'n rekenaarinligtings-herwinnings-sisteem wat werkgewers verbind met plasingskantore van kolleges.

Die doel van die GRAD-sisteem is om gekwalifiseerde persone vir beskikbare betrekkings te vind. Dit word deur Kleinschrod beskryf in Greenlaw en Smith, 1970, p.116 (Bylaag 1). 'n Soortgelyke IBM-program word deur Carlton Dukes beskryf in Greenlaw en Smith, p.146. Hierdie sisteme sou ook aangepas kon word om aan die werksoeker dieselfde diens te lewer as aan die applikante-soeker.

Gilmer (1967) is een van die weinige skrywers wat die situasie van die kant van die individuele werknemer (of werksoeker) benader met as uitgangspunt: "Vocational Selection - a two way street". Meestal word egter nog verwag dat die individu mettertyd tot die beroepskultuur gesosialiseer sal word (Bryant, 1972). Gilmer (1967, p.257) noem die volgende bronne vir werk vir die individu: plasingsburo's, voorligters en ander beamptes, vriende, kennisse (waaronder sakekennisse) en werkverskaffingsburo 's.

Vanuit die sisteembenadering behoort die raakvlakke tussen bronne van werk vir die individu en bronne van arbeid vir die organisasie geskep en uitgebou te word tot wedersydse beïnvloeding. Deur middel van rekenaardienste en werkverskaffingsburo's as voorbeelde wat insig hiertoe verleen, sou mens 'n meer optimale interaksie kon verwag tussen die organisasie as subsisteem en die samelewing as sisteem. Van die kant van die potensiële werknemer kan verwag word dat hy kontak opneem met bronne van werk, registreer by 'n geskikte buro, aansoeke skryf en onderhoude aanvra. Van die organisasie sou advertensies, propaganda, ensovoorts verwag kon word, asook aansluiting by en deelname aan byvoorbeeld arbeidsburo's. Potensiële werknemers sou die organisasiestruktuur kon beïnvloed deur hul aanbiedinge en eise. Organisasies sou hul arbeidsbronne kon beïnvloed deur byvoorbeeld inspraak in die leerplanne en doelstellinge van opleidingsinrigtings. Walter Slocum (in

Marcson, 1970) noem 'n aantal voorgestelde veranderinge in owerheidsprogramme om aanpassing te fasiliteer. Hieronder is die volgende: 'n kommissie met die doel om 'n gerekenariseerde landsweye indiensnemingsdiens daar te stel ten einde werknemers en werke bymekaar uit te bring.

BESLUITNEMING (tradisioneel: seleksie)

Volgens Drenth et.al. (1970) is daar sulke groot verskille tussen mense en werke dat dit verbasend sou wees as 'n presiese afparing van 'n persoon met 'n werk, moontlik sou wees. As oplossing hiervoor bied hy drie alternatiewe: kompensasie vir individuele tekortkominge deur (i) opleiding, (ii) taakmodifisering en (iii) seleksie (Warr, 1971, p.169). Voorlopig laat ons opleiding en taakmodifisering asook kriteriumanalise ter syde.

Vanuit die besliskundige benadering is seleksie die keuse van 'n strategie om maksimalisering van die beslissingsrendement (t. v. watter doel dan ook) te bereik (Drenth et.al., 1970, p. 24). Aldus Drenth vind besluitvorming plaas in terme van 'n verwagting en die waarde geheg aan hierdie verwagting (Warr, 1971, p.187). Personeelbesluitvorming is nie net 'n gedurige diagnostisering van die taak en die individu nie, maar ook van werkstrukturering, loopbaanbeplanning, personeelontwikkeling en opleiding. Menslike vermoëns, behoeftes, motiewe en gedrag is dinamies, so ook potensieel die werk (Dunnette, 1966, p.123). In die teorie van besluitvorming word toetse beskou as 'n hulpmiddel in besluitvorming (Cronbach en Gleser, 1965, p.136; Pigors et.al., 1969, p.420 en Drenth et. al., 1970, p.24). Toetse bly belangrik, maar moet in 'n beslissingsmodel 'n geïntegreerde plan kry wat ook aansluit by die doelstellingsanalise (Drenth, 1970, p.24). Dunnette (1966, pp.5-6) raai dan ook 'n middeweg aan tussen suiwer seleksie waarin uitgegaan word van die taak, en suiwer voorligting waarin die individu sentraal staan. Dit is dan ook wat hier bepleit word.

Tog beklemtoon Dunnette (1966, pp.5-6) die optimum *toewysing* van die beskikbare mannekrag. Ook Cronbach en Gleser (1965, p.18) formuleer 'n besliskundige probleem as 'n probleem van 'n individu *oor wie* 'n besluit geneem moet word en die behandeling wat hom *toegewys* moet word. Perrow (1972, p.63) beskryf die gang in 'n organisasie as volg: "From Survival of the Fittest to Co-operation in Sixty Years". Is die beskouing van Dunnette en Cronbach nie nog 'n beskouing van oorlewing van die sterkstes nadat daar oor hulle besluite geneem is nie? Moet ons nie vanuit die sisteembenadering ook hier ruimte maak vir

medebeslissing deur die potensiële werknemer nie? Dit sou natuurlik impliseer dat via werwing of selfs seleksie-onderhoude byvoorbeeld, die voornemende werker voldoende inligting kry oor die spesifieke taak - dat aan hom dieselfde inligting beskikbaar gestel word as aan die organisasie-besluitnemer; m.a.w. dat beide sisteme, persoon en organisasie, se grense afgetakel word sodat beide sisteme ope sisteme word tot optimalisering van beide.

INDUKSIE

Daar is 'n oorvleueling tussen werwing, seleksie en oriëntasie. Die breë kategorieë wat tot dusver in besluitvorming uitgewerk is, moet verder inhoud en vorm kry (Famularo, 1972). Dit kan help met die aanpassing van individu en organisasie bymekaar (French, 1970, p.271). "Wie kan eiginlijk verwachten dat iemand loyaal is aan iets dat hom vreemd en onbekend is?" Die geleidelike, deeglike vertrouwd maak van die organisasie (vir soverre dit reeds funksioneer) en werknemer het dus voordele vir beide.

In die organisasie beïnvloed dit werkprestasie, werkhouding, die voorkoms en gedrag van werkers onderling en gevolglik ook sisteemfunksionering. Die persoon kry die inligting, dus eerstehands (vanuit die oogpunt van die organisasie) en word moontlike waninligting wat tot wanfunksionering kan lei, voorkom (Famularo, 1972). Induksie het die funksie dat dit die persoon tuis laat voel, bekend maak, rolvoorskrifte eksplisiet maak (sy behoefte aan orde bevredig), hom laat kennis maak met ander werknemers en dat verlangde sosiale vaardighede onder sy aandag gebring word sodat ook sy behoeftes aan affiliasie en kompetensie in 'n meerdere mate bevredig kan word. Hy kan byvoorbeeld hulp by die invul van vorms en inligting oor daaglikse roetine en veiligheid ontvang. Hierdie aktiwiteite maak voorsiening vir sy behoeftes aan sekuriteit, selfwaardering en kennis (French, 1970, p.271).

In baie organisasies word die waarde van induksie in oriënteringsprogramme wat oor korter of langer termyne strek, beklemtoon. Hiervoor word byvoorbeeld van groepbyeenkomste, brosjures, besprekings en onderhoude gebruik gemaak.

Induksie kan as 'n onderdeel van 'n opleidingsprogram beskou word sodat 'n groot deel van wat vir opleidingsprogramme geld, ook vir induksieprogramme waar is.

DIE ONTWIKKELING VAN MANNEKRAG
(tradisioneel: opleiding)

Drenth se alternatief, naamlik opleiding in die poging om mens en taak op mekaar af te stem (Warr, 1971, p.169) word vervolgens behandel. (Die alternatiewe is seleksie, opleiding en taakmodifisering). Hier gaan ons van die standpunt uit dat die persoon in oorleg met die organisasieverteenwoordiger tot die besluit gekom het om tot die organisasie toe te tree. So beskou, is dit geen alternatief vir seleksie nie, maar 'n volgende stap as ons by seleksie ook besluitneming insluit. Om die verhouding of verskil tussen wat die persoon te bied het, en wat die taak vra, kleiner te maak, kan opleiding en/of herstrukturering van die taak oorweeg word.

Opleiding kan nodig wees vir die bevordering van byvoorbeeld spesiale vaardighede en houdings voordat 'n persoon sy rol doeltreffend kan vervul. In hierdie opsig is induksie verwant aan opleiding. Opleiding kan ook daarop gerig wees om die vorm van inisiële rolvervulling te verstewig. Dit gebeur egter ook dat verdere ontwikkeling van die persoon nodig word weens verandering in die rolvoorskrifte op grond van breër organisasie- en/of samelewingseise. 'n Organisasie moet voorsiening maak vir die ontwikkeling van persone, nie net vir die onmiddellike of huidige funksie nie, maar ook vir die take waarvoor hulle later in aanmerking mag kom (Tiffin en McCormick, 1965, p.267).

Patten (1971, p.194) beklemtoon dit dat tydens blote rolvervulling die persoon al die waardes en houdings van ander persone in die organisasie wel aanleer of nie aanleer nie. D.w.s. selfs waar daar geen formele induksie- en opleidings-program is nie, vind opleiding of leer plaas. In sy formulering gaan Patten (1971, p.96) van die standpunt uit dat die opleidingsfunksie in 'n organisasie bestaan om bestuurders te help bestuur. Miskien hoort hier die volgende toevoeging: en om die individu te help in sy rolvervulling en dus indirek in sy selfvervulling. 'n Meer aanvaarbare benadering blyk die van Tiffin en McCormick te wees, soos aangehaal deur Eric van Praag (Drenth et.al., 1970) waarin opleiding omskryf word as enige georganiseerde poging wat spesifiek ontwerp is om persone te help om vermoëns al beter te ontwikkel.

Opleiding kan verskillende doelstellings hê, byvoorbeeld om taakvaardighede te bevorder, informasie oor die organisasie en werkaspekte te verskaf en houdings te modifiseer. Die spesifieke doelstelling van opleiding sal die metode bepaal (Maier, 1973, p.300). Vanuit ons benadering sou die doelstelling van opleiding vir die individuele persoon in oorleg met die persoon moet geskied. Hierdie effek word deur Nadler (p.758) beklemtoon in terme van

motivering en aanvaarding van opleiding as gevolg van deelname aan die sisteemontwerp daarvan. Ook French propageer opleiding as 'n probleem wat om oplossing vra sodat die individu daarby betrek word. Doelstellings word gevolglik geskep wat vir die individu behoeftebevrediging binne redelike bereik kan inhou (French, 1970, p. 484.)

Ook opleiding is onderhewig aan verandering van byvoorbeeld tegnologiese vooruitgang, organisasiekompleksiteit, langtermynbeperkingseise van die persoon, ensovoorts (Bass en Vaughan, 1966, p.1).

Daarom kan Schein (1965, pp.36 en 42) se standpunt beaam word, naamlik dat dit sinloos is om onafhanklike, hoogs gespesialiseerde seleksie-, taakomsrywings- en opleidingsprosedures te hê. Daar moet gelet word op die interafhanklikheid van hierdie funksie en beplan word in terme van 'n geïntegreerde opvatting van die organisasie en sy doelstellings. Dit vereis teorieë op sisteemvlak om sommige van die verhoudings wat tradisioneel geskei is te voorspel, omdat daar interaksie tussen die opleidingsprogram, behoeftes van mense en die werwings en seleksiepraktyk bestaan.

TAAKHERSTRUKTURERING

'n Verdere alternatief volgens Drenth (1970, p.169) ter verkleining van 'n moontlike verskil tussen werknemer en werk is taakherstrukturering. Taakherstrukturering het moontlike ingrypende veranderings gesien vanuit die oogpunt van die totale organisasie. Die inisiële taakstruktuur soos vroeër uiteengesit, is gebaseer op gemeenskaplikhede tussen mense (Maier, 1973, p.268). Bowendien is sisteme wat tradisioneel gebruik is om werkeise en werknemerskenmerke te beskryf, essensieel empiries (Gagné, et.al., 1966, p.241).

Teoreties word baie menslike behoeftes beïnvloed deur organisasiebeplanning en taakstruktuur. Tot watter mate die aard van die werk byvoorbeeld die behoefte aan integriteit (eenheid) en selfaktualisering beïnvloed, is egter nie so duidelik nie. 'n Analise van die heersende teorie en navorsing lewer teenstrydige gevolgtrekkings oor die mate waarin menslike behoeftes deur organisasiestruktuur en -beplanning bevredig word. Die outeurs wat hul besig hou met die negatiewe invloed van oorspesialisering op menslike behoeftebevrediging is blykbaar in die meerderheid (French, 1970, p.164). Vergelyk byvoorbeeld die behoefte aan integriteit.

Met hierdie behoefte word bedoel die integrale eenheid tussen byvoorbeeld die affektiewe, konatiewe en kognitiewe funksie van die mens, d.w.s. 'n eenheid tussen sy denke,

gevoel en wilsaktiwiteit. Deur oorspesialisering voel die mens hom dikwels vervreemd en belangeloos, hoewel hy op grond van byvoorbeeld kognitiewe oorweginge aangaande werkgeleentheid, beloning, sekuriteit, ens. gedwonge voel om die taak te bly verrig.

Hier word gepleit vir taakherstrukturering wat ook voorsiening maak vir die individuele werknemer met sy potensialiteite en beperkinge; en nie net taakherstrukturering as gevolg van byvoorbeeld die tegnologie, ergonomie, ens. nie. Ook vir die organisasie het so 'n benadering voordele. 'n Hernuwingsproses van 'n organisasie (ook dus die taakstruktuur) wat konfrontasie met egte organisasieprobleme aanmoedig, sal die mens bereid wees om aan deel te neem mits voorwaardes en vaardighede behoorlik geskep en ontwikkel word om die probleem-oplossingspotensiaal van die mens vry te stel (Lippitt, 1969, p.87). Mense het nog steeds 'n voorkeur vir take wat 'n uitdaging stel aan hul vaardighede en wat hulle 'n mate van besluitvormingsverantwoordelikheid gee. Die feit dat die oorgrote meerderheid van take gerotineerde werkinhoud bied, is 'n konstante bron van frustrasie vir die mens aan wie vakmanskap en ondernemingslus (wat ons wil vertaal met skeppingsvermoë) nog inherent is (Katz en Kahn, 1966, p.343).

Ons kan met Nadler (pp.710-711) saamstem dat met taakvernuwing gepoog word om soveel menslike aktiwiteite en vaardighede in 'n enkele taak saam te vat as wat nodig is om aan die werker meer uitdaging vir taakuitvoering te bied. Een antwoord om die balans tussen die onderverdeling van take en taakvernuwing te vind, is om mense wat die taak sal uitvoer self die besluite te laat neem.

Dit moet egter beklemtoon word dat die aanvanklike taakstruktuur ruimte behoort te laat vir aanpassing van die taaksisteem by die individuele werknemer. Met ander woorde, dat die rolvoorskrifte slegs bestaan vir in soverre dit onontbeerlik is vir die ordening van die aktiwiteite van die organisasie, maar dat binne die taakgrense daar genoeg ruimte vir die individu is om kreatief te werk te gaan in soverre hy daar behoefte aan het. As alternatief sou die plasings- en opleidingskontrak tussen organisasie en individu hersien kon word.

VOORUITBLIK

Die vraag wat by herhaling in die behandeling van die literatuur sterk na vore kom, is of die mens nie toelaat dat hy deur sy eie skeppings gemanipuleer word nie. As voorbeeld van die produk van die mens kan die tegnologie genoem word wat 'n ontsettend groot invloed uitoefen op die leefomgewing binne 'n bedryf. Bedryfsmasjinerie wat sy uiterste in volle

outomatisering bereik, is 'n goeie voorbeeld van die skepping van menslike tegnologie. Dit beïnvloed die deel van die taak wat deur die mens vervul moet word sodat dit selfs 'n invloed via taakstrukturering het op die ontwikkeling en gebruik van toetse en seleksiekriteria. Hierdie praktyke veroorsaak dat daar naartoe gestrewe word na byskoling, omskoling, opleiding, vorming, loopbaanbeplanning en ontwikkeling van mannekrag. In hierdie praktyke word daar selde rekening gehou met die individu wat uiteindelik die taak moet vervul. Spruit dit nie hieruit dat onderwerpe soos anomie en vervreemding sentraal staan in die moderne literatuur oor bedryfsielkunde (spesifiek bedryfsgeestesgesondheid) nie?

Waarom word dit nodig dat onderwerpe soos die sielkundige invloede van werk hoofsaaklik negatief gekleur is? Dit blyk trouens sterk uit 'n studie van die invloede van meganisering. Miskien vra dit taakstrukturering met menslike eienskappe as uitgangspunt - nie soos tot dusver die geval was, naamlik tegnologiese en ekonomiese oorwegings nie.

Soveel aandag word bestee aan die aanpasbaarheid van die werker en soveel word geïnvesteer om hom daartoe te beweeg, te beïnvloed en te motiveer. Moet die werker nie bewus gemaak word en gemotiveer word tot groter implementering van sy sisteempotensiaal in die vorm van sy wilshandeling nie? Dit lyk asof die mens se werksaktiwiteit (uitvoer) - denke byvoorbeeld - sentraal bepaal word deur die eienskappe van die organisasie wat weer primêr uit tegnologiese oorwegings gestruktureer is. Miskien is daar by die werkende mens nie genoeg besef van sy eie vermoë om aan sy werk struktuur te gee nie, of miskien is daar binne volle outomatisering nie genoeg ruimte daarvoor nie.

Organisasiebeheer manipuleer tot 'n groot mate sy produk, en die organisasieprodukt as uitvoerenergie het 'n invloed op die organisasie se invoerenergie. Met ander woorde, dit hang dikwels van 'n organisasie se produk af of hy nuwe bestellings ontvang of nie. Dink maar daaraan hoe bewustelik besluit word op die bepaalde uitvoerprodukt van 'n bepaalde organisasie soos geformuleer in sy doelstellings. Die hele funksionering van die organisasie geskied in terme hiervan. Die organisasie struktureer sy invoer in die vorm van mannekrag.

Is dieselfde vir die mens moontlik, m.a.w. dat hy deur sy sisteemaktiwiteit soos sy wil en sy denke, sy handeling binne die werksituasie (sy uitvoer in die werksituasie) bepaal, en dus indirek sy werksomstandighede en werkersvoorwaardes (sy invoerenergie in die werksituasie)?

IMPLIKASIES

Dit wil voorkom asof die sentrale tema van hierdie artikel - voorsiening in die mannekragbehoefte van 'n organisasie - vanuit 'n sisteembenadering meer vrae as antwoorde opgelewer het. By iedere deeltjie van die aktiwiteitsiklus van die personeelbestuurder is daar gepoog om aan te toon hoe moontlik voorkomend te werk gegaan kan word en hoe simptome van wanfunksionering voorkom kan word. Ons wil dit graag nogtans probeer formuleer.

"Simptome van wanfunksionering van 'n organisasie is byvoorbeeld afwesigheid, hoë arbeidsomset, lae moreel, klagtes, lae produksie en hoë koste. Moontlike oorsake hiervan is gebrekkige seleksie, plasing, promosie (en oorplasing), opleiding, ensovoorts. Faktore wat elkeen bestudeer kan word." (Pigors et.al., 1969, p.408).

Die simptome hierbo genoem is waarskynlik 'n aanduiding dat die werksituasie van sodanige aard is dat dit nie die mens in staat stel om te funksioneer soos wat hy (die mens) graag wil en wat inherent menslik is nie. Pigors (1969, p.408) probeer dit in die aanhaling hierbo koppel aan die personeelaktiwiteit wat tot dusver bespreek is.

As mens nou enkele suggesties trag te formuleer, moet dit duidelik gestel word dat dit op suiwer wetenskapsteoretiese gronde berus en dat daar nie te kenne gegee wil word dat dit die enigste of selfs die juiste wyse is nie. Omdat dit suiwer teoreties is, is daar nog ontelbare struikelblokke om die teoretiese oorwegings te koppel aan die praktyk en gevolglik te vertolk in terme van praktykvoorskrifte. Hier word egter 'n ander benadering toegelig en 'n ander klem op die aktiwiteit van die personeelbestuurder geplaas:

- Die taak van die personeelbestuurder wil ons saam met Gilmer (French, 1970) sien as die aanpassing van organisasie by menslike bronne. Hiermee saam val die beskouing soos uiteengesit in "Work in America" waarin industriële effektiwiteit teenoor sosiale effektiwiteit gestel word. Momenteel dra die samelewing die koste vir industriële doeltreffendheid soos blyk uit die simptome van wanfunksionering wat hierbo genoem is (Pigors et.al., 1969, p.408). Miskien moet personeelbestuur help om toe te sien dat die koste bereken in terme van mense laer word deur meer organisasieverandering in terme van mense bereken. Miskien vra dit openbare beleidshersiening wat dan kan deurwerk tot organisasiebeleid en personeelbeleid.
- Die volgende taak van personeelbestuur bly dan nog die vasstel van die mannekragbehoefte van die organisasie. Hierin word voorspellings betrek op grond van die eise

wat die samelewing aan die organisasie se produk (uitvoer) stel (McFarland, 1971). Mense het as lede van die samelewing hierop 'n invloed. As die openbare beleid dit toelaat, kan 'n organisasie gedwing word tot 'n vorm (struktuur, sisteem) waarin voorsiening gemaak word vir die totale mannekragkenmerke en die hele arbeidsmark, met voorsiening vir die behoeftes wat werk vir dié mense moet vervul. Op hierdie wyse kan taakinhoude daargestel word wat in die mens se behoefte aan werk voorsien.

- In die eksplisitering van die mannekragbehoefte van 'n organisasie behoort die taakeise uiteraard 'n nuwe inhoud te kry; 'n inhoud primêr beïnvloed deur wat mense van werk verwag, en in mindere mate bepaal deur bedryfseksioniese, tegnologiese of organisatoriese oorwegings. Noodsaaklikerwys sal die taak se struktuur op hierdie niveau grotendeels bepaal word deur die gemeenskaplikhede tussen mense.
- Bostaande impliseer reeds 'n ander benadering tot die tradisionele verkryging van mannekrag. Tradisioneel maak 'n organisasie reklame ten einde mannekrag te trek. Die ander ekstremistiese moontlikheid is egter dat mannekrag sy arbeid bied - eventueel op dieselfde wyses as waarop organisasies momenteel vakatures bied: Advertensies en ander vorme van reklame, byvoorbeeld. As 'n tussenvorm het ons in die GRAD-sisteem 'n arbeidsbemiddelings-sisteem wat 'n potensiële ontmoetingspunt vorm tussen die behoeftes van die organisasie en die bevrediging van die behoeftes van die mens.
- By hierdie ontmoetingspunt kan 'n gesamentlike besluitvorming deur organisasie-vertegenwoordiger en voornemende werknemer plaasvind waar beide hul kenmerke probeer afpaar en aanpas en 'n kontrak aangaan en afsprake gemaak word vir die eventuele taakherstrukturering, opleiding, ensovoorts. Hierby kan die nut van toetse, taakomskrywings en ander hulpmiddele nie uitgesluit word nie, maar soos in 'n beslissingsmodel, moet daaraan 'n ondergeskikte posisie toegeken word in die gesamentlike besluitvorming deur organisasie-vertegenwoordiger en voornemende werknemer.
- Op hierdie wyse word taakherstrukturering dan 'n herstrukturering in terme van die kenmerke van die individuele taakvervuller, en
- word opleiding die opleiding van 'n gemotiveerde werknemer in diens van beide homself en die organisasie.

Daar is ongetwyfeld ruimte vir die bedryfsielkundige om probleemoplossend te werk te gaan met 'n groter klem op die invloed van "die mens" in sy tentatiewe oplossings. En, van die

belangrikste stadia in die probleemoplossingsproses is die genereer van alternatiewe, die seleksie van alternatiewe in terme van koste vir die mens, en die evaluering van alternatiewe.

Die personeelaktiwiteite wat ons hier onder die soeklig geplaas het, spruit voort uit die era van meganisering en taakfragmentasie. Met die versnelde outomatisering waar die aktiwiteit van die mens gesimuleer en deur outomatiese produksieprosesse vervang word, word 'n nuwe era egter ingelei. Die implikasies van hierdie outomatisering en verwante ontwikkelinge in wetenskap en tegnologie vir spesifieke beroepsbeplanning, is nog nie ten volle duidelik nie (Marcson, 1970, p.442). Daar sal meer klem gelê moet word op 'n alternatiewe opvoedingsproses wat soepelheid sal fasiliteer in die aanpassing by onvoorsiene verandering met 'n minimum persoonlike en sosiale ingryping.

OPSOMMING

Personeelbestuursaktiwiteite vorm binne 'n organisasie as sisteem 'n siklus van terugkerende gebeurtenisse wat deur energie-invoer beïnvloed word. Die mens is een vorm van energie-invoer en is op grond van sy kreatiewe kognitiewe funksies potensieel in staat tot beïnvloeding van sy eie bydrae tot sisteemaktiwiteite. Omdat subsysteme mekaar onderling beïnvloed, sou die mens deur die uitwerking wat hy op die bemanningsfunksie van personeelbestuur het, vir homself sisteemaktiwiteite kon skep wat sy spesifiek menslike behoeftes bevredig. Hierdie doelstelling kan in groter mate gerealiseer word, indien in beplanning van die aktiwiteite van personeelbestuur menslike eienskappe meer beklemtoon word. Die implementering van hierdie teoretiese benadering word t.o.v. enkele personeelfunksies ontleed.

VERWYSINGS

- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley, 1964.
- Bantje, H.F.W. & Van der Wolk, E. *Personeelsbeleid Heden en Morgen*. 3de druk. Brussel: N. Samson NV-Alphen aan den Rijn, 1970.
- Bartholemew, D.J. & Morris, B.R. *Aspects of Manpower Planning: A Volume of Papers published for the Manpower Society*. London: English University Press, 1971.
- Bass, B.M. & Vaughan, James A. *Training in Industry: The Management of Learning*. Behavioral Science in Industry Series. Wadsworth, 1966.
- Bryant, Clifton D. (Ed.). *The Social Dimensions of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972.
- Cronbach, L.J. & Gleser Goldine C. *Psychological Tests and Personnel Decisions*. Urbana: Univ. of Illinois Press, 1965.
- Dale, E. *Management: Theory and Practice*. Johannesburg: McGraw-Hill, 3rd ed., 1973.
- Davis, E. & Taylor, James C. (Eds.). *Design of Jobs: Selected Readings*. Penguin Books, 1972.

- De Greene, B. (ed.). *Systems Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Drenth, P.J.D., Willems, P.J. & de Wolff Ch.J. *Bedrijfspsychologie: Onderzoek en Evaluatie*. Kluwer, Van Loghum, Slaterus, 1970.
- Durrette, D. *Personnel Selection and Placement*. Belmont, California: Wadsworth, 1966.
- Famularo J.J. *Handbook of Modern Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Flippo, E.B. *Principles of Personnel Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1972.
- French, Wendell. *The Personnel Management Process: Human Resources and Administration*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1970.
- Gagné, M. et.al. *Psychological Principles in System Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966.
- Gilmer, B. von Haller. *Applied Psychology: Problems in Living and Work*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Greenlaw, Paul S. & Smith, Robert D. *Personnel Management: A Management Science Approach*. Scranton, Pennsylvania: International Textbook Co., 1970.
- Katz, Daniel & Kahm, Robert L. *The Social Psychology of Organization*. New York: JohnWiley, 1966.
- Lawshe, C.H. & Balma, M.J. *Principles of Personnel Testing*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Lippitt, Gordon L. *Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- Lyons, T. *The Personnel Function in a Changing Environment*. Bath, U.K.: Pitman Press, 1971.
- Maier, R.F. *Psychology in Industrial Organizations*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- Marcson, S. (Ed.) *Automation, Alienation and Anomie*. New York: Harper & Row, 1970.
- McFarland, Dalton E. (ed.) *Personnel Management: Selected Readings*. England: Penguin Modern Management Readings, 1971.
- Nadler, G. *Work Design: A Systems Concept*. Rev. Ed. Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, Irwin - Dorsey Ltd. Georgetown, Ontario.
- Patten, H. jr. *Manpower Planning and the Development of Human Resources*. New York: Wiley, 1971.
- Patterson, T.T. *Job Evaluation: A New Method*. Vol. 1. London: Business Methods Books, 1972.
- Perrow, Charles. *Complex Organization: A Critical Essay*. Introduction to Modern Society. Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co., 1972.
- Pigors, A. & Malm, F.F. *Management of Human Resources*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Schein, H. *Organizational Psychology*. New York. Foundations of Modern Psychology Series, Prentice Hall, 1965.
- Tiffin, J, McCormick, E.J. *Industrial Psychology*. 5th ed. Prentice-Hall, 1965.
- Warr, P.B. (Ed.). *Psychology at Work*. Penguin, 1971.
- Sillabus. "*Problemen met de Psychologie als Wetenschap*". Utrecht: Afdeling Methodologie en Statistiek. R.U. Utrecht, Mrt. 1974.
- Final Report of International Seminars. 1965-66. International Conference Amsterdam 15th - 18th November, 1966. Organization for Economic Cooperation and Development. Manpower & Social Affairs Directorate. Social Affairs Division. 2, re Andre-Pascal, Paris 16^e.
- "*Work in America*". (Voorwoord deur Elliot R. Richardson). "Report of a Specific Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare". Prepared under the Auspices of the W.E. Upjohn Institute of Technology. Cambridge. Massachusetts. 02142. 3rd Printing, March 1974.

Bylae 1

Die funksionering van die GRAD-sisteem word beskryf deur Kleinschrod (Greenlaw en Smith, 1970, p.116). Dit is 'n rekenaarsisteem om byvoorbeeld die personeelfunksionaris te help om potensiële vullers van vakatures te lokaliseer.

In die gebruikmaking van die sisteem sê 'n personeelbestuurder, op soek na 'n persoon vir 'n vakature, byvoorbeeld "hallo", verskaf sy gebruikersnommer en naam van die sisteem: GRAD. Die rekenaar gee dan 'n aanduiding dat hy gereed is. Dan spesifiseer die bestuurder die kwalifikasies van die verlangde applikant. Die rekenaar verskaf hierna byvoorbeeld die inligting dat daar 120 applikante met die verlangde eienskappe op leer is. Die bestuurder voeg dan addisionele kwalifikasies toe. Op hierdie wyse word die getal bruikbare kandidate byvoorbeeld gereduseer tot 32. Die bestuurder vra daarna verdere inligting oor byvoorbeeld 7 persone en gee die rekenaar opdrag om die res in sy geheue te stoor. Die rekenaar erken dan ontvangs van die opdrag en tyd in beslag geneem word geregistreer vir doeleindes van betaling per rekening.