

'N FUNKSIONELE SISTEEMBENADERING TOT DIE
OPLEIDING VAN GEVESTIGDE WERKNEMERS IN
'N SWAAR NYWERHEID

JACOB JACOBUS BOSCH
B.A. (U.P.) H.B.A. (P.U. vir C.H.O.)

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van
die vereistes vir die graad Magister in
Bedryfsadministrasie, in die Fakulteit
Ekonomiese Wetenskappe Potchefstroomse
Universiteit vir Christelike Hoër Onder-
wys, Potchefstroom.

VOORWOORD

I N H O U D

Daar is al heelwat gedoen in verband met die opleiding van nuwe werknemers wat by 'n onderneming diens aanvaar. Wanneer daar oor opleiding gesels word, is hierdie groep dan ook meestal die uitgangspunt.

Die opleiding van gevestigde werknemers in 'n onderneming vind egter gewoonlik slegs uiting in die opleiding of ontwikkeling van bestuurders en toesighouers, opleiding met 'n spesifieke doel soos byvoorbeeld wanneer 'n nuwe stuk toerusting of 'n nuwe aanleg in gebruik geneem word en die „heropleiding” van werknemers soos by die omskepping van 'n passer na 'n elektromeganikus. Verder kom dit ook ter sprake by die oorpasing van 'n werknemer na 'n ander funksie.

Die mate waarin 'n funksionaris volgens sekere prestasiestandaarde presteer en die mate waarin die opleiding van sodanige funksionaris 'n verbetering in prestasie teweeg kan bring word egter nie as deel van 'n „normale” opleidingsaksie beskou nie. Die kwaliteit en kwantiteit van 'n onderneming se werknemers kan egter 'n belangrike invloed op die onderneming se prestasie hê.

Die doel van hierdie skripsie is om 'n benadering tot opleiding voor te stel waarvolgens die prestasie van funksionarisse geëvalueer word in terme van die prestasiestandaarde en - waar toepaslik - 'n verandering in die werksgedrag teweeg gebring word deur middel van opleiding.

D A N K W O O R D

Ek bedank graag die volgende persone vir hul
bydrae tot hierdie skripsie:

Die dosente van die P.U. vir C.H.O. en in be-
sonder my skripsieleier Dr. S.W. Krügel.

Yskor Vanderbijlpark vir die reproduksiewerk.

My ouers en my vrou Rina vir hul ondersteuning.

Mev. Bessie Niemandt vir die tik van die skripsie.

—oooOooo—

INHOUDSOPGAWE

Hoofstuk 1 - Agtergrond en Doelstelling	1
1.1. Definisie van opleiding	1
1.2. Opleiding as 'n sisteem	1
1.3. Opleiding as subsisteem	2
1.4. Terreine van opleiding	2
1.4.1. Een bekende met een onbekende	3
1.4.2. Twee bekendes	3
1.5. Doelstelling	3
Hoofstuk 2 - Die Sisteembenadering tot opleiding	5
2.1. Verskillende tipe sisteme	5
2.1.1. Statiese opleidingsisteme	5
2.1.2. Rooster tipe opleidingsisteem	5
2.1.3. Sibernetiese sisteem van opleiding	5
2.1.4. Selsisteem van opleiding	6
2.1.5. Plantsisteem van opleiding	6
2.1.6. Opleiding as Organisme	6
2.1.7. Opleidingsdepartement as sosiale organisasie	6
2.1.8. Opleiding as sosiale beweging	7
2.2. Waarde van Sisteembenadering	7
2.2.1. Opleiding vir resultate	7
2.2.2. Integrale deel van organisasie	7
2.2.3. Koste van opleiding	7
2.2.4. Beheer van opleidingsprogram	7
2.2.5. Waarde vir bestuur	8
2.2.6. Staf-lyn verhoudings	8

Hoofstuk 3 - Die Funksionele benadering tot opleiding	9
3.1. Die Funksionele benadering	9
3.2. Tradisionele benadering	10
3.3. Metodologie van Funksionele benadering	12
3.3.1. Gedragdoelwitte	12
3.3.2. Opleidingstadia	12
3.3.3. Opleidingsmetode	14
3.3.4. Meting van resultate	15
Hoofstuk 4 - 'n Funksionele Sisteembenadering	17
4.1. Algemene opleidingsstelsel	17
4.2. Inset: Funksie en Funksionaris	17
4.2.1. Ontleed funksie	17
4.2.2. Meet prestasie van funksionaris	17
4.2.3. Bepaal inset	17
4.3. Proses van opleiding	19
4.3.1. Bepaal of opleiding beskikbaar is	20
4.3.2. Bepaal of opleiding geskik is	20
4.3.3. Evalueer opleiding	20
4.3.4. Doen/Koördineer opleiding	21
4.3.5. Besluit ten opsigte van aanpas of nuut saamstel	22
4.3.6. Pas opleiding aan	22
4.3.7. Doen werkontleding	22
4.3.8. Stel opleidingsprogram saam	22
4.4. Uitset: Verbetering in werksprestasie	22
4.5. Terugvoering	23
4.6. Totale stelsel	23

Hoofstuk 5 - Inset : Funksie en Funksionaris	25
5.1. Bepaal meeteenhede	25
5.1.1. Werkontleding: Definisie	25
5.1.2. Fases van werkontleding	25
5.1.3. Aard van meeteenhede	27
5.2. Bepaal standaard per meeteenheid	27
5.2.1. Aanspreeklikheid vir bepaal van	28
5.2.2. Aard van standaarde	29
5.3. Bepaal belangrikheid van meeteenhede	30
5.3.1. Doel met bepaling	30
5.3.2. Metode van bepaling	30
5.4. Stel meetinstrument saam	31
5.5. Onderwerp funksionaris aan meting	33
5.6. Bepaal opleidingsbehoefte en prioriteite	33
5.6.1. Opleidingsbehoefte	33
5.6.2. Opleidingsprioriteite	34
Hoofstuk 6 - Proses van opleiding	36
6.1. Bepaal of opleiding beskikbaar is	36
6.2. Bepaal of opleiding geskik is	37
6.3. Besluit tussen aanpas en nuut saamstel	38
6.4. Pas opleiding aan	39
6.5. Doen werkontleding	39
6.6. Stel opleidingsprogram saam	41
6.7. Evaluer	42
6.8. Doen/Koördineer opleiding	43

Hoofstuk 7 - Uitset : Verbetering in werksprestatie	45
7.1. Evaluering van uitset	45
7.2. Evaluering van proses	46
7.3. Evaluering van uitset en totale systeem	47
7.3.1. Inset evaluering	47
7.3.2. Evaluering van proses van opleiding	47
7.3.3. Evaluering van uitset	49
7.3.4. Evaluering van totale systeem	50
Bibliografie	52
Synopsis	56

—ooo0ooo—

Bosch
1976

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN DOELSTELLING

1.1. DEFINISIE VAN OPLEIDING

Histories is opleiding aanvaar as middel om aan 'n individu, wat bestem was om 'n sekere funksie te verrig, die nodige kennis en vaardigheid oor te dra om minstens aan die minimum vereistes van sodanige funksie te voldoen. Hierdie benadering voldoen nie meer aan die vereistes van vandag nie. Opleiding vandag „..... can no longer be geared solely to the goal of preparing workers for immediate productivity;”¹

'n Meer toepaslike definisie sou wees dat dit ^{is} deel van 'n georganiseerde wisselwerking tussen die funksionaris wat die funksie moet vervul en die funksie as sulks is² met optimum effektiwiteit by die uitvoer van die funksie as doelwit.

1.2. OPLEIDING AS 'N SISTEEM

Basies bestaan 'n sisteem uit vier komponente naamlik die inset, die proses, die uitset en terugvoering.³ Figuur 1.1. is 'n skematiese uiteensetting van sodanige sisteem.

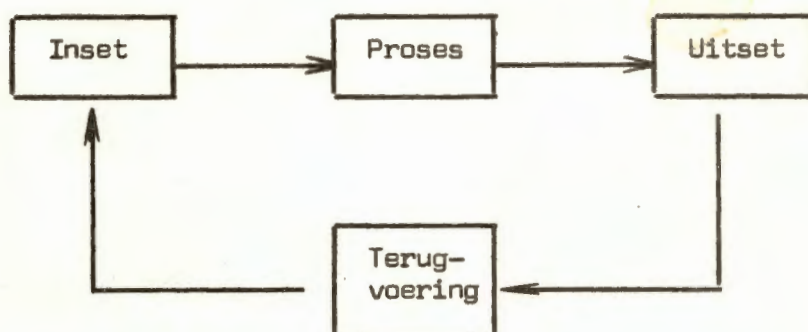


Fig. 1.1. Algemene sisteem

Wanneer die definisie van opleiding as 'n sisteem voorgestel word kan dit soos in figuur 1.2. voorgestel word. Die inset is beide die funksie en funksionaris wat teenoor mekaar gestel word.

Die proses is die georganiseerde wisselwerking tussen die funksie en

1. Bienvenu: New priorities in Training. P13

2. Argyris: Integrating the Individual and the Organization. P13

3. Odiorne: Training by adjectives. P73

funksionaris (Opleiding van funksionaris). Die uitset is optimum effektiwiteit by die uitvoer van die funksie.



Fig. 1.2. Opleiding as sisteem

1.3. OPLEIDING AS SUBSISTEEM

„To be effective personnel development and planning must obviously meet both the long range and the immediate needs of the organization“.⁴

Indien die organisasie dus as 'n sisteem beskou word is die personeelaksie dus 'n subsisteem van die hele organisasie net soos daar byvoorbeeld ekonomiese-, finansiële-, produksie- en dienstesubsisteme bestaan.

Op sy beurt is opleiding weer 'n subsisteem van die personeelsisteem wat baie nou geïntegreer behoort te wees met o.a. vergoedings-, nywerheids-betrekkings-, administratiewe-, veiligheids-, voorsienings-, prestasie-metings-, welsyn- en werknemersdienstesubsisteme.

„The effectiveness of training in an organization is related closely to a number of factors, and particularly to the effectiveness of other personnel procedures“.⁵

1.4. TERREINE VAN OPLEIDING

In die nywerheid vandag en meer spesifiek in 'n swaar nywerheid waar die agtergrond vir hierdie skripsie opgedoen is, kan daar onderskei word tussen hoofsaaklik twee opleidingsterreine. Die eerste is dié waar of die individu - of groep - wat opgelei moet word of die funksie ten opsigte waarvan die opleiding moet geskied bekend is en die ander onbekend en tweedens die situasie waar albei bekend is.

4. Craig and Bittel: Training and Development Handbook. P609

5. Mc Gehee & Thayer: Training in Business and Industry. P5

1.4.1. Een bekende met een onbekende

Dit is dus die situasie waar of die individu wat opgelei moet word of die funksie ten opsigte waarvan die opleiding moet geskied bekend is terwyl die ander onbekend is; met ander woorde of die individu is reeds in diens en moet 'n nuwe funksie aanleer of die funksie is die bekende - 'n bestaande funksie - en die individu is die onbekende. Hy is dus nie in diens nie.

Die erkende opleidingsproses in hierdie geval behels die maak van 'n pos- of werkontleding, die daarstel van die nodige opleidingsprogramme en handleidings, die aanbied van sodanige opleiding en toetsing van die opgeleides.

'n Artikel getiteld „Intensief Beplande Opleiding: Yskor se nuwe benadering" wat in die Oktober 1974 uitgawe van „People and Profits" verskyn het, omskryf bogenoemde proses verder.

1.4.2. Twee bekendes

Die tweede opleidingsterrein wat onderskei kan word is daardie situasie waar beide die individu wat opgelei moet word en die funksie ten opsigte waarvan die opleiding moet geskied bekend is en dan spesifiek daardie situasie waar die individu of individue gevestigde werknemers is wat 'n bestaande funksie vervul maar nie in staat is om dit na behore te vervul nie.

Vir doeleindes van hierdie skripsie is daar een moontlike oorsaak vir hierdie probleem ondersoek naamlik 'n tekort aan die nodige kennis en vaardigheid wat noodsaaklik is om die funksie na behore te vervul. Hierdie tekort kan aan verskeie faktore toegeskryf word soos onder andere 'n gaping wat ontstaan het tussen die ontwikkeling van die tegnologie en die kennis en vaardighede van personeel.

1.5. DOELSTELLING

Die doelwit van hierdie skripsie is om die opleidingsterrein, waar gevestigde werknemers bestaande funksies vervul, van naderby te beskou

en 'n raamwerk aan te bied vir die opleiding van sodanige werknemers binne daardie funksies.

Hierdie raamwerk vir opleiding moet dan oor die volgende kenmerke beskik:

- 1.5.1. Dit moet sisteem-georiënteerd wees met ingeboude alternatiewe optredes ten einde op verskillende stadiums die mees ekonomiese optrede te kan bepaal.
- 1.5.2. Dit moet 'n funksionele benadering wees. Daar moet 'n hoë mate van korrelasie wees tussen die funksie wat die posbekleër verrig en die opleiding wat hy ontvang. Dit wat hy leer moet ten alle tye toepasbaar wees in die spesifieke situasie waarin hy hom bevind.
- 1.5.3. Deelname van die persoon wat opgelei word sowel as persone in sy organisatoriese omgewing moet so hoog moontlik wees.
- 1.5.4. Die metode van opleiding moet per onderwerp - en waar moontlik ook per leerling - geselekteer kan word in terme van die leerbeginsel dat effektiewe leer grootliks beïnvloed word deur die metode van oordrag.
- 1.5.5. Daar moet maksimaal gebruik gemaak kan word van bestaande leerstof en inligtingsbronne. Hier moet veral gelet word op bestaande taaklyste, werkontledings en opleidingsmateriaal en programme wat intern sowel as ekstern beskikbaar mag wees.
- 1.5.6. Dieselfde benadering moet gevolg kan word vir verskillende vlakke in die organisasie. Dit bevorder die totale opleidingspoging in die organisasie in die sin dat 'n eenvormige vloei van die laagste tot die hoogste vlak binne die organisasie kan plaasvind en verskillende vlakke kan ineenskakel.
- 1.5.7. Dit moet moontlik wees om die totale opleidingspoging te evalueer. Daar moet dus twee volledige stelle gegewens beskikbaar wees. Die een stel gegewens moet die vlak van opgeleidheid weerspieël voordat opleiding geskied en die ander die vlak daarna. Verder moet hierdie gegewens so ver moontlik meetbaar wees in terme van die betrokke funksie en die doel met die betrokke funksie.

DIE SISTEEMBENADERING TOT OPLEIDING2.1. VERSKILLENDIGE TIPE SISTEME

Alhoewel nie altyd bekend nie, word een of meer sisteme gewoonlik binne enige opleidingsituasie aangetref.

Volgens Odiorne¹ word die volgende agt tipes opleidingsisteme aangetref.

2.1.1. Statiese opleidingsisteme

Dit verwys na die geografie en samestelling van die opleidingsdepartement en die bronne wat dit gebruik om mense op te lei.

Dit neem gewoonlik die vorm van 'n organisasiekaart aan waarop bogenoemde uiteengesit is en mag ook handleidings en werkbeskrywings insluit.

Die sisteem is dan die volgende:

- Die uitset van die sisteem is doelwitte en definisies.
- Die proses is klasse en konferensies.
- Die uitset is persone wat deur die proses is.

2.1.2. Die rooster-tipe opleidingsisteem

Dit verwys na die herhaalde uitvoering, met min variasies, van 'n voorafopgestelde program.

- Die inset is die program en 'n begroting.
- Die proses is die voortdurend herhalende program.
- Die uitset is die afhandeling van die program of die uitputting van die begroting.

2.1.3. Die Sibernetiese sisteem van opleiding

Dit kan skematies voorgestel word soos in fig. 2.1.

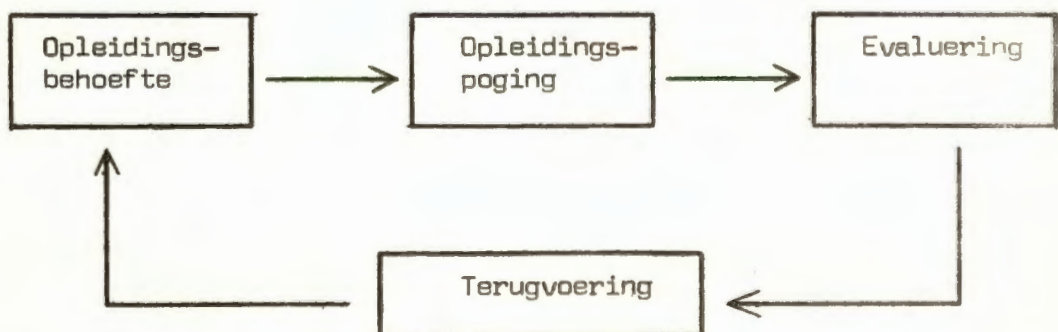


Fig. 2.1. Die Sibernetiese opleidingsisteem

Hierdie sisteem poog om die prestasie van die organisasie te verbeter deur die verandering van gedrag van groepe persone of individue. Dit word vandag veral toegepas ten opsigte van mens-verhoudingsopleiding.

- Die inset is 'n spesifieke opleidingsbehoefte soos bepaal deur die opleier.
- Die proses is gewoonlik 'n kursus van een of ander aard.
- Die uitset is 'n veranderde gedrag in die werksituasie soos geëvalueer deur middel van vraelyste.

2.1.4. Die sel-sisteem van opleiding

Hierdie benadering verwys na 'n situasie waar opleiding geskied soos voorgeskryf deur 'n spesifieke lyn-funksie in die organisasie wat dan ook die koste van sodanige opleiding dra.

2.1.5. Die plant-sisteem van opleiding

So 'n sisteem bestaan uit 'n sentrale stam met verskillende vasgestelde vertakings soos die opleiding van operateurs, toesighouers, bestuurders, vakleerlinge, ens.

Die bestaan van sodanige sisteem hang baie nou saam met die tipe organisasie en die klimaat in sodanige organisasie en is dus afhanklik van die siening van diegene wat aan beheer van sake is.

2.1.6. Opleiding as 'n organisme

Dikwels word die situasie aangetref dat dit hoofsaaklik om navorsing gaan sonder dat die totale poging veel praktiese waarde het. So 'n opleidingsorganisme funksioneer in groepe op simboliese vlakke en maak tot 'n groot mate staat op adviserende groepe, navorsing ten opsigte van opleidingsbehoefte en heelwat waarnemings ten opsigte van faktore wat 'n invloed daarop het.

2.1.7. Opleidingsdepartement as sosiale organisasie.

In hierdie geval kan die motivering vir die bestaan van 'n opleidingsdepartement - dikwels van 'n aansienlike omvang - gevind word in die ekologie van die moderne industriële gemeenskap -

NB

omdat my buurman een het daarom moet ek ook een hê, beter as syne.

2.1.8. Opleiding as sosiale beweging

Dit verwys na 'n welsyn-tipe opleidingsbenadering en gaan om die hervorming van mense in terme van sekere morele standaarde.

2.2. DIE WAARDE VAN SISTEEMBENADERING

Teikenbevolking.
Leerninhoud.
Leeromgewing.

Die sisteembenadering tot opleiding hou verskeie voordele in waarvan sommige nou kortliks hier bespreek word.

2.2.1. Opleiding vir resultate

Opleiding is onafwendbaar ² en daarom doen almal opleiding.

Dikwels word die situasie egter aangetref dat resultaat van sodanige opleidingspoging totaal onbekend is.

Een van die kenmerke van die sisteembenadering is dat dit 'n behoorlike opgaaf van resultate lewer.

2.2.2. Integrale deel van organisasie

Die sisteembenadering sien opleiding as 'n subsisteem en daarom as 'n integrale deel van die organisasie se totale plan om funksionaries se effektiwiteit en bydrae instand te hou en te verhoog.³

2.2.3. Koste van opleiding

Die sisteembenadering het in twee opsigte 'n uitwerking op die koste van opleiding. Eerstens bied dit die geleentheid om koste so laag moontlik te hou aangesien daar voortdurend besluit moet word op die mees ekonomiese optrede.⁴ Meer hiervan in latere hoofstukke.⁵

Tweedens maak dit die bepaal van koste tot 'n groot mate moontlik omdat opleidingsaktiwiteite so ver moontlik geïsoleer word.

2.2.4. Beheer van opleidingsprogram

Uit die aard van die saak raak opleidingsaksies duidelik omlyn wanneer 'n sisteembenadering gevolg word. Verder bied dit die geleentheid om die totale opleidingsprogram langs dieselfde basiese lyne te organiseer en te koördineer wat daartoe lei dat beheer

2. Warren: Training for Results. P1

3. Bienvenu: New Priorities in Training. P80

4. Talbot & Ellis: Analysis and Cesting of Company Training. P91

5. Sien hoofstuke 5 tot 7

makliker en meer effektief uitgeoefen kan word. Dit lewer
dan ook die nodige data om beheer te kan uitoefen.⁶

2.2.5. Waarde van bestuur

Die waarde wat hierdie benadering vir die bestuur van die onder-
neming inhou is dat ^{word} opleiding 'n meer konkrete begrip word omdat
daar meer konkrete gegewens beskikbaar is. Beslissings ten opsigte
van die rigting en aard van opleiding kan dus nou 'n integrale deel
van bestuursbesluitneming vorm. Dit lei tot 'n meer objektiewe
beplanning ten opsigte van mannekrag en die benutting van
sodanige mannekrag. Mannekragdoelwitte kan dan ook meer spesifiek ge-
stel word.⁷

2.2.6. Staf-lyn verhoudings

Die gewone probleem van „Gee ons 'n kans om te wys wat opleiding
kan doen” en „Julle mors my tyd, ek het werk om te doen” verander
in situasie waar ^{is 'n} die opleidingsdepartement in staat is om meer
konkrete gegewens aan die lyn-funksie voor te lê op grond
waarvan lyn die waarde van opleiding vir sy eie funksie kan bepaal.
Opleiding word dus op 'n feitlik-objektiewe basis beredeneer in
plaas van 'n persoonlik-subjektiewe basis. Verder bied dit aan
albei groepe die geleentheid tot groter deelname in mekaar se
aktiwiteite wat lei tot 'n beter verstandhouding.⁸

Rd v opk12 - Bpk - 100-101

9/...

6. Ibid P19

7. Mc Gehee and Thayer: Training in Business and Industry. P31

8. Dale: Management: Theory and Practice. P242

HOOFSTUK 3

DIE FUNKSIONELE BENADERING TOT OPLEIDING

3.1. DIE FUNKSIONELE BENADERING

Wanneer 'n individu deur 'n onderneming in 'n spesifieke pos geplaas word dan word hy vergoed volgens die eise wat sodanige funksie aan hom stel. Die verwagting is dan dat hy die funksie so sal vervul dat die produk wat hy lewer 'n waarde sal hê ten minste gelykstaande aan die vergoeding verbonde aan die pos.

Een van die vereistes vir winsgewindheid van die onderneming is dan dat die onderneming moet toesien dat sy werknemers so funksioneer dat aan die verwagting voldoen word. Dit impliseer dus een of ander vorm van meting van die prestasie van die funksionaris.

In daardie gevalle waar 'n individu se prestasie geïsoleer en volgens een of ander metode gemeet kan word is dit 'n vaste prosedure wat gevolg moet word.

Waar funksionaris se egter merendeels in 'n groep funksioneer - soos in 'n swaar nywerheid - is dit egter nie altyd moontlik om vergoeding te koppel aan prestasie nie. Dit sluit egter nie uit dat die werksprestasie wel gemeet kan word nie. Werk moet nog steeds volgens sekere standaarde gedoen word en wanneer standaarde beskikbaar is kan meting gedoen word.¹

Daar kan dus aanvaar word dat die funksionaris aan die verwagting van die onderneming voldoen indien sy prestasie voldoen aan die standaarde gekoppel aan die funksie.

1. Argyris: Integrating the Individual and the Organization. P245

Een van die voorvereistes waaraan 'n funksionaris moet voldoen, voordat hy volgens standaard kan presteer, is dat hy oor die nodige kennis en vaardigheid moet beskik wat deur die standaard vereis word.²

Die basis vir die funksionele benadering is dat sodanige kennis en vaardigheid binne die opleidingsituasie ontwikkel moet word tot op die vlak waar die funksionaris in so 'n mate oor die nodige kennis en vaardigheid beskik dat hy volgens die standaarde van die pos werk -- in die werklike werksituasie.³

Die funksionele benadering stel dit dat die opleiding alleen waarde het in die mate waarin 'n funksionaris na opleiding in staat is om 'n funksie te kan vervul; dit is die soort opleiding wat daarop toegespits is om 'n persoon te leer om sy werk te doen.⁴ Die uitset van opleiding is dus 'n funksionaris wat 'n funksie vervul volgens sekere standaarde.

TRADISIONELE BENADERING

Tradisioneel word die gedagte aangehang dat dit nie moontlik is om binne die raamwerk van opleiding 'n funksionaris tot so 'n punt te bring dat hy wel volgens die posstandaarde werk nie.

Hierdie gedagte het sy oorsprong grootliks te danke aan die feit dat die begrip „opleiding” gekoppel is aan een of ander klaskamersituasie of handleiding wat daargestel is om sekere kennis en/of vaardigheid aan 'n leerling oor te dra. Hy moes dit dan daarna op sy eie in die werksituasie gaan toepas. Hierdie situasie het dikwels veroorsaak dat die opleidingspoging gefaal het en wel om die volgende redes:

2. Seymore: Industrial Skills. P307-8

3. Estrada: Train with a 'functional' approach. P58

4. Ibid : P59

In die eerste plek het dit dikwels gebeur dat die kennis of vaardigheid wat oorgedra is nie gestrook het met die opvattinge van die toesighouer en meer ervare medewerkers van die persoon wat die opleiding ondergaan het nie. Dit het veroorsaak dat daar nie oordrag van die aangeleerde vaardighede na die werksituasie kon plaasvind nie. Die gevolg van hierdie konfliktsituasie is dan dat die opgeleide hom eenvoudig moes onderwerp aan die groep van meer ervare werkers ten einde verwerping deur die groep te voorkom.⁵

In die tweede plek vind daar, as gevolg van die ontwikkeling van 'n spesifieke funksie, gedurig veranderings plaas in die uitvoer van die funksie. Hierdie veranderings vind nie altyd op 'n formele wyse plaas nie en gaan dus onopgemerk, deur die opleier, verby. Die gevolg is dat so 'n handleiding of opleidingsprogram maklik uit datum raak en dan of die werksituasie begin weerspreek of verkeerde begrippe tuisbring tydens die leerperiode. As gevolg hiervan het soms die neiging ontstaan om 'n handleiding so op te stel dat dit die minimum moontlike aspekte dek waar die moontlikheid van verandering hoog is. Dit het nie net die gaping tussen die opleiding situasie en die praktiese uitvoering van die funksie vergroot nie maar ook 'n wanindruk ten opsigte van byvoorbeeld die ingewikkeldheid van die funksie geskep.

In die derde plek het die afwesigheid van spesifieke werkstandaarde tydens die leerstadium die wanindruk by die leerling kon skep dat hy heeltemal suksesvol is sodra hy die nodige kennis en vaardigheid, soos in die handleiding vervat, bekom het en dus in die werksituasie inbeweeg het as „volleerd" en dus nie ontvanklik vir sekere werkstandaarde nie. Die nodige motivering om die werk so gou moontlik volgens standaarde te doen ontbreek dus.

3.3. METODELOGIE VAN FUNKSIONELE BENADERING

Die funksionele benadering poog om bogemelde tradisionele probleme op te los deur van 'n spesifieke metode gebruik te maak wat die volgende behels:

3.3.1. Gedragdoelwitte ⁶

Aanvullend tot die tradisionele opleidingsdoelwit word 'n gedragdoelwit gestel wat gebaseer is op die posstandaarde. Hierdie standaarde is van verskillende aard en bestaan onder meer uit standaarde wat gestel word ten opsigte van die eind-produk, standaardmetodes vir die uitvoering van die funksie, standaarde vir verhoudings met mede-funksionarisse, produkstandaarde en die standaarde vervat in 'n spesifieke vakgebied soos byvoorbeeld die ekonomie, kosteberekening, ingenieurswese en bestuurswese -- „performance data indicating what is expected". Die doelwitte word dan gestel in terme van die betrokke standaard en die opleiding is eers voltooi wanneer die doelwit en met ander woorde die standaard bereik is.

Met die term gedragdoelwit word bedoel dat die persoon wat opleiding ondergaan as deel van sy opleiding sy funksie sal uitvoer soos wat dit in die praktyk geskied. Sover moontlik sal hy dus die funksie uitvoer terwyl hy nog in opleiding is. Waar dit nie moontlik is nie moet van realisties geassimileerde toestande gebruik gemaak word.

3.3.2. Opleidingsstadia

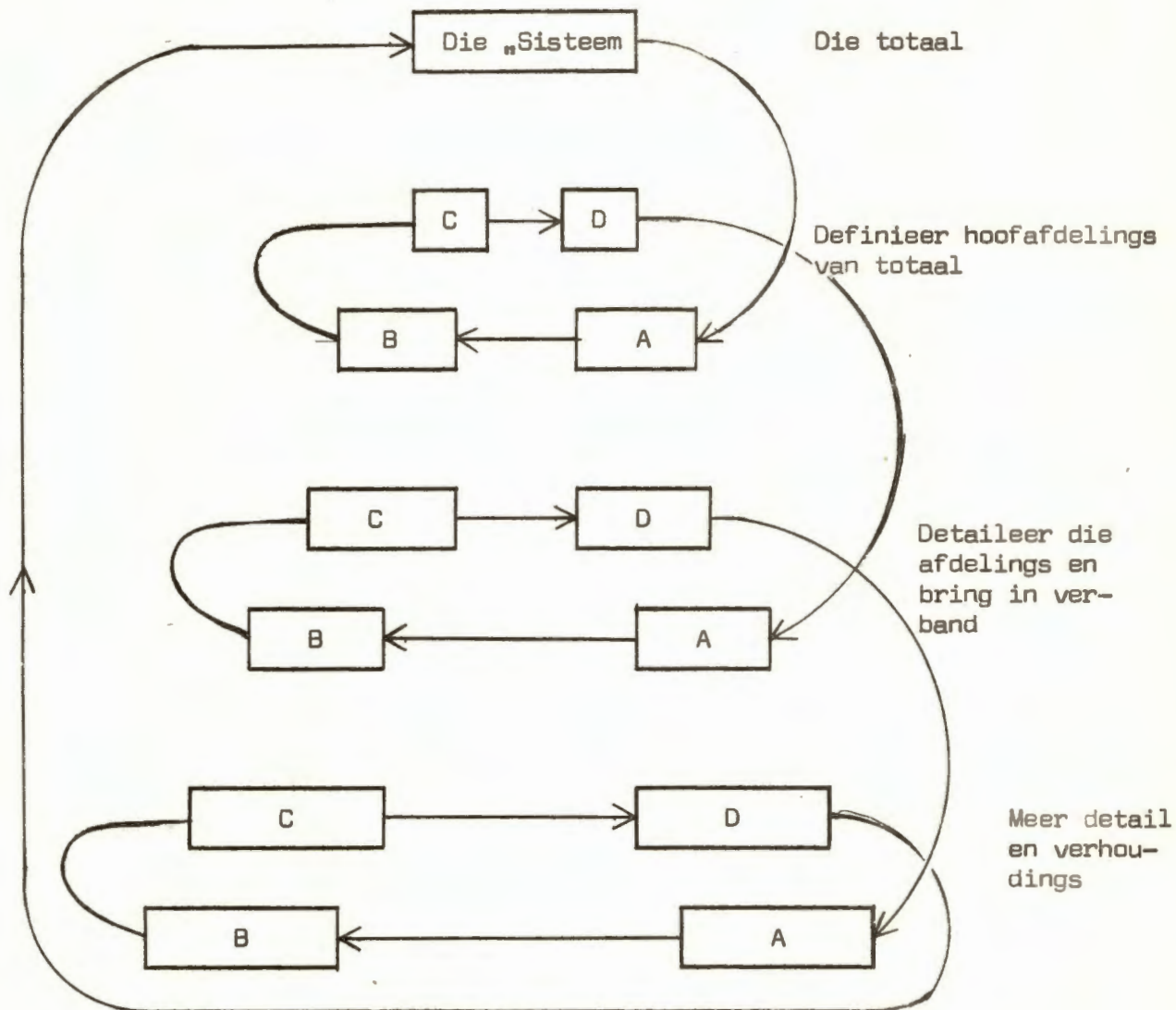
Figuur 3.1. gee 'n skematiese uiteensetting van die sogenaamde gestalt struktuur wat die basis vorm vir funksionele opleiding. ⁸

6. Estrada: Train with a functional approach. P59

7. Talbot & Ellis: Analysis and Costing of Company Training. P19

8. Estrada: Train with a functional approach. P60

Uit die aard van die saak kan 'n individu wat nie bekend is met die inhoud, omvang en standaarde van 'n spesifieke pos meteens aan alles gelyktydig blootgestel word nie.



Sluit kring en bring detail in verband met totaal

Fig. 3.1. Gestalt struktuur.

Die blootstelling word in terme van die funksionele benadering op 'n konsentriese kringloop-basis gedoen. Eers word slegs die totale „Sisteem“, stelsel of pos aan die individu behendig gestel, daarna die hoofafdelings daarvan en daarna in steeds wyer wordende sirkels die detail van elke afdeling. Eers tydens die laaste sirkel word hy bekend gestel met die spesifieke standaarde

verbonde aan die detail van die pos. By die voltooiing van elke sirkel moet die persoon egter weet dat daar 'n volgende stadium is sodat daar 'n voortdurende opbou is tot en met die laaste stadium. Dit is nie slegs die inhoudelike van die opleiding wat hierdie patroon volg nie maar ook die ander aspekte soos opleidingsdoelwitte en -toetse.

Gedragdoelwitte word so ver moontlik van die begin af maar definitief vir die laaste stadium gestel.

3.3.3. Opleidingsmetode

Die uitgangspunt vir die funksionele benadering is die funksie.

Dit vorm dan ook die basis vir die opleidingsmetode. Gestel die opleidingsdoelwit is die teorie vir die maak van yster. Wys vir die persoon 'n Hoogoond en lei die teorie van daaraf af. Moet nie vir hom 'n klomp chemiese prosesse op papier uiteensit nie. Die Hoogoond is tasbaar deel van die funksie.

Die tweede beginsel by die bepaling van die opleidingsmetode is dat die leerling self moet leer. Hy moet nie geleer word nie. Gebruik daardie opleidingsmetodes wat die leerling toelaat om op 'n geprogrammeerde basis self te leer. Stel dus 'n groep modules daar en lei dan bloot die leerling van stadium tot stadium.⁹

Die volgende tabel gee 'n uiteensetting van die verskil tussen funksionele en konvensionele opleiding.¹⁰

9. Ibid

10. Ibid P61

FUNKSIONELE OPLEIDING

Begin waar leerling is.

Leerling leer die funksie .

Dek beginsels en teorie

waar en wanneer nodig.

Bring teorie in verband
met praktyk.

Beklemtoon nodige kennis
en vaardigheid.

Begin by „sisteem”
wat geleer moet word.

Sielkundig georganiseer.

Leer stimuleer werklike
funksie.

Werk met wat deur
die funksie vereis
word, toetsapparaat, ens.

Gebruik toepaslik
ontwerpte teks.

KONVENSIONELE OPLEIDING

Alle leerlinge is gelyk.

Instrukteur onderrig in
die onderwerp.

Leer altyd beginsels en
teorie.

Onderrig in teorie as
geïsoleerde onderwerp.

Beklemtoon boekkennis.

Begin by „fundamentele”.

Logies georganiseer.

Leer is 'n versameling
van feite.

Werk met papier, potlood,
kaarte, tabelle, ens.

Gebruik wat beskikbaar
is.

3.3.4. Meting van resultate

Indien ons wil hê 'n leerling moet leer moet hy 'n deurlopende kennis hê van sy resultate-terugvoering.¹¹ Dit help nie om vir iemand te sê hy het 60% behaal in 'n toets nie. Sy resultate moet in detail aan hom bekend wees.

11. Ibid

Hierdie is een van die beginsels van geprogrammeerde onderrig¹² wat streng toegepas moet word. Die leerling moet weet of hy reg geleer het of nie voordat hy oorgaan tot 'n volgende stap.

12. Craig and Bittel: Training and Development Handbook. P226

17/...

HOOFSTUK 4

'N FUNKSIONELE SISTEEMBENADERING

4.1. ALGEMENE OPLEIDINGSISTEEM

Soos reeds in hoofstuk een beskryf kan opleiding as 'n sisteem soos in figuur 4.1. voorgestel word.

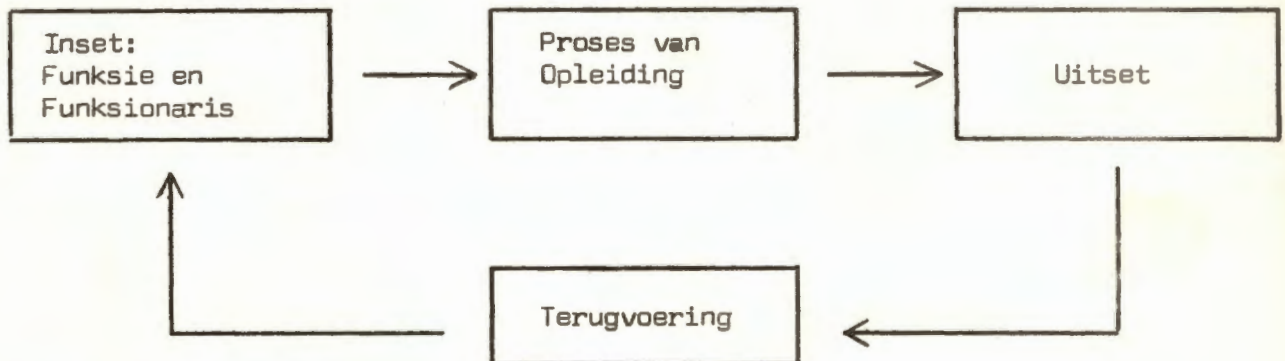


Fig. 4.1. Algemene opleidingsisteem

Wanneer elkeen van die vier komponente meer in detail ontleed word kan 'n beter begrip verkry word van die sisteem.

4.2. INSET : FUNKSIE EN FUNKSIONARIS

Die werklike inset is, vanuit 'n funksionele oogpunt gesien, die verskil tussen die vlak waarop die funksionaris funksioneer en die vlak van funksionering wat deur die pos vereis word. Hierdie verskil moet uitgedruk word in terme van die standarde van die pos. Om hierdie verskil te bepaal moet die volgende prosedure - wat in hoofstuk 5 verder omskryf word - gevolg word.

4.2.1. Ontleed funksie

Die funksie moet opgebreek word in eenhede waarvoor 'n meetbare standaard gestel kan word. Daarna moet die nodige meetinstrument daargestel word om die meting te kan doen. Skematies kan dit soos in figuur 4.2. voorgestel word.

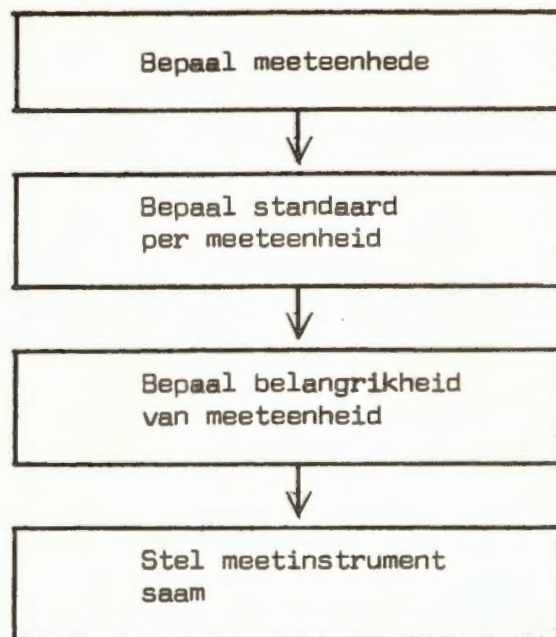


Fig. 4.2. Ontleding van funksie.

4.2.2. Meet prestasie van funksionaris

Die volgende fase in die ontwikkeling van die sisteem is om deur middel van die meetinstrument te bepaal tot watter mate 'n spesifieke funksionaris voldoen aan die neergelegde standaarde van die funksie. Dit is belangrik om daarop te let dat sodanige bepaling nie net ten opsigte van 'n enkele funksionaris gedoen kan word nie maar ook ten opsigte van 'n organisatoriese groep kan geskied. Dit sal trouens die uitgangspunt wees vir die res van die skripsie.

Die prestasie van die groep - of individu - word dus nou bepaal deur hulle te onderwerp aan die nodige meting.

4.2.3. Bepaal inset

Om die inset in spesifieke terme te omskep moet alle metingsresultate nou verwerk word tot 'n formaat waaruit die spesifieke opleidingsbehoefte en -prioriteite bepaal kan word. Hierdie opleidingsbehoefte en -prioriteite is dan die werklike inset.

Figuur 4.3. is 'n uiteensetting van die ontwikkeling van die totale inset

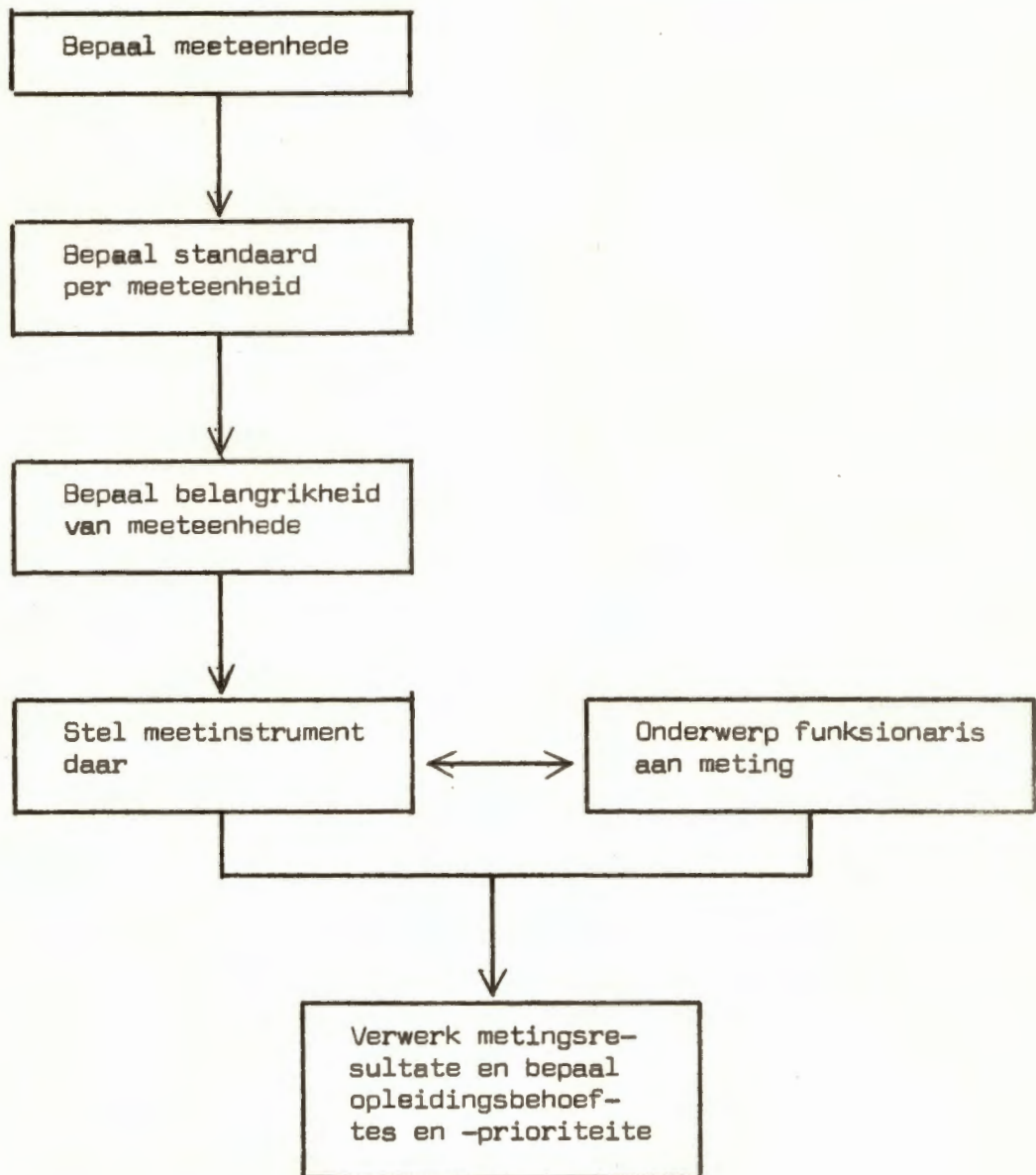


Fig. 4.3. Bepaal inset

4.3. PROSES VAN OPLEIDING

Nadat die inset in spesifieke terme bepaal is kan die proses van opleiding 'n aanvang neem. In teenstelling met die bepaal van die inset waar nie juis van alternatiewe optrede sprake is nie, moet die proses van die opleidingsstelsel juis voorsiening maak vir alternatiewe optredes en wel om die volgende redes:

-Aangesien dit 'n langdurige proses kan wees en gewoonlik ook die mees kapitaalintensiewe gedeelte van opleiding moet die meer ekonomiese optrede voortdurend bepaal word.

-Die wisseling van beskikbaarheid en geskiktheid van inligtingsbronne en bronne vir en metodes van opleiding maak dit onmoontlik om van een bepaalde proses gebruik te maak.

Figuur 4.4. dui dan ook die verskillende stadia aan waar alternatiewe voorkom wat gevolg kan word.

Die verskillende fases van die proses asook die stadia waar alternatiewe voorkom word meer volledig bespreek in hoofstuk 6.

4.3.1. Bepaal of opleiding beskikbaar is

Dit vereis die navors van verskillende bronne binne en buite die organisasie wat moontlik mag beskik oor toepaslike opleidingsmateriaal of -programme. Wat belangrik is hier is dat hierdie opleiding beskikbaar mag wees ten opsigte van die funksie as geheel of ten opsigte van spesifieke meeteenhede afsonderlik.

4.3.2. Bepaal of opleiding geskik is.

Waar daar wel opleidingsmateriaal of -programme beskikbaar is, moet die geskiktheid daarvan, in die lig van die spesifieke funksie, ondersoek word. Dit vereis normaalweg 'n studie van die inhoud daarvan deur 'n persoon of persone wat op hoogte is met die funksie.

4.3.3. Evalueer opleiding

Dit behels die evaluerings van die opleidingsmateriaal en -program in terme van die geskiktheid vir die opleiding van die funksionaris vir die spesifieke funksie. Dit word voorgestel as 'n fase maar is in werklikheid 'n deurlopende proses.

4.3.4. Doen/Koördineer opleiding

Indien daar gevind word dat die beskikbare opleiding wel geskik is kan daar oorgegaan word tot die doen en/of koördinering van sodanige opleiding.

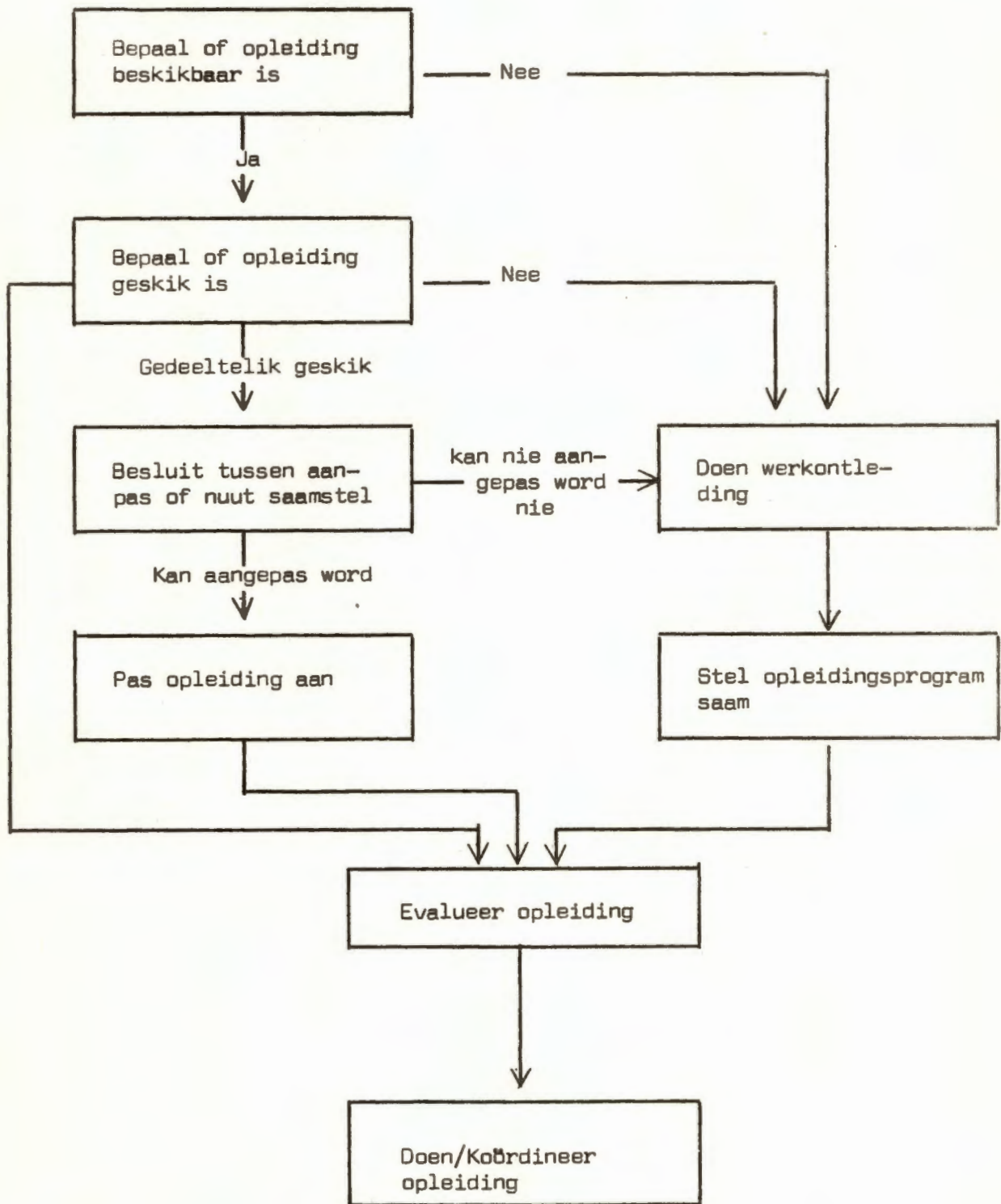


Fig. 4.4. Proses van opleiding

4.3.5. Besluit ten opsigte van aanpassing of nuut saamstel

In die geval waar beskikbare opleidingsmateriaal slegs gedeeltelik geskik is kan een van twee alternatiewe metodes gevolg word. Die bestaande materiaal kan aangepas word of dit kan verwerp word en 'n eie program en materiaal saamgestel word. Weer eens kan dit geld vir die totale funksie of vir gedeeltes daarvan.

4.3.6. Pas opleiding aan

Die omvang van hierdie fase word bepaal deur die mate van aanpassing wat moet geskied. Dit kan wissel van 'n aanpassing van die formaat tot die maak van werkontledings en daarstel van gedeeltes van die opleiding.

4.3.7. Doen werkontleding

Hierdie is die mees tydrowende fase van die opleidingsproses en moet daarom reg hanteer word. Die formaat van 'n moontlike opleidingsprogram en die mate waarin die inhoud in detail moet wees speel byvoorbeeld 'n belangrike rol by die tyd wat die ontleding gaan neem.

4.3.8. Stel opleidingsprogram saam

Indien die werkontleding reg gedoen is behoort hier inhoudelik slegs afronding te geskied. Verder moet die program dan saamgestel word ten opsigte van formaat, doelwitte en toetse.

4.4. UITSET : VERBETERING IN WERKSPRESTASIE

Die bepaling van die uitset is 'n herhaling van die meting wat gedoen is by die bepaling van die inset. Die prestasie van die funksionaris of funksionaris se moet dus nou weer gemeet word deur die meetinstrument toe te pas.

Dit sal dan 'n stel gegewens lewer wat vergelyk kan word met dié wat tydens die uitset-fase verkry is. Hier is dit belangrik dat die meetinstrument en die omstandighede waaronder die meting gedoen word dieselfde is as by die vorige meting. Die verskil tussen die twee stelle gegewens is dan die uitset.

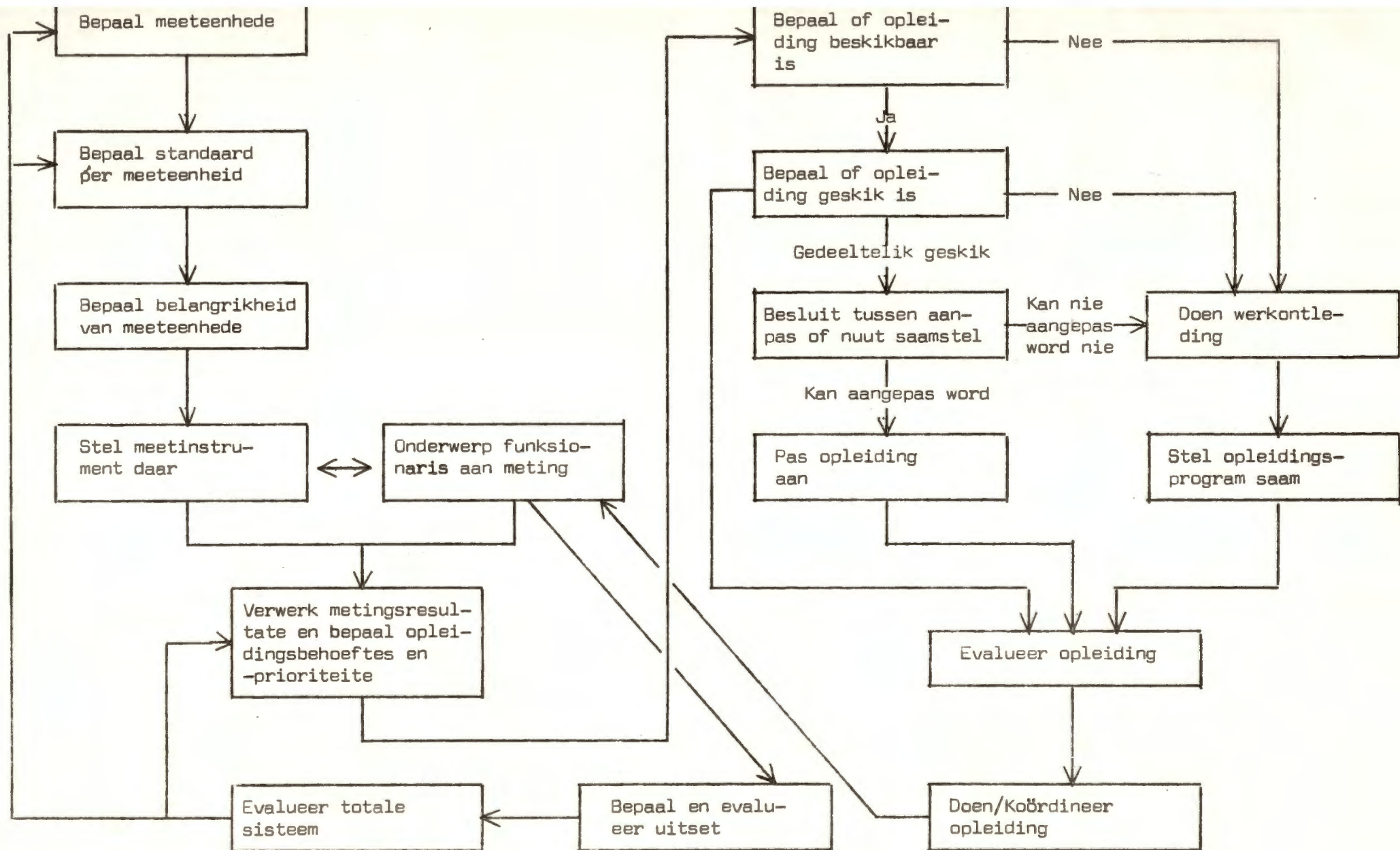
4.5. TERUGVOERING

Dit behels die analise en vergelyking van die twee stelle gegewens wat verkry is tydens meting asook van die totale sisteem ten einde so objektief moontlik te bepaal of enige verandering wat ingetree het wel toegeskryf kan word aan die opleidingspoging.

Dit beteken dus 'n evaluering van die totale sisteem in aansluiting by die evaluering van die opleidingsmateriaal en -program en is weer eens 'n deurlopende proses.

4.6. TOTALE SISTEEM

Figuur 4.5. is 'n samevatting van die totale sisteem.



Figuur 4.5. Totale sisteem van opleiding

HOOFSTUK 5

INSET : FUNKSIE EN FUNKSIONARIS

Soos reeds gestel in hoofstuk 4 is die inset tot die sisteem, vanuit 'n funksionele oogpunt gesien, die verskil tussen die vlak van funksionering wat deur die pos vereis word. Hierdie verskil moet uitgedruk word in terme van die standarde van die pos. Figuur 4.3. op bladsy 19 is 'n skematiese uiteensetting van die metode waarvolgens die inset bepaal word.

In hierdie hoofstuk sal daar meer in detail ingegaan word op elke afsonderlike fase soos aangedui in figuur 4.3.

5.1. BEPAAL MEETEENHEDE

5.1.1. Werkontleding : Definisie

Opleiding word dikwels geïnisieer en deurgevoer sonder veel konsiderasie dat die inhoud daarvan in terme van posvereistes is.¹

Die beginpunt vir effektiewe opleiding is dus die funksie en meer spesifiek die vereistes of standarde van die funksie.

Deur middel van 'n werkontleding moet daar dus nou bepaal word wat die inhoud van die funksie is. Die term „werkontleding” word hier gebruik in teenstelling met die wyer begrip „posontleding” wat misleidend kan wees.

„Werkontleding” verwys vir die doeleindes van hierdie skripsie na 'n ontleding van die funksie uit die oogpunt van die handeling of take wat uitgevoer word asook sekere bykomende faktore, soos besluitneming, wat 'n deel van die funksie uitmaak.²

5.1.2. Fases van werkontleding

Die ekonomiese inslag van 'n funksionele sisteembenadering speel ook hier 'n rol in die sin dat die werkontleding in werklikheid in twee fases opgedoen word. Fase een behels die bepaal van die meeteenhede en is 'n breë ontleding van die funksie met die doel

1. Mc Gehee and Thayer: Training in Business and Industry. P61

2. Sien ook hoofstuk 6

om te bepaal WAT die funksie vereis van 'n bekleër. Die doel daarvan is om die funksie op te breek in eenhede waarteen die funksionaris se prestasie gemeet word. Fase twee word in hoofstuk 6 verder omskryf en behels die ontleed van die funksie met die oog op die daarstel van die detail van 'n opleidingsprogram.

Fase een dus. Voorbeelde van hoe so 'n meeteenheid daar uitsien is die volgende:

Funksie : Hoof van 'n werkswinkel.

- Meeteenhede: - Maak aanbevelings ten opsigte van aankoop van nuwe of addisionele toerusting en gereedskap.
- Bepaal prioriteite van werkstukke van 'n dringende aard.
 - Oefen beheer uit oor die bewaring en uitreiking van onderdele.
 - Maak aanpassings in werksmetodes wanneer die normale werksmetode nie voorsiening maak vir 'n spesifieke situasie nie.
 - Implementeer veranderde of nuwe praktyke ten opsigte van vervaardiging- of herboumetodes.
-

Die metode om sodanige meeteenhede te bepaal kom neer op 'n studie van alle toepaslike inligting ten opsigte van die pos en kan op die volgende wyses - of 'n kombinasie daarvan - gedoen word.

- 'n Studie van bestaande posbeskrywings of -ontledings wat reeds vir ander doeleindes - byvoorbeeld vergoeding gedoen is. Afgesien daarvan dat dit inligting oor die funksie verskaf dien dit die addisionele doel dat die bepaling van meeteenhede vir opleidingsdoeleindes, in lyn is met ander sienings van die funksie.

- Waarneming van bedrewe funksionaris se tydens die uitvoer van die funksie. Dit moet verkieslik op gestrukturende basis geskied en moet nie 'n poging wees om te bepaal wat die spesifieke funksionaris doen nie maar wat die funksie behels.³
- Samesprekings - op 'n individuele of groepbasis - met persone wat beskik oor inligting in verband met die funksie. Dit moet persone insluit wat ten nouste betrokke is by die uitvoering van die funksie, persone wat die funksie in sy wyer verband kan plaas teenoor ander funksies en persone uit 'n ander deel van die organisasie wat kontak het met die spesifieke funksie. So sal dit die moeite loon om die opinie van persone aan die Kosteberekening kant te kry oor die funksie van produksie-aantekening wies eindproduk gebruik word vir die berekening van koste per produk.

5.1.3. Aard van meeteenhede

Die aard van die meeteenhede is uiteenlopend. Dit kan wissel van 'n fisiese taak wat uitgevoer word tot teoretiese beginsels wat die funksionaris moet ken tot sekere denkprosesse - besluitneming. Wat egter noodsaaklik is, is dat elke eenheid in meetbare terme omskryf word. „Staan verlof aan ondergeskiktes toe” is meer meetbaar as „Neem besluite oor ondergeskiktes se verlof”.

5.2. BEPAAAL STANDAARD PER MEETEENHEID

Die tweede stap by die bepaal van die inset, tot die proses van opleiding, is dat daar nou aan elke meeteenheid 'n meetbare standaard gekoppel moet word. Daar is gevind dat die twee stappe, meeteenheid en die koppel van

die standaard, neig om te oorvleuel en een stap te word. Dit lyk vir did oningewyde makliker om sover moontlik albei gelyk te doen. Hierteen moet streng gewaak word aangesien dit maklik lei tot 'n afwatering van een van die twee. Elk moet as 'n afsonderlike stap gehanteer word.

5.2.1. Aanspreeklikheid vir bepaal van

Dit is nie moontlik vir die opleier om self alle standaarde te stel nie. Dit is die geval omdat hy na slegs 'n breë ontleding nie oor voldoende inligting beskik om dit te kan doen nie en in die tweede plek omdat die standaard gewoonlik verskillende vakgebiede dek. Om hierdie redes is standaarde dan ook by konvensionele posontleding as 'n nagedagte behandeling⁴ en merendeels nie eens in ag geneem nie.

Vir die funksionele benadering is dit egter essensiël dat dit wel gedoen word omdat dit die basis vorm vir die hele benadering.

Vir die sisteembenadering is dit essensieel omdat dit die vergelykingsbasis is vir prestasiebepaling. Verskillende persone is dus betrokke by die stel van die standaarde. In die plek die opleier wat, binne sy eie vakgebied - byvoorbeeld die gedragswetenskappe - kan help met die stel van standaarde en ook die stel van standaarde moet koördineer. In die tweede plek persone wat deskundiges is op verskillende terreinde soos die persone onder 5.1. genoem, prosesontwikkelingsingenieurs, administratiewe deskundiges, deskundiges uit terreinse soos die ekonomie, Koste-berekening en finansiering.

Die goedkeuring van die gestelde standaarde is egter die aanspreeklikheid van lynbestuur⁵. Hierdie is 'n belangrike element van die totale sisteem.

4. Ibid. P64

5. Ibid. P65

Aanspreeklikheid om toe te sien dat 'n funksionaris effektief funksioneer berus by die lyn waarin hy funksioneer. Die doelwitte en standarde vir die funksie is dus ook die aanspreeklikheid van lynbestuur.

5.2.2. Aard van standarde

Die aard van die standarde wissel van funksie tot funksie. Hier moet duidelik onderskei word tussen 'n funksie en 'n pos. Daar mag verskillende poste wees waarvan die bekleërs dieselfde funksie vervul. Dieselfde meeteenheid mag ook voorkom in verskillende funksies.

Die belangrikste aspek in verband met die stel van standarde is dat dit meetbaar moet wees. Dit beteken dat in die standaard 'n aanduiding moet wees van:

- (1) - Die norm op grond waarvan bepaal kan word of 'n funksionaris volgens standaard presteer of nie.

Om te kon bepaal of die Hoof van die Werkswinkel wel veranderde of nuwe praktyke ten opsigte van vervaardigings- of herboumetodes implementeer was die norme o.a. die volgende:

- Die aanwesigheid van weerstand al dan nie by ondergeskiktes.
- Is ondergeskiktes behoorlik opgelui om nuwe metode te kan toepas.
- Word die nuwe metode wel toegepas.

Onsuksesvolle implementering as gevolg van byvoorbeeld 'n ontwerpfout kan nie as norm dien nie aangesien die meeteenheid implementering spesifiseer en nie ontwerp ook nie.

(ii) - Die tipe inligting waarvan gebruik gemaak sal word om te bepaal of daar aan die norm voldoen is moet ook aangedui word.

Ten opsigte van die eerste norm hierbo kan die houding van die ondergeskiktes die nodige inligting verskaf.

5.3. BEPAAL BELANGRIKHEID VAN MEETEENHEDE

5.3.1. Doel met bepaling.

Die doel hiervan is om 'n meer objektiewe uiteensetting van die funksie te verkry as bloot net 'n lys meeteenhede. Dit is tog so dat sekere aspekte van 'n funksie meer belangrik as ander is, alleen wanneer hierdie onderskeid getref is kan daar oorgegaan word tot meting van die funksionaris se prestasie.

Gestel A en B is twee funksionaries wat dieselfde funksie lewer. Elkeen van hulle presteer op standaard ten opsigte van 60% van die meeteenhede. A presteer egter hoofsaaklik ten opsigte van die minder belangrike aspekte. Dit maak definitief 'n verskil aan hul prestasie.

Verder gaan die meer belangrike aspekte 'n groter invloed hê tydens die bepaal van die werklike uitset en die opleidingsproses.⁶

5.3.2. Daar is verskeie metodes waarvan gebruik gemaak kan word by die tref van die onderskeid tussen verskillende meeteenhede.

- Samesprekings - op 'n individuele of groeppbasis - met verskillende persone wat gevra word om die nodige onderskeid te tref.

Hierdie samesprekings kan ongestruktureerd wees. 'n Lys van faktore en 'n skaal waarvolgens 'n aanslag gedoen moet word kan voorsien word en die persone moet dan elke eenheid ten opsigte van elke faktor aanslaan. Figuur 5.1. gee 'n voorbeeld van so 'n lys van faktore.

6. Sien punt 5.6.2. asook hoofstuk 6.

Hierdie samesprekings moet egter baie versigtig hanteer word sodat inligting wat verkry word werklik die objektiewe mening van die persone is aangesien dit dikwels nie volledige en korrekte inligting verskaf nie.⁷

- Verskillende ander metodes, elk met sy eie voor- en nadele, is reeds gebruik vir hierdie en ander doeleindes. Dit wissel van beweging, tyd en metode studies tot sekere operasionele navorsingsmetodes tot opnames deur middel van kontrolelyste tot die kritiese insident metode van Flanagan tot verbruiksnavorsing. Om elkeen van hierdie metodes hier te bespreek sou byna 'n afsonderlike skripsie vereis. Daar is heelwat literatuur oor elk beskikbaar.

Figuur 5.1. Determinante: Belangrikheid van meeteenhede

- (i) Die mate waarin meeteenhede die gehalte van werk beïnvloed.
- (ii) Tyd van uitvoering.
- (iii) Gevaar verbonde aan eenheid.
- (iv) Koste verbonde aan eenheid.
- (v) Invloed van eenheid op ander eenhede.
- (vi) Frekwensie van verrigting van eenhede.
- (vii) Waarde van toerusting betrokke.
- (viii) Minimum standaard wat gehandhaaf moet word.
- (ix) Die doelwit van die eenheid.
- (x) Invloed op ander funksionariese.
- (xi) Moontlikheid van verandering in eenheid.
- (xii) Kennis benodig om uit te voer.

5.4. STEL MEETINSTRUMENT SAAM

Dit behels 'n keuse uit die verskillende tegnieke wat beskikbaar is om 'n funksionariese prestasie te meet.

Die norme vir die keuse van 'n spesifieke tegniek is hoofsaaklik die volgende:

- Die norm wat vervat is in die standaard.
- Die tipe inligting wat versamel moet word en
- Die meeteenheid as sulks.

Indien dit heel basies benader word, is die mees geskikte meetinstrument daardie een wat, volgens die standaard, presies kan meet op watter vlak die funksionaris presteer terwyl hy die werk doen. Dit is egter selde prakties moontlik en gewoonlik ook nie ekonomies regverdigbaar nie. Dit mag byvoorbeeld 'n tydstudie verg ten opsigte van tientalle operateurs.

Om hierdie rede moet daar van sekere substitute gebruik gemaak word. Die mees praktiese substituuat is seker steeds 'n vrae- of beoordelingslys ten opsigte van die praktiese aspekte van die funksie en 'n vraestel ten opsigte van die teoretiese aspekte van die funksie.

Wat die vrae- of beoordelingslys betref is die grootste nadeel verbonde aan die feit dat die beoordelaar neig om subjektief betrokke te raak. Om dit tee te werk moet alle beoordelingsvraelyste gestruktureer wees. Weer eens is daar verskillende metodes om dit te struktureer. Een metode om dit te doen is om 'n sekere skaal te gebruik wat wissel van „werk word volgens die standaard gedoen” tot „werk is gladnie volgens standaard nie” en die beoordelaar gebruik dan die standaard as uitgangspunt. 'n Ander metode is om soos in Figuur 5.2. die standaard op verskillende vlakke te omskryf en die beoordelaar moet dan 'n keuse maak.

Meeteenheid: Funksionaris moet tweetalig wees.

Beoordeling: - Is volkome tweetalig - Skryf en praat.

- Kan tweede taal bevredigend praat en skryf.
- Kan tweede taal bevredigend praat.
- Kan tweede taal redelik praat.
- Kan tweede taal verstaan.
- Kan slegs in een taal kommunikeer.

'n Tweede metode om die hoogste mate van objektiwiteit te verseker is om die beoordeling deur meer as een persoon te laat doen - onafhanklik van mekaar.

Die tegniek wat gebruik word met die opstel van 'n vraestel ten opsigte van die teoretiese aspekte moet op die praktiese uitvoering van die funksie gebaseer wees. 'n Laboratoriumassistent moet die chemiese reaksies verbonde aan 'n sekere analise ken. Laat hom liever die analise doen en die reaksies neerskryf soos wat hy vorder as om hom 'n stuk papier te gee en te vra om die reaksies neer te skryf.

5.5. ONDERWERP FUNKSIONARIS AAN METING

In hoofstuk 4 is gemeld dat kennis van sy eie resultate en vlak van prestasie deur die funksionaris 'n belangrike vereiste is vir die sisteem om te kan slaag. Hy moet dan ook verkieslik saamstem met die uitslag en waar hy nie saamstem nie moet hy verstaan dat die beoordeling objektief gedoen is.

Hier moet gekonsentreer word op prestasie - nie persoonlikheid nie.⁸

Alle pogings moet aangewend word om te verseker dat die slotsom waartoe gekom word, die mees realistiese en objektiewe is. Hier word nie verder uitgebrei oor die verskillende tegnieke nie, daar is heelwat literatuur beskikbaar daarvoor.

5.6. BEPAAAL OPLEIDINGSBEHOEFTE EN -PRIORITEITE

5.6.1. Opleidingsbehoefte

Daar kan met reg geredeneer word dat die opleidingsbehoefte reeds onder die vorige punt bepaal is. Die begrip opleidingsbehoefte word egter hier gesien vanuit die oogpunt van die totale sisteem en nie slegs per individu nie. Dit behels dus 'n statistiese verwerking van die gegewens verkry uit die individuele behoeftebepalings met die doel om 'n totale beeld te verkry. In sy eenvoudigste vorm kan hierdie verwerking gedoen word soos in figuur 5.3.

8. Davis: Do they agree with your appraisals of their Performance. P2

Meeteenhede in volgorde van belangrikheid

Funksionaris	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Totaal
F1	7	8	6	4	5	6	9	8	7	6	5	7	78
F2	9	7	6	5	7	7	8	9	6	8	5	4	81
F3	8	8	7	8	9	6	7	9	5	9	6	6	88
F4	5	6	4	5	7	8	7	6	5	6	7	6	72
F5	6	4	3	5	7	8	4	6	6	5	7	3	64
Totaal	35	33	26	27	35	35	35	38	29	34	30	26	

Fig. 5.3. Statistiese voorstelling van metingsresultate

Vyf funksionaris is op 'n negepuntskaal beoordeel ten opsigte van twaalf meeteenhede wat in 'n volgorde van belangrikheid geplaas is tydens meting. Uit hierdie gegewens kan nou twee afleidings gemaak word. In die eerste plek presteer funksionaris 3 die beste met 88 uit 'n moontlike 108 punte met F2, F1, F4 en F5 in daardie volgorde, as swakker presteerders. 'n Rangorde van prestasie is dus verkry.

In die tweede plek is die beste totale prestasie, van al vyf die funksionarisse gesamentlik, ten opsigte van meeteenheid 8 met die swakste prestasie ten opsigte van M3 en M12 met die ander in volgorde tussenin. Weer eens dus 'n rangorde.

Twee tipes opleidingsbehoefte kan dus afgelei word naamlik die opleiding wat per meeteenheid vir sekere funksionarisse gedoen moet word asook die opleiding wat per individu ten opsigte van sekere, of al, die meeteenhede gedoen moet word.

5.6.2. Opleidingsprioriteite

Die twee afleidings wat hierbo gemaak is, is nie voldoende om opleidingsprioriteite te bepaal nie. Daarvolgens sou opleiding van funksionaris 5 of opleiding ten opsigte van meeteenheid 3

en 12 die hoogste prioriteit wees. Indien die belangrikheid van elke meeteenheid in ag geneem word verander die prentjie egter aansienlik. Dit kan gedemonstreer word deur die gebruik van 'n eenvoudige formule nl.:

Prioriteit = Waarde op skaal van belangrikheid x punte toegeken.

Indien M1 nou as die mees belangrike en M12 as die mins belangrike meeteenheid beskou word met M1 se waarde op die skaal 12 en dié van M12 as 1 dan verander die prioriteite as volg:

Prioriteit M3 = $10 \times 26 = 260$

Prioriteit M12 = $1 \times 26 = 26$

Die volgorde van al die meeteenhede is dan as volg:

M1 (420), M2 (363), M5 (280), M3 (260), M6 (245), M4 (243), M7 (210), M8 (190), M9 (116), M10(102), M11 (60), M12(26).

Die waarskynlikheid dat daar so 'n skaalwaarde - van 12 tot 1 - sal wees is egter skraal. Veeleerder sal daar van die meeteenhede op dieselfde waarde lê met die gaping tussen die hoogste en laagste veel kleiner. Dan is dit beter om die waarde van elke meeteenheid 'n gewig uit 100 toe te ken en die formule dienooreenkomstig te verander.

Ons het dus nou die punt bereik waar ons die vlak van prestasie van 'n groep funksionariesse ten opsigte van die meeteenhede waaruit hul funksie bestaan bepaal het en per meeteenheid in prioriteit uitgedruk het. Dit is dan die formele inset tot die sisteem. Die doel van die proses van opleiding wat in die volgende hoofstuk bespreek word is om 'n hoër prestasie te weeg te bring deur tekorte in kennis en vaardigheid te identifiseer en uit te skakel.

HOOFSTUK 6

PROSES VAN OPLEIDING

In die vorige hoofstuk is die inset tot die proses van opleiding bepaal. Dit is gedoen deur die vlak van prestasie van elke funksionaris te bepaal ten einde te bepaal in watter gevalle en tot watter mate daar 'n verskil voorkom tussen die prestasie van die funksionaris of funksionaris en die prestasievereiste van die pos soos omskryf in die standaard wat per meeteenheid gestel is.

Die doel van die proses wat in hierdie hoofstuk omskryf word is om, waar dit moontlik is, deur middel van die nodige opleiding hierdie verskil uit te skakel of kleiner te maak.

Met die term opleiding word hier bedoel dat die funksionaris se werksgedrag verander moet word.¹ Dit is dus opleiding in die wydste sin van die woord en die doel is om die persoon te help om vaardighede, houdings, denkgewoontes, karakterkwaliteite en kennis te bekom wat hul in staat sal stel om hul funksie te verstaan en effektief uit te voer.²

Dit is dan ook die eerste vorm van toepassing op enige besluit wat tydens die proses geneem word. Die tweede is dat die proses so ekonomies moontlik deurgevoer moet word.

Hierdie hoofstuk behels 'n omskrywing van die proses van opleiding wat in hoofstuk 4 uiteengesit en skematies voorgestel is in figuur 4.4. op bladsy 21.

6.1. BEPAAL OF OPLEIDING BESKIKBAAR IS

Om dit te kan doen moet opleiding gesien word as enige bron van inligting wat in so 'n formaat beskikbaar is dat dit net so of met 'n sekere mate van aanpassing - paragraaf 6.4. - gebruik kan word.

1. Odiorne: Training by Objectives. P115

2. Mills: Teaching and Training. PXIV

Die aard van opleiding wat gedoen moet word speel hier 'n belangrike rol. Dit dikteer die mate waarin opleiding beskikbaar is. 'n Persoon wat tydens die prestasiebeoordeling as 'n agt - op 'n negepuntskaal - aangeslaan is ten opsigte van 'n spesifieke meeteenheid se opleiding kan daaruit bestaan dat hy 'n bepaalde tydperk gegee word waarin hy die prestasie moet verbeter - onder leiding van 'n ander funksionaris wat wel volgens die standaard van die meeteenheid presteer - opleiding per doelwit. Die opleiding wat dus in hierdie geval beskikbaar moet wees is 'n funksionaris wat volgens die standaard presteer en in staat is om die nodige leiding te kan gee - paragraaf 6.2.

Die beskikbare opleiding kan dus wissel van 'n funksionaris soos hierbo omskryf tot 'n gedetailleerde opleidingshandleiding of -program wat reeds daargestel is - binne die betrokke onderneming of daarbuite. Dit noodsaak dus 'n inligtingssubsisteem tot die opleidingsstelsel waar alle inligting oor moontlik beskikbare opleiding, binne verskillende vakgebiede en deur verskillende liggame daargestel, verkrygbaar is. So 'n inligtingssubsisteem kan, maar hoef nie noodwendig deel van die opleidingsdepartement te wees nie. Waar 'n onderneming reeds oor 'n inligtingsdiens beskik kan dit deel vorm daarvan.

Slegs waar geen opleiding beskikbaar is nie moet daar oorgegaan word tot die maak van 'n volledige werkontleding - paragraaf 5.3. - en die saamstel van 'n opleidingsprogram - paragraaf 5.5.

6.2. BEPAAL OF OPLEIDING GESKIK IS

Waar daar dan wel opleiding in een of ander vorm beskikbaar is moet daar bepaal word of sodanige opleiding geskik is.

Die opleiding moet in drie opsigte geskik wees. In die eerste plek moet dit beantwoord aan die vereistes van die leerproses. Hier moet in gedagte gehou word dat die deelname van die leerling maksimaal moet wees.³

3. Sien hoofstuk 3: Die funksionele benadering tot opleiding

Voorkeur moet dus gegee word aan die opleidingstegnieke wat dit verseker. Die funksionaris van die geval hierbo - paragraaf 6.1. - wat die nodige leiding moet gee moet dus oor die vermoë beskik om dit te kan doen.

In die tweede plek moet dit inhoudelik geskik wees. Dit moet ten volle strook met die inhoudelike van die betrokke meeteenheid. Dit sal dus wys wees om die inhoud te laat nagaan deur 'n persoon wat volledig op hoogte is met die inhoud van die funksie en dit verrig of verrig het. Dit verseker dan ook deelname van die groep waarbinne die opleiding geskied. In die derde plek moet die beskikbare opleiding geskik wees vanuit 'n ekonomiese oogpunt. Hiervoor is dit nodig dat twee aspekte in ag geneem word:

Die beginsel van ooreenstemmende optrede of minste inspanning is die eerste aspek. Hierdie beginsel stel dit dat nie meer inspanning aan die bereiking van 'n doelwit gespandeer moet word as wat nodig is om die doelwit te bereik nie.⁴

Die tweede aspek wat in ag geneem moet word is die koste - waarde van opleiding.⁵ Alle koste aangegaan moet geregverdig kan word in terme van die waarde wat uit die opleiding verkry kan word. Hier moet aspekte in ag geneem word soos die koste van daarstel of aankoop van opleiding, administratiewe koste, koste van verlore produksie as gevolg van persone in opleiding en salarisse van beide opleiers en opgeleides vir die tyd wat hul betrokke is.

Die mate waarin die opleiding geskik is sal bepaal of dit bloot in een of ander opsig aangepas hoef te word - paragraaf 6.3. - en of dit in totaal of gedeeltelik verwerp en nuut saamgestel moet word - paragraaf 6.5.

6.3. BESLUIT TUSSEN AANPAS OF NUUT SAAMSTEL

Afgesien van die drie faktore hierbo genoem is daar 'n verdere faktor wat in ag geneem moet word by die besluit. Dit is die inspanning nodig vir en koste verbonde aan die maak van 'n werkontleding en die saamstel van 'n opleidingsprogram. Dit is gewoonlik 'n redelik langdurige proses waaraan heelwat kostes verbonde is.

4. Drucker: Managing for results. P80

5. Talbot & Ellis: Analysis and Costing of Company Training. P12

Om sodanige koste te bereken is dit nodig om die maniere benodig om die program saam te stel te bereken en dit dan te vermenigvuldig met die salaris van die opleier en ander personeel - reprografie en tiksters - nodig om die program daar te stel.

„It is of fundamental importance to industry that training should be viewed objectively, applying the most appropriate costing techniques and questioning attitudes, to be as sure as is possible that good value is being obtained for the time, money, and effort expended“⁶

6.4. PAS OPLEIDING AAN

Die moontlikheid dat beskikbare opleiding volkome geskik sal wees vir gebruik is nie baie goed nie. Dit is die geval omdat geografiese en ander verskille veroorsaak dat funksies met dieselfde doelwit gewoonlik nie volgens dieselfde metode uitgevoer word nie. Daar is gewoonlik ook standaardverskille omdat sodanige standarde subjektief van aard is. Afhangende van die slotsom waartoe gekom is tydens die bepaling van geskiktheid van die opleiding - paragraaf 6.2. - kan hierdie aanpassing wissel van 'n blote formaataanpassing tot 'n aanpas van die opleidingstegniek - byvoorbeeld om 'n hoër mate van deelname, deur die leerling, te verkry.

6.5. DOEN WERKONTLEDING

In daardie gevalle - en slegs in daardie gevalle - waar opleiding nie beskikbaar is nie - paragraaf 6.1. - of nie geskik is nie - paragraaf 6.2. - moet daar 'n opleidingsprogram saamgestel word. Om die nodige inhoudelike inligting te verkry om dit te kan doen moet daar normaalweg 'n ontleding van die funksie gemaak word.

Werkontleding kan vir doeleindes van hierdie skripsie gedefinieer word as die proses waartydens volledige inligting betreffende die inhoud van 'n pos versamel en genoteer word.

- "Proses" verwys hier na 'n situasie waar die inhoud van 'n pos onbekend is aan een persoon - die ontleder- en waar hy inligting moet verkry van 'n persoon of persone wat wel bekend is met die inhoud van die pos.
- "Inligting" verwys na toepaslike inligting aangaande 'n pos wat na die ontleding bruikbaar is vir sekere doeleindes - in hierdie geval die saamstel van 'n opleidingsprogram of handleiding.
- "Inhoud van 'n pos" verwys hier na die kennis, vaardighede en ander inligting wat 'n invloed het op die effektiewe uitvoering van die funksie.
- "Versamel en noteer" verwys na die inwin van verlangde inligting op 'n sistematiese wyse wat sal verseker dat alle inligting wat benodig word wel verkry word.

Ten einde hierdie ontleding te kan verkry word daar gebruik gemaak van verskillende tegnieke - of 'n kombinasie daarvan. Die meer bekende tegnieke is vraelyste, onderhoudvoering, waarneming, studie van literatuur, werk doen op 'n proefsteekbasis, kritiese insident metode, en die metode voorgeskryf vir geprogrammeerde onderrig.

Die werkontleding as sulks is in 'n sekere sin nie 'n eindproduk nie. Dit vorm slegs die basis vir die daarstel van die opleidingsprogram. Veral die manier waarop die onligting genoteer word moet dus so wees dat dit met die mins moontlike inspanning omskep kan word tot 'n opleidingsprogram.

Die belangrikste aspek van die werkontleding is dat alle aspekte wat 'n invloed kan uitoefen op die uitvoer van die funksie geïdentifiseer moet word.⁷ Een van die moeilikste struikelblokke om te oorkom in hierdie verband is die feit dat die ervare funksionaris in so 'n mate in 'n roetine verval het dat dikwels nie bewus is

7. Mc Gehee & Thayer: Training in Business and Industry. P63

van wat hy presies doen om volgens standaard te presteer nie.⁸ 'n Kruiskontrolle waarby meer as een operateur betrokke is kan hierdie probleem oplos. 'n Feit wat dikwels hier uit die oog verloor word is dat hierdie probleem oorbrug kan word deur 'n vergelyk te tref tussen die funksionaris wat volgens die standaard presteer en dié een wat nie.

6.6. STEL OPLEIDINGSPROGRAM SAAM

Ingevolge die funksionele benadering tot opleiding eindig die opleiding eers wanneer die funksionaris op standaard presteer.⁹ Die doelwit van die opleidingsprogram is dus dieselfde as die gestelde standaard.

Ingevolge die sisteembenadering moet dieselfde meting, wat tydens die bepaal van die inset gedoen is om die prestasie van die funksionaris te meet, weer toegepas word wanneer die opleiding voltooi is. Die doel hiervan is om vergelykbare stelle metings te hê.¹⁰

Die einddoelwit van die opleidingsprogram is dus die bereiking van die standaard en dit bepaal dan ook die struktuur van die opleidingsprogram. Soos aangedui in figuur 3.1. - 'n skematiese uiteensetting van die gestalstruktuur van opleiding - op bladsy 13 begin die program met 'n bekendstelling met die totaal - die funksie - en word dan verdeel en onderverdeel.¹¹ Elkeen van die dele beklee 'n spesifieke plek in die totaal en staan ook in 'n sekere verhouding tot die ander dele.

Die opleidingsmetode behels dan 'n studie van elk van die dele - aan die hand van 'n doelwit vir die deel - en die nodige meting of die funksionaris die deel bemeester het. Elke deel of module vorm dan 'n eenheid wat afgehandel moet word voordat 'n ander aangepak word.¹² Uit die aard van die saak moet 'n module of modules dieselfde gedeelte van die funksie dek wat deur 'n spesifieke meesteenheid afgebaken is, tydens die bepaal van die uitset, om 'n vergelykbare stel resultate te

8. Ibid: P61

9. Sien hoofstuk 3: Die funksionele benadering tot opleiding.

10. Sien hoofstuk 2: Die sisteembenadering tot opleiding.

11. Estrade: Train with a 'functional' approach. P60

12. Ibid: P61

kan kry. Dit is egter ook nodig in terme van die ekonomiese aspek van die benadering. 'n Funksionaris moet slegs opgelei word ten opsigte van daardie meeteenheid of meeteenhede waar meting getoon het dat sy prestasie nie na wense is nie. Een van die belangrikste redes vir die gebruik van die funksionele benadering is juis die feit dat die funksionaris gemotiveer word om beter te presteer deurdat die opleiding hom help om beter te presteer en nie net opleiding te ondergaan ter wille van opleiding nie.

In hierdie modules moet van daardie opleidingstegnieke gebruik gemaak word wat die hoogste moontlike deelname van die funksionaris en persone in sy organisatoriese omgewing. Dit sluit tegnieke in soos opleiding per doelwit; geprogrammeerde onderrig; die projekmetode; gevallestudie, T-groep-besprekingsmetode, rol-speel, simulasie en bestuursspele.

Die keuse van die tegniek word dan gedoen op grond van faktore soos opleidingskriteria, leerlingreaksie en terugvoering, opleier se vaardigheidsvlak, ooreenkoms met die funksie, aanpasbaarheid by leerlingprobleme en koste betrokke.¹³ Om die koste te bereken moet faktore soos koste van ontwikkeling - byvoorbeeld manure benodig - , koste van materiaal en hulpmiddels en aanbidding van die program d.i. opleidingsfasiliteite, koste van opleier se tyd, funksionariese wat opleiding ondergaan se salaris en koste van eksterne opleiding,¹⁴ in ag geneem word.

6.7. EVALUEER OPLEIDING

Alhoewel hierdie onderwerp meer volledig bespreek word in hoofstuk 7 is dit nodig dat dit reeds hier aangeraak word. Die doel hiervan is om die deurlopende aard daarvan te illustreer asook die feit dat evaluering van 'n spesifieke aard by die proses betrokke is. Hierdie evaluering van die proses raak die volgende aspekte.

Warren: Training for Results. P68
Ibid: P70 - 71

Eerstens die mees ekonomiese keuses van die optredes om langs die korste en mees ekonomiese weg die nodige opleiding daar te stel. Dit vereis 'n diepgaande agtergrond oor die verskillende metodes om opleiding daar te stel en die verskillende opleidingstegnieke - die waarde van elke tegniek en die trefkrag daarvan.

In die tweede plek vereis dit dat daar op 'n objektiewe basis aan die bestuur van die onderneming 'n voorlegging gemaak moet kan word wat die omvang van die opleiding gaan wees en wat die geskatte waarde is wat daaruit verkry kan word sodat hulle kan bepaal in watter mate dit kan bydra tot beter benutting van personeel.¹⁵

6.8. DOEN/KOORDINEER OPLEIDING

Die effektiewe doen en/of koördineer van opleiding het sekere voorver-eistes. In die eerste plek die nodige statiese-, rooster- en plant-sisteme van opleiding.¹⁶ Dit moet bestaan om die nodige beplanning en koördinering te kan doen en veral om doeltreffende beheer te kan uit-oefen.

In die tweede plek vereis dit 'n behoorlike rekordsistiem wat sentraal gehou moet word sodat alle inligting oor opleiding daargestel en gedoen beskikbaar is.

In die derde plek vereis dit dat die inligting ten opsigte van opleiding wat 'n funksionaris ondergaan het 'n deel moet vorm van die persoonlike rekord van die funksionaris.

Vierdens vereis dit verslaggewing op 'n afdelings- en totale basis ten einde die bestuur in staat te stel om die opleidingsaktiwiteit te kan beheer. As deel van verslaggewing en ook die ander vereistes hierbo moet daar behoorlike vorms bestaan wat deel van die formele dokumenta-sievloei moet uitmaak.

15. Ibid: P3

16. Sien hoofstuk 1: Die Sisteembenadering tot opleiding.

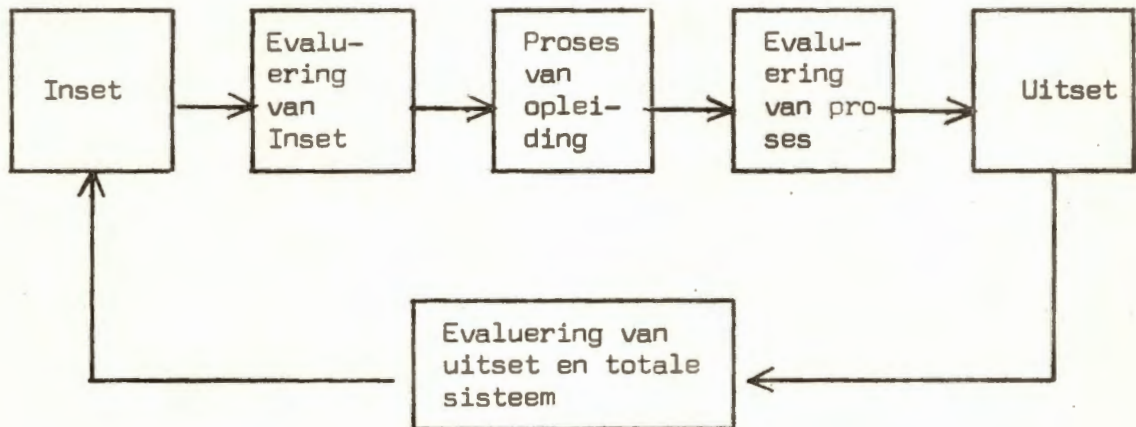
Vyfdens behels dit die teenwoordigheid van bekwame persone in die opleidingsdepartement wat oor die nodige vermoë, kennis en vaardigheid beskik om die sisteem te kan laat slaag.

45/...

HOOFSTUK 7

UITSET : VERBETERING IN WERKSPRESTASIE

Ten einde te kan bepaal of daar wel 'n verbetering in werksprestasie teweeggebring is deur opleiding en of dit op die mees ekonomiese wyse geskied het is dit nodig dat daar 'n evalueringssisteem binne die algemene opleidingssisteem¹ sal wees. Evaluering is die proses van waardebeplanning van voordele verkry uit die opleidingsproses in sosiale sowel as finansiële terme². Figuur 7.1. is 'n skematiese voorstelling van die proses van evaluering.



Figuur 7.1. Evaluering van opleiding.

7.1. EVALUERING VAN INSET

Die bepaling van die inset is as sulks reeds evaluering van die funksionering van die werknemers van die onderneming. Om enige opleiding sinvol te kan doen moet hierdie evaluering sinvol wees.

Die belangrikste vereiste waaraan dit moet voldoen is objektiwiteit. Hierdie objektiwiteit geld ten opsigte van die bepaling van die meeteenhede; die koppel van die standaard aan sodanige meeteenheid; die bepaal van belangrikheid van meeteenhede; die saamstel van die meetinstrument; die meting self en die bepaal van opleidingsbehoeftes en prioriteite³. Dit is die opleier se funksie om vir opleidingsdoeleindes borge-

46/...

1. Sien hoofstuk 4: 'n Funksionele sisteembenadering.

2. Talbot & Ellis: Analysis and costing of Company Training. P45

noemde te ontwikkel⁴ of toe te sien dat dit ontwikkel word en ook dat dit objektief gedoen word. Waar prestasiestandaarde nie geredelik beskikbaar is nie moet die nodige ontwikkeling van informasie gedoen word om dit te kan stel.⁵ In hierdie proses moet daar so ver as moontlik weg beweeg word van die situasie waar die inset berus op een persoon se opinie van 'n ander persoon. Objektiviteit moet gesien word in die lig van die funksie self. Indien die opstel van 'n balansstaat die meeteenheid is moet daar bepaal word of hy 'n balansstaat kan opstel - nie of iemand dink hy kan 'n balansstaat opstel nie. Moet nie vir sy toesighouer gaan vra of hy dit kan doen nie - laat die balansstate wat hy opgestel het nasien deur 'n spesialis op die terrein.

7.2. EVALUERING VAN PROSES

Die evaluering van die proses van opleiding kom basies daarop neer dat elke stap ontleed moet word ten einde te bepaal of die uitvoering van die stap in lyn is met die verlangde verandering van gedrag wat te weeggebring moet word en die prestasiestandaard. Daar behoort nie 'n volledige opleidingsprogram opgestel te word om 'n funksionaris wat oor 'n B.Comm.-graad beskik te leer hoe om 'n balansstaat op te stel nie. Daar is genoeg literatuur oor die onderwerp beskikbaar wat geskik is. Daar moet dus bloot 'n doelwit gestel word dat hy dit binne 'n sekere tyd moet bemeester. Wat verder hier van belang is, is die ontleding van die reaksies van die leerling asook die van persone in sy organisatoriese omgewing omdat hierdie reaksies 'n belangrike aanduiding is van die mate waarin die proses van opleiding slaag. Die reaksies van die leerling gee 'n aanduiding van die mate waarin die inhoud en metode van opleiding geskik is.⁶ Die reaksies van persone in die organisatoriese omgewing moet geëvalueer word ten einde te bepaal in watter mate oordrag vanaf die leersituasie na die werksituasie wel plaasvind.⁷

4. Warren: Training for Results, P10

5. Ibid

6. Bienvenu: New Priorities in Training. P40

7. Craig & Bittel: Training and Development Handbook. P244

7.3. EVALUERING VAN UITSET EN TOTALE SISTEEM

Omdat die uitset naamlik 'n verbetering in die werksituasie en die mate waarin die opleidingssisteem as totaal slaag so nou verwickeld is, word albei hier saam hanteer in plaas van om 'n poging aan te wend om hulle te skei. Hierdie evaluering moet op verskillende vlakke gedoen word. Van hierdie vlakke is al aangeraak in die voorafgaande gedeelte van die skripsie maar word volledigheidshalwe weer hier genoem.

7.3.1. Inset evaluering

Dit behels die evaluering van die prestasievermoë van funksionaris, met die prestasiestandaarde vervat in die funksie as maatstaf, met die doel om te bepaal ten opsigte van wie watter verandering teweeg gebring moet word om 'n verandering in werksgedrag te bewerkstellig. Dit lei dan tot sekere opleidingsbehoefte wat, om bruikbaar te wees, die gedrag of prestasie wat verander moet word, moet omskryf.⁸

7.3.2. Evaluering van prosesse van opleiding

Die evaluering van die prosesse van opleiding moet die antwoord verskaf op drie vrae naamlik:

- Watter prosedure kan die nodige verandering bewerkstellig?
- Watter bewyse is daar dat die leerling wel reageer - en korrek reageer?
- Watter bewyse is daar dat verandering voorgekom het in die leerling se gedrag?

'n Metode waarvolgens 'n antwoord op die eerste vraag verkry kan word, word bepaal deur die keuse van die opleidingsmetode en die vaardigheid waarmee die opleier die opleiding doen, koördineer en beheer. Hiervoor moet die ouangs-produuserende eenmalige eksamen vervang

word met 'n metode van deurlopende waardebeoordeling van vordering waarvolgens leerlinge gereeld kennis kry van hul leer prestasie.⁹

Die antwoord op die derde vraag bepaal die einde van die proses van opleiding al dan nie. Dit is die kern van die funksionele benadering dat 'n definitiewe verandering in die gedrag van die leerling moet voorkom - waarvoor die nodige bewyse moet bestaan - voordat die proses van opleiding afgehandel is. Hierdie verandering in gedrag moet 'n verandering in werksgedrag wees onmiddellik na voltooiing van die proses wat dan ook die einde van die proses aandui.

7.3.3. Evaluering van uitset

Soos in die opskrif van hierdie hoofstuk aangedui, moet die uitset van die sisteem 'n verandering in werksprestasie wees. Die bewys van geslaagdheid van verandering moet gevind word in die konstantheid van die verandering oor 'n lang tydperk. Die verandering moet dus beide betroubaar en geldig wees.

Om dit te kan evalueer moet daar 'n hoë mate van wisselwerking tussen die opleier en die lyn waarbinne die funksionaris is, wees. Alleen dan kan evaluering geskied. Dit kan op twee maniere teweeg gebring word. Die lyn-bestuurder en sy ondergeskiktes moet weet watter gedrag by watter persoon ter sprake is en onmiddellik die opleier in kennis stel wanneer daar 'n verandering intree. In die tweede plek moet die opleier die nodige formele opvolging doen. Die opvolging ten opsigte van die meeteenheid wat by die opleiding betrek was moet met kort tydintervalle geskied.¹⁰ Dit moet elke keer geskied volgens dieselfde kriteria wat van toepassing was by die bepaal van die inset en by die afsluiting van die proses van opleiding.

9. Mills: Teaching and Training. P100
10. Warren: Training for Results. P120

7.3.4. Evaluering van totale sisteem

Die daarstel en instandhouding van 'n funksionele sisteem van opleiding soos uiteengesit in hierdie skripsie kan alleen geregverdig word indien dit 'n verandering in die organisasie bewerkstellig. Dit is logies dat verandering in die werksgedrag van een enkele funksionaris nie 'n verandering in die onderneming te weeg kan bring nie - tensy hy op so 'n uitvoerende vlak beweeg dat dit wel moontlik is. Daar moet dus gepoog word om 'n verandering teweeg te bring ten opsigte van 'n groep of groepe wat groot genoeg is om 'n invloed op die onderneming uit te oefen.

Die doel van enige onderneming met die produksiefaktor arbeid moet wees dat die hoogs moontlike kwaliteit en kwantiteit werk deur die arbeidskorps gelewer moet word. Hierdie kwaliteit en kwantiteit van werk moet vervat word in die prestasie standaarde wat gebruik word vir die bepaal van die inset en die uitset moet 'n verandering ten opsigte daarvan wees.

Die mate waarin 'n gevestigde funksionaris wel in staat is om volgens die vereiste standaard te presteer hang natuurlik af van sy aanleg en vermoëns. Waar hy dan nie volgens die vereiste standaard kan presteer nie moet hy ten minste volgens sy eie optimum vermoë presteer.

Die uitwerking van die verandering in kwaliteit en/of kwantiteit werk kan op verskillende maniere tot uiting kom, bv. 'n wysiging in departementele produksie, verlaagde kostes, hoeveelheid skrot, arbeidsomset, aantal ongelukke, oortyd gewerk, mannekrag benodig om 'n funksie te lewer, ens.

Die belangrikste aspek van die instandhouding van die sisteem is die kontinuïteit daarvan. Wanneer daar ookal 'n verandering in of die prestasie van die funksionaris of die prestasiestandaard voorkom verander die inset en dit stel dan die sisteem in werking. Alleen wanneer die hoogs moontlike hoeveelheid veranderings waargeneem en geprosesseer word kan die sisteem behoorlik in stand gehou word.

B I B L I O G R A F I E

Argyris, Chris

Integrating the Individual and the
Organization. New York. John Wiley
& Sons, Inc... 1966

Barber, John W

Industrial Training Handbook.
London. The Chapel River Press,
Andover, Hants. 1968

Bienvenu, Bernard J.

New Priorities in Training; A Guide
for Industry. U.S.A. Connecticut
Printers, Inc... 1969

Craig, Robert L., & Bittel, Lester R.

Training and Developement Handbook
New York. McGraw-Hill Book Company.
1967

Dale, Ernest

Management: Theory and Practice.

New York. Mc Graw-Hill Book Com-

pany. 1969

Davis, Philip A.

Do they agree with your appraisals

of their performance? Johannesburg.

Information Bulletin N.D.M.F. 1975

Drucker, Peter F.

Managing for Results: Economic Tasks

and Risk-taking Decisions. London.

William Heinemann Ltd. 1964

Estrada, V.F.

Train with a 'Functional' approach.

Artikel in „Hydrocarbon Processing“

Augustus 1974

Maude, Barry

Practical Communication for Managers.

London, Whitstable Litho Straker

Brothers Ltd. 1974

Mc Gehee, William & Thayer, Paul W.

Training in Business and Industry.

New York. John Wiley & Sons,

Inc... 1961

Mills, H.R.

Teaching and Training; A Handbook

for Instructors. London. The

Macmillan Press Ltd. Second Edition.

1972

Odiorne, George S.

Training by Objectives; An economic

approach to management training.

New York. The Macmillan Company.

1970

Podner, Iva

The „consultative“ method of training.
Artikel in „Personnel“ September-Oktober
1971

Seymore, W. Douglas

Industrial Skills. London. Sir Isaac
Pitman and Sons Ltd. 1966

Talbot, J.R. and Ellis, C.D.

Analysis and Costing of Company Training.
London. Gower Press Limited. 1969

Warren, Malcolm W.

Training for Results; A systems Approach
to the Development of Human Resources in
Industry. U.S.A. Addison-Wesley Publishing
Company, Inc... 1969

S Y N O P S I S
- - - - -

A training field that is largely undeveloped is the training of the functionary who has, mostly by means of experience, acquired the knowledge and dexterity needed to perform the function. In many cases this knowledge and dexterity is insufficient for the functionary to attain a level of competence required by a specific function.

This level of incompetence should be measured and corrected on a continuous basis by making use of a system approach where the inset is the training needs, the process of training consists of a multiple choice approach and the outset is - in terms of the functional approach - an improvement in the competence of the functionary.

The inset or training needs is determined by comparing the level of performance of the functionary to that required by the function. This is done by setting or getting performance standards set for measurable parts of a function and then measuring the performance of functionaries against those standards by using an applicable measuring method. These results is then statistically analyzed to determine priorities.

The process of training consists of different ways of setting about helping trainees to reach a certain behavioral objective. The functional approach to training states that this behavioral objective is the same as the performance standard attached to a part of the function. Training ends with the attainment of the standard by the functionary. This is to be brought about in the most economic way by making use of a multiple choice process where the best approach is selective from a number of alternatives. In the process the highest possible participation by the learner must be assured.

The outset should be an improvement of the level of performance of the functionary. The difference in performance before and after training must be determined by applying the measuring method that has been used to determine the inset.

Continuous evaluation is the main principle of the functional systems approach. This entails a continuous evaluation of the standard of performance of functionaries; of the best method of improving that; of real improvements that has been attained; of the effect of these improvements on the functioning of a specific group of department's performance. Proper evaluation required an information subsystem to the training system where all information acquired is processed and used for decision making as to the most economic utilization of manpower.

The value of a functional systems approach to training lies in the fact that it rests on an abjective view of manpower utilization and improvement thereof.