

MEESTERS IN BESIGHEIDSADMINISTRASIE

**POTCHEFSTROOMSE BESIGHEIDSKOOL
PU VIR CHO**

SKRIPSIE

**‘N MOTIVERENDE BENADERING
TOT
OPLEIDINGS- EN BEKENDSTELLINGSPROGRAMME
IN ‘N INLIGTINGSTEGNOLOGIE OMGEWING**

deur

MARIËTTE SAAIMAN

**Studieleier: Prof L D Coetsee
1999**

**‘N MOTIVERENDE BENADERING
TOT
OPLEIDINGS- EN BEKENDSTELLINGSPROGRAMME
IN ‘N INLIGTINGSTEGNOLOGIE OMGEWING**

deur

**MARIËTTE SAAIMAN
(BSc)**

*Skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad
MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE aan die POTCHEFSTROOM
BESIGHEIDSKOOL aan die POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS*

Studieleier:

Prof L D Coetsee

POTCHEFSTROOM

1999

BEDANKINGS

Ek wil hiermee graag die volgende persone bedank vir hul volgehoue ondersteuning en motivering met my studies:

- **My MBA vriendskappe... Julia in besonder... ek kan geen groter waarde aan hierdie graad heg as die mense wat daarmee saam deel van my geword het nie.**
- **Marius, omdat jy altyd in my glo...my rolmodel...**
- **Pa, vir al die luister, aanmoedig en liefde, en 'n opvoeding waarin ek soveel deursettingsvermoë geleer het.**
- **Carin, vir jou luister, raad en kameraadskap.**
- **Suzie, vir 'n huis vol liefde deur al die eksamens! En vir die nagte se kuier by julle in Kosmos...**
- **Vir al my vriende en familie se belangstelling in en begrip vir hierdie studie.**
- **Tannie Lettie, en later ook Uzanne - julle hulp, ondersteuning en professionele diens word baie waardeer.**
- **Prof Leon Coetsee, vir sy volgehoue ondersteuning, opbouende kommentaar en bekwame leiding met my skripsie.**
- **Tannie Rix, vir haar hulp met die taalversorsing, en Julia vir tegniese versorging van die dokument.**
- **My Skepper...vir onverdiende genade...**



ABSTRACT

A Motivational approach to training- and initiation programmes in an information technology environment

Due to increasing worldwide economical pressures, South African organisations need to continuously improve their productivity. It is thus necessary for the management of organisations to ensure that employees contribute optimally to the success of the organisation as a whole.

To enhance employees' performance, it is necessary to train new employees to do the specific work for which they were appointed, effectively.

Organisations increasingly use formal induction- and training programmes to meet this need. The question is however, how well do these programmes work?

To answer this question, an organisation, (referred to as Organisation A), was used in this study to measure the effectiveness of an existing programme (namely the Structured Training Programme).

The first part of this study consisted of a literature study, which focused on aspects which can be used to improve the effectiveness of training programmes in organisations.

A questionnaire covering these aspects was developed and was completed by a group of people who have recently completed the Structured Training Programme.

The questionnaire's information was statistically analysed.

The results of this study, together with the literature study, were used to make suggestions to improve the organisation's current training programme. These suggestions cover aspects that should be improved on a corporate level, as well as aspects that can be improved on the level of the training programme itself. These suggestions included the following:

On a corporate level:

- Strategic goal setting in the organisation.
- Improving the interviewing skills of line management.
- Creating a motivational climate.

- Creating an awareness of the training programme at all levels of management.

On the level of the training programme:

- Making the training programme the responsibility of a specific person.
- Aligning the training programme with the strategic goals of the organisation.
- Managing the expectations of new employees.
- Creating opportunities for feedback on the training programme.
- Introducing new employees to the organisation culture.
- Creating and reinforcing a motivational climate during the training programme.
- Mentorship.
- Performance management during the training programme.
- Shortening of the duration of the training programme.
- Career planning during the training programme.

These suggestions, if implemented, will probably contribute to the improvement of the current training programme in Organisation A.

INHOUDSOPGAWE

Abstract

Titel

‘n Motiverende benadering tot opleidings- en bekendstellingsprogramme in ‘n inligtingstegnologie omgewing.

Hoofstuk 1: Aard en omvang van studie

1.1	Inleiding	p 1
1.2	Agtergrond tot die ondersoek	p 2
1.3	Probleemstelling - Aard en omvang van die probleem	p 3
1.4	Doelstellings van die studie	p 5
1.5	Navorsingsmetodologie	p 5

Hoofstuk 2: Teoretiese begronding van studie

2.1	Inleiding	p 7
2.2	Opleidings- en bekendstellingsprogramme:	
	Bekendstelling van die onderneming aan nuwe werknemers	p 8
2.2.1	Gevolge van ‘n bekendstellings- en opleidingsprogram wat nie effektief aangewend word nie	p 8
2.2.2	Bestuur van nuwe werknemers se verwagtinge	p 9
2.2.3	Kritiese behoeftes en vrae wat deur die bekendstellingsprogram aangespreek behoort te word	p 10
2.2.4	Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings en missie	p 13
2.2.5	Gevolgtrekkings	p 14
2.3	Organisasiekultuur:	p 15
2.3.1	Bekendstelling van die organisasiekultuur van die onderneming aan nuwe werknemers	p 15
2.3.2	Gevolgtrekkings	p 17

2.4	Die skep van 'n motiverende klimaat	p 17
2.4.1	Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram	p 17
2.4.1.1	Voorvereistes vir die skep van 'n motiverende klimaat	p 18
2.4.1.2	Transformasie elemente	p 20
2.4.2	Gevolgtrekkings	p 24
2.5	Loopbaanbeplanning:	p 25
2.5.1	Loopbaanbeplanning vir individue tydens die opleidingsprogram	p 25
2.5.2	Gevolgtrekkings	p 27
2.6	Prestasiemeting en die bevordering/terughou van persone in opleiding	p 27
2.6.1	Die doel en gebruik van prestasiemeting	p 27
2.6.2	Gevolgtrekkings	p 29
2.7	Mentorskap	p 30
2.7.1	Wat behels mentorskap?	p 30
2.7.2	Mentorskap tydens die opleidingsprogram en die voordele wat dit inhou vir die nuwe werknemer, die mentor en die organisasie	p 31
2.7.3	Gevolgtrekkings	p 35
2.8	Samevatting	p 35
 Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek		
3.1	Inleiding	p 39
3.2	Die onderneming waarin die navorsing uitgevoer word en die steekproef beskrywing	p 39

3.3	Omskrywing van die vraelys en die toepassing daarvan	p 40
3.3.1	Omskrywing van die vraelys	p 40
3.3.1.1	Faktore geïdentifiseer met behulp van die literatuurstudie	p 40
3.3.1.2	Uitleg van die vraelys	p 41
3.3.2	Toepassing van die vraelys	p 43
3.4	Statistiese verwerking van die inligting	p 43
3.4.1	Vraelys gebruik om die inligting in te samel (houdingsopname)	p 43
3.4.2	Statistiese metode om die inligting te verwerk	p 44
3.4.3	Resultate van die statistiese verwerking	p 44
3.5	Samevatting	p 54

Hoofstuk 4: Resultate en aanbevelings

4.1	Inleiding	p 55
4.2	Gevolgtrekkings uit die resultate van die houdingsopname	p 55
4.2.1	Die benutting van die bestaande GVP	p 56
4.2.2	Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk	p 57
4.2.3	Die aanspreek van kritieke vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram	p 58
4.2.4	Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings	p 59
4.2.5	Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasie-kultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram	p 59
4.2.6	Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram	p 60
4.2.7	Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram	p 60

4.2.8	Prestasie­meting tydens die opleidingsprogram	p 61
4.2.9	Mentorskap tydens die opleidingsprogram	p 61
4.2.10	Samevatting van resultate en gevolgtrekkings	p 61
4.3	Aanbevelings vir die verbetering van Onderneming A se opleidings- en bekendstellingsprogram	p 63
4.3.1	Aanbevelings op korporatiewe vlak	p 63
4.3.1.1	Strategiese doelwitte van die organisasie	p 64
4.3.1.2	Posbeskrywings, vaardighede in onderhoud-voering en die aanstelling van nuwe werknemers	p 65
4.3.1.3	Organisasiekultuur	p 65
4.3.1.4	Die skep en instandhouding van 'n motiverende klimaat	p 65
4.3.1.5	'n Bewustheid van die opleidingsprogram onder alle vlakke van bestuur	p 66
4.3.2	Aanbevelings wat die opleidingsprogram direk raak	p 67
4.3.2.1	Maak 'n spesifieke persoon verantwoordelik vir die opleidingsprogram	p 68
4.3.2.2	Belyn die program met strategiese doelstellings van die organisasie	p 69
4.3.2.3	Bestuur van werknemers se verwagting	p 69
4.3.2.4	Skep geleentheid vir gereelde terugvoering oor die opleidingsprogram	p 70
4.3.2.5	Blootstelling aan organisasiekultuur	p 71
4.3.2.6	Die ondersteuning van die skep van 'n motiverende klimaat deur GVP	p 71
4.3.2.7	Mentorskap program	p 72
4.3.2.8	Prestasie­meting in Onderneming A	p 73
4.3.2.9	Verkorte tydperk vir opleidingsprogram	p 75

4.3.2.10	Loopbaanbeplanning tydens GVP	p 75
4.4	Samevatting	p 76
Bylaag 1:	Skematiese voorstelling van die voorgestelde bekendstellings- en opleidingsprogram vir Onderneming A	
Bylaag 2:	Vraelys	
Bronnelys		

TITEL

‘n Motiverende benadering tot opleidings- en bekendstellingsprogramme in ‘n inligtingstegnologie omgewing.

HOOFSTUK 1

Aard en omvang van die studie

1.1 Inleiding

As gevolg van toenemende wêreldwye ekonomiese druk, ervaar ondernemings in Suid-Afrika daaglik die behoefte om hul werkswyses en werksmilieu aan te pas om produktiwiteit te verbeter. Tesame met hierdie veranderinge in werkswyses word ook ‘n verhoogde arbeidsomset deur werkgewers ervaar. Dit is hierdie faktore wat dit vir die bestuur van ondernemings nodig maak om te verseker dat elke werknemer in die organisasie deur verbeterde werkswyses en insette optimaal bydra tot verhoogde produktiwiteit en die groei en sukses van die organisasie.

Om by te dra tot werknemers se vermoëns om beter en slimmer te werk, moet almal in die organisasie so gou moontlik bekend gestel word aan die organisasie se strukture, strategiese doelwitte, gedeelde waardes en werkswyses. Verder moet nuwe werknemers die nodige opleiding ontvang om aan die spesifieke tegniese/praktiese vereistes van sy/haar pos in die organisasie te voldoen. Organisasies maak toenemend gebruik van formele opleidings- en bekendstellingsprogramme om hierdie behoeftes aan te spreek. Maar tot watter mate kan hierdie programme ‘n wenresep wees om nuwe werknemers se produktiwiteit in ‘n uiters kompeterende mark so gou moontlik optimaal te benut?

Hierdie studie word gedoen met die doel om uit beskikbare literatuur en ‘n werklike situasie te bepaal tot watter mate hierdie vraag beantwoord kan word.

In die literatuurstudie gedeelte van hierdie ondersoek word gekonsentreer op die bekendstelling van nuwe werknemers aan die onderneming, organisasiekultuur, die skep van ‘n motiverende klimaat, loopbaanbeplanning, prestasiemeting en mentorskap en dit word gedoen met die doel om toe te lig hoe hierdie faktore in opleidings- en bekendstellingsprogramme aangespreek behoort te word om by te dra tot verhoogde

effektiwiteit van sulke programme.

Daarna word hierdie teoretiese kennis toegepas op 'n werklike situasie in 'n onderneming, naamlik Onderneming A.

Onderneming A, 'n inligtingstegnologie firma in Suid-Afrika, (daar sal deurlopend na hierdie onderneming verwys word as Onderneming A vanweë druk van die bestuur van die onderneming om nie die naam van die onderneming in hierdie studie te gebruik nie) kompeteer in die dinamiese, veeleisende mark van inligtingsvoorsiening. As die dienslewerende firma van alle inligtingstegnologiese behoeftes van een van Suid-Afrika se grootste staalvervaardigers, moet Onderneming A teen verskeie sterk mededingers kompeteer om die voorkeur diensverskaffer van hierdie en ander moontlike kliënte te wees. As gevolg van hierdie druk op Onderneming A is spoedige, kwaliteit dienslewering die faktore wat hierdie firma kompetender sal laat presteer.

Nuwe werknemers moet dus so gou moontlik begin om 'n produktiewe bydrae te maak tot die doelstellings van Onderneming A. In 'n poging om hierdie behoefte van Onderneming A aan te spreek gaan daar in hierdie ondersoek krities gekyk word na hoe 'n goed beplande, gestruktureerde bekendstellingsprogram in 'n inligtingstegnologiese omgewing gebruik kan word om sodoende 'n toegerusde, gemotiveerde werknemer in die produksie omgewing te vestig.

1.2 Agtergrond tot die ondersoek

Onderneming A is, soos reeds hierbo verduidelik, 'n dienslewerende onderneming in die inligtingstegnologie omgewing. Die dienste wat aan kliënte gebied word, bestaan hoofsaaklik uit die ontwikkeling van toegepaste sagteware pakette volgens die unieke behoeftes van kliënte. Hierdie pakette word meestal gebruik om inligting te manipuleer, op datum te hou en op sinvolle wyse voor te stel.

Die firma was tot twee jaar gelede slegs 'n departement van die spesifieke organisasie wat nou hul grootse kliënt is. Na oorskakeling van 'n departement tot 'n onafhanklike besigheidseenheid, word daar nou ook gekyk na die werwing van buitekliënte.

As gevolg van bogenoemde moet Onderneming A kompeteer met baie ander suksesvolle mededingers. Verder is die algemene ekonomiese druk op Suid-Afrikaanse firmas daagliks besig om toe te neem. Onderneming A is in 'n fase van

oorskakeling en groei, waar die bydrae van elke werknemer in die onderneming van kritiese belang is vir die sukses van die organisasie. Dit is hierdie faktore wat dit van uiterste belang maak vir die onderneming om 'n program daar te stel wat aangewend kan word om nuwe werknemers op die mees doeltreffende wyse te motiveer en toe te rus in hul werk in die produksie omgewing.

Daar bestaan tans so 'n program, maar die bestuur het dit as 'n behoefte geïdentifiseer om die bestaande program sodanig aan te pas, om meer waarde toe te voeg deur die verbetering van motivering en vermoëns van nuwe werknemers. Die behoefte vergemaklik die uitvoerbaarheid van die studie en verhoog die ontvanklikheid vir aanbevelings wat gemaak kan word om die bestaande program te verbeter.

1.3 Probleemstelling - aard en omvang van die probleem

Onderneming A maak gebruik van 'n gestruktureerde vorderings program (voortaan genoem *GVP*) waaraan nuwe werknemers, met tipies min of geen werksondervinding, vir twee jaar lank moet deelneem. Alle persone wat aangestel word, het reeds *tersiêre opleiding* in 'n inligtingstegnologie rigting voltooi. Die GVP het ten doel om die bekendstelling, oriëntering, motivering en opleiding van nuwe werknemers aan te spreek.

Die program bestaan tans uit rekenaar gebaseerde kursusse wat tydens die eerste twee weke van nuwe werknemers se diens aangebied word en is gerig op tegniese vaardighede. Daarna is daar geen formele opleiding, byvoorbeeld geskeduleerde kursusse, in die program nie.

Hierdie studie is geïnisieer deur die probleme en leemtes soos wat dit deur die skrywer, as nuwe werknemer van Onderneming A, ervaar is in haar deelname aan en voltooiing van die Gestruktureerde Vorderings Program, asook deur die bestuur van Onderneming A se behoefte om die bestaande program aan te pas om meer waarde toe te voeg tot die organisasie.

Na aanleiding van bogenoemde is die waargenome probleme wat in hierdie ondersoek aangespreek gaan word soos volg:

- Geen formele programme bestaan om werknemers bekend te stel aan die organisasiekultuur nie.

- Daar word nie geleenthede geskep waartydens nuwe werknemers vrae kan stel om sodoende onduidelikhede rondom hul toekoms en ander praktiese probleme wat ervaar word uit te klaar nie. Dit laat nuwe werknemers dikwels met min motivering om 'n bydrae te lewer tot die sukses van die organisasie, omdat daar steeds onsekerhede bestaan oor die “hoe's en hoekom's” van die organisasie.
- Daar is selde geleenthede vir nuwe werknemers om hul toekoms met 'n geskikte persoon, byvoorbeeld 'n toekomstige bestuurder, in die organisasie te bespreek en is verdere opleiding nie noodwendig in lyn met die loopbaanbehoefte van elke individu nie. Die inligtingstegnologie omgewing bied verskeie uiteenlopende rigtings waarin gespesialiseer kan word, maar die opleiding word tans baie oppervlakkig en in 'n enkele rigting aangebied. Dit kan dus die nuwe werknemer ontnem van 'n geleentheid om te ontwikkel op grond van sy/haar persoonlike belangstelling.
- Daar is nie 'n spesifieke persoon/persone (mentors) wat verantwoordelikheid aanvaar vir persone in GVP nie. Dit beteken dat nuwe werknemers, veral dié uit ander taal- en kultuurgroepe as die oorgrootte meerderheid van Onderneming A, waarskynlik moeiliker aanpas by die nuwe omgewing en werkswyses, omdat daar nie 'n persoon is met wie hulle kan identifiseer en hul probleme en vrae met vrymoedigheid kan bespreek nie.
- Die GVP is nie die primêre verantwoordelikheid van 'n spesifieke persoon in Onderneming A nie - die program word dus nie konstant geëvalueer en bestuur om effektief te wees in die voortdurend veranderende inligtingstegnologie omgewing nie. Die gevolg hiervan is dat niemand toesien dat opleiding deurlopend in lyn is met die organisasie se strategiese doelwitte nie - werknemers word dus nie meer noodwendig doelmatig opgelei en toegerus nie.
- Daar is tans geen formele meting van prestasie en vordering tydens GVP nie. Persone wat GVP deurloop word elke semester finansiële beter vergoed, met twee posvlakverhogings tydens die duur van die program. Daar blyk geen beleid te wees ten opsigte van terughou/versnelling van persone deur die program op grond van hul vordering nie.

Omdat daar geen formele prestasiemeting plaasvind nie, kan werknemers moontlik verontreg voel wanneer daar wel versnellings / terughoudings deur 'n bestuurder aanbeveel word, omrede dit as subjektief gesien word.

1.4 Doelstellings van die studie

Teen die agtergrond van die probleemstelling hierbo weergegee, is die doel van die studie om:

1.4.1 Die bestaande GVP in Onderneming A te evalueer op grond van

- teoretiese modelle en inligting met betrekking tot opleidings- en bekendstellingsprogramme, en
- die resultate van 'n houdingsmeting oor die bestaande GVP onder persone wat tans aan die program deelneem of wat dit onlangs (tot 'n jaar gelede) voltooi het.

1.4.2 Aanbevelings te maak om die bestaande GVP aan te pas en te vernuut om dit sodoende meer sinvol en effektief te maak.

Evaluering en aanbevelings sal gedoen word met klem op die volgende:

- 1) Bekendstelling van nuwe werknemers in Onderneming A.
- 2) Bekendstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur van Onderneming A.
- 3) Motivering van nuwe werknemers.
- 4) Loopbaanbeplanning vir individue in die GVP.
- 5) Prestasiemeting en die bevordering/terughou van persone in die GVP.
- 6) Mentorskap en die rol daarvan in die GVP.

1.5 Navorsingsmetodologie

Die navorsingsbenadering wat gebruik gaan word om die doelstellings te verwesenlik is tweeledig.

1.5.1 Eerstens gaan daar 'n teoretiese studie gedoen word na:

- opleidings- en bekendstellingsprogramme (doel en aanwending),

- die skep van 'n motiverende klimaat (kort oorsig),
- organisasiekultuur (bekendstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur),
- loopbaanbeplanning,
- prestasie-meting, en
- mentorskap (rol van mentors in opleidingsprogramme).

1.5.2 Tweedens gaan 'n houdingsopname onder persone wat huidig in die GVP is by Onderneming A (of dit onlangs voltooi het) gemaak word.

Die doel van die houdingsopname sal wees om persepsies oor die huidige GVP te meet teenoor die vereistes wat vir só 'n program in die literatuur geïdentifiseer is, asook oor die vereistes waaraan die verbeterde program moet voldoen. Gevolgtrekkings wat uit die houdingsopname gemaak word, sal die basis wees vir aanbevelings vir verbetering van die bestaande program.

HOOFSTUK 2

Teoretiese begroning van die studie

2.1 Inleiding

Die sentrale tema van hierdie studie is om ondersoek in te stel na vereistes waaraan 'n bekendstellings- en opleidingsprogram moet voldoen om optimaal by te dra tot die motivering van nuwe werknemers. Onderliggend hieraan is dat 'n gemotiveerde werknemer 'n produktiewe bydrae kan maak tot die verwesenliking van die organisasie se strategiese doelstellings.

Daar gaan in die teoretiese begroning (die literatuurstudie) gekonsentreer word op die volgende:

- Die nadele van opleidings- en bekendstellingsprogramme wat nie effektief aangewend word nie.
- Spesifieke aspekte wat deur sulke programme aangespreek behoort te word soos:
 - ❖ Bestuur van werknemers se verwagtinge.
 - ❖ Kritiese behoeftes en vrae van die nuwe werknemer.
- Die belyning van opleidings- en bekendstellingsprogramme met die strategiese doelwitte van die organisasie.
- Die invloed van die volgende aspekte op die sukses van sulke programme:
 - ❖ Organisasiekultuur.
 - ❖ Die skep van 'n motiverende klimaat.
 - ❖ Loopbaanbeplanning.
 - ❖ Prestasiemeting.
 - ❖ Mentorskap.

2.2 Opleidings- en bekendstellingsprogramme:

Bekendstelling van die onderneming aan nuwe werknemers

2.2.1 *Gevolge van 'n bekendstellings- en opleidingsprogram wat nie effektief aangewend word nie*

Om die doel van bekendstellings-en opleidingsprogramme in 'n organisasie beter te verstaan moet daar gekyk word na die negatiewe gevolge wat 'n oneffektiewe program vir die organisasie kan inhou. Volgens Whetherly (1994:3) is daar 'n aantal simptome wat in organisasies met geen of oneffektiewe opleidingsprogramme ervaar kan word:

- Organisasie doelstellings word nie bereik nie.
- Dit is moeilik om die voortdurende veranderinge wat nodig is om suksesvol te bly aan te bring, omdat werknemers nie deurgaans blootgestel word aan 'n leeromgewing nie.
- Hoë bedankingsyfer, veral van ambisieuse werknemers.
- Werknemers stagneer omdat hul vermoëns nie optimaal ontwikkel en benut word nie.
- Ongemotiveerde, ontnugterde werksmag.

Hierdie simptome is eie aan 'n ongesonde organisasie en kan, volgens Whetherly (1994:3), aanleiding gee tot verswakte dienslewering, ontevrede kliënte, onderbenutte hulpbronne, reaktiewe eerder as pro-aktiewe optrede van bestuur, en vele meer.

Alhoewel opleiding nie as die enigste en absolute oplossing vir hierdie tipe organisatoriese probleme voorgehou kan word nie, is dit wel 'n belangrike hulpmiddel wat gebruik kan word, wanneer hierdie negatiewe punte aangespreek word. Effektiewe opleiding stel werknemers in staat om te leer en om veranderings in begrip en optrede te akkommodeer (Whetherly, 1994:13). Dit dra ook by tot die algemene konsep van 'n lerende onderneming. Effektiewe opleiding stel die organisasie in staat om deur 'n kontinue proses van transformasie te gaan, waarin alle werknemers deurgaans ontwikkel word, sodat die proses van verandering geleidelik en relatief glad verloop, eerder as deur krisisse wat van tyd tot tyd in die organisasie voorkom (Whetherly, 1994:31).

Samevattend kan gesê word dat 'n goeie opleidingsprogram nie net die bogenoemde negatiewe aspekte kan aanspreek nie, maar dat dit ook die werknemers in die organisasie kan toerus om deurlopend te groei en te ontwikkel, om sodoende produktiewe insette te kan lewer tot die strategiese doelwitte van die organisasie.

2.2.2 *Bestuur van nuwe werknemers se verwagtinge (assimilasie)*

Dit is belangrik dat bekendstellingsprogramme voorsiening moet maak om die verwagtings van nuwe werknemers te bestuur, sodat dit realisties is en daar gevolglik in later stadiums daaraan voldoen kan word. Nuwe werknemers wat binne die eerste ses maande bedank, sê meestal, volgens George en Miller (1996:49), dat die werk nie aan hul vereistes voldoen het nie. In teenstelling hiermee sal 'n suksesvolle bekendstellingsprogram baie daartoe bydra dat 'n werknemer se aanvanklike ervaring van sy nuwe werksomgewing produkief en standhoudend is - 'n eerste indruk word net een keer gemaak (Boase, 1997:50). Volgens George en Miller (1996:49) is *assimilasie* 'n alternatief vir die tradisionele oriëntering waarmee die verwagtinge van nuwe werknemers bestuur kan word. Assimilasie behels dat nie net die nuwe werknemer opgelei moet word nie, maar ook die toekomstige bestuurders / mentors van hierdie werknemers. Die doel daarvan is om dit vir hierdie mentors moontlik te maak om voor, tydens en ná die opleidingsprogramme steeds ondersteunend te wees tot die prestasie van nuwe werknemers. Alhoewel dit gewoonlik die opleidingsinstrukteurs is wat verantwoordelik is vir die opleiding tydens die aanvanklike opleidingstydperk, is dit die mentors wat daarna verantwoordelik gaan wees vir die deurlopende ontwikkeling van werknemers. Die assimilasiëplan demonstreer gedeelde eienaarskap vir die oriëntering en integrering van nuwe werknemers tussen instrukteurs en mentors in die werkplek. Die stappe van die assimilasiëplan moedig bestuurders aan om nuwe werknemers in te lig oor die organisasie se waardestelsel en missie, die rol van die nuwe werknemer in die bereiking van organisasie doelstellings asook hul spesifieke pligte en funksies. Volgens George en Miller (1996:50) bestaan die assimilasiëplan uit vier hoofpunte:

- Gevorderde opleiding in die aanstelling van en onderhoudvoering met nuwe werknemers.

Hierdeur word bestuurders geleer om 'n profiel saam te stel van die persoon wat nodig is om die werk te doen en om dan só 'n persoon te identifiseer

tydens onderhoudvoering. Om te verseker dat 'n persoon nie net 'n goeie kandidaat vir die pos is nie maar ook dat hy/sy die aanpassing by die nuwe omgewing effektief sal kan deurgaen, moet bestuur volgens Goldstein (1993:327) onder andere die volgende in gedagte hou tydens onderhoudvoering:

- ❖ Waar in die organisasie gaan die nuwe werknemer inpas?
 - ❖ Watter kennis, vaardighede en vermoëns is nodig is om die werk te doen?
 - ❖ Sal die aansoeker 'n gemotiveerde werknemer wees?
- Beplande interaksie tussen nuwe werknemers en mentors op 'n gereelde basis.
Hierdie interaksie bied die geleentheid aan werknemers om hul vrae en probleme met hul mentors te bespreek. Verder gee dit die geleentheid aan bestuurders om die organisasie se doelstellings, filosofie, waardestelsel en verwagtinge aan nuwe werknemers te verduidelik.
 - Geleidelike omskakeling na die produksie omgewing.
Dit stel nuwe werknemers op hul gemak vir die finale oorskakeling na hul toekomstige werkplek.
 - Evaluering en terugvoer na aanvanklike opleiding.
Om deurgaanse ontwikkeling van nuwe werknemers te verseker word daar gereeld evaluasie en terugvoer gedoen.

In kort moet die organisasie dus toekomstige bestuurders / mentors van nuwe werknemers toerus sodat hulle voor, tydens en ná die opleidingsprogram ondersteunend kan wees tot die prestasie van die nuwe werknemers. Op so 'n wyse kan beter daarin geslaag word om die regte persoon in elke pos aan te stel en op te lei sodat daar ná die opleidingsprogram steeds produktief gewerk word om die doelstellings van die organisasie en die individue in die organisasie te bereik.

2.2.3 Kritiese behoeftes en vrae wat deur die bekendstellingsprogram aangespreek behoort te word

Een van die sentrale temas van bekendstellingsprogramme is om die nuwe werknemer in die organisasie te laat sosialiseer. Goldstein (1993:327) definieer hierdie

“organisatoriese sosialisasie” as die proses waardeur die nuwe werknemer die waardes, norme en verwagte optrede aanleer wat nodig is om deel te kan neem as ‘n lid van die organisasie. Dit stem ooreen met sy definisie van opleiding, waarvolgens opleiding die sistematiese aanleer van vaardighede, reëls en konsepte is wat verbeterde prestasie in die nuwe omgewing tot gevolg het. Verder is hierdie sosialisering nie ‘n enkele proses is nie, maar bestaan dit uit interaksie tussen die opleiding wat nodig is om die werk te kan doen en verskeie ander leerprosesse, soos byvoorbeeld wat, hoe en hoekom dinge in die organisasie gedoen word, wie watter poste beklee en vele meer. Hierdie sosialiseringsproses bestaan volgens Goldstein (1993:328) uit vier fases:

Fase 1: Konfronteer en aanvaar die realiteit van die nuwe organisasie

- Bevestig / bevraagteken die verwagtinge wat die nuwe werknemer van die organisasie het.
- Konflik tussen die organisasiekultuur en persoonlike behoeftes en waardes vind plaas.
- Die werknemer ontdek watter persoonlike aspekte word ondersteun / onderdruk / ontwikkel deur die organisasie.

Fase 2: Verkry duidelikheid rondom die verskillende rolle in die organisasie

- Raak bekend met take wat die nuwe werk inhou.
- Definieer persoonlike rol in verhouding tot bestuur en medewerkers.
- Leer om weerstand teen verandering te hanteer.
- Die werknemer vind kongruensie tussen sy/haar eie evaluering van prestasie en dié van die organisasie.
- Leer om binne die gegewe struktuur te werk.

Fase 3: Die individu vind sy/haar plek in die konteks van die organisasie

- Die nuwe werknemer bepaal watter van sy/haar eie optrede is in lyn met dié van die organisasie.
- Los konflik (by die werk en tussen buitebelange en die werk) op.

- Die nuwe werknemer ontwikkel 'n verbondenheid tot die werk en organisasie.
- Nuwe selfbeeld, interpersoonlike verhoudinge en waardes word vasgelê.

Fase 4: Tekens van suksesvolle sosialisasie

- Die organisasie kan op die werknemer se toegewydheid vertrou.
- Daar is 'n hoë algemene vlak van werkstevredenheid.
- Daar is 'n gevoel van wederkerige aanvaarding tussen die werknemer en die organisasie.
- Die werknemer is betrokke by sy werk en daar is interne werksmotivering.

In kort moet die werknemer eers die realiteit van die nuwe organisasie begryp, dan moet daar duidelikheid verkry word wat die rol van die nuwe werknemer in die organisasie is. Daarna moet die nuwe werknemer hom/haar in konteks met die nuwe organisasie plaas - die nuwe werknemer se eie professionele kultuur moet met dié van die organisasie begin vereenselwig. Laastens behoort daar tekens van suksesvolle organisatoriese sosialisering te wees. As daar na hierdie verskillende fases gekyk word, is dit duidelik dat verskeie van die leerprosesse wat in die eerste drie fases van die sosialiseringsproses plaasvind, met die opleidings- en bekendstellingsprogram begin.

Om die nuwe werknemer by te staan in hierdie proses van aanpassing by die organisasie, behoort die volgende vrae, volgens Boase (1997:50), wat moontlik in die bekendstellingsprogram kan ontstaan, aangespreek te word:

- Hoe moet onmiddellike probleme gedurende die eerste aantal werksdae hanteer word? (Wie is my direkte bestuurder, wat is die werksure, wat is my salaris en voordele).
- Wie is die topbestuur en op watter wyse geskied kommunikasie? (Basiese organisasie struktuur en die verskillende verteenwoordigers).
- Hoe funksioneer die organisasie? (Aantal werknemers, produkreeks, kompetisie, 'n oorsig oor die organisasie se geskiedenis, visie, waardes en missie).

- Wat van my toekoms? (Beleid oor opleiding, mentorskap, prestasie-meting, bevorderingsmoontlikhede, loopbaanbeplanning).

Wauhs (1997:13) stel voor dat hierdie en ander soortgelyke vrae en probleme onder andere in 'n skriftelike "handleiding" aangespreek moet word. Hierdie handleiding bevat dan ook ander algemene inligting wat die nuwe werknemer sy weg kan help vind in die nuwe omgewing, asook terugvoervorms en aanbevelings wat gebruik kan word om deurgaans die bekendstellingsprogram te verbeter. Whetterly (1994:25) beveel aan dat hierdie handleiding die aksieplan vir die opleiding moet uiteensit sodat werknemers hul vordering, aanbevelings en toekomstige opleidingsbehoefes gestruktureerd kan bepaal en meet. Die sukses van so 'n handleiding is deur Wauhs (1997:13) getoets by Lubrizol Corporation, waar 'n persoonlike kopie van die handleiding ("New Employee Orientation Manual") met die verwelkoming van elke nuwe werknemer oorhandig is.

Opsommend moet die organisasie besef dat elke nuwe werknemer deur 'n aanpassingsproses moet gaan voordat hy/sy gemaklik en produktief sal wees in sy/haar bestemde plek in die organisasie. Tydens hierdie tydperk van aanpassing is daar spesifieke vrae en probleme wat by die nuwe werknemer kan ontstaan en moet daar voldoende geleentheid en metodes geskep en benut word waartydens hierdie vrae aangespreek kan word. Dié geleentheid ruim nie net onsekerheid (wat waarskynlik demotiverend vir die nuwe werknemer is) grootliks uit die weg nie, maar gee ook aan bestuur die geleentheid om 'n vertrouensverhouding met nuwe werknemers te bou, waarin latere verbondenheid en motivering met veel meer gemak hanteer kan word.

2.2.4 *Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings en missie*

Die fundamentele doel van organisatoriese opleidingsprogramme is om te verseker dat werknemers bevoeg en toegerus is om hul werk te kan doen, en op so 'n wyse by te dra tot die verwesenliking van die *organisasie se strategiese missie* (Harp, 1995:65). In lyn hiermee sê Risher en Fay (1995:55) dat organisasies wat in die moderne mark van vandag kompeteer, se mededingende voordeel lê in die vaardighede van hul werknemers. Omdat verskillende vaardighede en kennis nodig is om verskillende besigheidstrategieë te ondersteun, moet die aanleer van hierdie vaardighede in elke organisasie gekoppel word aan daardie organisasie se unieke

strategiese doelstellings (Raghuram, 1996:45). Volgens Raghuram (1996:43) lê opleidingsfunksies aan die hart van die ontwikkeling van die kritiese vaardighede wat in elke organisasie nodig is, om 'n mededingende voordeel te verkry en die langdurende prestasie van werknemers te verseker. Die sukses van interne opleidingsprogramme word dus beïnvloed deur die belyning van hierdie program met die organisasie se doelstellings. Harp (1995:65) beveel aan dat 'n omvangryke behoeftebepaling gedoen moet word om die tekortkominge in die vaardighede van werknemers te identifiseer, sodat dit aangespreek kan word met die opleidingsprogramme wat aangebied word. Die opleidingsprogram moet dus gereeld hersien en aangepas word in die lig van die behoeftes wat in die organisasie ontstaan, sodat nuwe werknemers toegerus word om die organisasie se strategiese doelstellings te bereik. Raghuram (1996:50) stel voor dat die effektiwiteit van organisasies se opleidingprogramme gemeet moet word aan die mate waarin die doelstellings van die besigheidsplan bereik word.

Samevattend kan gesê word dat die opleidingsprogram die *kern* is van die vaardighede wat deur alle werknemers in die organisasie aangeleer en benut word. Omdat hierdie vaardighede só moet wees dat dit die werknemers, ideaal gesproke, te alle tye sal help om 'n produktiewe bydrae te maak tot die verwesenliking van die organisasie se strategiese doelstellings, moet die opleidingsprogram *self* ook in lyn wees met die strategiese doelstellings. Die moderne organisasie funksioneer verder in 'n dinamiese mark en moet dus gereeld hul strategie (en ook hul opleiding wat die vaardighede kweek wat nodig is om dit te ondersteun) aanpas. Hierdie belyning van die opleidingsprogram moet 'n doelbewuste, taakgerigte verantwoordelikheid van die bestuur van elke onderneming wees.

2.2.5 *Gevolgtrekkings*

Die opleidings- en bekendstellingsprogram in 'n organisasie is dié instrument waarmee bestuur die fondament vir elke nuwe werknemer se prestasie in die organisasie lê. Dit is tydens hierdie fase wat bestuur toegerus moet wees om die nuwe werknemer by te staan in die aanpassingstydperk, om sy/haar verwagtinge te bestuur en kritiese probleme uit te sorteer, sodat die werknemer langdurig gemotiveerd sal kan bydra tot die sukses van die organisasie. Die probleme wat deur organisasies met oneffektiewe opleidingsprogramme ervaar word, kan ernstige negatiewe gevolge op

die voortbestaan van die organisasie hê en daarom is dit krities dat die bestuur van organisasies hul opleidingsprogramme te alle tye moet aanpas dat dit die nuwe werknemers met die regte vaardighede toerus, sodat elke werknemer in die organisasie die regte ding *reg* sal doen - met ander woorde 'n bydrae sal lewer tot die bereiking van daardie organisasie se unieke strategiese doelstellings.

Om egter te verseker dat werknemers deurlopend bydra tot die verwesenliking van die organisasie se strategiese doelstellings, moet daar vir die totale dienstydperk van elke werknemer voortgebou word op die fondament wat deur die opleidingsprogram vir die prestasie van nuwe werknemers gelê is. Omdat organisasiekultuur (wat in die volgende gedeelte van die studie bespreek sal word) aan alle lede in die organisasie 'n riglyn gee van hoe om op te tree, wat om te doen, en hoe om werk doeltreffend af te handel om sodoende by te dra tot die verwesenlik van die doelstellings van die organisasie, kan die unieke kultuur wat in elke organisasie bestaan, 'n groot bydrae lewer tot hierdie uitbreiding van volgehoue werknemerprestasie. Hierdie bydrae van organisasiekultuur tot die prestasie van werknemers word vervolgens toegelig.

2.3 **Organisasiekultuur**

Daar gaan in hierdie gedeelte van die studie gekyk word na beskikbare literatuur rakende organisasiekultuur en die bydrae wat organisasiekultuur kan maak tot die sukses van opleidings- en bekendstellingprogramme in 'n organisasie. Daar word spesifiek gefokus op die bekendstelling van werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidingsprogram.

2.3.1 *Bekendstelling van die organisasiekultuur van die onderneming aan nuwe werknemers*

Om te begryp waarom dit nodig is om die organisasiekultuur reeds tydens die bekendstellings- en opleidingsprogram aan nuwe werknemers bekend te stel, moet die terme kultuur en organisasiekultuur eers duidelik gedefinieer word.

Die term kultuur verwys na die spesifieke karakteristieke wat 'n gemeenskap of groep van ander onderskei. Hierdie karakteristieke is byvoorbeeld 'n stelsel van gedeelde menings, insluitend taal, kleredrag, gedragspatrone, waardestelsels, gevoelens, houdings, interaksies en groepnorme tussen lede van die organisasie (Itzin & Newman, 1995:11). Schein (1985:9) definieer kultuur as “ 'n patroon van basiese

aannames - uitvind, ontdek of ontwikkel deur 'n groep mense soos wat hulle leer om probleme rakende eksterne aanpassing en interne integrasie te hanteer - wat in die verlede goed genoeg gewerk het om as geldig beskou te word en aan nuwe lede van die organisasie geleer te word as die korrekte wyse om te dink, voel en op te tree.” Vir Davis (1984:120) is organisasiekultuur “‘wie jy is en waarvoor jy staan’ en is dus ‘n uitdrukking van doelstellings, ‘n refleksie van fundamentele betekenis’.” Volgens Kreitner en Kinicki (1995:532) is organisasiekultuur die “sosiale gom” wat lede van ‘n organisasie deur gemeenskaplike waardes, simboliese leuse en sosiale ideale saambind. Laastens sien Bate (1994:12) kultuur nie as iets wat die organisasie *het* nie, maar eerder as iets wat die organisasie *is*. Hy sien kultuur as ‘n spesifieke manier van dink oor die organisasie, ‘n paradigma of persepsie om die organisatoriese lewensiklus te interpreteer.

Samevattend kan organisasiekultuur dus gesien word as die siel van die organisasie - dit gee aan die organisasielede ‘n riglyn van hoe om op te tree, wat om te doen, en hoe om prioriteite toe te ken om werk doeltreffend af te handel. Dit affekteer alles en almal in die organisasie - hoe die lede in die organisasie dink, wat hulle voel en hoe hulle elke dag optree.

Uit die bogenoemde definisies van organisasiekultuur is dit duidelik dat elke organisasie se prestasie en sukses sterk op die kultuur van daardie organisasie steun. Hierdie “riglyne” vir organisatoriese en individuele prestasie en sukses is noodsaaklik vir nuwe werknemers om te oorleef en aan te pas by die organisasie as ‘n geheel.

Omdat die nuwe werknemer reeds tydens die eerste aantal dae in sy/haar nuwe organisasie ‘n definitiewe beeld vorm van hoe dinge in die organisasie gedoen word, moet die organisasiekultuur as een van die eerste stappe in die bekendstellingprogram aan die nuwe werknemer bekend gestel word. Hierdie bekendstelling aan organisasiekultuur kan onder andere gedoen word deur inligtingssessies waartydens die organisasie se formele strukture (byvoorbeeld die verskillende divisies in die organisasie en of dit ‘n koste- of winssentrums is, asook die hiërargiese vlak van bestuur en kommunikasie kanale, prestasiemeting en loopbaangeleenthede) en ook die informele strukture (byvoorbeeld die visie en missie van die organisasie, werkswyses, taal en aanspreekvorme wat algemeen gebruik word, die beleid oor sosiale aksies) met nuwe werknemers bespreek word. Verder kan werknemers ook vir ‘n sekere aantal dae tydens die aanvang van die opleidingsprogram in verskillende werksomgewings

in die organisasie inskakel om meer bekend te raak met die werkswyses en algemene inligting (produkreekse en dienste) van die organisasie, asook die waardes van die organisasie en hoe dit uitgeleef word (kultuur is gebou op 'n waardestelsel).

Daarna moet die werknemer deur die opleidingsbeampte, sy/haar toekomstige mentor, lynbestuurder en medekollegas ondersteun word om hierdie kultuur te kan begryp, te ondersteun en sy/haar eie te maak. Eers dan kan die nuwe werknemer produktief en effektief in die organisasie begin funksioneer.

2.3.2 *Gevolgtrekkings*

Die bekendstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur stel nuwe werknemers in staat om so gou as moontlik vir hom-/haarself 'n raamwerk op te stel waarin sy/haar denke, gevoelens, optrede, waardes en norme, houdings en interaksie in lyn gebring kan word met die organisasie se wyse van probleemhantering, prioriteitstoekenning en doelwitbereiking. Dit belyn noodwendig die denke, optrede en pogings van die nuwe werknemer met die organisasie se fundamentele doelstellings - 'n noodsaaklikheid vir die oorlewing en sukses van die organisasie.

Noudat die waarde van 'n organisasie se kultuur vir die sukses van opleidings- en bekendstellingsprogramme in die organisasie toegelig is, word daar in die volgende gedeelte van die studie gekyk na hoe 'n motiverende klimaat in 'n organisasie verder kan bydra tot die sukses van sulke programme.

2.4 **Die skep van 'n motiverende klimaat**

2.4.1 *Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram*

'n Motiverende klimaat in 'n organisasie kan daartoe bydra dat die prestasie van elke werknemer in die organisasie verbeter word. Só 'n motiverende klimaat moet reeds in die organisasie bestaan en deur die opleidings- en bekendstellingsprogram ondersteun en versterk word om deurlopende verbeterde prestasie van werknemers te verseker. Andersyds kan 'n motiverende klimaat ook bydra tot die verhoogde sukses van opleidings- en bekendstellingsprogramme in organisasies.

'n Kort oorsig uit beskikbare literatuur oor die skep van 'n motiverende klimaat word nou in hierdie gedeelte van die studie gedoen.

Volgens Coetsee (1996:9) is die sukses van werknemers wat in 'n motiverende

klimaat funksioneer die resultaat van identifisering, ontsluiting, benutting en realisering van mense se potensiaal. Motivering, volgens Kreitner & Kinicki (1995:142), is daardie psigologiese prosesse wat die aansporing, gerigtheid en volharding van vrywillige, doelgerigte aksies veroorsaak.

Omdat opleidings- en bekendstellingsprogramme 'n groot gedeelte van nuwe werknemers se tyd in beslag neem, en ook omdat die program die fondament lê vir die nuwe werknemer se prestasie vorentoe, moet bestuur reeds tydens hierdie programme die motiverende klimaat in die organisasie versterk en verder vestig. 'n Model (Coetsee, 1996:75) wat die elemente van 'n motiverende klimaat en die dinamika van die elemente beskryf, gaan hoofsaaklik gebruik word om 'n motiverende klimaat toe te lig.

2.4.1.1 *Voorvereistes vir die skep van 'n motiverende klimaat*

Volgens Coetsee (1996:75) bestaan daar drie voorvereistes vir die skep, implementeer en vestiging van 'n motiverende klimaat naamlik bestuursleierskap, 'n gedeelde waardesisteem en werksetiek.

- Bestuursleierskap

'n Suksesvolle *bestuursleier* maak gebruik van 'n bestuurstyl wat die gesonde balans tussen goeie prestasie (sukses) en werknemertevredenheid beklemtoon (Coetsee, 1996:41-43). Die stap kan beskryf word as daarop gerig om mense suksesvol te maak. Volgens Kreitner & Kinicki (1995:80,89) moet die bestuurder in staat wees om diversiteit (ras, geslag, persoonlikheidseienskappe) te bestuur. Coetsee (1996:44) voel dat geen bestuurder sy/haar werknemers werklik kan "motiveer" nie, maar dat hy/sy wel 'n klimaat kan skep waarin daar **elemente** teenwoordig is wat mense aanmoedig om te presteer - dit is hierdie elemente wat reeds tydens die opleidingsprogram benut moet word om by te dra tot die verbeterde prestasie van nuwe werknemers. Bestuurders moet dus deurgaans daarop gerig wees om te bestuur en te lei om 'n motiverende klimaat te skep waarin mense se potensiaal gerealiseer en benut kan word en waarin werknemers hulself sal verbind tot die organisasie se strategiese doelstellings.

Die selfvervulling profesie (of "Pygmalion effect") is belangrik om hier te noem. Daarvolgens word 'n persoon se optrede en prestasie bepaal volgens sy

verwagtinge - behandel iemand asof hy/sy waardevol is, en daardie persoon sal waardevol wees (Kreitner & Kinicki, 1995:124).

Uit bogenoemde volg dus dat die bestuursleier se primêre taak vir motivering die verantwoordelikheid is om werknemers te verbind tot die organisasie se verskillende doelstellings. Hierdie verbondenheid kan bewerkstellig word deur die volgende te probeer voorsien (Coetsee, 1996:116):

- ❖ Duidelike doelstellings en waardes.
 - ❖ Kennis (Begrip).
 - ❖ Inligting (kommunikasie).
 - ❖ Bemagtiging (Eienaarskap, opleiding).
 - ❖ Erkenning en beloning.
 - ❖ Ondersteuning.
- Gedeelte waardesisteem (Coetsee, 1996:47-60)

Vir 'n nuwe werknemer om suksesvol te wees in sy/haar toekomstige werk is inligting oor, begrip vir en aanvaarding van “hoe ons dinge hier doen” nodig, met ander woorde wat die organisasie se visie, doel en waardes is (Coetsee, 1996:51). Vir 'n bestuurder om te dien as rolmodel en motivering vir sy spanlede (nuut en bestaande), moet die volgende karakteristieke, volgens Coetsee (1996:47-53), openbaar word:

 - ❖ Skep 'n visie, stel doelwitte.
 - ❖ Rig die energie van die werkspan om hulself aan hierdie organisatoriese doelstellings te verbind.
 - ❖ Bemagtig werknemers en rus hulle toe om hierdie doelwitte te bereik.
 - ❖ Groei en ontwikkel self deurlopend om sodoende ook werknemers aan te moedig om dieselfde te doen.
 - ❖ 'n Bestuurder wat sy bestuurstake geniet maak dit dikwels vir werknemers moontlik om ook hul eie werk te geniet.

- Werksetiek (Coetsee, 1996:60-62)

Dit is belangrik dat werknemers se positiewe gesindheid teenoor hul werk en die belangrikheid daarvan reeds tydens die opleidingsprogram aangemoedig en bevestig moet word. Omdat werksetiek toewyding, deursettingsvermoë en werkstrots impliseer, dra dit die potensiaal om moeite en prestasie tot gevolg te hê. Volgens Coetsee (1996:63) is die beginsels vir die ontwikkeling van werksetiek soos volg:

- ❖ Skep 'n klimaat wat positiewe werkswaardes en 'n verbondenheid aan uitnemendheid aanhelp.
- ❖ Kommunikeer duidelike verwagtinge oor produktiwiteit en gehalte vakmanskap.
- ❖ Leer mense en verduidelik aan hulle die waarde en adel van werk, en van goeie diens.
- ❖ Maak mense aanspreeklik deur effektief te delegeer.
- ❖ Ontwikkel mense se verbondenheid en betrokkenheid deur hulle te bemagtig – gee aan hulle keuses en geleenthede om deel te neem.
- ❖ Gee teruvoering oor hul prestasies deur effektiewe prestasie evaluasies.
- ❖ Beloon goeie prestasie met vergoeding en ander aansporingsmeganismes.
- ❖ Moedig werknemers voortdurend aan om te groei en hul vaardighede te ontwikkel.

Noudat die elemente wat as inset tot 'n motiverende klimaat nodig is bespreek is, moet gekyk word na die spesifieke elemente wat nodig is om hierdie **voorvereistes te omskep in uitsette**. Die uitsette is *belynde verbondenheid, doeltreffendheid en doelmatigheid*. Die transformasie elemente word volgende bespreek.

2.4.1.2 Transformasie elemente

Hierdie transformasie elemente is volgens die model van Coetsee (1996:75) 'n integrasie van verskillende motiveringsteorieë wat elkeen neig om een of meer elemente van die menslike optrede te verabsoluteer ten opsigte van die motiveringsproses.

Ingesluit in hierdie model (Coetsee, 1996:76) is veral die proses teorieë van motivering:

- ❖ Verwagtingsteorie van Porter en Lawler (Kreitner & Kinicki, 1995:181).
- ❖ Doelwitstellingsteorie van Edwin Locke (Kreitner & Kinicki, 1995:184).
- ❖ Adam se billikheidsteorie (Kreitner & Kinicki, 1995:171),

en ook die behoefte teorie van Maslow en McClelland (Kreitner & Kinicki, 1995:146,148).

Dit is belangrik om die volgende elemente te sien in die lig daarvan **dat elke persoon waarskynlik iets wil bereik** of wil presteer in sy werk. Min werknemers se aanvanklike bedoeling is tog om werk toe te gaan en nie sy/haar beste te lewer nie - dit is hierdie bedoeling wat deur bestuur aangemoedig en gesteun moet word.

Die eerste drie elemente, van dié wat nou volg, sal fokus op wyses waarop die bestuurder sy/haar werknemers kan toerus om te presteer.

a. Aanmoediging van poging as 'n element van 'n motiverende klimaat

Poging is die hoeveelheid energie wat 'n persoon bereid is om in die uitvoering van 'n spesifieke taak te sit. Volgens Kreitner & Kinicki (1995:142) word die omvang van hierdie poging beïnvloed deur elke individu se verskillende behoeftes, toesighoudende ondersteuning en mentorskap, prestasie doelstellings en werkskarakteristieke. Verder word hierdie poging ook volgens Coetsee (1996:78) sterk beïnvloed deur elke werknemer se lokus van kontrole (wat intern of ekstern kan wees).

'n Werknemer se lokus van kontrole

'n Werknemer se lokus van kontrole bepaal die hoeveelheid energie en entoesiasme en dus ook die gevolglike omvang van sy/haar poging. Mense verskil in wat hulle motiveer om op te tree as gevolg van verskillende waardes, persoonlikheids-eienskappe, selfbeeld en eiewaarde. Hierdie lokus van kontrole (of soms genoem lokus van beheer) kan volgens Coetsee (1996:78-80) intern of ekstern wees:

- ❖ Interne lokus van kontrole: Uitsette/gevolge word gesien as te danke aan eie aksies (Kreitner & Kinicki, 1995:91).

Omdat mense met 'n interne lokus van kontrole neig om meer produktief en tevrede te wees, behoort hierdie optrede aangemoedig te word onder werknemers. 'n Individue se doelstellings, verwagtinge, potensiaal en vaardighede, en interne lokus van kontrole beïnvloed dus die poging wat hy/sy in die werk gaan insit en dit beïnvloed gevolglik ook die omvang van elke individuele prestasie (Coetsee, 1996:77).

- ❖ Eksterne lokus van kontrole: Uitsette/gevolge word gesien as te danke aan omstandighede buite eie beheer (Kreitner & Kinicki, 1995:92).

Mense met 'n eksterne lokus van kontrole is geneig om te wag vir ander mense of dinge om hulle suksesvol en gelukkig te maak (Coetsee, 1996:79).

Maar hoekom sou die lokus van kontrole van werknemers van belang wees in 'n motiverende omgewing?

Volgens Coetsee (1996:79) toon navorsing die volgende aan:

- Mense met 'n eksterne lokus van kontrole is nie so goed in staat om die eise van die werklikheid en die lewe die hoof te bied nie.
- Lokus van kontrole het ook 'n belangrike invloed op werksgedrag (beter uithouvermoë, gee beter samewerking, is meer selfstandig, neem groter verantwoordelikheid vir hul eie loopbaanontwikkeling).
- Interne lokus van kontrole werknemers aanvaar nuwe werkmetodes, tegnieke en ander innovasie makliker.
- Die meeste studies dui daarop dat mense gekniehalter en beperk word deur 'n eksterne lokus van kontrole, omdat hulle nie die verantwoordelikheid wil neem om hulle omgewings te beheer nie (hulle sal baie moeilik self probeer om 'n motiverende omgewing te skep).

Uit die voorafgaande blyk dit dus dat mense met 'n interne lokus van kontrole gewoonlik meer produktief en tevrede is. Coetsee (1996:80) stel daarom dat dit nodig is om 'n interne lokus van kontrole by werknemers aan te moedig. Coetsee (1996:80) meen dat die elemente van 'n motiverende klimaat (soos om dit vir mense moontlik te maak om sukses ervarings te hê deur die stel van duidelike doelstellings, aanmoediging, ondersteuning en beloning van die bereik van daardie doelstellings) daartoe kan bydra om 'n interne lokus van kontrole by werknemers aan te moedig.

b. Doelstellings en verwagtinge as elemente van 'n motiverende klimaat

Doelstellings en verwagtinge is 'n komponent wat die poging → prestasie verwantskap beïnvloed. 'n Doelgerigte werknemer wil graag prestasie en sukses ervaar. Doelstellings fokus elke werknemer se aandag, spoor hom/haar aan en ondersteun hul pogings, en omskep elke struikelblok in 'n uitdaging. Hierdie doelstellings maak ook elke werknemer se poging meer effektief deur beplande aksies (Coetsee, 1996:84). Volgens Locke (Kreitner & Kinicki, 1995:184) is 'n doelstelling 'n gewenste eindpunt van 'n aksie en sodra hierdie punt bereik word, sal die werknemer waarskynlik tevrede voel.

Opsommend word gesê dat doelstellings wat op die regte wyse bepaal word en waarop daar deurlopende terugvoer aan werknemers gegee word, daartoe kan bydra om 'n motiverende omgewing te skep, waarin werknemers se prestasie doelgerig kan verbeter.

c. Potensiaalontsluiting as 'n element van 'n motiverende klimaat

Potensiaalontsluiting is 'n tweede komponent wat die poging → prestasie verhouding beïnvloed. Indien daar 'n klimaat geskep kan word waarin elke werknemer sy/haar potensiaal ten volle kan benut en beloning vir prestasie kry wat as billik beskou word, sal hy/sy heel moontlik tevrede voel met sy/haar prestasie. Hoe beter 'n persoon oor hom/haarself en sy/haar vermoëns om 'n taak suksesvol af te handel voel, hoe meer selfvertroue en sukses kan met die volgende opdrag verwag word (Coetsee, 1996:94-95).

Vir 'n bestuursleier om te slaag in die realisering van sy/haar werknemers se potensiaal, behoort hy/sy op te tree as 'n mentor, instrukteur, ontwikkelaar en ondersteuner van sy/haar spanlede (Coetsee, 1996:102).

Werkgewers kan dus daartoe bydra om 'n meer motiverende omgewing te skep deur werknemers te help (deur byvoorbeeld billike beloning en mentorskap) om hul potensiaal ten volle te ontsluit en te benut.

d. Prestasie as 'n element van 'n motiverende klimaat

Dit is die verantwoordelikheid van die bestuursleier om te verseker dat werknemers die nodige vermoëns en vaardighede het om hul werk te kan doen en ook dat hulle gemotiveerd en bevoegd is. Hieruit volg dat prestasie in wese die ontsluiting en

benutting van elke werknemer se potensiaal is, asook die bereiking van doelwitte en verwagtinge (Coetsee, 1996:110). Verder is prestasie die gevolg van 'n poging, wat soos voorheen genoem, deur verskillende interverwante faktore beïnvloed word (Coetsee, 1996:111). Dit is as gevolg hiervan (prestasië is 'n gevolg van poging) dat prestasiemeting op só 'n wyse gedoen moet word dat werknemers dit as regverdig sal ervaar. Om dit te bereik moet doelstellings vooraf geïdentifiseer word en moet daar besluit word hoe hierdie doelstellings gemeet gaan word. Werknemers moet dus ingelig wees oor die wyse waarop die organisasie prestasiemeting doen. As hulle dit verder ook verstaan en ondersteun, dra dit by tot die motiverende klimaat in die organisasie.

e. *Die gevolge/uitkomst van prestasie as 'n element van 'n motiverende klimaat*

Prestasie kan tot twee tipes uitkomstes lei:

- Ekstrense uitkomst byvoorbeeld erkenning, toekennings, verhogings, bonusse, of as dit nie aan verwagtinge voldoen nie, tot dissipline).
- Intrinsieke uitkomst (eie beloning soos byvoorbeeld die gevoel van sukses).

2.4.2 *Gevolgtrekkings*

Omdat die opleidings- en bekendstellingsprogram een van die fundamentele elemente is vir elke nuwe werknemer se prestasie in die organisasie, moet daar reeds in die opleidingsprogram daartoe bygedra word om 'n motiverende klimaat in die onderneming te skep en te versterk, waarin elke werknemer se potensiaal ontsluit word en prestasie aangemoedig, erken en ondersteun word.

Opsommend is die voorvereistes vir 'n motiverende klimaat bestuursleierskap, 'n gedeelde waardesisteem en werksetiek binne die organisasie. Om hierdie voorvereistes tydens die opleidingprogram te ondersteun, word daar in hierdie studie ook gekyk na assimilasië (om bestuursleierskap aan te vul) en die organisasiekultuur, asook die belyning van die opleidingprogram met die organisasie se strategiese doelstellings (om 'n gedeelde waardesisteem te vestig).

Om hierdie voorvereistes te omskep in uitsette (belynde verbondenheid, doeltreffendheid en doelmatigheid) is daar 'n aantal transformasie elemente nodig. Dit sluit in die poging van elke werknemer, doelstellings, potensiaalontsluiting, prestasie, en die gevolge van prestasie. Om die transformasie elemente tydens die

opleidingprogram te ondersteun, word daar in die studie gekyk na prestasiemeting, loopbaanbeplanning en die belyning van die program met die organisasie se doelstellings (om doelstelling en prestasie te ondersteun) en ook na mentorskap (om potensiaalontsluiting te ondersteun).

Daar is dus duidelike riglyne waarvolgens 'n organisasie te werk kan gaan om te verseker dat 'n klimaat binne die organisasie geskep word waarin elke werknemer gemotiveer kan word om sy beste te lewer en sodoende kan bydra tot die bereiking van die organisasie se doelstellings.

Daar gaan verder in hierdie hoofstuk gekyk word na drie laaste aspekte wat moontlik aanvullend kan wees tot die sukses van opleidings- en bekendstellingsprogramme naamlik loopbaanbeplanning (werknemers weet wat hul toekoms in die organisasie inhou en kan sodoende bepaal of dit in lyn met sy/haar persoonlike behoeftes is), prestasiemeting (wat gebruik kan word om almal in die organisasie se pogings om te ontwikkel en om te presteer, te belyn met die organisasie se strategiese doelstellings) en mentorskap (wat voordele inhou vir beide nuwe werknemers, die mentor self, en ook vir die organisasie as 'n geheel). Elkeen van hierdie punte word vervolgens bespreek.

2.5 Loopbaanbeplanning

2.5.1 Loopbaanbeplanning vir individue tydens die opleidingsprogram

Daar word in hierdie afdeling gekonsentreer op van die teorieë wat beskikbaar is oor loopbaanbeplanning en ontwikkeling van individue tydens bekendstellings- en opleidingsprogramme en die moontlike bydrae wat dit het tot die sukses van sulke programme.

Volgens Reilly (1987:22) is topbestuur net so verantwoordelik vir die ontwikkeling van werknemers as wat direkte lynbestuurders is - dit is die verantwoordelikheid van alle bestuurders, onafhanklik van die vlak waarin hulle werk, om aktief betrokke te raak by werknemer ontwikkeling. Die sukses van hierdie ontwikkeling berus egter op die belyning daarvan met die belangstellings van elke individu, asook die organisasie se doelstellings. Die verwesenliking van die organisasie se fundamentele doelstellings berus volgens Herriot (1992:4) verder sterk daarop dat alle werknemers in die organisasie só toegerus moet wees dat hulle hul pligte effektief kan nakom. Dit

beteken dat mense met die regte belangstellings en vaardighede die regte dinge op die regte tyd moet doen. Dit is dus belangrik dat bestuurders hul ontwikkelingstrategie só moet aanpas dat dit hulle in staat stel om reeds in die opleidingsfase die verskillende prestasie areas van elke individu te kan identifiseer (Reilly, 1987:23). Die bestuurder / mentor moet in samewerking met nuwe werknemers 'n loopbaanplan uitwerk, wat die opleidingsbehoefte van elke individu uiteensit, asook die doelwitdatums vir elke nuwe verantwoordelikheid wat aan die nuwe werknemer opgedra gaan word. Laastens moet daar gereeld terugvoer (tussen werknemers en bestuurders) gegee word om te verseker dat die doelstellings wat in die loopbaanbeplanning gestel is, bereik word en ook om te verseker dat albei partye tevrede is met die vordering van die werknemer (Reilly, 1987:23).

Om verder te verseker dat elke nuwe werknemer se professionele belangstellings deur die pos waarin hy/sy aangestel is vervul sal word, moet daar 'n volledige rolbeplanning van die pos gedoen word (Schein, 1995:2). Hierdie rolbeplanning moet in die loopbaanbeplanning van elke individu in die organisasie in ag geneem word – die werknemer moet weet wat die pos vir hom/haar in die toekoms kan inhou. Omdat organisasies in 'n voortdurend veranderende wêreld funksioneer, gaan die werk wat deur elke individu gedoen moet word, volgens Schein (1995:2), nie noodwendig altyd dieselfde wees nie. Volgens Schein (1995:2) word werk meer vloeibaar en kan daar as gevolg van meer komplekse verhoudinge tussen medewerknemers en bestuur nie meer 'n duidelike omskrywing van poste wees nie. Finansiële druk op organisasies lei tot meer afskalings in die werksmag en werkslading moet versprei word tussen oorblywende poste. Die volgende moet in gedagte gehou word tydens rol- en loopbaanbeplanning (Schein, 1995:2):

- Gaan die werk wat die posbekleër moet doen met tyd verander?
- In watter mate gaan die inhoud en die omgewing van die werk verander?
- Watter nuwe motiverings, vaardighede en kennis gaan nodig wees?
- Watter implikasie het hierdie veranderinge op die tipe persoon wat in die pos aangestel moet word?
- Watter invloed het hierdie veranderinge op die opleiding en ontwikkeling wat nodig gaan wees?

Dit is duidelik dat hierdie vrae nie net die organisasie se beplanning rondom menslike hulpbronne beïnvloed nie, maar raak ook die loopbaan van die werknemer wat die pos gaan vul direk raak. Hierdie metode maak dit ook moontlik om die organisasie se strategiese beplanning om te skakel in konkrete doelstellings wat deur elke individu bereik moet word. Die resultaat hiervan kan dan deur elke individu gebruik word om sy/haar eie doelstellings met dié van die organisasie te belyn (Schein, 1995:3). Verder meen Schein (1995:65) dat rolbeplanning bydra om die spanning wat voortdurende verandering by werknemers kan meebring te verlig, omdat daar 'n mate van stabiliteit geskep word, deur vooruitbeplanning van moontlike veranderinge in elke posvlak te doen.

2.5.2 Gevolgtrekkings

Uit die aard van die diverse werksmag in die samelewing het elke werknemer in die organisasie individuele voorkeure en sterkpunte. Om die werknemer se bydrae in die organisasie optimaal te benut, móet hierdie persoonlike voor- en afkeure van die nuwe werknemer so gou moontlik onder leiding van die bestuur vasgestel word sodat dit, waar moontlik, in lyn met die organisasie se doelstellings benut kan word. Dit is tot voordeel van beide die organisasie en die individu dat hierdie belyning reeds so vroeg as moontlik in die opleidingsprogram begin word - die organisasie se sukses word versterk deur die bydrae van die individu terwyl die individu deurlopend groei en ontwikkel binne sy/haar veld van belangstelling.

Sodra 'n nuwe werknemer se sterkpunte en voorkeure bepaal is, en daar besluit is hoe dit in die organisasie aangewend kan word, kan die poging wat elke werknemer aangaan op verskeie maniere gerig word om by te dra tot die algehele sukses van die organisasie. Prestasiemeting is een van die metodes wat benut kan word om elke werknemer in die organisasie se poging te lei en te belyn met die organisasie se strategiese doelstellings, en om sodoende by te dra tot die skep van 'n motiverende klimaat in die organisasie.

2.6 Prestasiemeting en die bevordering/terughou van persone in opleiding

2.6.1 Die doel en gebruik van prestasiemeting

In hierdie gedeelte word teorie rakende prestasiemeting en die rol daarvan in die skep van 'n motiverende klimaat ontleed. Dit word gedoen met die klem op die invloed

wat prestasiemeting kan hê op die motivering van *nuwe* werknemers wat aan die organisasie se opleidingsprogram deelneem.

Volgens Ludeman *et al* (1991:61) verbeter niks voordat dit nie gemeet word nie. Sodra werknemers se uitsette gemeet word, verbeter hul prestasie outomaties - bloot omdat bestuur aandag skenk aan die vaardighede en optrede van werknemers en dan aan hulle terugvoer gee. Dit word ondersteun deur Risher en Fay (1995:242) se prestasiemeting siklus, waarvolgens hulle sê dat dit wat belangrik is in 'n organisasie gemeet moet word; want wat gemeet word, word gedoen; wat gedoen word, word beloon en wat beloon word is wat tel. Die beredenering kan soos volg voorgestel word:

Wat tel word gemeet → Wat gemeet word, word gedoen → Wat gedoen word, word beloon → Wat beloon word, is wat tel → Wat tel word gemeet.....

Na aanleiding hiervan is prestasiemeting 'n bestuursproses wat fokus op organisatoriese en individuele prestasie waardeur organisasies kan verseker dat take wat gedoen word bydra tot die effektiewe uitvoering van die strategie (Risher & Fay, 1995:245). Effektiewe prestasiemeting is volgens Costello (1994:3) die hoeksteen en dryfkrag vir al die besluite, werkspogings en hulpbrontoekenings wat in 'n organisasie gedoen word. Verder sê Ludeman *et al* (1991:62) ook dat prestasiemeting meetbare bewys lewer van gedragsverandering van werknemers, wat die rol van opleidingspersoneel in die verbetering van produktiwiteit vergemaklik. Dit maak dit ook vir bestuur moontlik om, op grond van die uitslag van formele prestasiemeting, werknemers te versnel of terug te hou - in die produksie omgewings, sowel as tydens die opleidingsprogram.

'n Belangrike deel van prestasiemeting, wat dit moontlik maak om deurgaanse verbetering in die vaardighede van werknemers te verseker, is terugvoer. Volgens Ludeman *et al* (1991:62) is daar net een konkrete manier om te weet of 'n opleidingsprogram 'n verskil maak, naamlik voor- en na meting van die vaardighede wat tydens die opleidingsprogram aangeleer word. "Die druk om die waarde van opleidingsprogramme te bewys, is sterker as ooit tevore", sê Ludeman *et al* (1991:62). Hulle beveel aan dat die resultate van voor- en na opleidingsmetings vergelyk word om te sien hoe dit die prestasie van werknemers beïnvloed. Ludeman *et al* (1991:62) beklemtoon weer die waarde van terugvoer aan instrukteurs. Volgens hom is dit

onmoontlik om sonder terugvoer die opleidingsprogramme só aan te pas dat dit bydra tot maksimum ontwikkeling van vaardighede nie. Die wete dat daar voor- en na meting van prestasie gedoen gaan word, bevorder verder werknemers se motivering om nuwe vaardighede wat aangeleer word in hul daaglikse pligte te implementeer. Volgens Ludeman *et al* (1991:64) is daar 'n duidelike verwantskap tussen die leerproses en doelwitstelling tydens die opleidingsprogram. Hierdie doelwitstelling gee aan die nuwe werknemer 'n stel doelstellings en mikpunte - hy/sy weet dus wat van hom/haar verwag word en wat deur almal in die organisasie nagestreef moet word (Costello, 1994:12). Costello (1994:3) sê ook dat prestasiemeting die organisasie se oorhoofse besigheidsdoelstellings ondersteun, omdat dit 'n verband bring tussen die werk wat deur elke individu in die organisasie gedoen word (en waarvoor daar opleiding gegee word) en die organisasie se strategiese doelstellings en missie. Prestasiemeting ná aanvanklike opleiding maak dit vir werknemers moontlik om verdere leemtes te identifiseer en doelstellings te stel vir toekomstige opleiding.

2.6.2 *Gevolgtrekkings*

Effektiewe prestasiemeting behoort die hoeksteen en dryfkrag vir die meeste besluite, werksopings en hulpbrontoekenning wat in 'n organisasie gedoen word, te wees. Om hierdie rede is dit 'n belangrike bestuursmeganisme wat benut moet word om 'n verband te vestig tussen die werk wat deur elke individu in die organisasie gedoen moet word (en waarvoor daar opleiding gegee word) en die organisasie se strategiese doelstellings en missie.

Prestasiemeting bevorder werknemers se motivering om nuwe vaardighede wat aangeleer word in hul daaglikse pligte te implementeer. Dit moedig alle werknemers (insluitend dié wat nog in die opleidingsprogram is) aan om deurlopend te ontwikkel en te presteer - 'n kritiese faktor in die sukses van elke organisasie.

Laastens skep prestasiemeting tydens die opleidingsprogram 'n geleentheid om aan die bestuurder van hierdie program terugvoer te gee rakende die effektiwiteit van die program. Dit dra by tot die voortdurende verbetering van die opleidingsprogram, sodat dit optimaal benut kan word om nuwe werknemers te motiveer en toe te rus vir hul taak in die produksie omgewing.

Die laaste punt wat in hierdie hoofstuk bespreek gaan word is mentorskap. 'n Mentor (vir nuwe werknemers wat tans in die opleidingsprogram is, óf selfs vir nuwe persone

wat reeds begin funksioneer het in die produksie omgewing) kan heel moontlik baie daartoe bydra om nuwe werknemers by te staan in hul aanpassing by die nuwe organisasie, om die organisasie se strategiese doelstellings aan die nuwe werknemers te verduidelik en hulle te rig om daartoe verbind te wees, om die organisasiekultuur aan nuwe werknemers bekend te stel en dit aan hulle te verduidelik, en ook om behulpsaam wees met loopbaanbeplanning en prestasie-meting vir nuwe werknemers. Daar gaan spesifiek gekyk word na die moontlike voordele wat mentorskap kan inhou vir nuwe werknemers, vir die mentor self, en ook vir die organisasie in geheel.

2.7 **Mentorskap**

Daar sal in hierdie gedeelte hoofsaaklik gefokus word op wat mentorskap behels, asook die voordele wat mentorskap tydens opleidings- en bekendstellingsprogramme vir beide die nuwe werknemer en die mentor self, asook vir die organisasie as geheel kan inhou.

2.7.1 *Wat behels mentorskap?*

Volgens Whetherly (1994:17) is 'n mentor 'n persoon wat nuwe individue persoonlik bystaan tydens die opleidingsprogram. Volgens Clutterbuck (1991:2) is mentorskap 'n proses waartydens een persoon (die mentor) verantwoordelik is om toesig te hou oor die loopbaan en ontwikkeling van 'n ander persoon (die nuwe werknemer), buite die normale bestuurder/werknemersverhouding. 'n Verder definisie van mentorskap is dié van Caldwell & Carter (1993:11): "Mentors is invloedryke persone wat daadwerklik daartoe bydra om jou te help om jou belangrikste doelstellings te bereik." Coetsee (1996:100) meen dat mentorskap gerig is op die instaatstelling van mense - 'n deurgaanse ontwikkeling, aanmoediging en ondersteuning van mense om hul werk suksesvol te kan doen.

Volgens Clutterbuck (1991:5) behoort 'n goeie mentorprogram nuwe werknemers te help om hul potensiaal en beperkinge te definieer, geleenthede te identifiseer en te benut, en bekend te raak met hul loopbaan geleenthede. Die taak van die mentor verskil van die opleidingsbeampte in dié opsig dat die mentor die werknemer moet aanspoor om self probleme en oplossings te identifiseer om sodoende onafhanklik te kan funksioneer in die produksie omgewing. Hierdie benadering help ook om die nuwe werknemer te laat beseft dat opleiding (tydens die bekendstellingprogram en dan deurgaans in die toekoms) nie net die verantwoordelikheid van topbestuur is nie, maar

dat elke werknemer in die organisasie verantwoordelikheid moet neem vir sy/haar eie groei en ontwikkeling. Verder meen Clutterbuck (1991:3) ook dat mentorskap 'n beskermde verhouding is waarin ondervinding oorgedra word en nuwe werkswyses uitgetoets kan word, potensiële vaardighede ontwikkel word en waarin die vordering van die nuwe werknemer gemeet word in terme van die bevoegdhede wat aangeleer is, eerder as die formele kursusse wat voltooi is.

Om te verseker dat die voordele van mentorskap nie net vir enkele "gunsteling" in die organisasie beskikbaar gestel word nie (byvoorbeeld dat 'n bestuurder/senior kollega die nuwe persoon wat vinnig vorder, of wat die bestuurder aan hom-/haarself twintig jaar terug herinner, eerder sal lei en rig as wat hy/sy ander persone in die opleidingsprogram sal bystaan), moet hierdie prosesse op 'n formele wyse deel gemaak word van die opleidingsprogram.

Whetherly (1994:18) beveel aan dat 'n mentor vir elke nuwe werknemer aangewys moet word uit die werknemer se toekomstige lynbestuur of 'n senior kollega. Clutterbuck (1991:33) meen dat die persoon wat as mentor gekies word 'n belangstelling in opleiding, ontwikkeling en bestuur van mense moet hê.

Die mentor is verder ook verantwoordelik daarvoor om die werknemer by te staan, om vir die langer termyn, doelstellings te stel en loopbaanbeplanning te doen. Mentorskap moedig die mentor aan om ook aan sy eie ontwikkeling aandag te skenk, en die opleidingsprogram dra dus daartoe by dat twee persone eerder as net een se potensiaal ontwikkel word. Omdat die mentorprogram baie produktiewe tyd van die senior kollega wat optree as 'n mentor in beslag kan neem, moet die voordele wat die program vir hierdie kollega inhou ook in ag geneem word.

Hierdie verskillende voordele van mentorskap sal vervolgens bespreek word.

2.7.2 Mentorskap tydens die opleidingsprogram en die voordele wat dit inhou vir die nuwe werknemer, die mentor en die organisasie

Die voordele van mentorskap tydens die opleidingsprogram is volgens Clutterbuck (1991:14) tweeledig naamlik voordele vir die nuwe werknemer en voordele vir die mentor self.

2.7.2.1 Voordele van mentorskap vir die nuwe werknemer:

- Dit vergemaklik die induksieprogram vir werknemers wat direk uit die universiteit kom.

Mentorskap bied vir die nuwe werknemer 'n vertroueling om hom/haar te help met die oorskakeling vanaf 'n opvoedkundige omgewing na die werklike produksie omgewing.

- Verbeterde selfvertroue.

Die een-tot-een verhouding tussen die nuwe werknemer en sy mentor gee aan die nuwe werknemer 'n gevoel van selfvertroue en belangrikheid, omdat die organisasie hom/haar as 'n individu erken.

- Die nuwe werknemer leer om in die formele en informele strukture van die organisasie te funksioneer.

Die mentor stel die nuwe werknemer bekend aan die formele organisasiekultuur en gee raad oor hoe om op te tree om hierin in te pas. Verder help die mentor die werknemer om die belangrikste rolspelers in die organisasie te identifiseer en om die interne organisasie-politiek te verstaan.

- Loopbaanontwikkeling.

Die mentor dien as rolmodel vir die nuwe werknemer in sy loopbaanontwikkeling en gee ook raad oor vordering deur die organisasie struktuur.

- Bestuursopleiding.

Die nuwe werknemer kry insig in die bestuursprosesse deur waar te neem en te leer vanuit die mentor se daaglikse werkspligte. Verder is die mentor die bron van inligting vir die nuwe werknemer se vrae waarop hy/sy antwoorde wil hê.

- Voordele vir die minder talentvolle/ontwikkelde werknemer.

Werknemerstevredenheid word verhoog omdat die werknemer weet wat van hom/haar verwag word, binne sy vermoëns. Verder leer dit die werknemer

om sy werkspligte uit te brei, selfs al is dit eerder horisontaal as vertikaal.

2.7.2.2 Voordele van mentorskap vir die mentor:

- Verhoogde werkstevredenheid.

Om 'n nuwe werknemer te rig en te lei kan 'n uitdagende en stimulerende ervaring wees vir die mentor, veral as daar 'n tydelike of permanente stagnering in sy eie loopbaan is. Die mentor leer self ook baie uit die program, omdat dit 'n nuwe perspektief gee aan die organisasie en sy oorsprong en doelstellings.

- Verhoogde erkenning van medewerkers.

Omdat dit 'n spesiale insig in die behoeftes van die organisasie verg om nuwe werknemers te rig en te lei, verhoog dit die aansien van die mentor onder sy medewerkers.

- Loopbaanbevordering.

Die mentor kan werk makliker delegeer en kontroleer aan bestuurders wat deur 'n mentorprogram opgelei is, omdat hy/sy omring word deur talentvolle, goed voorbereide medewerkers. Verder groei die mentor ook uit die energie en entoesiasme van die nuwe werknemers. Omdat die mentor deur die opleidingsprogram iemand kan oplei om sy eie pos te vul, verhoog dit ook sy/haar kanse op bevordering.

Die afdeling oor mentorskap tydens die opleidingsprogram word afgesluit deur laastens die voordele van mentorskap vir die organisasie te bespreek. Hierdie voordele is volgens Clutterbuck (1991:23) die volgende:

- Dit vergemaklik aanstelling en induksieprogramme vir nuwe werknemers.

Entoesiasme word produktief uitgedaag en nuwe werknemers neem groter verantwoordelikheid soos wat hul toewyding aan die organisasie groei. Verder help die mentorprogram nuwe werknemers om die “kultuur-skok” te oorleef en word die hoë bedankingsyfer wat gewoonlik in die eerste ses maande van nuwe werknemers se loopbane ervaar word, verlaag. Baie organisasies sukkel om, te midde van 'n hoë werkloosheidsyfer, die regte

mense vir nuwe poste te betrek. 'n Mentorprogram kan 'n groot hulp wees om die aandag van gegradueerdes te trek, omdat dit die organisasie se toegewydheid aan die ontwikkeling van hul mense beklemtoon.

- Dit lei tot verhoogde motivering van nuwe en bestaande werknemers.
Jong ambisieuse werknemers ervaar dikwels frustrasie omdat hulle voel dat hulle nie vinnig genoeg in die organisasie vorder nie. As daar 'n mentor is wat belangstel in die werknemer se vordering en wat die redes en maniere rondom versperrings kan verduidelik, asook die organisasie se langtermyn doel met die werknemer duidelik kan maak, verbeter dit die kans dat die nuwe werknemer steeds sal werk om beter te presteer. Verder motiveer mentorskap die mentor self om ook te groei en te ontwikkel, om sodoende die respek van die nuwe werknemer te behou. Dit het gewoonlik tot gevolg dat die mentor 'n nuwe doel en belangstelling in sy eie werk vind.
- Stabiliteit in die organisasiekultuur.
'n Mentorprogram verseker dat bestuursvaardighede akkuraat oorgedra word van senior na junior vlakke. Die nuwe werknemer leer die metodes aan wat nodig is om die werk gedoen te kry, en selfs al sou die werknemer in latere stadiums sy/haar eie, verbeterde metodes toepas, kan hy/sy dit doen met 'n deeglike begrip vir die organisasie se kultuur, waardes en kommunikasie strukture.
- Ontwikkeling van bestuursleierskap.
Behalwe dat die nuwe werknemer bestuurs- en persoonlike vaardighede aanleer, maak mentorskap dit vir die nuwe werknemer duidelik hoe om gesag af te dwing en aan te wend in die organisasie. Dit is 'n kritiese les en een van die kragtigste bronne van motivering vir veral potensiële bestuurders onder die nuwe werknemers.
- Verbeterde kommunikasie.
Omdat die nuwe werknemer deur sy/haar mentor aan verskeie vlakke van bestuur blootgestel word, verbeter dit die interne kommunikasie in die organisasie. Hierdie verbeterde kommunikasienetwerk dra by tot die

produktiwiteit en effektiwiteit in die organisasie omdat dit lei tot meer aksie, innovasie, leerprosesse en makliker aanpassing tot veranderde besigheidsbehoefes.

Dit is uit die voorafgaande duidelik dat mentorskap tydens die opleidingsprogram nie net die nuwe werknemer se induksietydperk vergemaklik en tegniese kennis opbou nie, maar ook die potensiaal van elke werknemer op tegniese sowel as bestuursvlak ontdek en ontwikkel. Dit rus alle betrokke werknemers toe om in alle stadiums van hul loopbane 'n bydrae te kan lewer tot die sukses van hul organisasie.

2.7.3 *Gevolgtrekkings*

Mentorskap tydens die opleidingsprogram hou voordele vir beide die nuwe werknemer, die mentor en die organisasie in. Hierdie voordele kan in kort soos volg saamgevat word:

- Vir die nuwe werknemer vergemaklik mentorskap die induksieproses in sy/haar nuwe omgewing. Verder verbeter mentorskap die selfvertroue van die nuwe werknemer omdat dit hom/haar as 'n individu in die organisasie erken. Laastens leer dit die nuwe werknemer hoe om in die bestaande kultuur en strukture van die organisasie in te pas en te funksioneer.
- Die mentor self se vlak van werkstevredenheid word verhoog en nuwe loopbaangeleenthede word geskep en ontwikkel. Verder respekteer die nuwe werknemers sowel as medewerkers van die mentor hom/haar vir die bydrae wat die mentor deur die program maak tot die sukses van die organisasie.
- Mentorskap tydens die opleidingprogram hou voordele vir die organisasie as geheel in. Dit bring stabiliteit in die organisasiekultuur, die ontwikkeling van bestuursleierskap word ondersteun en kommunikasie in die organisasie word verbeter.

2.8 **Samevatting**

Uit die aard van die kompeterende mark waarin Onderneming A meeding, moet nuwe werknemers so gou moontlik begin om 'n produktiewe bydrae te maak tot die doelstellings van die onderneming. In 'n poging om hierdie behoefte van Onderneming A aan te spreek is daar in hierdie hoofstuk na enkele aspekte van 'n goed beplande, gestruktureerde opleidings- en bekendstellingsprogram in die

beskikbare literatuur gekyk.

Nege belangrike punte is uitgelig in die hoofstuk, naamlik:

- Daar is definitiewe negatiewe gevolge in 'n organisasie met geen of oneffektiewe opleidings- en bekendstellingsprogramme. 'n Voorbeeld is dat die organisasie se strategiese doelwitte nie bereik word nie.
- Nuwe werknemers se verwagtinge moet bestuur word tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram. Sodoende word verseker dat hierdie verwagtinge realisties is en dat die organisasie daaraan sal kan voldoen. Om nuwe werknemers se verwagtinge te bestuur word die bestuur van die organisasie opgelei om die regte werknemer aan te stel, gereelde interaksie met die nuwe werknemer te hê tydens die opleidingsprogram, die werknemer geleidelik te laat oorskakel na die produksie omgewing en om evaluering en terugvoer te kry vanaf die nuwe werknemer.
- Die opleidings- en bekendstellingsprogram moet die kritiese behoeftes en vrae van die nuwe werknemer aanspreek. Dit ruim onsekerhede uit die weg en gee aan bestuur die geleentheid om 'n vertrouwensverhouding met die nuwe werknemer te bou.
- Die opleidingsprogram moet in lyn wees met die organisasie se strategiese doelstellings en missie. Die fundamentele doel van die organisatoriese opleidingsprogram is om te verseker dat elke nuwe werknemer toegerus is om sy/haar werk te kan doen en sodoende te kan bydra tot die verwesenliking van die organisasie se strategiese doelstellings.
- Nuwe werknemers behoort reeds tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram aan die organisasiekultuur blootgestel te word. Dit stel die werknemer in staat om vir hom-/haarself 'n raamwerk op te stel waarin sy/haar denke, gevoelens, optrede, waardes en norme, houdings en interaksie in lyn gebring kan word met die organisasie se wyse van probleemhantering, prioriteitstoekenning en doelwitbereiking. So word die denke, optrede en moeite van die nuwe werknemer belyn met die organisasie se fundamentele doelstellings.

- Omdat die opleidings- en bekendstellingsprogram die fondament lê vir elke nuwe werknemer se prestasie in die organisasie, moet daar reeds in die opleidingsprogram begin word om 'n motiverende klimaat te skep waarin elke werknemer se potensiaal ontsluit word en prestasie aangemoedig en ondersteun word. Voorvereistes wat in die organisasie teenwoordig moet wees om 'n motiverende klimaat te skep is bestuursleierskap, 'n gedeelde waardesisteem en werksetiek. Hierdie voorvereistes word omskep in uitsette (belynde verbondenheid, doeltreffendheid en doelmatigheid) deur 'n aantal transformasie elemente: poging, doelstellings en verwagtinge, potensiaalontsluiting, prestasie en die uitkomste van prestasie.
- Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram maak voorsiening daarvoor om elke individu se voorkeure en sterkpunte te identifiseer en dit in lyn met die organisasie se strategiese doelstellings te benut. Dit versterk die organisasie se sukses, terwyl die individu deurlopend groei en ontwikkel in sy/haar veld van belangstelling.
- Prestasiemeting is 'n proses van bestuur wat fokus op organisatoriese en individuele prestasie, waardeur organisasies kan verseker dat alle take wat gedoen word bydra tot die effektiewe uitvoering van die strategie. Dit moedig alle werknemers in die organisasie aan om deurlopend te ontwikkel en te presteer. Verder bied prestasiemeting tydens die opleidingsprogram 'n geleentheid vir terugvoer aan bestuur, wat bydra tot die voortdurende verbetering van die program.
- Mentorskap tydens die opleidingsprogram hou voordele in vir die nuwe werknemer, die mentor self en ook vir die organisasie as 'n geheel. Die voordele vir die nuwe werknemer sluit onder andere in makliker aanpassing in die nuwe omgewing, verbeterde selfvertroue, bestuursopleiding en loopbaanontwikkeling. Die voordeel vir die mentor sluit verhoogde werkstevredenheid, loopbaanbevordering en verhoogde erkenning van medewerkers in. Die voordele van mentorskap vir die organisasie is onder andere dat dit die aanstelling van nuwe werknemers vergemaklik, huidige en bestaande werknemers motiveer, stabiliteit in die organisasiekultuur vestig, bestuursleierskap ontwikkel en bydra tot verbeterde kommunikasie.

Die empiriese ondersoek wat in Hoofstuk 3 bespreek en gedoen gaan word, het ten doel om die persepsies wat bestaan oor die huidige GVP, te meet (onder persone wat tans aan die program deelneem of tot onlangs daaraan deelgeneem het) teenoor die vereistes wat vir só 'n program in die literatuur geïdentifiseer is, asook oor die vereistes waaraan die verbeterde program moet voldoen.

Die ondersoek sal op die volgende faktore uit die voorafgaande literatuurstudie gegrond word:

- Die negatiewe gevolge van 'n oneffektiewe opleidingsprogram.
- Die bestuur van die werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk.
- Die aanspreek van kritiese vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram.
- Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings.
- Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram.
- Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram.
- Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram.
- Prestasie-meting tydens die opleidingsprogram.
- Mentorskap tydens die opleidingsprogram.

HOOFSTUK 3

Empiriese ondersoek

3.1 Inleiding

Die doel van die empiriese ondersoek wat in hierdie hoofstuk bespreek en gedoen word, is om 'n houdingsopname te maak oor die persepsies wat bestaan rakende die huidige GVP, teenoor die vereistes wat vir só 'n program in die literatuur geïdentifiseer is, asook oor die vereistes waaraan die verbeterde program moet voldoen.

Hierdie gedeelte van die studie is dus daarop gemik om 'n houdingsopname onder die persone wat betrokke is by die bekendstellings- en opleidingsprogram van Onderneming A, te doen. Die houdingsopname word gedoen met behulp van 'n vraelys wat op die voorafgaande literatuur (verwys na Hoofstuk 2) gebaseer is.

Daar sal eerstens gekyk word na die onderneming waarbinne die houdingsopname gedoen gaan word, sowel as die steekproef wat aan die houdingsopname gaan deelneem sal geïdentifiseer en omskryf word. Daarna sal die houdingsopname ('n vraelys), wat opgestel word op grond van die voorafgaande teoretiese bespreking, beskryf word; asook hoe dit toegepas gaan word. Laastens sal die inligting wat ingewin is, statisties verwerk word. Resultate en aanbevelings op grond van hierdie inligting sal in die volgende hoofstuk (Hoofstuk 4) bespreek word.

3.2 Die onderneming waarin die navorsing uitgevoer word en die steekproef beskrywing

Die navorsing word uitgevoer in Onderneming A, soos beskryf in Hoofstuk 1. Die steekproef wat aan die houdingsopname gaan deelneem, sluit alle werknemers in Onderneming A in wat tans deelneem aan GVP, of wat dit tot onlangs (die afgelope jaar) voltooi het. Persone wat die twee-jaar program langer as 'n jaar terug reeds voltooi het, of redelik onlangs daarmee begin het (minder as 'n maand daaraan deelneem) word ter wille van moontlike onakkuraatheid van hul response nie in die steekproef ingesluit nie. Hierdie steekproef sluit 22 persone (uit 'n totaal van sowat 120, wat almal op 'n stadium deelgeneem het aan GVP) in. Omdat hierdie 22 persone se ervaring van die GVP tot redelik onlangs was (of steeds is), word veronderstel dat

hul response akkuraat is, en kan dit vir die doel van hierdie studie gesien word as redelik verteenwoordigend van die totale populasie.

Hierdie inligting (name, pospunte, kontaknommers, ouderdomme, geslag, taalvoorkeur en tydperk reeds in/uit GVP) is deur die personeelbeampte van Onderneming A aan die skrywer voorsien.

Die steekproef bestaan uit 22 persone, waarvan 66% manlik en 33% vroulik is. Die proefpersone se ouderdomme wissel tussen 22 en 29 jaar, met die grootste hoeveelheid (80%) in die ouderdomsgroep 23 tot 25 jaar. 50% van die persone in die steekproef is reeds 'n jaar besig met hul deelname aan die GVP, 15% is al langer as 'n jaar besig met die program (reeds ongeveer twee jaar besig) en 35% van die persone het die program in die voorafgaande jaar voltooi.

Die verdeling van die taalvoorkeur (Afrikaans/Engels) in die steekproef is ongeveer 50/50.

'n Omskrywing van die vraelys wat vir die houdingsopname gebruik gaan word en die toepassing daarvan op hierdie steekproef word in die volgende afdeling toegelig.

3.3 Omskrywing van die vraelys en die toepassing daarvan

3.3.1 *Omskrywing van die vraelys*

Die vraelys wat gebruik word om die houdingsopname te doen, word in hierdie gedeelte van die studie omskryf. Eerstens word die faktore wat met die literatuurstudie geïdentifiseer is en wat gebruik word om die vraelys op te stel, bespreek. Daarna word die algemene uitleg van die vraelys bespreek. Laastens sal die toepassing van die vraelys toegelig word.

3.3.1.1 *Faktore geïdentifiseer met behulp van die literatuurstudie*

Die literatuurstudie wat in Hoofstuk 2 gedoen is, het ten doel om die vereistes waaraan 'n effektiewe opleidings- en bekendstellingsprogramme moet voldoen, te bepaal.

Die doel van die houdingsopname is om hierdie vereistes te beoordeel (met behulp van 'n vraelys) in Onderneming A, asook moontlike voorstelle wat ter verbetering van die bestaande GVP gemaak kan word uit die literatuurstudie.

Die vraelys word opgestel in lyn met die voorafgaande teorie, met twee/drie vrae oor elk van die volgende:

- Die negatiewe gevolge van 'n oneffektiewe opleidingsprogram.
- Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk.
- Die aanspreek van kritiese vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram.
- Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings.
- Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram.
- Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram.
- Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram.
- Prestasiemeting tydens die opleidingsprogram.
- Mentorskap tydens die opleidingsprogram.

3.3.1.2 *Uitleg van die vraelys*

Om te verseker dat alle proefpersone die vraelys verstaan en sodoende akkurate antwoorde te kan gee, is die vraelys in beide Afrikaans én Engels opgestel. Om verder ook te verseker dat die Engelse en Afrikaanse vrae telkens dieselfde betekenis het, is die vraelys deur 'n taalkundige persoon versorg.

Die vraelys word voorafgegaan deur 'n kort uiteensetting van die doel van die houdingsopname, die goedkeuring van bestuur aan respondente om wel aan die opname te mag deelneem, asook 'n versekering van anonimiteit van response.

Daarna word duidelike riglyne gegee om die respondent deur die vraelys te neem.

Die uitleg van die vrae in die houdingsopname word gedoen onder die volgende hoofpunte:

1. Benutting van die bestaande GVP
(2 vrae).
2. Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk
(2 vrae).

3. Die aanspreek van kritiese vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram
(4 vrae).
4. Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings
(2 vrae).
5. Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram
(1 vraag).
6. Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram
(2 vrae).
7. Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram
(2 vrae).
8. Prestasiemeting tydens die opleidingsprogram
(1 vraag).
9. Mentorskap tydens die opleidingsprogram
(1 vraag).

Om te verseker dat die proefpersone die vrae korrek verstaan, word daar deurgaans in die vraelys definisies/verklarings verskaf vir die terme wat gebruik word, byvoorbeeld vir strategiese doelstellings en organisasiekultuur.

Al die vrae in die houdingsopname het 'n gegewe skaal waarop die proefpersone hul houdings ten opsigte van elke vraag weergee (die persoon merk telkens die keuse op die skaal wat sy/haar mening ten opsigte van die vraag die beste weergee). Omdat die persentasie verskille vergelyk gaan word (byvoorbeeld 30% van die respondente se mening oor 'n gegewe vraag was dat hulle glad nie saamstem nie terwyl 70% wel saamstem) word 'n kontinue skaal by al die vrae in die houdingsopname gebruik. Die "Ek weet nie" opsie word geïgnoreer met die statistiese verwerking van die vraelyste.

Hierdie skaal is soos volg:

Glad nie	In 'n mindere mate	In 'n mate	In 'n groot mate	Ek weet nie
----------	--------------------	------------	------------------	-------------

Die verwerking van die respondente se antwoorde word in 3.4.2 verder toegelig.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk handel oor die wyse waarop die vraelys in Onderneming A toegepas word, om sover moontlik optimale akkuraatheid van die response te verseker.

3.3.2 *Toepassing van die vraelys*

Omdat Onderneming A 'n baie diverse omgewing is in terme van taal, ras en geslag, is die vraelys tweetalig opgestel en word dit anoniem ingevul. Dit verseker dat elke deelnemer verstaan wat van hom verwag word en dat die vrae en die skale wat gebruik word om te antwoord, vir alle respondente duidelik is.

Om meer vrymoedigheid onder deelnemers te skep om eerlik te wees in hul antwoorde, word die vraelys aan die bestuur van Onderneming A voorgelê vir hul goedkeuring.

Verder word die onderskeie lynbestuurders van die respondente met 'n voorbeeld van die vraelys voorsien en word respondente deur hulle aangemoedig om die tyd te neem om die vraelys eerlik en akkuraat te voltooi.

Die vraelyste word persoonlik deur die skrywer aan elke respondent verskaf en weer ingesamel.

Die statistiese verwerking van die inligting wat met die vraelys ingesamel is, word vervolgens toegelig.

3.4 **Statistiese verwerking van die inligting**

3.4.1 *Vraelys gebruik om die inligting in te samel (houdingsopname)*

Die vraelys wat gebruik is om die houdingsopname te doen (soos beskryf in 3.3.1), is aangeheg in **Bylaag 2**.

3.4.2 *Statistiese metode om die inligting te verwerk*

Die ingesamelde inligting word soos volg verwerk:

- Persentasies word vir die response op elke vraag (in dieselfde volgorde as op die vraelys, soos aangeheg in **Bylaag 2**) bereken, byvoorbeeld:
 - ❖ 55% repondente se keuse vir vraag 1 is “Glad nie”
 - ❖ 30% respondente se keuse vir vraag 1 is “In ‘n mindere mate”
 - ❖ 10% respondente se keuse vir vraag 1 is “In ‘n mate”
 - ❖ 5% respondente se keuse vir vraag 1 is “In ‘n groot mate”.
- Geen response, meer as een keuse per vraag, of die “Ek weet nie” response word buite rekening gelaat in die statistiese verwerking van die inligting vir die betrokke vraag.
- Die inligting word met ‘n histogram voorgestel om met een oogopslag te sien wat die mees verteenwoordigende antwoord op elke vraag is.

3.4.3 *Resultate van die statistiese verwerking*

22 Persone is in die steekproef (soos beskryf is in **3.2**) ingesluit. Al die persone wat in die steekproef ingesluit is, het vraelyste ontvang en voltooi. Hierdie 22 vraelyste is deur die skrywer ingeneem en verwerk. Alhoewel die steekproef net ongeveer 20% van die totale populasie insluit (op grond van die afsnydatums soos dit beskryf is in **3.2**) word dit vir die doel van hierdie studie as verteenwoordigend van die populasie beskou, omdat hierdie proefpersone se ervaring van die program die mees onlangste is, en hulle as gevolg daarvan meer akkuraat kan wees in hul response.

Geen respondent het die “Ek weet nie” opsie as ‘n keuse in enige vraag van die houdingsopname gemerk nie.

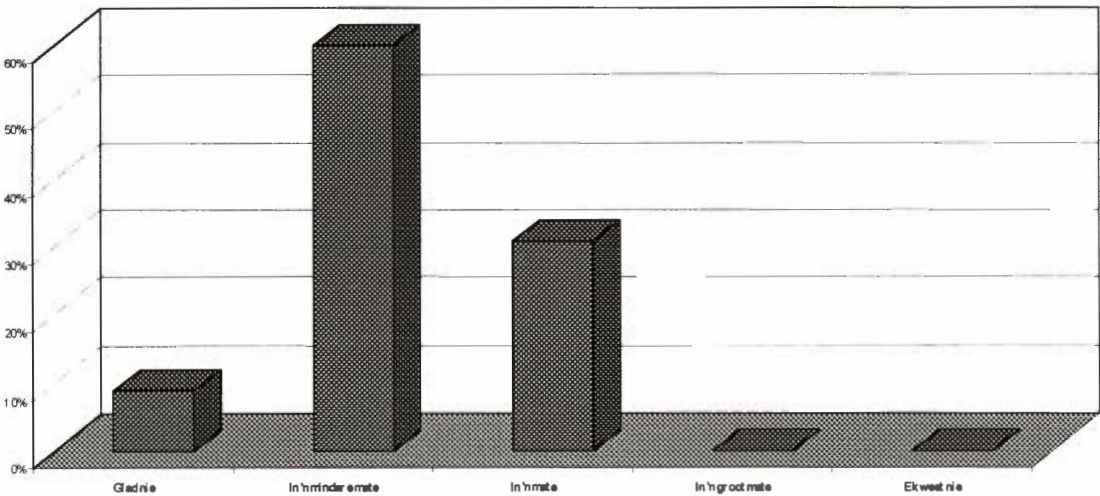
Die resultate van die verwerking word soos volg saamgevat (die persentasie response per keuse op die gegewe skaal word vir elke vraag gegee):

Vrae oor die benutting van die opleidingsprogram:

a) Dink u dat die GVP **beduidend** bydra / bygedra het om u voor te berei om u werk te doen in u nuwe omgewing?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
9	60	31	-	-

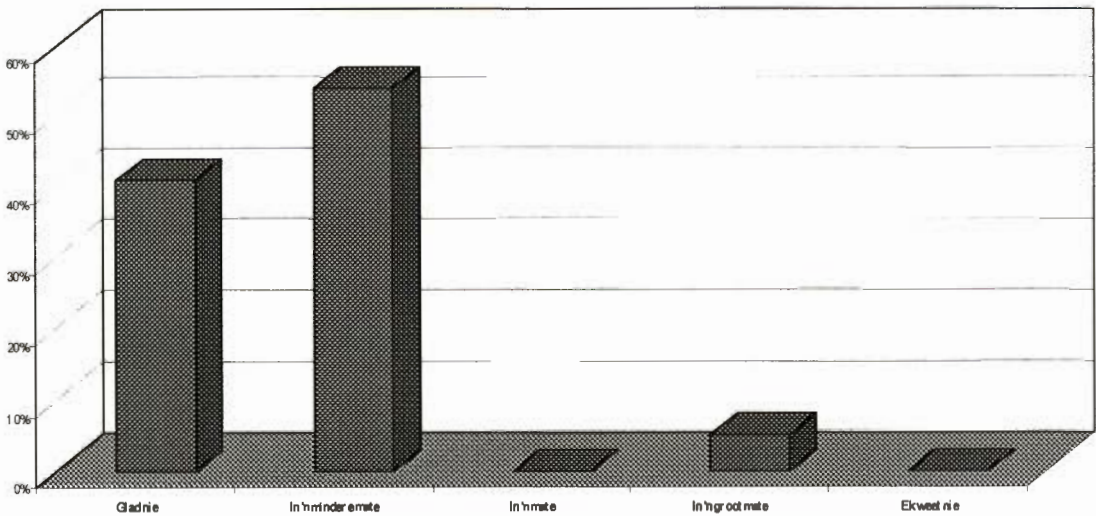
Vraag 1A



b) Voel u dat u vermoëns optimaal ontwikkel en benut is deur die GVP program?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
41	54	-	5	-

Vraag 1B

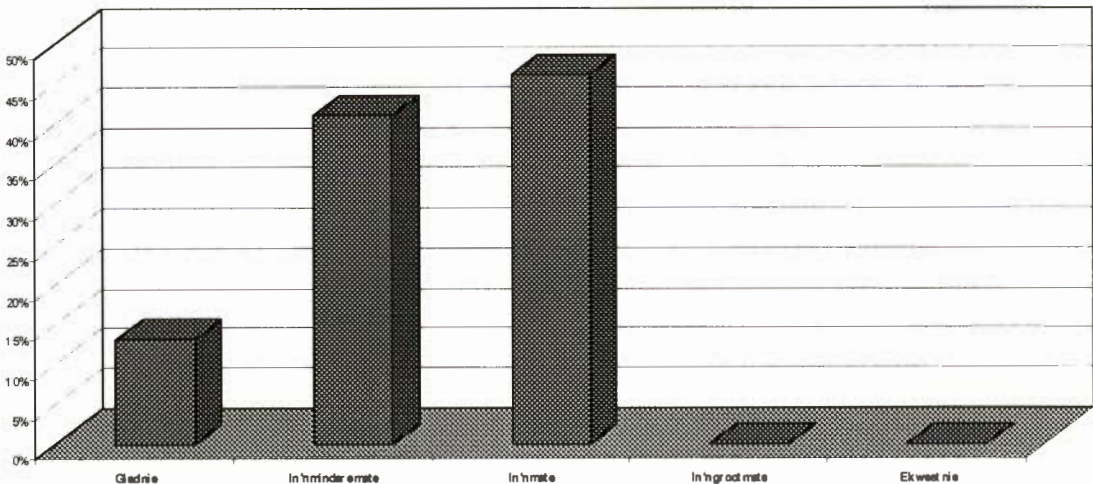


Vrae oor die bevrediging van u verwagtinge in u nuwe werk:

a) Is daar tydens die GVP aan u verduidelik / bekend gemaak wat u van u nuwe werk kan verwag?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
13	41	46	-	-

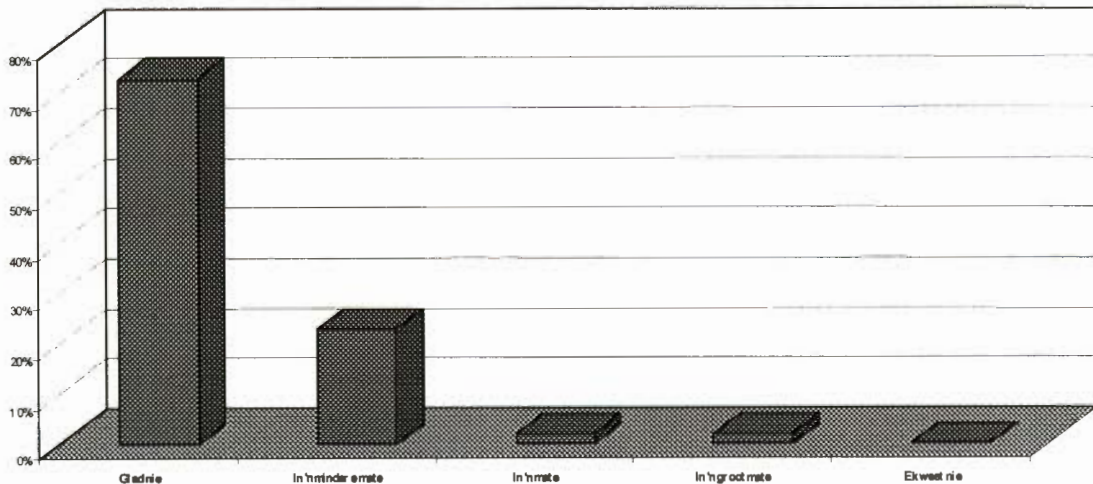
Vraag 2A



b) Het u die geleentheid gehad om aan bestuur terugvoer te gee oor hoe u die GVP ervaar het?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
73	23	2	2	-

Vraag 2B

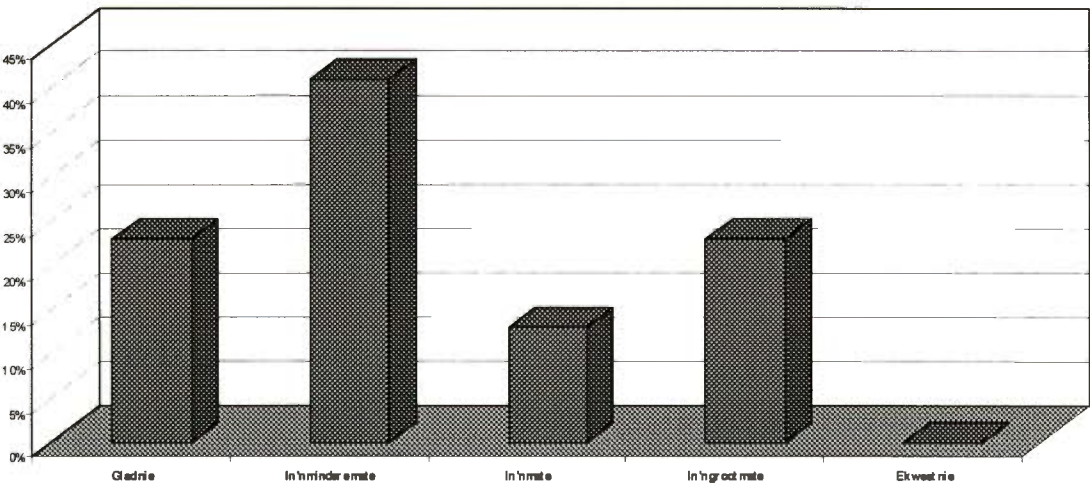


Vrae oor die behoeftes en kritiese vrae wat tydens die eerste aantal werksdae ervaar word:

- a) Het GVP u gehelp om onmiddellike probleme tydens die eerste aantal werksdae te verstaan en te hanteer? (Byvoorbeeld wat die werksure is en watter administrasie deur u voltooi moes word)

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
23	41	13	23	-

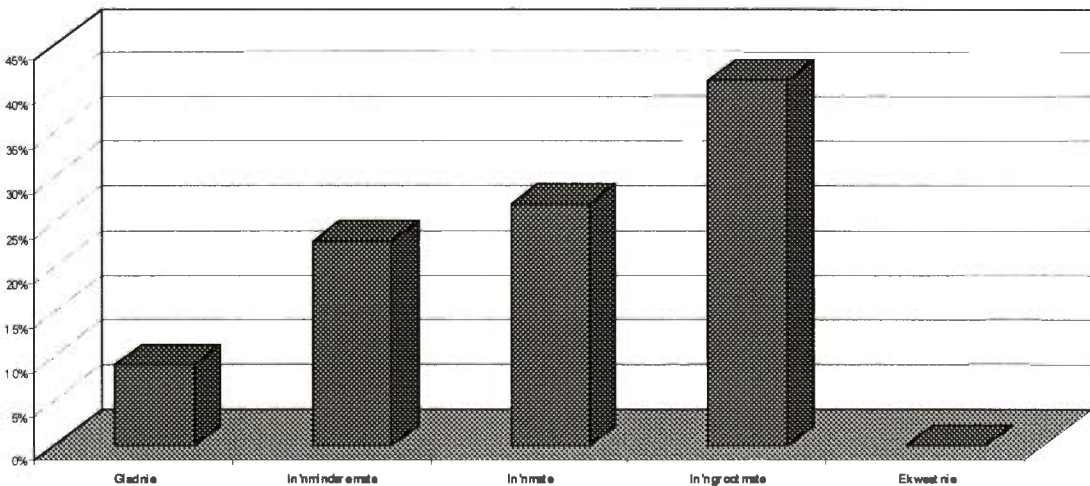
Vraag 3A



- b) Is u ingelig oor wie die organisasie se topbestuur is?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
9	23	27	41	-

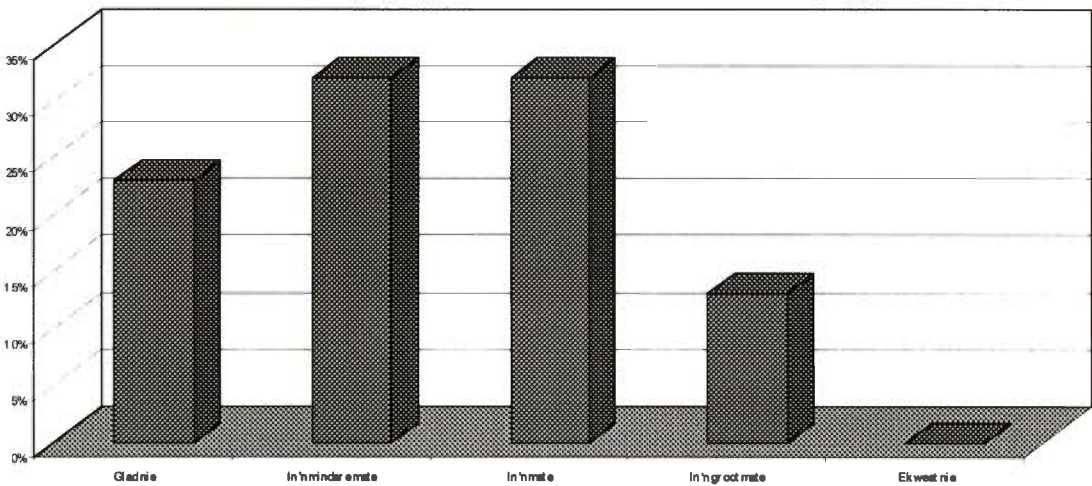
Vraag 3B



c) Is die basiese organisasie struktuur (kommunikasie kanale) aan u verduidelik?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
23	32	32	13	-

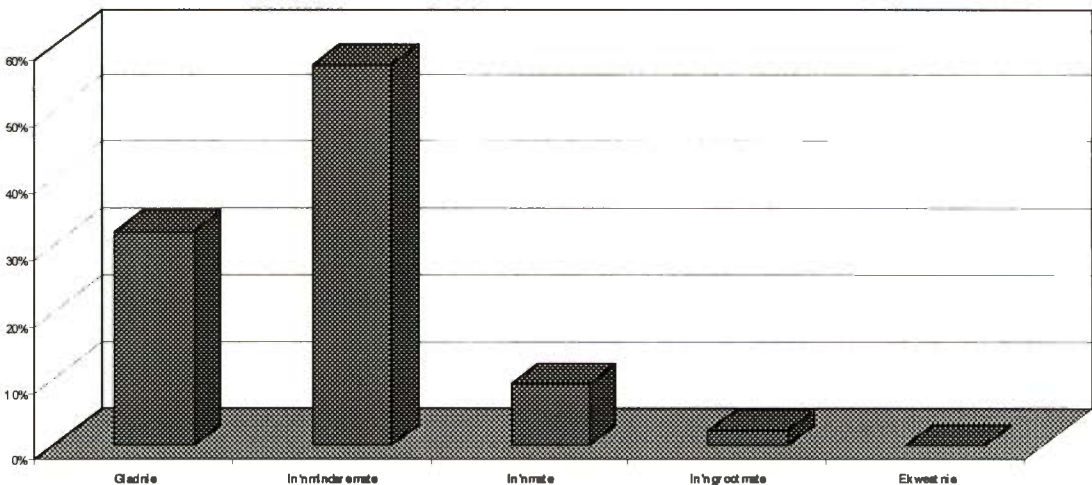
Vraag 3C



d) Is u toekoms in die organisasie tydens die opleidingsprogram met u bespreek?
(Byvoorbeeld die organisasie se langtermyn visie en doelstellings rakende opleidingsprogramme, prestasie-meting, bevorderingsmoontlikhede en loopbaanbeplanning)

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
32	57	9	2	-

Vraag 3D

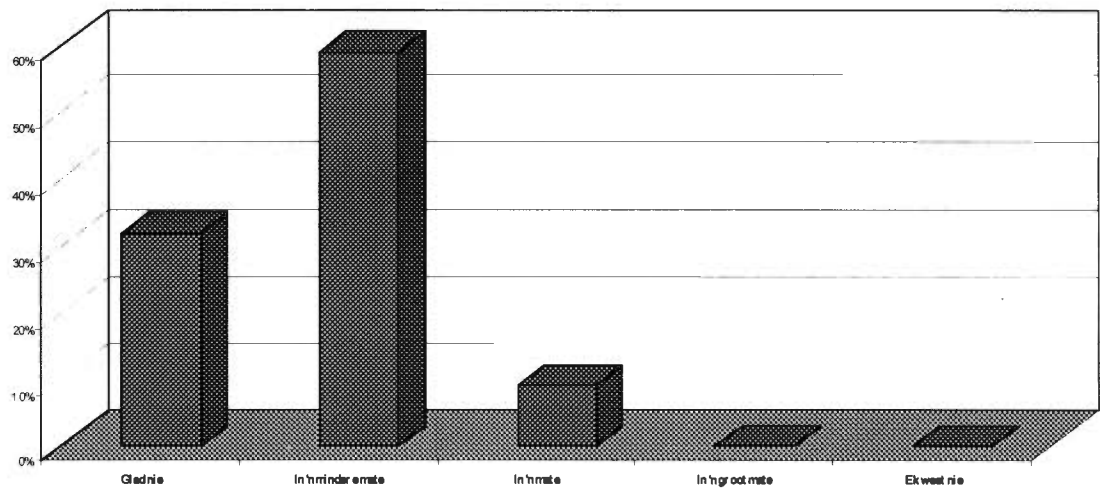


Vrae oor die belyning van die program met die organisasie se strategiese doelstellings

a) Is die organisasie se strategiese doelstellings tydens die GVP bespreek?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
32	59	9	-	-

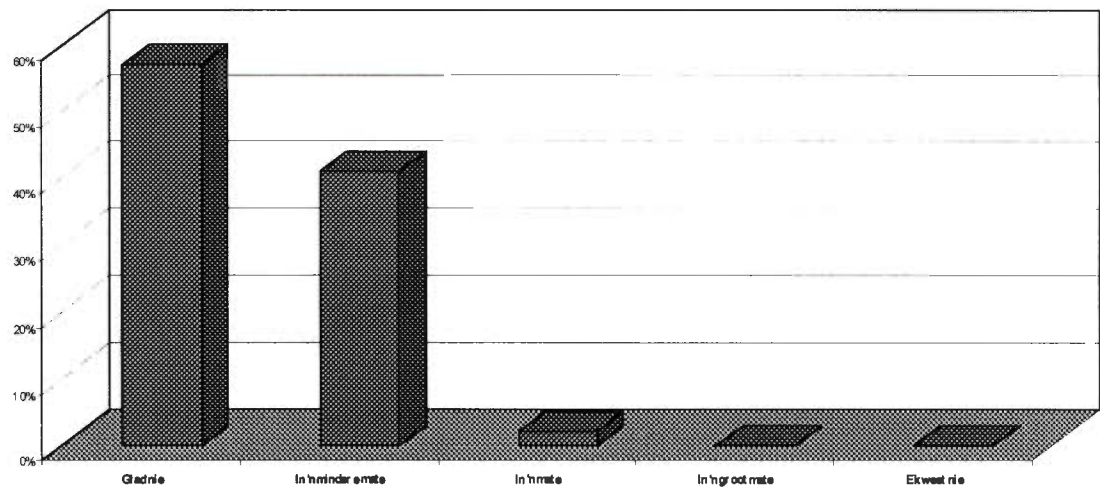
Vraag 4A



b) Voel u dat die GVP u voldoende toegerus het om 'n bydrae te kan maak om hierdie doelstellings te bereik?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
57	41	2	-	-

Vraag 4B

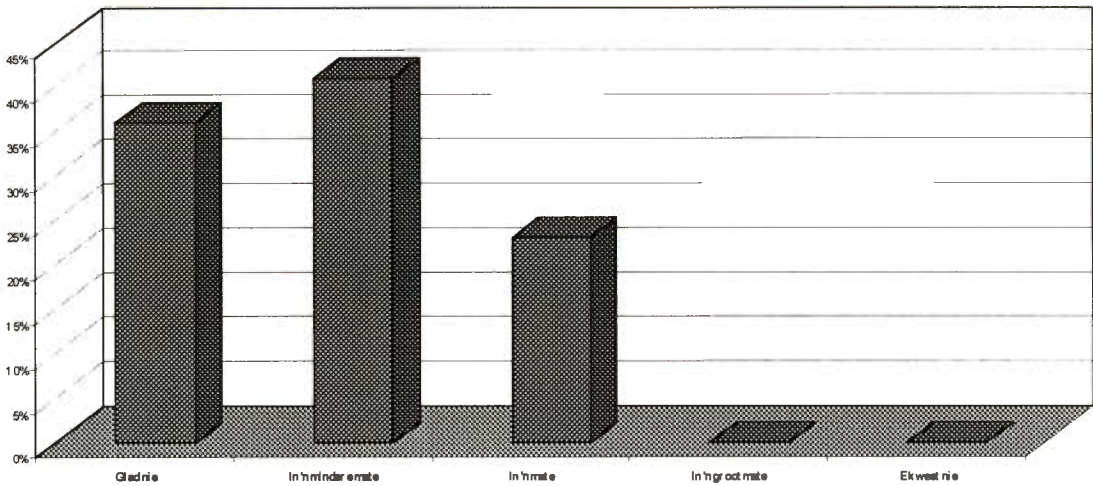


Vrae oor die organisasiekultuur:

a) Voel u dat u tydens die GVP program blootgestel is aan die organisasiekultuur?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
36	41	23	-	-

Vraag 5a

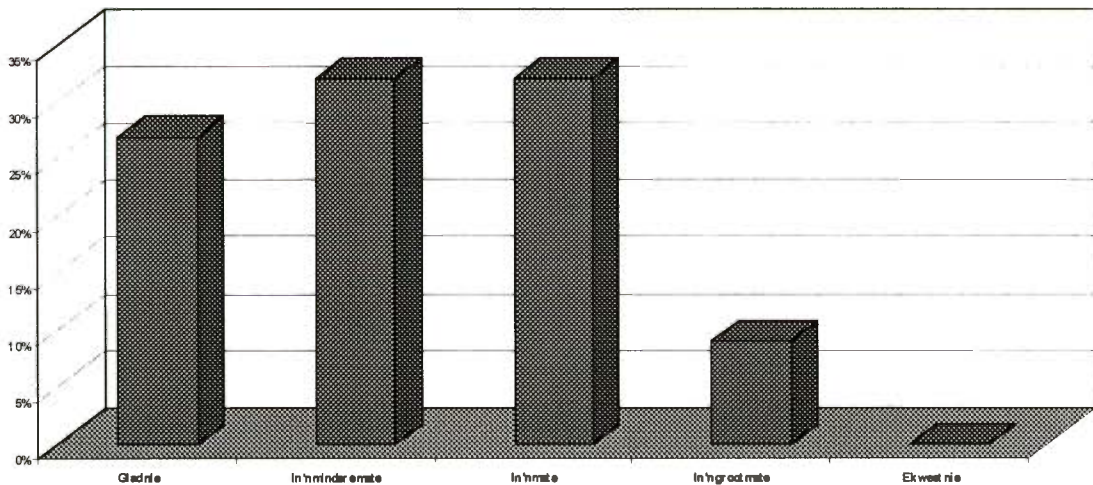


Vrae oor 'n motiverende klimaat:

a) Voel u dat daar 'n klimaat in die organisasie is wat u motiveer om te presteer? (Byvoorbeeld faktore wat u aanmoedig om harder en/of slimmer te werk?)

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
27	32	32	9	-

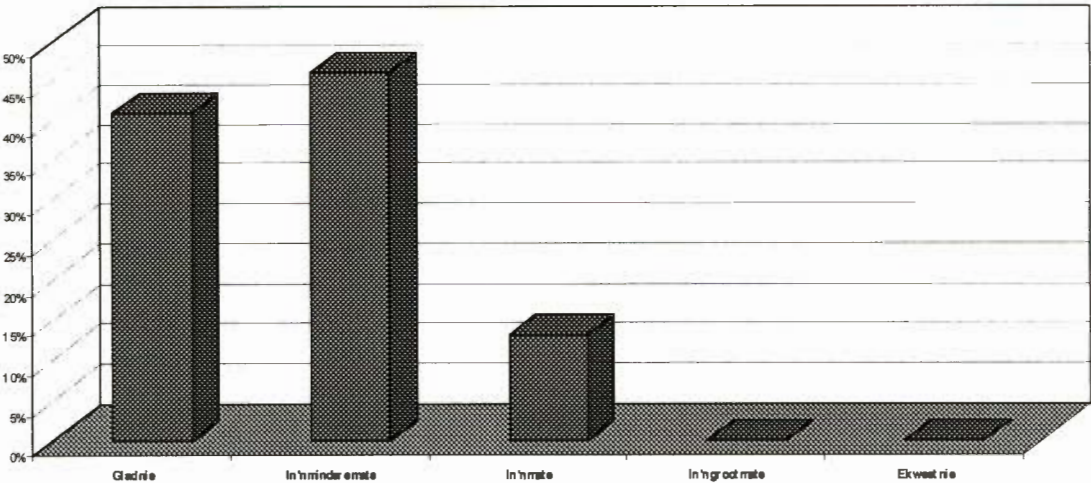
Vraag 6A



b) Indien wel, tot watter mate voel u dat die GVP bydra daartoe om só ‘n motiverende klimaat te skep?

Glad nie (%)	In ‘n mindere mate (%)	In ‘n mate (%)	In ‘n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
41	46	13	-	-

Vraag 6B

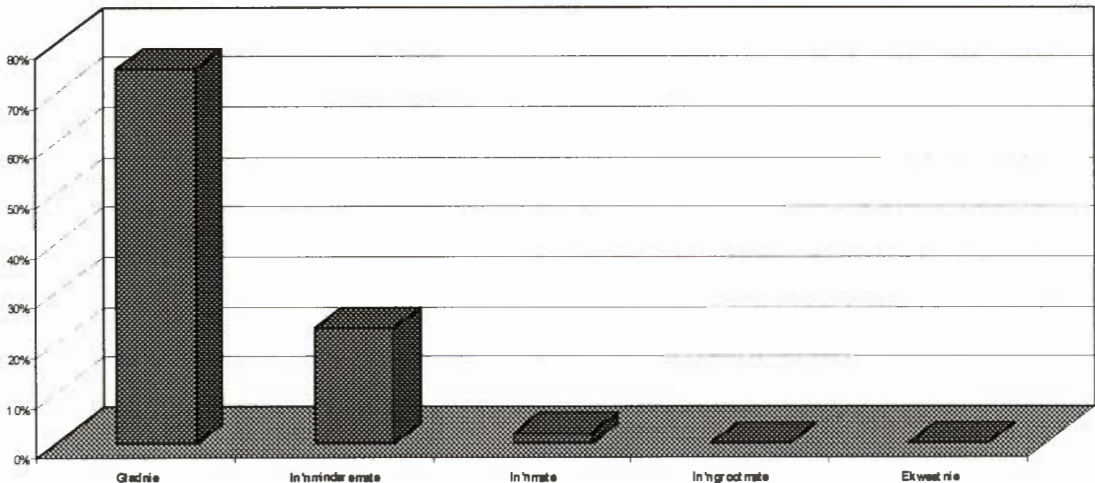


Vrae oor loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram:

a) Is daar tydens die GVP saam met u beplanning gedoen van u loopbaan in die organisasie?

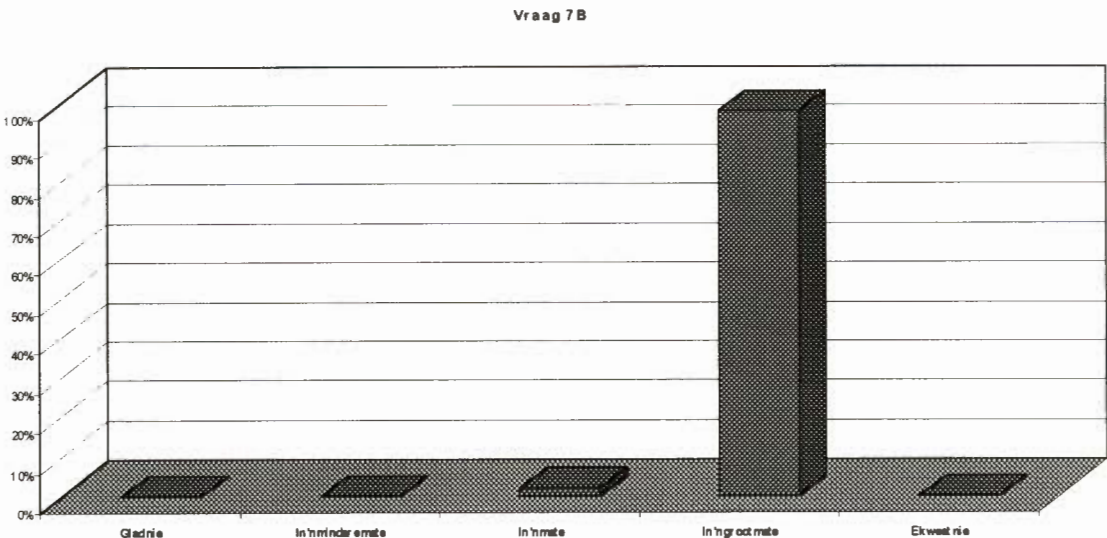
Glad nie (%)	In ‘n mindere mate (%)	In ‘n mate (%)	In ‘n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
75	23	2	-	-

Vraag 7A



b) Voel u dat dit belangrijk is dat loopbaanbeplanning (wat u persoonlike voorkeure asook die organisasie se behoeftes in ag neem) gedoen moet word?

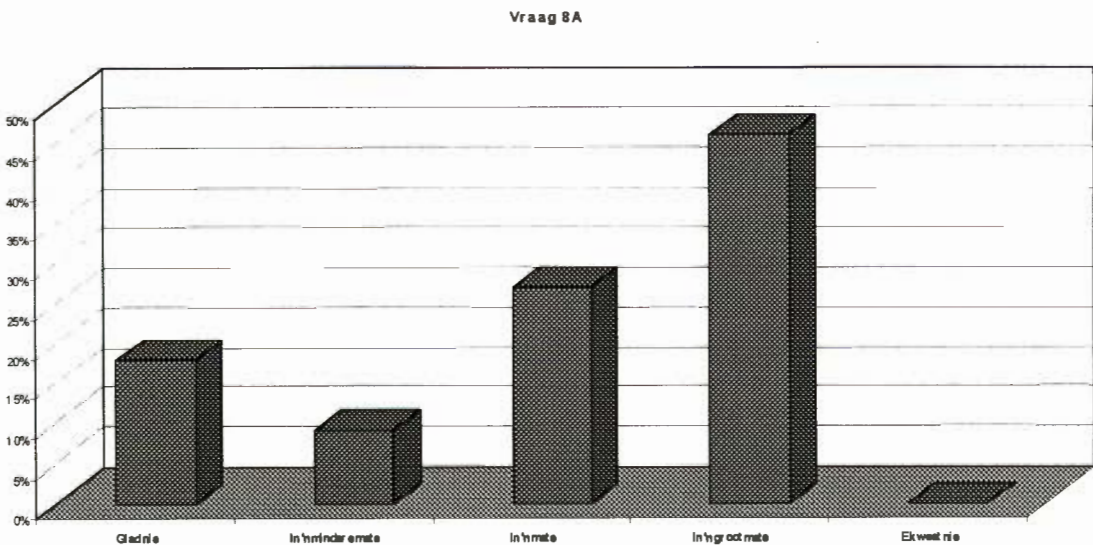
Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
-	-	2	98	-



Vrae oor prestasie­meting tydens die opleiding­program:

a) Is u ten gunste daarvan dat u vordering tydens die GVP formeel gemeet word?

Glad nie (%)	In 'n mindere mate (%)	In 'n mate (%)	In 'n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
18	9	27	46	-

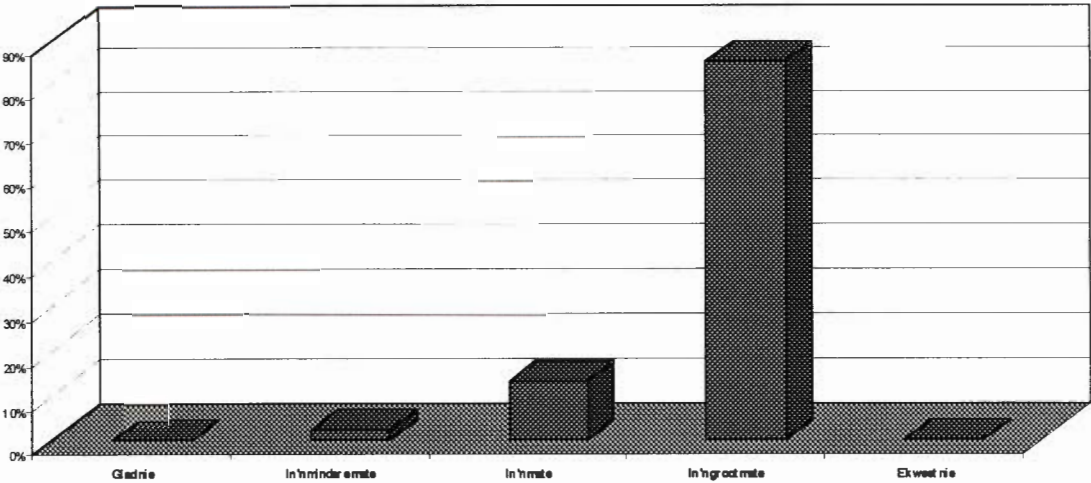


Vrae oor mentorskap:

a) Voel u dat ‘n mentor u sou kon help om beter aan te pas in u nuwe omgewing?

Glad nie (%)	In ‘n mindere mate (%)	In ‘n mate (%)	In ‘n groot mate (%)	Ek weet nie (%)
-	2	13	85	-

Vraag 9A



3.5 Samevatting

Daar is in hierdie hoofstuk 'n houdingsopname (m.b.v. 'n vraelys) beskryf, wat onder die persone wat aan die bekendstellings- en opleidingsprogram van Onderneming A deelneem (of tot onlangs nog deelgeneem het), gedoen is. Die steekproef wat geïdentifiseer is, het 22 persone ingesluit. Vraelyste is aan al die proefpersone uitgedeel en 22 vraelyste is ingesamel en verwerk. Vir die doel van hierdie studie word die steekproef (soos beskryf is in 3.2) as verteenwoordigend van die populasie beskou, omdat hierdie proefpersone se ervaring van die program die mees onlangste is, en hulle as gevolg daarvan meer akkuraat kan wees in hul response.

Die doel van die houdingsopname is om die persepsies oor die huidige GVP te meet, asook oor moontlike voorstelle vir verbetering wat op grond van die voorafgaande literatuurstudie gemaak kan word.

Die vraelys wat gebruik is, is opgestel in lyn met die literatuurstudie soos in Hoofstuk 2 bespreek.

Die ingesamelde inligting is verwerk om die menings van al die individue wat deelgeneem het aan die opname, in terme van persentasies per vraag uit te druk. Hierdie resultate is in die hoofstuk weergegee en sal verder in Hoofstuk 4 (tesame met aanbevelings vir moontlike verbeteringe van die bestaande program) bespreek word.

HOOFSTUK 4

Resultate en aanbevelings

4.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie is om, sover moontlik, aanbevelings (gegrond op 'n studie van relevante literatuur en die houdingsopname van 'n proefpersoon-groep) te maak om die opleidings- en bekendstellingsprogram van Onderneming A te verbeter, sodat dit meer effektief aangewend kan word in die organisasie.

In die voorafgaande hoofstukke is leemtes in die opleidingsprogram van Onderneming A, soos deur die skrywer ervaar is tydens haar deelname en voltooiing daarvan, omskryf (Hoofstuk 1). 'n Teoretiese begronding van relevante onderwerpe wat moontlik kan bydra om hierdie opleidings- en bekendstellingsprogram meer effektief te maak, is uit beskikbare literatuur gedoen. Die doel van hierdie literatuurstudie was ook om voorstelle te ondersteun wat moontlik gemaak kan word om Onderneming A se opleidingsprogram te verbeter (Hoofstuk 2). Laastens is 'n vraelys, gebaseer op hierdie literatuur, opgestel en 'n groep nuwe werknemers (soos omskryf in Hoofstuk 3) is gevra om deel te neem aan 'n houdingsopname oor die bestaande opleidingsprogram en ook oor voorstelle wat gemaak kan word vir moontlike verbeterings daarvan. Hierdie inligting is statisties verwerk en grafies voorgestel (Hoofstuk 3).

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak uit die verwerkte inligting wat ingesamel is met die houdingsopname. Hierdie gevolgtrekkings word gemaak om moontlike verbeterings in die opleidings- en bekendstellingsprogram van Onderneming A, wat uit die literatuurstudie voorgestel kan word, te ondersteun. Laastens sal aanbevelings gemaak word om Onderneming A se opleidings- en bekendstellingsprogram te verbeter. Hierdie aanbevelings word gemaak op grond van die voorafgaande literatuurstudie en die resultate verkry na aanleiding van die houdingsopname.

4.2 Gevolgtrekkings uit die resultate van die houdingsopname

Die gevolgtrekkings wat tydens hierdie gedeelte van die studie gemaak word, word gemaak vanuit die resultate van die houdingsopname wat in Hoofstuk 3 beskryf en

gedoen is. Hierdie houdingsopname is gemaak deur vraelyste aan 'n proefpersoon-groep (soos beskryf in 3.2) uit te deel. Alhoewel die steekproef net ongeveer 20% van die totale populasie insluit, word dit vir die doel van hierdie studie as verteenwoordigend van die populasie beskou, omdat hierdie proefpersone se ervaring van die program die mees onlangste is, en aangesien hulle as gevolg daarvan meer akkuraat kan wees in hul response.

Die gevolgtrekkings wat gemaak kan word vanuit die resultate van die houdingsopname, word gedoen in lyn met die onderskeie afdelings wat in die literatuurstudie en die vraelys gebruik is, naamlik:

- Die benutting van die bestaande GVP.
- Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk.
- Die aanspreek van kritiese vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram.
- Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings.
- Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram.
- Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram.
- Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram.
- Prestasiemeting tydens die opleidingsprogram.
- Mentorskap tydens die opleidingsprogram.

Aanbevelings om die bestaande GVP te verbeter sal in die volgende gedeelte van die hoofstuk gemaak word.

4.2.1 *Die benutting van die bestaande GVP*

Twee vrae is in die houdingsopname gebruik om respondente se mening te bepaal oor die benutting van die bestaande GVP in Onderneming A.

Die algemene mening was dat die bestaande GVP nie werklik **beduidend** bygedra het om nuwe werknemers voor te berei om die werk in hul nuwe omgewings te doen nie (69% van die respondente meen dat die program glad nie of in 'n mindere mate hiertoe bydra). Verder het 95% van die respondente gesê dat hul vermoëns glad nie

of in 'n mindere mate deur die bestaande GVP ontwikkel en benut is.

Dit kan kortliks opgesom word dat daar ruimte vir verbetering is vir die benutting van die bestaande GVP, veral aan die ontwikkeling van nuwe werknemers se vermoëns.

4.2.2 Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk

Twee vrae is in die houdingsopname gebruik om respondente se mening te bepaal oor die bevrediging van hul verwagtinge van hul nuwe werk.

54% van die respondente meen dat daar glad nie of in 'n mindere mate tydens GVP aan hulle verduidelik is wat hulle van hul nuwe werk kan verwag, terwyl 46% van mening is dat dit wel in 'n mate (of in 'n groot mate) aan hulle verduidelik is. Daar kan dus nie hieruit enige uiterste gevolgtrekking gemaak word nie, alhoewel daar steeds aanbeveel kan word dat hierdie 'n punt is wat meer effektief deur die opleidingsprogram aangespreek kan word. Dit word ondersteun deur die literatuurstudie, wat verwys na hoë bedankingsyfers as gevolg van werknemers se verwagtinge waaraan daar nie altyd voldoen is in die nuwe omgewing nie, in teenstelling met die standhoudende produktiwiteit van 'n werknemer wat 'n suksesvolle opleidingsprogram, wat die nuwe werknemer bestuur om realistiese verwagtinge van die werk te hê, voltooi het.

Wat terugvoer oor GVP aan die bestuur van die onderneming betref, was 96% van die respondente van mening dat daar glad nie of slegs in 'n mindere mate vir hulle geleentheid was om terugvoer oor die program te gee. Dit is duidelik dat hierdie aspek 'n geleentheid bied vir verbetering van die bestaande program. Terugvoer vorm 'n deel van die assimilasiëplan wat gebruik kan word om werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk te bestuur (verwys 2.2.2), en stel die bestuur van 'n onderneming in staat om die opleidingsprogram deurlopend te verbeter.

Daar kan opsommend gesê word dat die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk nie werklik as 'n stremmende leemte in die bestaande GVP gesien kan word nie, alhoewel daar geleentheid is om te verbeter op terugvoering aan bestuur en ook deur meer duidelike riglyne te stel oor wat nuwe werknemers van hul werk kan verwag.

4.2.3 *Die aanspreek van kritieke vrae en behoeftes tydens die opleidingsprogram*

Vier vrae is in die houdingsopname gebruik om respondente se mening te bepaal oor hoe hul kritiese vrae en behoeftes tydens die eerste aantal werksdae deur die opleidingsprogram aangespreek is.

64% het gemeen dat die GVP hulle glad nie of in 'n mindere mate gehelp het om onmiddellike probleme tydens die eerste aantal werksdae te hanteer. Alhoewel dit beteken dat 36% wel gevoel het dat die GVP hulle in 'n mate of selfs 'n groot mate gehelp het in hierdie verband, kan daar maklik hierop verbeter word in die bestaande program.

Of die nuwe werknemers ingelig is oor wie die organisasie se topbestuur is, meen 68% van die repondente dat dit wel in 'n mate of in 'n groot mate gedoen is. Hierdie is 'n sterk eienskap van die bestaande GVP waarop daar voortgebou kan word.

Alhoewel daar nie 'n beduidende verskil in die persentasies is tussen glad nie/in 'n mindere mate (55% van die respondente het hierdie opies gemerk) en in 'n mate/in 'n groot mate (45% van respondente het hierdie opsies gemerk) nie, kan daar wel in die bestaande GVP daarop uitgebrei word om die basiese organisasie struktuur (kommunikasie kanale) aan nuwe werknemers te verduidelik.

Laastens sê 89% van respondente dat hul toekoms in die organisasie glad nie of in 'n mindere mate met hulle bespreek is. Dit kan ook met gemak verbeter word.

Daar kan moontlik uit die resultate van die vrae in hierdie afdeling afgelei word dat voor die hand liggende inligting (byvoorbeeld wie die organisasie se topbestuur is) wel aan nuwe werknemers gegee word, terwyl inligting wat hulle persoonlik raak (elkeen se toekoms in die organisasie) nie so effektief gekommunikeer word nie.

Opsommend word gesê dat veranderings aan die bestaande GVP aangebring behoort te word om die kritiese vrae en behoeftes wat nuwe werknemers tydens hul eerste aantal werksdae ervaar, meer effektief aan te spreek. As daar na die literatuurstudie gekyk word, is dit belangrik om hierdie vrae en behoeftes van nuwe werknemers aan te spreek, omdat dit die werknemers kan ondersteun in die aanpassingsproses waardeur elkeen moet gaan voordat hy/sy gemaklik en produktief sal kan wees in sy/haar bestemde plek in die organisasie.

4.2.4 *Die belyning van die opleidingsprogram met die organisasie se strategiese doelstellings*

Twee vrae is in die houdingsopname gebruik om respondente se mening te bepaal oor die belyning van die bestaande GVP met die organisasie se strategiese doelstellings.

91% van die respondente meen dat die organisasie se strategiese doelstellings glad nie of slegs in 'n mindere mate met hulle bespreek is tydens die GVP. Aanvullend tot hierdie persentasie was 98% van respondente van mening dat die GVP hulle glad nie of net in 'n mindere mate toegerus het om by te dra tot die verwesenliking van hierdie doelstellings.

Die literatuurstudie (verwys 2.2.4) stel dit dat die opleidingsprogram die *kern* is van die vaardighede wat deur alle werknemers in die organisasie aangeleer en benut word. Hierdie vaardighede van werknemers moet die organisasie se unieke strategieë ondersteun. Dit is dus noodsaaklik dat hierdie strategieë duidelik omskryf moet wees, sodat die vaardighede wat werknemers in die opleidingsprogram aanleer, dit sal ondersteun.

Hierdie is 'n duidelike leemte in die bestaande program en aanbevelings om dit aan te spreek word in die volgende afdeling van hierdie hoofstuk gemaak.

4.2.5 *Blootstelling van nuwe werknemers aan die organisasiekultuur tydens die opleidings- en bekendstellingsprogram*

Slegs 23% van die respondente wat aan die houdingsopname deelgeneem het, is van mening dat hulle wel in 'n mate aan die organisasiekultuur van Onderneming A blootgestel is tydens die GVP.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat hierdie 'n leemte in die bestaande GVP is wat aangespreek behoort te word, omdat nuwe werknemers sodoende in staat gestel kan word om vir hulself 'n raamwerk op te stel waarin sy/haar denke, gevoelens, optredes, waardes en norme, houdings en interaksies in lyn gebring kan word met die organisasie se wyse van probleemhantering, prioriteitstoekenning en doelwitbereiking. Dit belyn die denke, optrede en pogings van nuwe werknemers met die organisasie se fundamentele doelstellings en kan dus bydra tot die algehele sukses van die organisasie.

4.2.6 Die skep van 'n motiverende klimaat tydens die opleidingsprogram

Twee vrae is in die houdingsopname gebruik om respondente se mening te bepaal oor die motiverende klimaat in Onderneming A.

Eerstens is respondente se mening oor die bestaan van 'n motiverende klimaat in die organisasie gemeet. 59% van die respondente meen dat daar glad nie of net in 'n mindere mate 'n motiverende klimaat in die organisasie bestaan. Omdat hierdie 'n sleutel is van werknemers se prestasie in die onderneming, soos aangedui is in die bespreking van die skep van 'n motiverende klimaat in die voorafgaande literatuurstudie (verwys paragraaf 2.4), kan afgelei word dat hierdie 'n leemte is wat nie net tydens die opleidingsprogram aangespreek behoort te word nie, maar ook in die organisasie as 'n geheel verbeter kan word.

Voortspruitend hieruit is 87% van die respondente van mening dat die GVP glad nie of slegs in 'n mindere mate bydra om 'n motiverende klimaat te skep.

Dit kan kortliks opgesom word dat hierdie 'n groot leemte in die organisasie as geheel, en ook in die opleidingsprogram, is. Aanbevelings in hierdie verband word in die volgende afdeling gemaak.

4.2.7 Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram

Twee vrae is in die houdingsopname ingesluit om respondente se mening te bepaal oor loopbaanbeplanning tydens die GVP, omdat loopbaanbeplanning die persoonlike voor- en afkeure van individue in ag neem en daartoe bydra om werknemers se bydrae in die organisasie optimaal te benut.

98% van die respondente meen dat daar glad nie (of in 'n mindere mate) saam met hulle loopbaanbeplanning gedoen is tydens die GVP nie, terwyl 98% meen dat dit belangrik is dat loopbaanbeplanning (wat werknemers se persoonlike voorkeure en die organisasie se behoeftes in ag neem) gedoen moet word.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat loopbaanbeplanning 'n ernstige leemte in die bestaande GVP is en dat dit vir Onderneming A belangrik behoort te wees om dit verbeter.

4.2.8 *Prestasiemeting tydens die opleidingsprogram*

Alhoewel 27% van die respondente glad nie of slegs in 'n mindere mate ten gunste is daarvan dat prestasie op 'n formele wyse tydens die opleidingsprogram gemeet word, word steeds afgelei dat hierdie 'n leemte in die bestaande program is. Daar kan heel moontlik gesê word dat respondente nie ten gunste is van formele meting nie, omdat verskeie deelnemers se vrywillige kommentaar op hierdie vraag was dat dit nie regverdig gedoen sal word nie, wat toegeskryf kan word aan vorige persoonlike ervarings of onkunde.

Uit die literatuurstudie (verwys paragraaf 2.6.1) is bevind dat prestasiemeting belangrik is, omdat dit wat gemeet word, dit is wat gedoen word. Werknemers se poging kan dus met behulp van prestasiemeting belyn word met die strategiese doelstellings van die organisasie.

4.2.9 *Mentorskap tydens die opleidingsprogram*

Respondente is gevra of hulle voel dat 'n mentor hulle sou kon help om beter aan te pas in hul nuwe omgewing. 98% van die respondente is van mening dat dit in 'n mate of in 'n groot mate die geval is (85% meen dat dit in 'n groot mate sou help).

Mentorskap is nie net tot voordeel van die nuwe werknemers en hul aanpassing in die nuwe omgewing nie, maar hou ook voordele in vir die mentor self, asook vir die organisasie as 'n geheel. Dit is hierdie onderskeie voordele van mentorskap (verwys 2.7.2) wat dit vir organisasies nodig maak om dit te oorweeg in opleidings- en bekendstellingsprogramme.

Hierdie is dus 'n baie sterk eienskap van 'n suksesvolle opleidingsprogram wat oorweeg moet word in die verbetering van die bestaande GVP.

4.2.10 *Samevatting van resultate en gevolgtrekkings*

Die resultate en gevolgtrekkings word kortliks saamgevat.

- Daar bestaan ruimte vir verbetering vir die benutting van die bestaande GVP, veral ten opsigte van die ontwikkeling van nuwe werknemers se vermoëns. Die bevrediging van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk is nie werklik 'n stremmende leemte in die bestaande GVP nie, alhoewel daar geleentheid is om te verbeter op terugvoering aan bestuur en ook deur meer

duidelike riglyne te stel oor wat nuwe werknemers van hul werk kan verwag.

- Dit blyk dat voor die hand liggende inligting (byvoorbeeld wie die organisasie se topbestuur is) wel aan nuwe werknemers gegee word, terwyl inligting wat hulle persoonlik raak (elkeen se toekoms in die organisasie) nie so effektief gekommunikeer word nie. Veranderings aan die bestaande GVP behoort aangebring te word om die kritiese vrae en behoeftes wat nuwe werknemers tydens hul eerste aantal werksdae ervaar, meer effektief aan te spreek.
- Werknemers se vaardighede moet die organisasie se unieke strategieë ondersteun. Verskeie respondente is van mening dat hulle nie weet wat die organisasie se strategiese doelstellings is nie, en dat hulle ook nie deur die GVP toegerus word om daartoe te kan bydra nie. Dit is dus noodsaaklik dat hierdie strategieë duidelik omskryf moet wees, sodat die vaardighede wat werknemers in die opleidingsprogram aanleer, dit sal ondersteun. Hierdie is uit die voorafgaande 'n duidelike leemte in die bestaande program en dit behoort aangespreek te word.
- Om nuwe werknemers se denke, optrede en pogings met die organisasie se fundamentele doelstellings te belyn, moet werknemers aan die organisasie se unieke kultuur blootgestel word tydens die opleidingsprogram.
- 'n Belangrike aspek wat uit die voorafgaande opgemerk word, is dat die meeste respondente van mening is dat die GVP glad nie of slegs in 'n mindere mate bydra om 'n motiverende klimaat te skep. Hierdie is 'n groot leemte in die organisasie as geheel, asook in die opleidingsprogram.
- Uit die response ten opsigte van loopbaanbeplanning, is dit baie duidelik dat hierdie 'n ernstige leemte in die bestaande GVP is en dat dit vir Onderneming A belangrik behoort te wees om dit verbeter.
- Werknemers se poging kan met behulp van prestasie-meting belyn word met die strategiese doelstellings van die organisasie en is uit die voorafgaande 'n leemte in die bestaande GVP.
- Daar is verskeie voordele wat mentorskap inhou vir die nuwe werknemer, die mentor self, en die organisasie as 'n geheel. Respondente is van mening dat

‘n mentor hul aanpassing in die nuwe omgewing sou kon vergemaklik. Dit maak dit dus vir organisasies nodig om mentorskap te oorweeg in hul opleidings- en bekendstellingsprogramme.

Daar sal vervolgens aanbevelings (op grond van die literatuurstudie in Hoofstuk 2, sowel as die gevolgtrekkings wat in hierdie gedeelte uit die houdingsopname gemaak is) gemaak word om moontlik die bestaande GVP in Onderneming A te verbeter.

4.3 Aanbevelings vir die verbetering van Onderneming A se opleidings- en bekendstellingsprogram

Die aanbevelings wat ter verbetering van Onderneming A se opleidingsprogram gemaak gaan word, word in twee vlakke verdeel:

- Aanbevelings wat op korporatiewe vlak aangespreek behoort te word.
- Aanbevelings wat die opleidingsprogram direk raak en op daardie vlak aangespreek behoort te word.

Die aanbevelings word op die voorafgaande teorie begrond en waar dit relevant is sal terugverwys word na die spesifieke bevindings uit die literatuurstudie, wat die aanbevelings ondersteun.

Heelwat respondente het spontaan kommentaar gelewer op vrae. ‘n Tema-analise ten opsigte van hierdie kommentaar is gemaak en word ook in die aanbevelings in ag geneem.

4.3.1 *Aanbevelings op korporatiewe vlak*

Die sukses van die aanbevelings wat gemaak word om die opleidingsprogram van Onderneming A te verbeter, berus in ‘n groot mate op die teenwoordigheid van sekere kritiese elemente in die organisasie. ‘n Opleidingsprogram kan byvoorbeeld nie met die organisasie se strategiese doelwitte belyn word as daardie doelwitte nie duidelik gedefinieer is nie. Dit is hierdie kritiese faktore wat op korporatiewe vlak teenwoordig moet wees, wat in hierdie afdeling aangespreek word, naamlik:

- Strategiese doelwitte van die organisasie.
- Posbeskrywings, vaardighede in onderhoudvoering en die aanstelling van nuwe werknemers.

- Organisasiekultuur.
- Die skep van 'n motiverende klimaat.
- 'n Bewustheid van die opleidingsprogram onder alle vlakke van bestuur.

4.3.1.1 *Strategiese doelwitte van die organisasie (Vraag 4a en b)*

Uit die voorafgaande literatuurstudie blyk dit dat 'n effektiewe opleidingsprogram in lyn moet wees met die strategiese doelstellings en missie van die organisasie. Die fundamentele doel van die organisatoriese opleidingsprogram is juis om te verseker dat elke nuwe werknemer toegerus is om sy/haar werk te kan doen - om dus 'n bydrae te maak tot die verwesenliking van die strategiese doelstellings.

Indien hierdie strategiese doelstellings realisties en duidelik gedefinieer is, is dit vir die bestuur van die organisasie moontlik om hierdie oorhoofse doelstellings af te breek in meetbare doelwitte vir die opleidingsprogram (as een van die organisasie se strategiese doelstellings byvoorbeeld is om puik kliëntediens te lewer, moet die opleidingsprogram voorsiening maak om die nuwe werknemer se kommunikasie vermoë en kliëntgerigtheid te verskerp). Dit is dus nie net die wyse waarop die opleidingsprogram aangebied word wat belyn word met die organisasie se strategiese doelstellings nie, maar ook die inhoud van die opleidingsprogram. Verder verseker dit dat die nuwe werknemer reeds tydens die opleidingsprogram weet waarheen die organisasie op pad is, en wat van elke werknemer verwag word.

Hierdie strategiese doelstellings behoort deurgaans hersien te word en aan almal in die organisasie gekommunikeer te word. Sodoende kan die opleidingsprogram deurlopend teen die strategiese doelstellings gemeet word om te verseker dat dit die strategiese doelstellings ondersteun.

As hierdie strategiese doelstellings in plek is in die organisasie, kan bestuur beter verantwoordelikhede- en taaktoedelings doen, wat hulle weer in staat stel om 'n meer effektiewe seleksie te doen van persone wat aansoek doen om poste. Daar word vervolgens gekyk na die vaardighede van bestuur ten opsigte van posbeskrywings, onderhoudvoering en die aanstelling van nuwe werknemers.

4.3.1.2 *Posbeskrywings, vaardighede in onderhoudvoering en die aanstelling van nuwe werknemers (Vraag 2a)*

Onderneming A moet verseker dat bestuurders op alle vlakke beter toegerus is om poste met die organisasie se strategiese doelstellings, in hul onderskeie omgewings, te belyn. Die bestuur van die organisasie moet opgelei word om volledige posbeskrywings te kan doen en die unieke doelstellings van elke pos te spesifiseer. Bestuur moet weet watter tipe persoon (persoonlikheid, opleiding, kennis en vaardighede) die bepaalde poste suksesvol sal kan beklee. Laastens moet verseker word dat bestuur oor die vaardighede beskik om die regte persone vir poste te identifiseer (tydens byvoorbeeld onderhoudvoering) en aan te stel. Hierdie aanbeveling word gemaak in lyn met die stappe van die assimilasiplan, soos bespreek in Hoofstuk 2, afdeling 2.2.2. Assimilasie ondersteun die bestuur van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk - hierdie toerusting van bestuur om poste en geskikte werknemers te identifiseer dra dus daartoe by om die verwagtinge van nuwe werknemers suksesvol te kan bestuur.

Daar word vervolgens gekyk na die unieke kultuur in Onderneming A, en na hoe dit benut kan word om by te dra tot die sukses van die organisasie, sowel as die effektiwiteit van die organisasie se bestaande opleidingsprogram.

4.3.1.3 *Organisasiekultuur (Vraag 5a)*

Om nuwe werknemers bekend te stel aan die unieke organisasiekultuur van Onderneming A, moet die waardestelsel (die wyse van probleemhantering, prioriteitstoekenning en doelwitbereiking) duidelik gedefinieer wees en deur almal in die organisasie, veral die topbestuur, ondersteun word. Daar moet 'n bewustheid wees van die organisasie se kultuur in die waardes wat uitgeleef behoort te word – asook in die bekendstelling van nuwe werknemers aan die organisasie. Dit kan daartoe bydra om hierdie unieke kultuur te versterk.

Aanvullend tot die organisasiekultuur word daar ook op korporatiewe vlak gekyk na die skep van 'n motiverende klimaat in Onderneming A.

4.3.1.4 *Die skep en instandhouding van 'n motiverende klimaat (Vraag 6a)*

Omdat die opleidings- en bekendstellingsprogram die fondament lê vir elke nuwe werknemer se prestasie in die organisasie, moet die opleidingsprogram bydra tot die

instandhouding van 'n motiverende klimaat, waarin elke werknemer se potensiaal ontsluit kan word en prestasie aangemoedig en ondersteun word.

Só 'n motiverende klimaat moet alreeds in die organisasie bestaan en deur die opleidings- en bekendstellingsprogram ondersteun en versterk word, om deurlopende verbeterde prestasie van werknemers te verseker. Sou 'n motiverende klimaat egter nie in die organisasie bestaan nie, is dit moontlik dat die nuwe werknemer se verdere prestasie in die organisasie nie optimaal sal wees nie.

Uit die teorie is daar enkele voorvereistes wat in die organisasie teenwoordig moet wees om 'n motiverende klimaat te kan skep. Hierdie voorvereistes is bestuursleierskap, 'n gedeelde waardesisteem en werksetiek - drie elemente wat duidelik in die organisasie as geheel teenwoordig moet wees om ook die opleidingsprogram suksesvol te kan maak. Hierdie voorvereistes word omskep in uitsette, naamlik 'n belynde verbondenheid van almal in die organisasie tot daardie organisasie se doelstellings, en 'n deurlopende doeltreffendheid en doelmatigheid in die organisasie. Alhoewel die transformasie elemente wat hierdie insette in uitsette omskep op die vlak van die opleidingsprogram self aangespreek kan word, behoort dit ook op korporatiewe vlak aangespreek te word, om sodoende te verseker dat *alle* werknemers in die organisasie deurlopend presteer. Die elemente wat aangemoedig behoort te word is die poging wat elke werknemer in sy/haar werk insit, en doelstellings en verwagtinge van elke werknemer wat belyn moet word met die organisasie se doelstellings. Elke werknemer moet ondersteun word en die geleentheid hê om sy/haar potensiaal ten volle te laat realiseer, prestasie en die uitkomst daarvan moet aangemoedig en beloon word.

4.3.1.5 *'n Bewustheid van die opleidingsprogram onder alle vlakke van bestuur*

Alhoewel dit die topbestuur van Onderneming A is wat toegewyd moet wees om 'n motiverende benadering tot die organisasie se opleidings- en bekendstellingsprogram te volg, en dit op hierdie vlak geïnisieer moet word, moet bestuur op alle vlakke in die organisasie ingelig wees en toegerus word om hierdie benadering te ondersteun. Elke bestuurder moet weet wat van hom/haar verwag word om by te dra tot die sukses van só 'n program. Daar moet duidelikheid wees oor die rol van elke bestuurder in nuwe aanstellings, motivering, oordrag van organisasiekultuur, belyning met strategiese doelstellings, prestasiemeting, loopbaanbeplanning en mentorskap, vir hierdie

program om suksesvol te kan wees.

Omdat dit ook hierdie bestuur is wat buite die opleidingsprogram moet verseker dat almal in die organisasie bydra tot die verwesenliking van die organisasie se strategiese doelstellings, is hierdie bemagtiging van bestuur nie net krities vir die sukses van die opleidingsprogram nie, maar ook vir die sukses van die organisasie as 'n geheel.

Daar word vervolgens meer spesifiek gekyk na moontlike aanbevelings vir verbetering van die GVP wat op die vlak van die opleidingsprogram aangespreek behoort te word. Die aanbevelings word steeds in lyn met die voorafgaande literatuurstudie en die resultate (asook die tema-analise ten opsigte van spontane kommentaar) van die houdingsopname gemaak.

4.3.2 Aanbevelings wat die opleidingsprogram direk raak

Noudat die organisasie se strategiese doelstellings, organisasiekultuur en motiverende klimaat op korporatiewe vlak aangespreek is, asook die bemagtiging van die bestuur om hierdie elemente te ondersteun in die wyse waarop poste geïdentifiseer en gevul word, word enkele aanbevelings gemaak wat op die vlak van die opleidingsprogram gedoen kan word, om moontlik die program te verbeter. Daar word spesifiek gefokus op die volgende:

- Om 'n spesifieke persoon verantwoordelik te maak vir die opleidingsprogram.
- Om die program te belyn met die strategiese doelstellings van die organisasie.
- Om werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk te bestuur.
- Om geleentheid vir gereelde terugvoering oor die opleidingsprogram te skep.
- Om nuwe werknemers bloot te stel aan die organisasiekultuur van Onderneming A.
- Die ondersteuning van die skep van 'n motiverende klimaat deur GVP.
- Mentorskap program.
- Prestasiemeting in Onderneming A.
- Verkorte tydperk vir opleidingsprogram.
- Loopbaanbeplanning tydens GVP.

Al hierdie faktore is in die literatuurstudie (Hoofstuk 2) bespreek.

4.3.2.1 *Maak 'n spesifieke persoon verantwoordelik vir die opleidingsprogram*

Om te verseker dat die bekendstellings- en opleidingsprogram te alle tye waarde toevoeg tot Onderneming A, behoort daar 'n persoon aangewys te word wat verantwoordelikheid aanvaar vir hierdie program. Hierdie persoon moet ondersteun word deur die topbestuur van die organisasie en by magte wees om deurlopend die program aan te pas, om sodoende die organisasie se doelstellings te ondersteun.

Enkele spesifieke verantwoordelikhede van so 'n persoon sou kon insluit:

- Verseker te alle tye dat die program belynd is met die organisasie se strategiese doelstellings. **(Vraag 4b).**
- Verseker te alle tye dat kwaliteit opleidingsmateriaal en metodes gebruik word om nuwe werknemers toe te rus om hul werk effektief te kan doen.
- Samewerking met die toekomstige bestuurder van elke werknemer, om sodoende die nuwe werknemer realisties voor te berei vir die nuwe omgewing, loopbaanbeplanning sinvol te kan doen en te verseker dat die vermoë van die nuwe werknemer optimaal ontwikkel word. **(Vraag 1a enb).**
- Bestuur werknemers se verwagtinge van hul werk in die organisasie - ook hier kan die werknemer se toekomstige bestuurder insette lewer om te verseker dat hierdie verwagtinge realisties bestuur word. Bespreek die werknemer se toekoms in die organisasie, wat van hom/ haar verwag gaan word *en* wat hy/sy van die pos kan verwag. **(Vraag 3d).**

Uit die voorafgaande literatuur blyk dit dat om werknemers se verwagtinge te bestuur, hulle gehelp moet word om die realiteit van die nuwe organisasie te konfronteer en te aanvaar – dus die eerste stap van die sosialiseringproses waardeur die werknemer moet gaan alvorens hy/sy kan inpas in die nuwe organisasie. **(Vraag 2a).**

- Saam met die bestuur van werknemers se verwagtinge van hul nuwe werk, behoort loopbaanbeplanning, die organisasie se beleid ten opsigte van opleiding, asook die werknemer se toekoms as individu in die organisasie bespreek te word **(Vraag 3d).**

- Die nuwe werknemers moet doelbewus ingelig word oor wie die organisasie se topbestuur is en wat die kommunikasie kanale in die organisasie is. Stel sover moontlik hierdie persone aan die nuwe werknemers voor. Ook hierdie stap ondersteun die sosialiseringproses waardeur die nuwe werknemer gaan - dit help die nuwe werknemer om duidelikheid te kry oor die verskillende rolle in die organisasie. **(Vraag 3b en c).**
- Die onmiddellike vrae en probleme wat by nuwe werknemers ontstaan moet, sover moontlik, uitgeklaar word in die eerste dag of twee van die opleidingsprogram. Daar word aanbeveel dat 'n inligtingsessie, waar relevante inligting oor die organisasie aan die nuwe werknemers oorgedra word (deur die opleidingspersoon of deur bestuurders / administratiewe personeel wat die nuwe werknemers kan bystaan), gehou word. Bied genoeg en gereelde geleenthede aan die nuwe werknemers om enige verdere probleme te bespreek *en* help hulle om dit op te los. 'n Moontlike hulpmiddel is om 'n handleiding op te stel, wat relevante inligting oor die organisasie, strukture en beleid bevat en dit aan elke nuwe werknemer uit te gee.

(Vraag 3a).

4.3.2.2 *Belyn die program met strategiese doelstellings van die organisasie*

(Vraag 4b)

Die strategiese doelstellings wat deur die topbestuur van Onderneming A opgestel is, moet deur die lynbestuurders (wat verantwoordelik is vir die nuwe poste en werknemers) en die persoon wat verantwoordelik is vir die opleidingsprogram, afgebreek word tot doelstellings wat deur die opleidingsprogram aangepreek behoort te word. Hierdie doelstellings moet gereeld hersien word om te verseker dat nuwe werknemers deurlopend toegerus word om in lyn met die organisasie se strategiese doelstellings te presteer en dit te ondersteun.

4.3.2.3 *Bestuur van werknemers se verwagtinge (Vraag 2a)*

Om te verseker dat nuwe werknemers se verwagtinge realisties is en dat die organisasie daaraan sal kan voldoen, behoort hierdie verwagtinge bestuur te word deur die persoon wat verantwoordelik is vir die opleidingsprogram, maar ook deur die nuwe werknemer se toekomstige bestuurder.

Om nuwe werknemers se verwagtinge suksesvol te bestuur kan die volgende gedoen word:

- Lei die bestuur van die organisasie op om die regte werknemer aan te stel.
- Maak seker dat bestuur weet hoe om duidelike doelstellings daar te stel, asook om dit af te breek in doelwitte vir elke pos.
- Daar moet gereelde interaksie tussen die nuwe werknemer en sy/haar toekomstige bestuurder wees tydens die opleidingsprogram.
- Die werknemer kan geleidelik oorskakel na die produksie omgewing.
- Kry gereelde evaluering en terugvoer vanaf die nuwe werknemer.

Hierdie aksies kan aangevul word deur vir nuwe werknemers gereeld die geleentheid te bied om terugvoering aan bestuur te gee oor die opleidingsprogram.

4.3.2.4 *Skep geleentheid vir gereelde terugvoering oor die opleidingsprogram* (Vraag 2c)

Gereelde terugvoer vanaf nuwe werknemers oor die opleidingsprogram van Onderneming A skep die geleentheid om die program aan te pas, om nie net die strategiese doelwitte van die organisasie te ondersteun nie, maar om ook effektief te wees in dié sin, dat dit aanpas by die behoeftes van werknemers. Dit is ook 'n metode om aanpassings in die program te toets - as daar byvoorbeeld onlangs met 'n mentorskap program tydens opleiding begin is, kan terugvoer vanaf werknemers waardevolle insette lewer oor die sukses van só 'n program.

Enkele punte oor hierdie terugvoering:

- Daar moet vooraf opgestelde intervalle wees waarop hierdie terugvoer gedoen gaan word.
- Dit moet die verantwoordelikheid wees van die lynbestuurders / die persoon wat verantwoordelik is vir die opleiding, om hierdie terugvoer te hanteer.
- Werknemers moet weet wat die doel van die terugvoer is - dat hulle insette gebruik word om die opleidingsprogram te verbeter, en dat eerlike antwoorde en opbouende kritiek nie tot nadeel van sy/haar loopbaan sal wees nie.

4.3.2.5 *Blootstelling aan organisasiekultuur (Vraag 5a)*

Daar is reeds op korporatiewe vlak aanbevelings gemaak oor die organisasiekultuur van Onderneming A. Hier word nou gekyk hoe dit benut kan word om die opleidingsprogram meer effektief te maak.

Die gedeelde waardestelsel wat deurlopend in die organisasie ervaar en ondersteun word, moet doelbewus aan nuwe werknemers tydens die opleidingsprogram verduidelik word. Dit kan onder andere gedoen word deur inligtingsessies, sosialisering met ander werknemers van die organisasie, en geleidelike blootstelling aan die produksie omgewing in Onderneming A. Die organisasiekultuur en die bekendstelling van nuwe werknemers daaraan, moet deur die opleidingsbeamppte, die werknemers se toekomstige mentors, lynbestuurders en mede-kollegas ondersteun word.

Die nuwe werknemer moet reeds tydens die opleidingsprogram die organisasie se unieke kultuur verstaan en dit sy/haar eie maak. Dit stel die nuwe werknemer verder in staat om so gou as moontlik vir hom-/haarself 'n raamwerk op te stel waarbinne sy/haar denke, gevoelens, optredes, waardes en norme, houdings en interaksies in lyn gebring kan word met die organisasie se wyse van probleemhantering, prioriteitstoekenning en doelwitbereiking.

Daar word nou aanvullend tot die organisasiekultuur gekyk na die skep van 'n motiverende klimaat en die verwantskap daarvan tot die opleidingsprogram in die onderneming.

4.3.2.6 *Die ondersteuning van die skep van 'n motiverende klimaat deur GVP (Vraag 6b)*

Daar is reeds op korporatiewe vlak aanbevelings gemaak vir die skep van 'n motiverende klimaat - die teenwoordigheid van bestuursleierskap, werksetiek en 'n gedeelde waardestelsel deur die organisasie as 'n geheel, moet vasgelê word. Die transformasie elemente wat aangemoedig behoort te word, moet egter ook tydens die opleidingsprogram beklemtoon word. Die poging wat elke werknemer tydens sy/haar opleiding insit, moet deur die opleidingsbeamppte en toekomstige bestuurder aangemoedig word, doelstellings en verwagtinge van elke werknemer moet belyn word met die organisasie se strategiese doelstellings (sien ook die aanbevelings

rakende prestasiemeting), elke werknemer moet ondersteun word en die geleentheid hê om sy/haar potensiaal ten volle te laat realiseer. Verder moet prestasie en die uitkomst van prestasie ook reeds tydens die opleidingsprogram bydra tot 'n motiverende klimaat in die organisasie.

Om by te dra tot die sukses in die skep van 'n motiverende kimaat, kan die hulp van 'n mentor tydens die opleidingsprogram benut word.

4.3.2.7 *Mentorskap program (Vraag 9a)*

Mentorskap tydens die opleidingsprogram hou voordele in vir die nuwe werknemer, die mentor self en ook vir die organisasie as 'n geheel. Die voordele vir die nuwe werknemer sluit onder andere in makliker aanpassing in die nuwe omgewing, verbeterde selfvertroue, bestuursopleiding en loopbaanontwikkeling. Die voordeel vir die mentor sluit verhoogde werkstevredenheid, loopbaanbevordering en verhoogde erkenning deur medewerkers in. Die voordele van mentorskap vir die organisasie is onder andere dat dit die aanstelling van nuwe werknemers vergemaklik, huidige en bestaande werknemers motiveer, stabiliteit in die organisasiekultuur vestig, bestuursleierskap ontwikkel en bydra tot verbeterde kommunikasie.

Aanvullend tot hierdie onderskeie voordele, kan die mentor tydens die opleidingsprogram benut word om te help om die organisasiekultuur aan elke nuwe werknemer bekend te stel, werknemers se vermoëns optimaal te benut, en ook om aan nuwe werknemers te verduidelik wat van hul nuwe werk verwag kan word. Omdat daar 'n vertrouensverhouding tussen die mentor en die nuwe werknemer gebou word (wat impliseer dat die mentor só gekies moet word dat die nuwe werknemer met gemak met hom/haar sal kan assosieer), behoort dit nuwe werknemers se vrymoedigheid te verhoog om eerlike, opbouende terugvoer te gee oor die opleidingsprogram. Omdat die mentor self kennis en ervaring het oor die onderneming en die produksie omgewing, kan hy/sy met gemak die nuwe werknemer se toekoms in die organisasie met hom/haar bespreek, asook die basiese organisasie struktuur (kommunikasie kanale) aan die werknemer verduidelik.

Die mentor moet dus gesien word as die werknemer se bron van inligting asook sy/haar spreekbuis in die organisasie tydens die opleidingsprogram (en selfs daarna).

Die volgende aspek waaraan aandag geskenk gaan word is prestasiemeting in Onderneming A, en hoe dit benut kan word tydens die opleidingsprogram.

4.3.2.8 *Prestasiemeting in Onderneming A (Vraag 8a)*

Uit die teorie is prestasiemeting 'n bestuursproses wat fokus op organisatoriese en individuele prestasie, waardeur organisasies kan verseker dat die meeste take wat gedoen word bydra tot die effektiewe uitvoering van die organisasie se strategie.

Die aanbeveling wat gemaak word oor prestasiemeting tydens die opleidingsprogram van Onderneming A, is kortliks dat die prestasiemetingstegniek (met al sy voordele) wat in die produksie omgewing van die organisasie gebruik word, ook op werknemers in die opleidingsprogram toegepas kan word.

Die sogenaamde "Balance Score Card" is 'n prestasiemetingstegniek wat onlang deur Onderneming A geïmplementeer is. In kort behels dit dat daar vir elke individu in die organisasie meetbare doelstellings (in terme van kostes, tyd, kwaliteit of kwantiteit) gestel word waarvolgens die individu se jaarlikse prestasiemeting plaasvind. Hierdie doelstellings word vir werknemers op alle vlakke van die organisasie direk afgelei van die organisasie se oorhoofse strategiese doelstellings.

Die leser word hier kortliks terugverwys na die teorie van Risher en Fay (1995:246), wat hierdie proses soos volg skematies voorstel:

**Strategie (*Kultuur en waardes*) → Kritiese sukses faktore (*wat nodig is om te wen*)
→ Prestasiemeting (*individue, spanne, prosesse*) → Organisasie se prestasie**

Daar word jaarliks vir almal in die organisasie 'n kontrak opgestel waarin die kritiese prestasie areas (KPA) of suksesfaktore vir elke individu uiteengesit word. Kwartaallikse prestasiemeting word gedoen, waartydens die werknemer en sy/haar direkte lynbestuurder onderhandel om die punte wat die werknemer vir sy/haar onderskeie KPA's kry, te bepaal. Aan die einde van elke prestasie-kontrak (jaarliks) word daar 'n gemiddelde punt per werknemer bepaal. 'n Persentasie verhoging per prestasiepunt word jaarliks korporatief aangekondig, wat dan die finansiële verhoging van alle lede in die organisasie bepaal.

Enkele voordele van hierdie prestasiemetingstegniek:

- 'n Belynde verbondenheid van alle werknemers in die organisasie aan die strategiese doelstellings van die organisasie.

Volgens Goldstein (1993:96) beïnvloed die stel van doelstellings die prestasie van werknemers, omdat dit "die energie verhoog en aandag fokus,

deursettingsvermoë versterk, en die individu motiveer om 'n relevante strategie te ontwikkel om sy eie en organisatoriese doelstellings te bereik”.

- Help om opleidingsbehoefte tydens prestasie-geprekke te identifiseer.
- 'n Motiverende klimaat word bevorder deurdat werknemers weet wat van hulle verwag word, hoe hulle dit moet bereik en hoe dit gemeet gaan word. Dit maak dit vir elke werknemer (selfs al is hy/sy nog in die opleidingsprogram) moontlik om by te dra tot die sukses van die organisasie (Costello, 1994:6).
- Sou hierdie prestasiemeting reeds tydens die opleidingsprogram gedoen word, gee dit die geleentheid aan nuwe werknemers om sinvolle terugvoer oor, en voorstelle vir verbetering van die bestaande opleidingsprogram te maak.
- Gereelde prestasie-onderhoude en gesprekke tussen werknemers en bestuur beklemtoon die waarde van opleiding en gee ook waardevolle terugvoer in albei rigtings.

Omdat Onderneming A in 'n gedesentraliseerde omgewing funksioneer, ondersteun hierdie tegniek die operasionele verwagtinge van die organisasie. Hul toekomstige sukses berus grootliks op die totaal van alle take wat suksesvol deur bestuur, spanne en individue verrig word – die bestuur van prestasie is dus van kritiese belang vir die sukses van Onderneming A.

Hierdie prestasiemetingstegniek wat reeds in Onderneming A in plek is, kan egter ook tydens hul opleidingsprogram gebruik word, om dit vir die nuwe werknemers moontlik te maak om van die eerste dag af *doelgerig* te kan funksioneer. Die gesprekke wat tussen die lynbestuur en die nuwe werknemer moet plaasvind om hierdie prestasiekontrak op te stel, is 'n geleentheid vir bestuur om die behoeftes van die nuwe werknemer te bepaal en te bestuur, asook om die nuwe werknemer in te lig ten opsigte van die verwagtinge wat aan hom/haar gestel word. Verder kan vrae wat by die nuwe werknemer ontstaan aangepreek word en bied dit aan bestuur die geleentheid om die nuwe werknemer vertrouwd te maak met die kultuur van die organisasie. Laastens berei dit die nuwe werknemer voor vir die wyse waarop prestasiemeting in die produksie omgewing gedoen gaan word.

Die voordele van effektiewe prestasiemeting in 'n organisasie kan dus volledig op die opleidingsprogramme in die organisasie toegepas word om by te dra tot die sukses van hierdie programme. Dit impliseer ook dat die opleidingsprogram op 'n regverdigde basis (op grond van die vordering van elke werknemer) heel moontlik verkort kan word.

4.3.2.9 *Verkorte tydperk vir opleidingsprogram*

Formele prestasiemeting tydens die opleidingsprogram maak dit vir bestuur moontlik om nuwe werknemers, op grond van die uitslag van hul formele prestasiemeting, te versnel of terug te hou tydens die opleidingsprogram. Op so 'n wyse kan Onderneming A die tydperk wat elke nuwe werknemer in die opleidingsprogram spandeer, bestuur en moontlik verkort. Die nuwe werknemer kan vinniger in die produksie omgewing uitgeplaas word, omdat daar steeds prestasiebestuur plaasvind, wat verdere ontwikkeling van vaardighede aanmoedig.

4.3.2.10 *Loopbaanbeplanning tydens GVP (Vraag 7a en b)*

Loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram maak voorsiening daarvoor om elke individu se voorkeure en sterkpunte te identifiseer en dit in lyn met die organisasie se strategiese doelstellings te benut. Dit versterk die organisasie se sukses terwyl die individu deurlopend groei en ontwikkel in sy/haar veld van belangstelling.

Omdat bykans die hele steekproef se respondente in die houdingopname gemeen het dat loopbaanbeplanning tydens die opleidingsprogram gedoen moet word, word aanbeveel dat die bestuur van Onderneming A dit baie sterk oorweeg in hul verbetering van die bestaande GVP.

Indien die organisasie se strategiese doelstellings in plek is en die bestuur van die organisasie opgelei is om poste in hul onderskeie omgewings te identifiseer, hierdie poste te beskryf en op grond daarvan selektiewe aanstellings te maak, behoort dit die taak te vergemaklik om in die diverse tegnologiese omgewing van Onderneming A, meer spesifieke loopbaanbeplanning vir elke nuwe werknemer te kan doen. Omdat die werknemer dan heel waarskynlik reeds tydens die aanstellingsproses op grond van sy/haar persoonlike belangstellings en vaardighede aangestel is, vergemaklik dit die taak verder, aangesien die individuele voorkeure van die werknemer nou in ag geneem kan word, tydens die loopbaanbeplanning van elke individu.

4.4 Samevatting

Verskeie aanbevelings is gemaak ten opsigte van die verbetering van die bestaande GVP in Onderneming A. Hierdie aanbevelings is gemaak op grond van die voorafgaande literatuurstudie wat in Hoofstuk 2 gedoen is, asook die resultate van die houdingsopname, soos omskryf is in Hoofstuk 3.

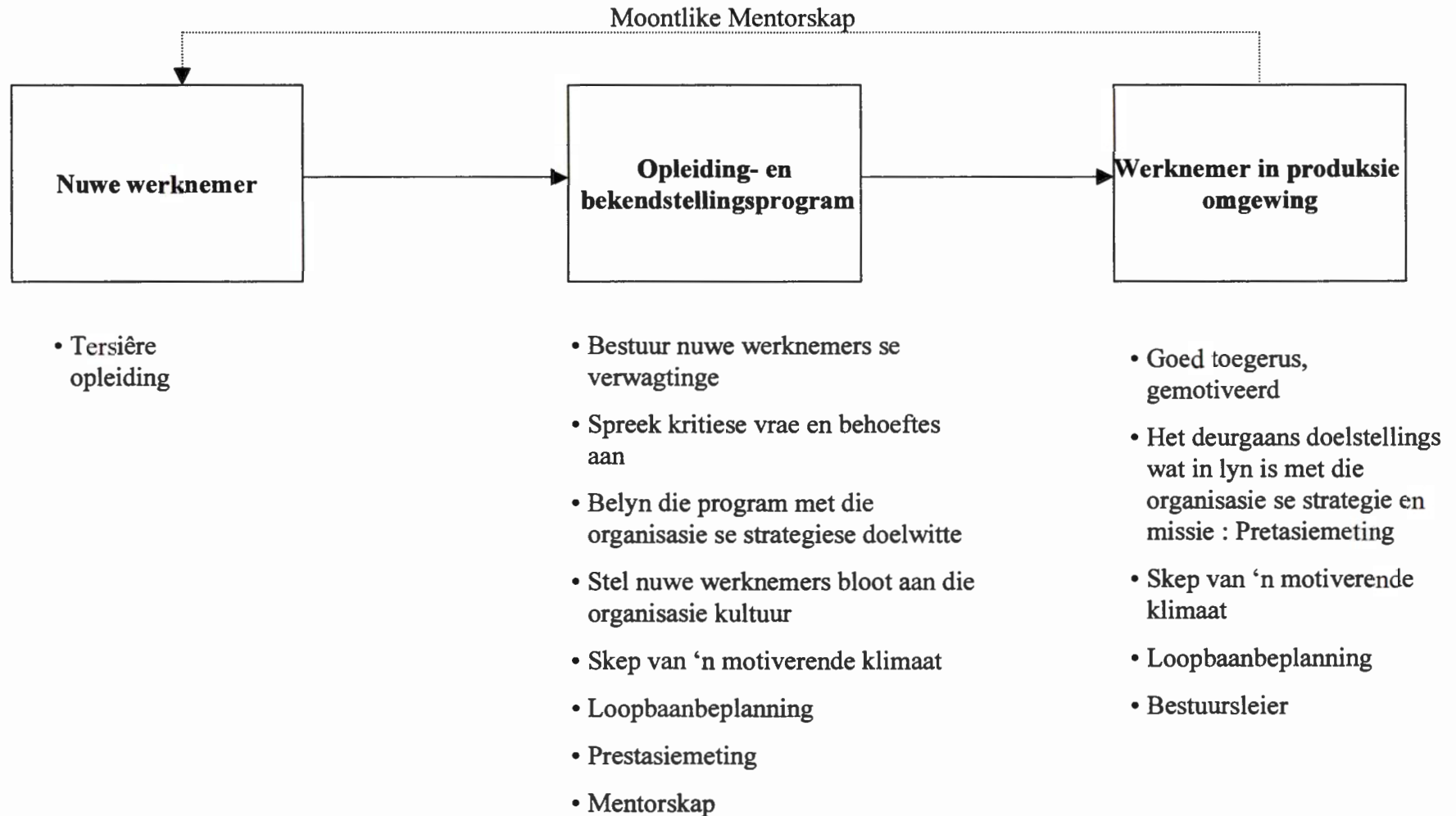
Die aanbevelings is verdeel in twee vlakke, naamlik verbeteringe wat op korporatiewe vlak gedoen kan word en verbeteringe wat op die vlak van die opleidingsprogram gedoen kan word.

Dit is die hoop van die skrywer dat hierdie aanbevelings sal bydra tot 'n meer effektiewe GVP in Onderneming A.

BYLAAG 1

Skematiese voorstelling van die voorgestelde bekendstellings- en opleidingsprogram vir Onderneming A.

Bylaag 1 : Skematiese voorstelling van die voorgestelde opleiding- en bekendstellingsprogram vir Onderneming A



BYLAAG 2

Vraelys

Geagte Leser,

Ek is tans besig met my finale jaar as 'n MBA student van die PU vir CHO.

As voorvereiste om my graad te voltooi, moet ek 'n toegepaste skripsie inhandig. Omdat ek self tot onlangs toe nog in die GVP (Gestruktureerde Vordering Program) van ITI was, het die behoefte by my ontstaan om op grond van 'n deeglike literatuurstudie voorstelle te maak vir die moontlike verbetering van só 'n program.

As deel van my skripsie wil ek graag u mening toets oor sekere aspekte wat ek wil aanspreek. Ek sal dit waardeur indien u die aangehegte vraelys eerlik sal voltooi. Ek sal dit so gou moontlik by u afhaal. Dit behoort u nie meer as 10 minute te neem om die vraelys te voltooi nie.

Die vraelys is aan bestuur voorgelê en goedgekeur - u kan dit dus met vrymoedigheid antwoord. My finale skripsie (met die resultate en aanbevelings) sal ook aan bestuur deurgegee word.

Die aangehegte vraelys word ook anoniem ingevul.

Ek besef dat die GVP soos wat ons dit ken heel moontlik nie meer in dieselfde formaat sal bestaan in die nuwe firma (AST) nie. **Ek wil egter u mening hê oor die GVP program soos dit was in die ou ITI – m.a.w. soos wat dit was toe u begin werk het.**

Kontak my gerus indien u enige navrae in hierdie verband het.

Byvoorbaat dankie vir u tyd en eerlike antwoorde.

Mariëtte Erasmus

C5-54A

307-4592 (W)

082-6554865

Dear Reader,

I am currently busy with my final year of the MBA degree at the PU for CHE.

A prerequisite for completion of the degree is that I hand in an applied dissertation. As I was, until recently, a part of STP (Structured Training Programme – “GVP”) of ITI, I felt the need to make suggestions, based on a thorough study of literature, as to possible improvement of such a programme.

As part of my studies I would appreciate your opinion on certain aspects involved. Please complete the attached questionnaire honestly. I will collect it from you as soon as possible. It should not take more than 10 minutes to complete the questionnaire.

The questionnaire was submitted to and approved by management – you can therefore feel free to respond. The final paper (with the results and suggestions) will also be submitted to management.

The attached questionnaire remains anonymous.

I realise that STP (GVP) as we know it might not remain in the same format in the new company (AST). I however request your opinion on the STP (GVP) as it was in the old ITI – in other words, as it was when you started working.

Please contact me should you have any enquiries in this regard.

Thanking you in advance for your time and honesty.

Mariëtte Erasmus

C5-54A

307-4592 (W)

082-6554865

Vraelys / Questionnaire

Voor u die vraelys voltooi, die volgende :

- Anonimiteit word gewaarborg - wees dus asseblief eerlik in u beantwoording.
- Kies daardie antwoord wat u mening die beste weergee.
- Vermoë asseblief sover moontlik die “Ek weet nie” opsie - moenie huiwer om die uiterste opsies te kies as dit u mening is nie.

Before you complete the questionnaire :

- The questionnaire is anonymous - please be honest in your responses.
- Select the answer that represents your opinion best.
- As far as possible do not select the “I don’t know” option - do not hesitate to select the extreme options if that is your opinion.

MERK U KEUSE TELKENS MET ‘N “X”

MARK YOUR CHOICE WITH AN “X”

1. Benutting van die opleidingsprogram (GVP) / *Utilisation of the training programme (STP / GVP)*

- a) Dink u dat GVP **beduidend** bydra / bygedra het om u voor te berei om u werk te doen in u nuwe omgewing ?

Do you feel that STP/GVP has **significantly** contributed to prepare you to do the work in your new environment ?

Glad nie / Not at all	In ‘n mindere mate / To a lesser extent	In ‘n mate / To an extent	In ‘n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don’t know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- b) Voel u dat u vermoëns optimaal ontwikkel en benut is deur die GVP program ?

Do you feel that the STP/GVP programme developed and utilised your abilities optimally ?

Glad nie / Not at all	In ‘n mindere mate / To a lesser extent	In ‘n mate / To an extent	In ‘n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don’t know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

2. Die bevrediging van u verwagtinge in u nuwe werk /
The satisfaction of your expectations in your new job

- a) Is daar tydens die GVP aan u verduidelik / bekend gemaak wat u van u nuwe werk kan verwag ?

Was it made clear to you (during STP/GVP) what you could expect from your new job ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- b) Het u die geleentheid gehad om aan bestuur terugvoer te gee oor hoe u die GVP ervaar het ?

Did you have the opportunity to give feedback to management on how you experienced the STP/GVP ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

3. Kritiese vrae en behoeftes wat u tydens u eerste aantal werksdae ervaar het /
Critical questions and needs experienced during your first work days

- a) Het die GVP u gehelp om onmiddellike probleme tydens die eerste aantal werksdae te verstaan en hanteer? (Byvoorbeeld wat die werksure is en watter administrasie u moes voltooi)

Did the STP/GVP help you understand and deal with immediate problems during your first work days ? (E.g. Your working hours and administration that you had to attend to)

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- b) Is u ingelig oor wie die organisasie se topbestuur is ?

Have you been informed as to who the organisation's top management is ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- c) Is die basiese organisasie struktuur (kommunikasie kanale) aan u verduidelik ?

Was the basic organisational structure (channels of communication) explained to you ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

d) Is u toekoms in die organisasie tydens die opleidingsprogram met u bespreek ?
(Byvoorbeeld die organisasie se langtermyn visie en doelstellings rakende opleidingsprogramme, prestasie-meting, bevorderingsmoontlikhede en loopbaanbeplanning)

Was your future within the organisation discussed with you during the training programme ? (E.g. the organisation's training programme, performance measurement, scope of promotion and career planning)

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

4. Belyning van die GVP met die organisasie se strategiese doelstellings /
Alignment of the STP/GVP with the organisation's strategic goals

Strategiese doelstellings is daardie mylpale wat 'n organisasie stel en wil bereik en waartoe almal in die organisasie 'n bydrae moet lewer (byvoorbeeld puik kliënte diens, of om te noteer op die aandelebeurs, om internasionaal 'n diens te lewer ens.)

Strategic goals are those milestones an organisation sets and strives to accomplish and to which all its employees have to contribute (E.g. excellence of service, Stock Exchange listing, international service rendering, etc.)

a) Is die organisasie se strategiese doelstellings tydens die GVP bespreek ?

Where the organisation's strategic goals discussed during the STP/GVP ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

b) Voel u dat GVP u voldoende toegerus het om 'n bydrae te kan maak om hierdie strategiese doelstellings te bereik ?

Do you feel that STP/GVP equipped you sufficiently to be able to contribute towards the realisation of these strategic goals ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

5. Organisasie Kultuur /
Organisational Culture

Organisasie kultuur kan beskryf word as die “siel” van die organisasie - dit gee aan organisasielede 'n riglyn van hoe om op te tree, wat om te doen, en hoe om prioriteite toe te ken om werk doeltreffend af te handel.

Organisational culture could be described as the “soul” of the organisation – it guides the behaviour of the organisation members on how to act, what to do and how to allocate priorities in order to complete the work efficiently.

- a) Voel u dat u tydens die GVP program blootgestel is aan die organisasie kultuur ?
Do you feel that you were exposed to the organisational culture during the STP/GVP-programme ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

6. Die skep van 'n motiverende klimaat / *Creation of a motivational climate*

- a) Voel u dat daar 'n klimaat in die organisasie is wat u motiveer om te presteer ?
(Byvoorbeeld faktore wat u aanmoedig om harder en/of slimmer te werk ?)
Do you feel that a climate, which motivates you to perform, exists in the organisation ? (E.g. factors that encourage you to work harder and/or smarter ?)

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- b) Indien wel, tot watter mate voel u dat die GVP bydra daartoe om só 'n motiverende klimaat te skep ?
If so, to which extent do you feel the STP/GVP has contributed to create such a motivational climate ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

7. Loopbaanbeplanning tydens GVP / *Career Planning during STP/GVP*

- a) Is daar tydens die GVP saam met u beplanning gedoen van u loopbaan in die organisasie?
Was your career in the organisation planned with you during the STP/GVP ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

- b) Voel u dat dit belangrik is dat loopbaanbeplanning (wat u persoonlike voorkeure asook die organisasie se behoeftes in ag neem) gedoen moet word ?
Do you think is important that career planning (which take into account both your own needs as well as those of the organisation) should be done ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

8. Prestasiemeting tydens GVP /
Performance measurement during STP/GVP

Prestasiemeting word gesien as die formele evaluering van meetbare doelwitte, wat vooraf opgestel is deur elke werknemer en sy/haar bestuurder.

Performance measurement is the formal evaluation of measurable goals that were set beforehand by every employee and his/her manager.

- a) Is u ten gunste daarvan dat u vordering tydens GVP formeel gemeet word ?
 Are you in favour of formal measurement of your progression during STP/GVP ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

9. Mentorskap /
Mentorship

'n **Mentor** is 'n persoon wat daadwerklik daartoe bydra om jou belangrikste doelstellings in die organisasie te bereik. **Mentorskap** is daarop gerig om mense in staat te stel om hul werk suksesvol te doen deur hulle deurlopend te ontwikkel, aan te moedig en te ondersteun.

A **mentor** is a person that contributes significantly to your achievement of important goals in the organisation. **Mentorship** aims to enable people to do their work successfully by continuously developing, encouraging and supporting them.

- a) Voel u dat 'n mentor u sou kon help om beter aan te pas in u nuwe omgewing ?
 Do you feel that a mentor could assist you in the adaptation to your new environment ?

Glad nie / Not at all	In 'n mindere mate / To a lesser extent	In 'n mate / To an extent	In 'n groot mate / To a great extent	Ek weet nie / I don't know
--------------------------	--	------------------------------	---	-------------------------------

WOORDELYS

Assimilasie

Assimilasie is die opleiding van toekomstige werknemers / mentors om gedeelde eienaarskap vir die oriëntering en integrering van nuwe werknemers tussen instrukteurs en mentors in die werkplek moontlik te maak.

Belynde verbondenheid

Alle werknemers in die organisasie streef dieselfde doelstellings na en is verbind tot die behaling van hierdie doelstellings (Coetsee, 1996:24).

Bestuursleierskap

‘n Kombinasie van bestuur en leierskap (Coetsee, 1996:41).

Doelmatigheid

“Die regte dinge reg te wil doen” (Coetsee, 1996:32).

Doeltreffendheid

“Om die regte dinge te doen” (Coetsee, 1996:32).

GVP (Gestruktureerde vorderings program)

‘n Formele opleidingsprogram waaraan alle nuwe werknemers van Onderneming A moet deelneem vir ‘n gemiddelde tydperk van twee jaar.

Inligtingstegnologie

Tegnologie (hardeware bv. hoofraam, terminale en drukkers en sagteware bv. toepassingsprogramme wat verslae genereer) wat aangewend word in die manipulerings van inligting (data bv. rakende betaalstate en werknemerinligting).

Onderneming A

‘n Suid-Afrikaanse Firma wat inligtings- en tegnologiese dienste verskaf.

WOORDELYS (vervolg)

Organisasie se strategiese missie

“die som van alle rede wat moet wees” (Raghuram, 1996:45).

Tersiêre Opleiding

‘n Erkende graad of diploma kursus by ‘n tersiêre inrigting (Universiteit / Technikon).

Waardes

‘n Idee van “wat behoort te wees”. Dit ontstaan gewoonlik by die stigter van ‘n groep, word deur die groep uitgedaag en as dit werk word dit kognitief getransformeer na ‘n geloof en uiteindelik word dit ‘n aanname (Schein, 1985:15).

BRONNELYS

- ASHTON, J. & DENT, F. 1996. Using focused questionnaires to assess competence. *Training officer*: 12-14, January.
- BATE, P. 1994. Strategies for cultural change. Oxford : Butterworth-Heineman. 308p.
- BOASE, N. 1997. Induction: introducing new employees to the organisation. *People dynamics*, 13(8): 37, August.
- BURACK, E.H. 1998. Creative human resource planning and applications: a strategic approach. 1st ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 495 p.
- CALDWELL, B.J. & CARTER, M.A. 1993. The return of the mentor: strategies for workplace learning. 1st ed. London : Falmer. 249 p.
- CLUTTERBUCK, D. 1991. Everyone needs a mentor: fostering talent at work. 2nd ed. London : British Library Cataloguing. 114 p.
- COETSEE, L.D. 1996. Die skepping van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. 1ste uitgawe. Potchefstroom: PU vir CHO (Nagraadse Skool vir Bestuurswese). 153 p.
- COSTELLO, S.J. 1994. Effective performance management. 1st ed. Burr Ridge Ill. : Irwin. 121 p.
- DAVIS, S.M. 1984. Managing corporate culture. Cambridge, MA : Ballinger. 123 p.
- EGAN, G. 1990. The skilled helper: a systematic approach to effective helping. 4th ed. Monterey, Calif. : Brooks/Cole. 443 p.
- GELLERMAN, S.W. 1995. Communicating, training, and developing for quality performance. 1st ed. Portland, Ore. : Productivity Press. 45 p.
- GEORGE, M.A. & MILLER, K.D. 1996. Assimilating new employees. *Training and development*, 50: 49-50, July.

BRONNELYS (vervolg)

- GOLDSTEIN, I.L. 1993. Training in organizations. 3rd ed. Pacific Groge, Calif. : Brooks/Cole Publishing. 364 p.
- HARP, C. 1995. Link training to corporate mission. *HRMagazine*, 40: 65-68, August.
- HERRIOT, P. 1992. The career management challenge: balancing individual and organizational needs. 1st ed. London : SAGE. 180 p.
- ISCOR. 1998. Infodoc Volume 10. Pretoria. 10 p.
- ITZIN, C. & NEWMAN, J. 1995. Gender, culture an organizational change: putting theory into practice. London : Routledge. 299 p.
- KIRKPATRICK, D.L. 1994. Evaluating training programs: the four levels. 1st ed. San Francisco : Berret-Koehler. 229 p.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 1995. Organizational behavior. 3rd ed. Chicago : Irwin. 605 p.
- LUDEMAN, K., NATHAN, A., STANLEIGH, M. & COHEN, D. 1991. Measuring skills and behavior. *Training and development*, 45: 61-64, November.
- MORRIS, L.L., FITZ-GIBBON, C.T. & LINDHEIM, E. 1987. How to measure performance and use tests. 2nd ed. Newbury Park, Calif. : SAGE. 163 p.
- RAE, L. 1986. How to measure training effectiveness. 1st ed. Aldershot : Gower. 149 p.
- RAGHURAM, S. 1996. Linking staffing and training practices with business strategy: a theoretical perspective. *IEEE Engineering management review*: 43-51, September.
- REILLY, C. 1987. Where are your people going? *Publico*, 7(2): 22-23, April.

BRONNELYS (vervolg)

RISHER, H. & FAY, C. 1995. The performance imperative: strategies for enhancing workforce effectiveness. 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass. 456 p.

SCHEIN, E.H. 1985. Organizational culture and leadership: a dynamic view. 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass. 385 p.

SCHEIN, E.H. 1995. Career survival: strategic job and role planning. 1st ed. San Diego : Pfeiffer & Company. 113 p.

WAUSH, R.H. 1997. Proper welcome boosts productivity. *Research technology management*, 40(1): 13, February.

WHETHERLY, J. 1994. Management of training and staff development. 1st ed. London : Library Association. 66 p.

WILLIAMS, M. 1997. In-service education and training: policy and practice. 1st ed. London : Cassell Educational. 208 p.