PERSONEELOPLEIDING DEUR DIE GROOT WERKGEWER:

'N STUDIE VAN DIE TEORIE EN DIE PRAKTYK VAN PERSONEELOPLEIDING IN DIE SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS

deur

WILLEM IZAK STEYN

Proefskrif aangebied ter voldoening aan die vereistes vir die graad

DOCTOR COMMERCII (EKONOMIE/GELD- EN BANKWESE/BEDRYFSEKONOMIE)

aan die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

PROMOTOR: Prof. dr. D.J. Viljoen

PRETORIA

Desember 1973

DANKBETUIGING

Graag bedank ek die volgende persone en instansies wat deur hulle vriendelike hulp en hartlike ondersteuning die voltooiing van hierdie proefskrif moontlik gemaak het:

Prof. dr. D.J. Viljoen, my promotor,

die Staatsdienskommissie vir die toekenning van 'n studiebeurs,

die Sekretaris van die Staatsdienskommissie en al my kollegas in die Kommissie se Kantoor,

die Hoofde van ander staatsdepartemente wat inligting vir die doeleindes van die studie verskaf het,

dr. H.C.A. Venter van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir sy advies,

my gesin en veral my eggenote wat my met soveel geduld oor die lang studietydperk bygestaan het.

Soli Deo gloria!

INHOUDSOPGAWE

		BLADSY
	DANKBETUIGING	i
	INHOUDSOPGAWE	ii
	LYS VAN BYLAE	xi
	LYS VAN TABELLE	xii
	LYS VAN FIGURE	xiii
	HOOFSTUK 1	
	INLEIDING	
1.1	Algemeen	1
1.2	Die toenemende behoefte aan meer en beter personeel-opleiding in die Republiek van Suid-Afrika	2
1.3	Enkele van die vraagstukke van personeelopleiding	5
1.4	Die behoefte aan 'n studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding	6
1.5	Die Staatsdiens as studieterrein	7
1.6	Die vergelykbaarheid van opleiding in die Staats-diens met dié in die private sektor	10
1.7	Staatsdiensopleiding in die Republiek van Suid-Afrika en in die buiteland	12
1.8	Studiemetode en indeling van die ondersoek	13
	HOOFSTUK 2	
	OPLEIDINGSFILOSOFIE EN OPLEIDINGSBELEID	
2.1	Inleiding	14
2.2	Die rol van die wetenskap in die benadering tot personeelopleiding	14
2.3	Opleidingsfilosofie	16
2.3.1	Die opleidingsfilosofie van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika	16
2.3.2	'n Eie lewens- en wêreldbeskouing as integrale deel van die opleidingsfilosofie	19
2.4	Die noodsaaklikheid van opleidingsbeleid	21
2.5	Die formulering van opleidingsbeleid	23
2.5.1	Ondersoek as hulpmiddel by die formulering van die opleidingsbeleid	23
2.5.2	Oorlegpleging met belanghebbendes	24
2.5.3	Beperkings op die werkgewer se opleidingsbeleid	25
2.6	'n Nasionale opleidingsbeleid	26
2.7	Opleidingsbeleid in enkele oorsese lande	27
2.8	Internasionale opleidingsbeleid	28
2.9	Die werkgewer se opleidingsbeleid as deel van sy bestuurs- en personeelbeleid	30

BLADSY

2.10	Die personeelopleidingsbeleid van die Staatsdiens	32
2.10.1	Beleid in die buiteland	32
2.10.2	Opleidingsbeleid van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika	34
2.10.3	Departementele opleidingsbeleid	37
2.11	Die instandhouding van die opleidingsbeleid	38
2.12	Samevatting	38

HOOFSTUK 3

DIE AARD EN WESE VAN PERSONEELOPLEIDING

3.1	Inleiding	40
3.2	Die ontstaan van uiteenlopende benaderings tot opleiding	40
3.2.1	Toename in die vraag na opleiding	40
3.2.2	Onnoukeurige definisies	42
3.2.3	Dissiplinegebondenheid	44
3.3	Opleiding as 'n deel van opvoeding?	46
3.3.1	Pedagogie en andragogie	46
3.3.2	Opvoeding en volwassenheid	47
3.3.3	Die onbereikbaarheid van beroepsvolwassenheid	48
3.4	Die skeiding tussen opvoeding en personeelopleiding	49
3.4.1	Navorsing in opleiding	49
3.4.2	Die opleiding van opleidingspesialiste	50
3.4.3	Opleiding en gedifferensieerde onderwys	50
3.5	Enkele kenmerke van opleiding	51
3.5.1	Opleiding as 'n bewustelike en opsetlik-gerigte handeling	51
3.5.2	Die rol van die opvoeders en die opleiers	52
3.5.3	Personeelopleiding sowel vóór as ná indiensneming	53
3.5.4	Beroepsopleiding en -onderwys	54
3.5.5	Personeelopleiding in 'n wye verskeidenheid vormingswerksaamhede	54
3.5.6	Die taak- en loopbaangerigtheid van personeel= opleiding	56
3.5	Samevatting	57

BLADSY

HOOFSTUK 4

DIE DOEL VAN OPLEIDING

4.1	Inleiding	59
4.2	Die noodsaaklikheid van noukeurige doelomskrywing	59
4.3	Die doel van die opvoeding	60
4.4	Arbeidsopvatting en opleidingsoogmerke	61
4.5	Opleidingsoogmerke in die praktyk	64
4.5.1	Die bevordering van doeltreffendheid as oogmerk van opleiding	65
4.5.1.1	Die Verenigde State van Amerika	65
4.5.1.2	Brittanje	66
4.5.1.3	Die Republiek van Suid-Afrika	67
4.5.1.4	Staatsdepartemente	68
4.5.2	Die geldigheid van doeltreffendheid as die vernaamste oogmerk van opleiding	69
4.5.3	Voorsiening in opleidingsbehoeftes as doelstelling	71
4.5.3.1	Behoeftes van die werkgewer	71
4.5.3.2	Behoeftes van die werknemer	72
4.5.3.3	Huidige en toekomstige behoeftes van sowel werkgewer as werknemer	73
4.6	Doelomskrywing in beroepsgerigte onderwys	75
4.6.1	Werkgewergerigtheid in gedifferensieerde en beroepsgerigte onderwys	78
4.7	Die doelomskrywing van personeelopleidingskemas en -programme	78
4.7.1	Werkgewergerigtheid in personeelopleiding	79
4.7.2	Sinvolheid	80
4.7.3	Eerlikheid en realisme	80
4.7.4	Werkgerigtheid	81
4.8	Samevatting	82

HOOFSTUK 5

DIE BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

5.1	Inleiding	83
5.2	Die behoefte aan die bepaling van opleidingsbehoeftes	85
5.3	Die aard van opleidingsbehoeftes	87
5.4	Die behoeftebepalingsproses	88

		BLADSY
5.5	Die evaluering van die werk	88
5.5.1	Werk as uitgangspunt	88
5.5.2	Identifisering en indeling van die werk	89
5.5.3	Die personeelstruktuur	90
5.5.4	Die indeling van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens	91
5.5.4.1	Horisontale indeling	91
5.5.4.2	Vertikale indeling	92
5.5.4.3	Die behoefte aan hersiening van die personeelstruktuur	93
5.5.5	Beroeps- en opvoedkundige kwalfikasies aa aanstellingsvereistes	94
5.5.6	Pligstate, prosedurehandleidings en werkspesifikasies	95
5.5.6.1	Taakontledingstate	98
5.5.7	Organisasie- en werkstudie en die bepaling van opleidingsbehoeftes	100
5.5.8	Mannekragbepaling vir opleidingsdoeleindes	101
5.5.8.1	Diensstaatbegroting	102
5.5.8.2	Die personeelinventaris	102
5.5.8.3	Personeelomset en opleiding	103
5.6	Die evaluering van die werknemer	104
5.6.1	Evaluering met die oog op aanstelling	105
5.6.1.1	Die identifisering van die goeie eienskappe van die werknemer	108
5.6.2	Evaluering tydens proeftydperke	109
5.6.3	Evaluering volgens die stelsel van verdienstelikheidbepaling	110
5.7	Die bepaling van opleidingsbehoeftes by wyse van spesiale ondersoeke	114
5.7.1	Ondersoeke na mannekragbehoeftes deur die Staat en staatsondersteunde instellings	114
5.7.2	Kommissies en komitees van ondersoek	115
5.7.3	Ondersoek na opleidingsbehoeftes in die Staatsdiens	118
5.7.3.1	Die Werkgroep van die Instituut Administratie-Universiteite van België	121
5.7.3.2	Die Nederlandse Werkgroep *Integratie hogere bestuursdienst*	122
5.7.3.3	Die Britse *Working Party on management training in the Civil Service*	122
5.7.4	Die ondersoek na administratiewe opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens	123

BLADSY

5.7.4.1	Die opdrag	123
5.7.4.2	Die samestelling van die Komitee	124
5.7.4.3	Die ondersoekmetode	125
5.8	Samevatting	129

HOOFSTUK 6

OPLEIDINGSBEHOEFTES EN OPLEIDINGSINHOUD

6.1	Inleiding	130
6.2	Behoeftes wat deur opleiding bevredig kan word	130
6.2.1	Kennis	131
6.2.2	Vaardighede	132
6.2.3	Gesindhede	133
6.3	Die indeling van opleidingsbehoeftes	134
6.3.1	Funksionele opleiding	137
6.3.2	Administratiewe opleiding	137
6.4	Funksionele kwalifikasies as toetreevereistes	138
6.5	Voortgesette funksionele opleiding	139
6.6	Administratiewe werk	141
6.6.1	Administratiewe werk op die operasionele vlak	141
6.6.2	Administratiewe werk op die boonste vlak	142
6.6.2.1	Beleidbepaling	142
6.6.2.2	Bestuur	143
6.7	Die behoefte aan opleiding vir administratiewe werk	145
6.7.1	Die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes in die verskillende Afdelings van die Staatsdiens	146
6.7.2	Die uitwerking van toepaslike opleiding en werk= ervaring op die behoefte aan administratiewe opleiding	147
6.7.3	Die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes op die verskillende vlakke van die Staatsdiens	148
6.7.4	Die algemene behoefte van die leidinggewende amptenaar aan administratiewe opleiding	151
6.7.4.1	Die kennis waaroor die leidinggewende beampte moet beskik	152
6.7.4.2	Die vaardighede waaroor die leidinggewende beampte moet beskik	153
6.7.4.3	Die gesindhede waaroor die leidinggewende beampte moet beskik	153

BLADSY

6.7.5 Die behoeftes van dienende leidinggewende beamptes in die Staatsdiens aan administratiewe opleiding 154
6.8 Die waarde van die ondersoeke na opleidingsbehoeftes 155
6.9 Samevatting 155

HOOFSTUK 7

OPLEIDINGSPROGRAMME

7.1 Inleiding 157
7.2 'n Deurlopende, gedifferensieerde en geïntegreerde opleidingsprogram vir elke werknemer 158
7.3 'n Opleidingsraamwerk 159
7.4 Programme vir opleiding vóór of onmiddellik ná toetrede tot 'n pos 162
7.4.1 Funksionele opleiding 162
7.4.1.1 Die Vakkundige Afdeling 162
7.4.1.2 Die Tegniese Afdeling 164
7.4.1.3 Die Klerklike en Administratiewe Afdelings 165
7.4.1.4 Die Algemene en nie-geklassifiseerde Afdelings 168
7.4.2 Administratiewe opleiding 169
7.4.2.1 Die inlywingskursus 170
7.4.2.2 Die kursus vir toesighouers 171
7.4.2.3 Die kursus in moderne bestuurstegnieke 172
7.5 Voortgesette funksionele en administratiewe opleidingsprogramme 173
7.5.1 Gevorderde studie 174
7.5.2 Interdepartementele kortkursusse, konferensies, seminare en studiereise 174
7.5.3 Voortgesette indiensopleidingsprogramme 176
7.6 Ontwikkelingsopleiding 177
7.6.1 Hoër opvoedkundige kwalifikasies as vereiste vir die vulling van hoër poste 178
7.6.2 Die erkenning van toepaslike administratiewe kwalifikasies 181
7.6.3 Die behoefte aan die verwerwing van hoër administratiewe kwalifikasies ná toetrede 183
7.6.4 Opleidingsprogramme vir die ontwikkeling van leidinggewende beamptes 186
7.6.4.1 Die Franse stelsel 186

BLADSY

7.6.4.2	Die Kanadese stelsel	188
7.6.4.3	Die Britse *Administration Trainee*	188
7.6.4.4	Die ontwikkeling van leidinggewende beamptes in die Republiek van Suid-Afrika	189
7.7	Samevatting	190

HOOFSTUK 8

DIE OPLEIDINGSPROSES EN DIE ORGANISERING VAN DIE OPLEIDING

8.1	Inleiding	192
8.2	Die basiese opleidingsmodel	192
8.3	Die werknemer se opleidingsrol	194
8.3.1	Die leerproses	194
8.3.2	Selfontwikkeling	195
8.4	Die werk se opleidingsrol	197
8.5	Die werkgewer se opleidingsrol	198
8.5.1	Die skepping van geleenthede om te leer	199
8.5.2	Die aanmoediging van werknemers om opleidings-geleenthede te benut	203
8.5.3	Hulpverlening met opleiding	204
8.5.3.1	Tyd vir opleiding	204
8.5.3.2	Diensvoorwaardes tydens opleiding	205
8.5.3.3	Finansiële en ander opleidingshulp	206
8.6	Die rol van die toesighouer	207
8.7	Die Instrukteur	210
8.8	Die Opleidingsbeampte	212
8.8.1	Opleidingskomitees en -skakelbeamptes	215
8.9	Die rol van die Opleidingsafdeling van die sentrale organisasie- en personeelinstelling van die Staatsdiens	217
8.9.1	Die organisasie van die Opleidingsafdeling	219
8.9.2	Die Seksie Spesialiteitsopleiding	220
8.9.3	Die Seksie Funksionele Opleiding	221
8.9.3.1	Die Organiseerders van Opleiding	221
8.10	Samevatting	224

BLADSY

HOOFSTUK 9

EVALUERING VAN DIE OPLEIDING

9.1	Inleiding	226
9.2	Die doel van die evaluering van die opleiding	226
9.3	Die evalueringsproses	229
9.3.1	Ondersoeke na die waarde van opleiding	229
9.3.2	Evaluering op 'n deurlopende grondslag	231
9.4	Die evalueringsmetode	232
9.5	Die evaluering van die opleidingsproses	234
9.5.1	'n Evaluering van die evaluering van opleiding	236
9.5.2	Evaluering van die opleidingsbeleid	239
9.5.3	Evaluering van die bepaling van opleidingsbehoeftes	240
9.5.4	Evaluering van die ontwerp van opleidingsprogramme	242
9.5.5	Evaluering van die organisasie en die hulpmiddels in opleiding	246
9.5.5.1	Opleidingspersoneel	247
9.5.5.2	Evaluering van opleidingshulpmiddels en tegnieke	249
9.6	Die evaluering van opleidingskemas, -maatreëls en -programme	250
9.6.1	Die bydrae van opleidingsprogramme tot personeel= voorsiening	250
9.6.1.1	Studieskemas	250
9.6.1.2	Kursusse en ander opleidingsaanbiedings	253
9.6.2	Die koste van opleiding	254
9.7	Evaluering van die leereffek van die opleiding	256
9.7.1	Evaluering deur die opgeleide self	257
9.7.2	Evaluering deur die toesighouer	258
9.8	Samevatting	260

HOOFSTUK 10

SAMEVATTING

10.1	Inleiding	261
10.2	Wat is personeelopleiding?	262
10.3	Waarom opleiding?	263
10.4	Wie moet opgelei word, en wat moet hy leer?	264

BLADSY

10.5 Wie moet die opleiding gee? 266
10.6 Hoe vind die opleiding plaas? 268
10.7 Slot 270

BYLAE 271

LITERATUURLYS 297

ENGLISH ABSTRACT 309

BLADSY

LYS VAN BYLAE

Bylae nr.		
1	Organisasie van die Departement van Arbeid	271
2	Pligstaat van 'n Organiseerder van Opleiding	272
3	Enkele voorbeelde van die vrae wat as leidraad vir die toesighouer dien by die beoordeling van die mate waarin 'n beampte oor bepaalde eienskappe beskik	278
4	Die administratiewe opleidingsbehoeftes van die operasionele werker	281
5	Die administratiewe opleidingsbehoeftes van die departementshoof	284
6	'n Uiteensetting van die eienskappe en die bekwaamhede waaroor leidinggewende beamptes in die Staatsdiens moet beskik	285
7	Departement van Immigrasie se program vir die indiensopleiding van Buitelandsediensbeamptes	286
8	Departement van Waterwese se opleidingsprogram vir leerlingboormanne oor 'n tydperk van twee jaar	287
9	Departement van Buitelandse Sake se opleidings= program vir 1973	288
10	Departement van Landbou-ekonomie en -Bemarking: Goedgekeurde organisasie, 1 Augustus 1973	292
11	Funksionele indeling van die Kantoor van die Staatsdienskommissie, 1971	293
12	Kantoor van die Staatsdienskommissie: Funksies van die Afdeling Opleiding, 1968	294
13	Staatsdienskommissie: Werkbeskrywing van die pos van Organiseerder van Opleiding, 1968	295

BLADSY

LYS VAN TABELLE

Tabel nr.		
1	Getal onderwerpe waarvan beamptes op vier verskillende vlakke 'n sekere mate van kennis en vaardighede moet ontwikkel	149
2	Opleidingsgeleenthede wat die *Office of Internal Revenue* van die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika aanbied	201
3	Besonderhede van beamptes wat kursusse bygewoon het	254
4	Besonderhede van beamptes wat kursusse nog moet bywoon	254

BLADSY

LYS VAN FIGURE

Figuur nr.

1	Die verhouding tussen administratiewe en funksionele werk op die verskillende vlakke in die organisasie	141
2	'n Teoretiese opleidingsraamwerk vir beamptes in die loopbaanstelsel van die Staatsdiens	260
3	Opleidingsgeleenthede van die *Office of Internal Revenue* van die Verenigde State van Amerika	201
4	Die ontwikkeling van die rol van die Toesighouer, die Opleidingsbeampte en die Organiseerder van Opleiding in die opleiding van die beampte	267

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 ALGEMEEN

Personeelopleiding as 'n georganiseerde werksaamheid waarin die werkgewer 'n leidende aandeel het, is geensins 'n nuwigheid nie. Ons lees byvoorbeeld daarvan reeds in die Ou Testament waar Koning Nebukadnésar bevel gegee het "om uit die kinders van Israel, uit die koninklike geslag sowel as uit die edeles, te bring: jong seuns aan wie geen enkele liggaamsgebrek was nie, maar wat mooi van aansien was en vernuftig in allerhande wysheid en in besit van kennis en insig in wetenskap en wat bekwaam was om in die paleis van die koning te dien; en om hulle die skrif en die taal van die Chaldeërs te leer. En ... om hulle so drie jaar lank op te voed, sodat hulle aan die einde daarvan voor die koning kan dien." Een van die jong seuns wat uitgekies en opgelei was, se naam was Daniël.[1]

Vir baie jare was personeelopleiding beperk tot die onderrig van jeugdiges wat met groot opoffering en inspanning hulle vak slegs by 'n meester kon aanleer. Sekere van die opleidingsmaatreëls en -tegnieke van leermeester en leerjonge het deur die eeue heen feitlik onveranderd gebly en word vandag nog in veral ons vakleerlingstelsel aangetref.

Die hoë eise van oorlogvoering was egter verantwoordelik vir baie van die vordering wat met die teorie en die praktyk van personeel= opleiding gemaak is. Gedurende die Tweede Wêreldoorlog toe die Ver= enigde State van Amerika byvoorbeeld binne 'n kort tydsbestek 'n magtige oorlogsmasjien in die hoogste rat moes kry, is baie aandag aan die bespoediging en verbetering van personeelopleiding gegee.[2] Die

---

1. Die Bybel. Daniël 1:3-6.
2. Tickner, F. Training in modern society. New York, Graduate School of Public Affairs, 1966. p.14.

sukses wat met die opleiding behaal is het uit die latere produksie-prestasies van die Amerikaanse krygstuigfabrieke geblyk.

Die vernaamste bydrae tot die vooruitgang van personeel-opleiding wat uit die oorlogsjare dateer, was die grootskaalse toepassing van bevindings wat op geesteswetenskaplike navorsing gegrond was. 'n Verdere kenmerk van die vernuwing was die relatiewe groter beklemtoning van die opleiding van toesighouers en bestuurders. Sommige van die opleidingsprogramme wat destyds vir toesighouers ingestel was, was dertig jaar later nog steeds in gebruik.[1] Die opleiding van veral sakebestuurders het sedertdien aansienlik uitgebrei en word teenswoordig deur verskeie instansies, insluitende universiteite, onderneem.

Vandag kan die steeds toenemende samewerking tussen werk-gewers, werknemers,[2] onderwysinstansies, die algemene publiek en die landsregering as die belangrikste vooruitgang op die gebied van die organisasie van personeelopleiding beskou word. Die samewerking wat op alle vlakke van die onderwys en die beroepslewe plaasvind word in sekere gevalle deur wetgewing voorgeskryf.[3]

1.2 DIE TOENEMENDE BEHOEFTE AAN MEER EN BETER PERSONEELOPLEIDING IN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA

In die moderne samelewing is dit nie net oorloë wat 'n groter behoefte aan opleiding skep of vernuwing in opleiding teweegbring nie. Die vinnige vermeerdering en verdieping van kennis op elke terrein is daarvoor verantwoordelik dat ten volle gekwalifiseerde en volwasse personeel teenswoordig nie kan bekostig om op te hou studeer nie. Met die groot toename in die getalle studente wat gevorderde studies onder-neem, die aansienlike bedrae wat aan navorsing bestee word, en met die meer doelgerigte spesialisasie, kan verwag word dat die sogenaamde "kennisontploffing" in die toekoms nog groter afmetings gaan aanneem.

---

1. De Phillips, F.A. e.a. Management of training programs. Illinois, Irwin, 1960. p.34.
2. Die woord "werknemer" word deurgaans in sy algemene betekenis teenoor die term "werkgewer" gebruik. Die begrip moet onderskei word van dié van "werknemer" soos dit in die Staatsdienswet no. 54 van 1957 (soos gewysig) omskryf word.
3. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Wet op Vakleerlinge, no. 37 van 1944 en Wet op Professionele Ingenieurs, no. 81 van 1968.

Die talle konferensies, simposiums, seminare en vakansieskole wat 'n kenmerk van die hedendaagse wetenskaplike toneel geword het, getuig van sommige van die pogings om in hierdie besondere opleidingsbehoeftes te voorsien.

In die besef dat personeelopleiding aan 'n ondernemer 'n voorsprong bo sy konkurrent kan besorg, bied onderlinge mededinging vir die private sektor 'n mate van aansporing vir die ontwikkeling en eksploitasie van die moontlikhede wat personeelopleiding inhou. Wanneer die mededinging egter met arbeidstekorte gepaard gaan, word die beter benutting van beskikbare personeel en die verhoging van produktiwiteit vir die ondernemer van groot belang. Onder sulke omstandighede geniet opleiding dan ook heelwat meer aandag.

Die jare sestig van die twintigste eeu was in die Republiek van Suid-Afrika gekenmerk deur 'n betreklik vinnige groei op byna elke terrein van die samelewing.[1] Hierdie groei, en die gepaardgaande stygende vraag na meer en beter dienste en goedere het, onder andere, ernstige tekorte aan geskoolde arbeidskragte meegebring.[2] Die arbeids= tekorte was geensins onverwags nie. Die Republiek se ekonome en sommige werkgewers het die tekorte in die lig van die groot uitbreiding en ontwikkelingsprogramme van sowel die private as die openbare sektor voorspel.[3]

Ook in die Republiek se Staatsdiens is telkens na die vraagstuk van personeeltekorte verwys. In sy openingstoespraak by geleentheid van die negende jaarlikse Konferensie van Hoofde van Staatsdepartemente in 1962, het die destydse Minister van Binnelandse Sake die toestand soos volg beskryf:

> "Ons weet nie wat alles vir ons jong Republiek voor die deur staan nie, maar as die eise van die onmiddellike verlede 'n aanduiding is, dan moet ons aanneem dat die regering se taak, as gevolg van normale ontwikkeling en uitbreiding steeds

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Ekonomiese ontwikkelingsprogram vir die R.S.A., 1970-1975. Pretoria, Staatsdrukker, 1970. p.148.
2. Republiek van Suid-Afrika. Die Staatspresident se rede. Debatte van die Volksraad (Hansard). Tweede sessie - vierde parlement. Pretoria, Staatsdrukker, 1971. kolom 5.
3. Republiek van Suid-Afrika. Ekonomiese ontwikkelingsprogram vir die R.S.A., 1970-1975. p.30.

> belangriker en nog groter, ingewikkelder en in baie opsigte dringender gaan word as wat tans die geval is... Ons kan dus verwag dat daar in die toekoms aansienlike hoër eise aan ons Staatsdiens gestel gaan word. En ons sal verplig wees om hierdie hoër eise tegemoet te gaan met die wete dat ons kosbaarste natuurlike hulpbron - ons mensemateriaal - baie skaars geword het ... en nog baie skaarser gaan word."[1]

Tesame met hierdie arbeidstekorte,[2] en deels as gevolg daarvan, het inflasie in die Republiek se ekonomie toegeneem. Hierdie bedreiging van die land se welvaart het die dringende en voortdurende aandag van die owerheid geniet. Die vraagstukke van arbeidstekorte is op verskillende fronte gelyktydig aangepak. Daar is byvoorbeeld gepoog om die tekorte as sodanig aan te vul deur groter getalle opgeleide personeel in die buiteland te werf; deur meer vroue in die arbeidsmag te betrek; en deur langer ure te werk. Terselfdertyd is meer aandag bestee aan die verhoging van produktiwiteit deur werkvereenvoudiging en die betaling van aansporingsbonusse.[3]

Aanvullend tot al die pogings om meer werkkragte te bekom en produktiwiteit te verhoog, was die beter opleiding en benutting van die beskikbare mannekrag voor-die-hand-liggend. Spesiale aandag aan die opleiding van die Republiek se mannekrag word dan ook tesame met 'n volgehoue immigrasiepeil van 30 000 persone per jaar deur die Ekonomiese Adviesraad as voorwaarde gestel vir die handhawing van 'n groeikoers van 5,5% per jaar.[4]

Vanuit 'n ander hoek gesien is intensiewer personeelopleiding in tye van vinnige groei en arbeidskaarste gebiedend noodsaaklik. Dit is omdat opleiding 'n effektiewe teenvoeter vir die byna onvermydelike

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag van die negende Konferensie van Hoofde van Departemente/Administrasies, 18 en 19 Oktober 1962. Pretoria, Staatsdrukker, 1963. p.9. (Ongepubliseer).
2. Die Staatspresident het in sy rede ook aangedui dat werkloosheid so laag gedaal het as 0,4 persent van die wat werk. (Staatspresident se rede, op.cit. kolom 13.)
3. In die Staatsdiens was daar in 1970 nagenoeg 300 poste van Werkstudiebeampte. (Vgl. Loxton, A. 'n Algemene oorsig van O en M-bedrywighede in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. *Tydskrif vir O en M*, Vol. 7, no. 1, 1969. p.16.)
4. Republiek van Suid-Afrika. Ekonomiese Ontwikkelingsprogram vir die R.S.A., 1970-1975. p.(xii).

verlaging van werkstandaarde is, wanneer arbeidstekorte werkgewers dwing om minder kieskeurig by die indiensneming van werkers te wees.

Die hernude belangstelling in personeelopleiding in die Republiek van Suid-Afrika gedurende die sestigerjare kan seker ook in 'n geringer mate toegeskryf word aan die neiging van werkgewers om in tye van voorspoed opleidings- en ander skemas in te stel bloot ter wille van die aansien wat daaraan verbonde is. Een van die eerste aanbevelings van die Fultonkomitee van ondersoek na die Staatsdiens wat die Britse regering in 1968 aanvaar het, was die voorstel dat 'n *Civil Service College* ingestel moet word. 'n Waarnemer het die vinnige besluit toegeskryf aan die verskynsel dat, soos hy dit gestel het: "... training is obviously fashionable in the second half of the twentieth century".[1] Hierdie verskynsel word waarskynlik net ten opsigte van bestuursopleiding geopenbaar.

1.3 ENKELE VAN DIE VRAAGSTUKKE VAN PERSONEELOPLEIDING

Toe die Minister van Binnelandse Sake die eerste vergadering van die Komitee van Ondersoek na Administratiewe opleiding in die Staatsdiens in 1970 toegespreek het, het hy onder meer gesê dat hy in die gelukkige posisie is dat sy toehoorders nie oortuig hoef te word dat opleiding noodsaaklik is nie.[2] Daar was by dié geleentheid dan ook geen gevaar dat iemand met die opmerking van die Minister sou verskil nie. Trouens, dit sal seker ook gesê kan word van elke werkgewer in die Republiek van Suid-Afrika dat hy glo aan personeelopleiding.

Om aan die noodsaaklikheid van personeelopleiding te glo is een saak, maar om iets aan die opleiding te doen en om reg daaraan te laat geskied is weer 'n ander saak.

---

1. Sheriff, P. Factors affecting the impact of the Fulton Report. *International Review of Administrative Sciences*. No. 3, 1970. p.216.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde toespraak van die Minister van Binnelandse Sake. Lêer no. 99/G/37/9. Augustus 1970.

Die regering het lank reeds aanvaar dat alle werkgewers 'n belangrike rol in die opleiding van hulle werknemers moet speel.[1] Hierdie beskouing was dan ook die uitgangspunt van die Minister van Arbeid toe hy die Wysigingswet op Nywerheidsversoening in 1970 deur die Parlement geloods het.[2] Die doel van die maatreël is om personeel-opleiding te stimuleer en om alle werkgewers in 'n bepaalde nywerheid sover as moontlik 'n regmatige aandeel in die opleiding van hulle werknemers te gee.

Die vraagstukke van personeelopleiding is egter nie slegs tot die aandeel van werkgewers in die nasionale verband beperk nie. Die belangrikste personeelopleiding vind op die vlak waar die werk gedoen word plaas. Dit is die opleiding van die personeellid wat begin wanneer hy in die werkgewer se diens tree en wat voortduur tot hy die diens verlaat. Dit is veral op hierdie vlak van die opleiding waar dit soms wil voorkom of die teorie en die praktyk mekaar nog nie heeltemal gevind het nie, en waar die haas onverklaarbare anomalieë van personeelopleiding aangetref word.

Enkele voorbeelde van die teenstrydighede en simptome van probleme wat in personeelopleiding voorkom is die volgende:

(a) Ten spyte daarvan dat personeelopleiding se rol in die verhoging van produktiwiteit algemeen erken word, word opleidingsbegrotings soms eerste besnoei wanneer daar aan besparings gedink word.[3]

(b) In 'n enkele instelling wissel die ondersteuning wat personeel-opleiding geniet van groot geesdrif tot volslae onverskilligheid.[4]

(c) Toesighouers is begaan oor die swak prestasies van hulle onderge-skiktes, maar kla terselfdertyd oor 'n gebrek aan tyd om onderge-skiktes op te lei.

---

1. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Wet op Vakleerlinge (Wet no. 37 van 1944).
2. Republiek van Suid-Afrika. Wysigingswet op Nywerheidsversoening (Wet no. 21 van 1970).
3. Britain. H.M. Treasury. Whitley review of training in the Civil Service. Ongepubliseerde verslag, 1965. p.5.
4. United States of America. Civil Service Commission. Self and service enrichment through Federal training. Washington, U.S. Government Printing Office, 1967. p.114.

(d) Hoë arbeidsomset bring mee dat sekere groepe werkers se gemiddelde dienstyd in 'n onderneming betreklik kort is. Alhoewel versnelde en intensiewer opleiding in sulke gevalle aangewese is, word die hoë omset as rede aangevoer waarom opleiding nie die moeite werd is nie.

(e) Dit word aanvaar dat leer-deur-te-doen 'n belangrike opleidingsmetode is. Sommige toesighouers huiwer egter om werk vir opleidingsdoeleindes aan ondergeskiktes te delegeer. Hulle verkies om dit self te doen en "seker te maak dat dit reg gedoen is".

(f) Na afloop van opleidingskursusse verklaar kursusgangers soms dat, alhoewel hulle nie met die leerstof of die aanbieding daarvan fout kan vind nie, hulle nie die verworwe kennis en vaardighede in die praktyk sal kan toepas nie. Hulle werk is "heeltemal anders", en die leerstof is dikwels gladnie relevant nie. Baie meen ook dat hulle hoofde 'n groter behoefte aan opleiding het as hulleself.

Sommige van die vraagstukke wat ná afloop van opleidingsprogramme ontstaan, staan in verband met die benutting van opgeleides en die evaluering van die opleiding. Dit kom soms voor dat werknemers in werk geplaas word waarvoor hulle nie toereikende opleiding ontvang het nie. Daarteenoor word ander weer in werk geplaas waar hulle nie die geleentheid kry om die opleiding wat hulle ontvang het in die praktyk toe te pas nie. Sorgvuldige bepaling van opleidingsbehoeftes en doeltreffende opleidingsmaatreëls loop dan op niks uit nie.

1.4 DIE BEHOEFTE AAN 'N STUDIE VAN DIE TEORIE EN DIE PRAKTYK VAN PERSONEELOPLEIDING

In die geheel van die ekonomies-bedrywige bevolking gesien, is die omvang van baie van die probleme van personeelopleiding waarskynlik nie groot nie. Sommige daarvan het slegs betrekking op die gesindheid van enkele indiwidue, terwyl ander beperk is tot sekere instellings, en gebonde is aan 'n bepaalde tyd en omgewing. Hierdie probleme van persoonlike en plaaslike aard sal slegs opgelos kan word deur ondersoeke by die plek en in die omstandighede waar hulle aangetref word.

Die vraagstukke van opleiding wat egter van nasionale omvang is, en die feit dat daar ten spyte van ernstige tekorte aan opgeleide personeel, soveel relatief onopgeleides hulle in allerlei betrekkings bevind,[1] dui op 'n benadering tot personeelopleiding wat nie aan al die vereistes voldoen nie. Gesien teen die agtergrond van die vermeerdering van kennis, die toenemende tempo van tegnologiese vooruitgang en die groeiende kompleksiteit van ons samelewing, veral wat maatskaplike verhoudings, ekonomiese stabiliteit en die ontwikkelende nie-Blanke volkere in ons midde betref is 'n voortdurende en grondige herwaardering van die teorie en praktyke van opleiding 'n dringende noodsaaklikheid. In hierdie verband word nie alleen aan die huidige behoeftes gedink nie, maar veral aan die veel hoër eise wat in die toekoms verwag kan word.

1.5 DIE STAATSDIENS AS STUDIETERREIN

Die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika is as studieterrein gekies omdat die Staatsdiens 'n betreklik bekende instelling is[2] en omdat dit vanweë die omvang en verskeidenheid van sy werksaamhede, en die aard van sy samestelling besonder geskik is vir 'n studie van die vraagstukke van personeelopleiding.

Die Staatsdiens is een van die land se belangrikste, grootste en ingewikkeldste instellings en dit het die neiging om met verloop van tyd steeds belangriker, groter en ingewikkelder te word. Die sukses van die regering hang in 'n groot mate af van sy beleid, en die doeltreffendheid waarmee die beleid uitgevoer word. In sowel die formulering van die regering se beleid as die uiteindelike uitvoering daarvan speel die Staatsdiens 'n belangrike rol. Die hoogste gehalte en bekwaamheid van die personeel waaruit die Staatsdiens bestaan is in belang van die land en sy inwoners se veilige voortbestaan en welvaart 'n vanselfsprekende noodsaaklikheid. Aan motivering vir 'n positiewe personeelbeleid

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Hoër Onderwys. Verslag van die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van landmeters. Pretoria, Staatsdrukker, 1970. p.56.
2. Die Staatsdiens word in die Staatsdienswet no.54 van 1957 omskryf.

waarvan opleiding 'n belangrike deel uitmaak, ontbreek dit dus nie.

Omdat die Staatsdiens, wat sy personeelsterkte aanbetref relatief groot is,[1] is dit in staat om sy personeelbestuursfunksie en die administrasie van personeelaangeleenthede behoorlik te organiseer. Die grootte van sy personeelorganisasie laat 'n redelike mate van spesialisasie in elke personeelfunksie toe. Die opleidingsfunksie het dus in die Staatsdiens 'n geleentheid om tot volle ontplooiing te kom.

In staatsdienspersoneelaangeleenthede geld die sogenaamde merietebeginsel. Dit beteken dat slegs die beste en geskikste kandidate aangestel en bevorder word, en dat alle personeellede sover as moontlik dieselfde behandeling ontvang. Die merietebeginsel en die wyse waarop dit in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens toegepas word, is waarskynlik die sterkste enkele motiveerder tot individuele prestasie, en derhalwe ook tot selfontwikkeling van die amptenaar.

Vir die vulling van hoër poste word hoofsaaklik van 'n stelsel van bevordering van binne gebruik gemaak. Hierdie praktyk van bevordering van binne stel enersyds hoë eise aan 'n werkgewer se indiensnemings-, opleidings- en bevorderingsbeleid, en andersyds bied dit die geleentheid om opleiding as 'n langtermynbelegging aan te pak.

Die Staatsdiens is geografies oor die hele land en in kantore in die buiteland versprei. In die Staatsdiens is feitlik elke beroepsrigting en werksoort verteenwoordig op elke vlak wat normaalweg in enige hiërargie aangetref word. Alle lae van die bevolking en lede van alle rassegroepe word in die Staatsdiens aangetref, gevolglik is daar 'n wye verskeidenheid van opleidingsbehoeftes wat bevredig moet word.

Benewens die amptelike ondersoeke na opleiding[2] gaan die studies wat tot dusver in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens uitgevoer is, dan ook

---

1. Op 30 Junie 1972 was daar 'n totaal van 136 883 poste op die goedgekeurde diensstaat van die Staatsdiens. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. Pretoria, Staatsdrukker, 1973. Bylae A).

2. Byvoorbeeld: Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie.
   (a) Verslag van die Komitee van Ondersoek na die opleiding van Staatsamptenare. Ongepubliseerde verslag, April 1954. 118 p. en aanhangsels.
   (b) Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde verslag, November 1971. 24 p.

hoofsaaklik om die mate waarin, en die wyse waarop, daar in sekere van die opleidingsbehoeftes voorsien is.[1] Die teorieë waarop die algemene opleidingsbeleid van die Staatsdiens berus, en die wyse waarop die opleidingsbeginsels in die praktyk toegepas word is voorasnog nie aan 'n omvattende studie onderwerp nie.

1.6 DIE VERGELYKBAARHEID VAN OPLEIDING IN DIE STAATSDIENS MET DIé IN DIE PRIVATE SEKTOR

Die bewering dat die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika as die opleidingskool en die werwingsveld van die private sektor beskou kan word is, onder meer, gegrond op die betreklik hoë omset van sommige beroepsgroepe, byvoorbeeld gekwalifiseerde tegnici, wat die Staatsdiens in die tydperk van volle indiensneming ondervind het.[2]

Alhoewel daar heelwat ooreenstemming in die wyse en selfs die inhoud van die opleiding in die twee sektore is[3] (hulle personeel neem dikwels aan dieselfde opleidingsprogramme deel), word dit soms verkeerdelik aanvaar dat 'n persoon wat sy beroep aan 'n onderwysinstelling of by 'n bepaalde werkgewer geleer het, die beroep sonder verdere opleiding ewe goed in die diens van enige ander werkgewer kan beoefen. Soos 'n waarnemer dit stel:

---

1. Byvoorbeeld: Botes, P.S. 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staatsdienskommissie tot oriënteringsopleiding. Ongepubliseerde verhandeling, Universiteit van Pretoria, 1970. 142 p.
   Hanekom, S.X. Die opleiding van werkstudiebeamptes in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde skripsie, Universiteit van Pretoria, 1968. 61 p.
   Viljoen, A. Die leer- en opleidingsproses in die opleidingsprogramme van die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde skripsie, Universiteit van Pretoria, 1973. 83 p.

2. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Hoër Onderwys. Verslag van die Kommissie van Ondersoek na die opleiding van Landmeters. Opsomming van die hoofverslag. Pretoria, Staatsdrukker, 1970. p.8.

3. Op grond van 'n studie in die Verenigde State van Amerika van bestuursopleidingspraktyke in groot private ondernemings en staats= departemente is bevind dat die twee sektore se benadering tot opleiding in baie opsigte nie van mekaar onderskei kan word nie. (United States of America. Civil Service Commission. Interagency Advisory Group. Summary of 238th meeting. Washington D.C., September 1968. p.8.)

> "... professional educators have implicitly taken the line that there is a discrete body of knowledge which, once learned by an individual, enables him to perform as a professional under any circumstances. He can work anywhere - in industry, in government, in universities...."[1]

As instelling en as werkgewer verskil die openbare sektor in belangrike opsigte van die private sektor.[2] Hierdie verskil word in 'n mate in die onderskeie benaderings tot personeelopleiding, sowel as die opleidingsmaatreëls en die opleidingsinhoud wat in die sektore aangetref word, weerspieël.

Die vernaamste verskille tussen die twee sektore spruit voort uit die feit dat die openbare sektor - en dus ook die Staatsdiens - se taak 'n politieke oorsprong het. In die algemeen bring dit mee dat die Staatsdiens slegs die take mag onderneem waarvoor deur wetgewing voorsiening gemaak word, en waarvoor fondse deur die Parlement bewillig is. Vir wat hy doen, en hoe hy dit doen is die amptenaar, deur sy minister en deur die Parlement, verantwoording aan die volk verskuldig. Hierdie kenmerke van die Staatsdiens skep 'n eiesoortige motivering en klimaat van diens en onpartydigheid wat in die werkswyse en ook in die opleiding tot uiting kom.

Lombard gee 'n mooi samevatting van hierdie beskouing insover dit die ekonomiese politiek raak:

> "Die subjektiewe element in die ekonomiese lewe is baie belangrik, en nêrens meer so as in die gedrag van die owerheid nie. Daar is vir die owerheid immers nie dieselfde riglyne van finansiële state en winsnorme as vir die sake-ondernemings nie. Sy eie integriteit en ook die houdings en reaksie van persone, die waarde-oordele van sterk ministers, en selfs die kritiek van die pers moet vir die amptenaar dikwels die plek neem van die sake-onderneming se balansstaat."[3]

---

1. Honey, J.C. Education for Public Service: Challenge to universities. *Journal of Higher Education*, Vol. 40, No. 4, 1969. p.299.
2. Vgl. Cloete, J.J.N. Inleiding tot die Publieke Administrasie. Pretoria, Van Schaik, 1967. p.5.
3. Lombard, J.A. e.a. Die ekonomiese politiek van Suid-Afrika. Kaapstad, H.A.U.M., 1967. p.7.

Deels omdat daar vir hom nie wins op die spel is nie het die Staatsdiens ook in baie van die dienste en goedere wat hy lewer, 'n monopolie. Daarteenoor is mededinging vir die private sektor van groot belang en bied dit sterk motivering tot prestasie. Die motivering tot prestasie is normaalweg ook motivering tot personeelopleiding. In die Staatsdiens kom die vernaamste motivering tot prestasie meesal vanuit 'n ander bron as wins.

1.7 STAATSDIENSOPLEIDING IN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA EN IN DIE BUITELAND

Alhoewel hierdie studie van personeelopleiding hoofsaaklik gaan om die teorie en die praktyk soos dit in die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika aangetref word, sal daar noodwendig heelwat verwys word na opleiding in die staatsdienste van die groter Westerse lande. Personeelopleiding in die Republiek is egter nie in alle opsigte vergelykbaar met dié in ander lande nie.

Personeelopleiding in die staatsdiens is vir elke land na-maat-gemaak. Die inhoud, die maatreëls en die organisasie van die opleiding weerspieël nie net die land en sy inwoners se lewensbeskouing, geskiedenis, godsdiens, tradisie en ontwikkelingspeil nie, maar die opleiding word ook beïnvloed deur die land se besondere en steeds veranderde ekonomiese, maatskaplike en politieke toestande asook sy internasionale betrekkinge. Daarom het Brittanje in die sestigerjare soveel uit die vakgebied van die ekonomie in sy opleidingsprogramme vir senior amptenare ingesluit, terwyl daar in die toesighouersopleiding van die Verenigde State van Amerika 'n benadering tot arbeidsbetrekkinge gevolg word wat vreemd is aan die tradisionele opvattings in die Republiek.

In geen twee lande is die samestelling van die uitvoerende gesag van die regering en van die staatsdiens presies eenders nie. Selfs in lande waar onafhanklike staatsdienskommissies as deel van die sentrale personeelinstellings aangetref word (byvoorbeeld in die Engelssprekende lande), verskil die plek en die rol van die onderskeie kommissies van mekaar. Staatsdiensstruktuur, personeelbeleid, die beskikbaarheid, die gehalte en die kwalifikasies van rekrute, die arbeidsomset, die algemene aansien en diensvoorwaardes van die staatsdiens asook die betrokke land se onderwysstelsel is almal faktore wat onafskeidbaar aan personeelopleiding gebonde is. Dit is dus vanselfsprekend

dat opleiding nie oral op dieselfde wyse aangepak kan word nie. Dit sou derhalwe ook verkeerd wees om sonder voorbehoud te aanvaar dat 'n opleidingsmaatreël wat in die een land suksesvol is, in 'n ander land behoort te slaag.

Ten spyte van al die verskille is daar nogtans aspekte van personeelopleiding wat in al die lande 'n mate van ooreenkoms toon en waarby heelwat geleer kan word.

1.8 STUDIEMETODE EN INDELING VAN DIE ONDERSOEK

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek word personeelopleiding in die wydste sin van die woord omskryf, en word dit as 'n integrale deel van die groter geheel van administrasie en veral personeeladministrasie beskou. Die onderwerp word dan ook hoofsaaklik vanuit die administratiewe, eerder as die opvoedkundige of die personeelsielkundige oogpunt benader. Dit is nie moontlik om binne die bestek van 'n studie van 'n betreklik klein omvang reg te laat geskied aan alles wat so 'n "makro-uitgangspunt" impliseer nie. Daarom moes by die ontwerp van die studie in sekere opsigte van 'n aangepaste sisteembenadering gebruik gemaak word. Een van die tegnieke van dié benadering is die skepping van 'n model wat die ideale situasie verteenwoordig, en die toetsing van die model in die praktyk. Hier word egter geen nuwe model geskep nie. Die bestaande modelle soos hulle in die beskikbare literatuur en in die opleidingsfilosofie en -beleid van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika en dié van enkele oorsese lande aangetref word, word voorlopig aanvaar.

Die doel van die studie is om vas te stel in watter mate die teorie van personeelopleiding in die praktyk deur 'n groot werkgewer soos die staatsdiens aanvaar en toegepas word. Om hierdie doel te bereik is aspekte van die opleidingsfilosofie en -beleid, die opleidingsoogmerke, die bepaling van opleidingsbehoeftes, opleidingsprogramme, opleidingsmetodes en die evaluering van die opleiding in die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika aan ontleding en kritiese ondersoek onderwerp. Elkeen van die aspekte word vervolgens afsonderlik behandel.

HOOFSTUK 2

OPLEIDINGSFILOSOFIE EN OPLEIDINGSBELEID

2.1 INLEIDING

> "In sakekringe het die woord 'filosofie' 'n neerhalende gevoelswaarde. In die harde sakewêreld van die self= gemaakte man is daar geen ruimte vir drome en teorieë nie. Tog glo ek dat gesonde praktyk altyd gebou word op gesonde beginsels, en dat iets wat in die praktyk goed werk, gefun= deer is op goeie teorieë. As teorieë in die praktyk nie werk nie, is hulle óf foutief óf onvolledig."

Só het mnr. D.W.R. Hertzog van die Rembrandtgroep van maatskappye by 'n geleentheid gesê.[1]

In dié bondige uitspraak van 'n praktiese sakeman is 'n belangrike deel van ons tesis saamgevat, naamlik dat gesonde opleidings= praktyk op gesonde opleidingsbeginsels gebou word. In hierdie hoofstuk word die opleidingsfilosofie en die -beleid van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens dan ook van nader beskou.

2.2 DIE ROL VAN DIE WETENSKAP IN DIE BENADERING TOT PERSONEELOPLEIDING

Een van die belangrikste kenmerke van die hedendaagse same= lewing is dat die invloed van die wetenskap op alles wat ons omring en op alles wat ons doen en probeer bereik steeds toeneem. Ons gaan steeds meer nadink oor die hoe en die waarom van ons optrede. Elke handeling word krities ondersoek en die resultaat van elke handeling word opnuut bekyk en geëvalueer. So vind ons by, onder andere, bedryfs- en openbare administrasie 'n duidelike oorgang van improvisasie tot organisasie, en van sporadiese aksie tot doelgerigte en stelselmatige handeling.

---

1. Anon. nuusberig. *Tegniek, die Afrikaanse Nywerheidsblad*, Jaargang 23, no. 4, April 1971. p.3.

Dieselfde verskynsel word by personeelopleiding aangetref. Ook hier is in 'n toenemende mate 'n oorgang waarneembaar van voor-wetenskaplike kennis tot wetenskap,[1] en van intuïtiewe handeling tot besluite en optrede wat op wetenskaplike navorsing gegrond is.

Die beginsels en die teorieë van personeelopleiding hou regstreeks verband met die beginsels en die teorieë van die sosiale wetenskappe, en in die besonder met dié van die dissiplines wat as die personeelsielkunde, die opvoedkunde en die administratiewe wetenskappe bekend staan. In al hierdie dissiplines asook in personeelopleiding as sodanig word vir baie jare al navorsing gedoen.

In die Republiek van Suid-Afrika is sowel die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing van die Wetenskaplike- en Nywerheidsnavorsingsraad, as die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing en sommige universiteite besig met navorsing in personeelopleiding. Eersgenoemde doen hoofsaaklik navorsing vir die nywerheid in opleidingstegnieke (byvoorbeeld geprogrammeerde onderrig) en -stelsels (byvoorbeeld organisasie- en bestuursontwikkeling), terwyl die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing hom besig hou met aspekte van beroepsonderwys, opleidingsbehoeftes in bepaalde werkrigtings en beroepe, mannekragstudies, talentopnames, die evaluering van kwalifikasies en so meer.

Daar bestaan dus nie enige twyfel oor die vraag of ons hier met 'n wetenskap te doen het nie. In die soeke na die waarheid en in die strewe na 'n beter begrip van personeelopleiding is daar voldoende definisie, klassifikasie en organisasie van die verskynsels en gegewens waaruit die onderwerp bestaan om aan die vereistes van die wetenskap te voldoen.

Die probleem waarvoor die werkgewer te staan kom wanneer hy wil besluit hoe om sy werknemers die beste op te lei gaan dan ook nie soseer om die vraag of wetenskaplike kennis van personeelopleiding beskikbaar is nie, as om die aanvaarding van die beskikbare navorsingsresultate en om die vertolking daarvan op 'n wyse wat by sy besondere werksituasie sal pas.

---

1. Stoker, H.G. Beginsels en metodes in die wetenskap. Potchefstroom, Pro Rege, 1961. p.134.

Een van die maniere waarop die werkgewer die aanvanklike gaping tussen teorie en praktyk oorbrug is om die opleidingsbeginsels en -teorieë in verstaanbare en, vir homself en sy werknemers, aanvaarbare terme uiteen te sit. So 'n uiteensetting word dikwels die werkgewer se opleidingsfilosofie genoem.

2.3 OPLEIDINGSFILOSOFIE

Die gebruik van die woord "filosofie" om die lewenswaarhede of praktiese wyshede van 'n saak aan te dui, is nie vreemd in die daaglikse omgangstaal nie. So kom 'n mens die uitdrukkings "bestuursfilosofie" en "opleidingsfilosofie" dikwels teë. In die sin waarin filosofie hier gebruik word, kom dit baie na aan die beskrywing wat Bertrand Russel daarvan gee, naamlik dat die filosofie as iets tussen die godsdiens en die wetenskap beskou word.[1]

In die filosofie vul die geloof en die wetenskap mekaar aan, en maak sowel die hart as die verstand hulle onderskeie en gesamentlike bydrae. By die formulering van 'n opleidingsfilosofie probeer die werkgewer om die beginsels en die wetenskap met sy eie oogmerke en sy waarde= sisteme en dié van sy onderneming, sy werknemers en die gemeenskap wat hy dien met mekaar te versoen.

Die filosofie is vir die werkgewer die logiese trap tussen teorie en beleid. In die praktyk word hierdie volgorde egter selde aangetref. Die filosofie word dikwels bewustelik deurdink en geformuleer eers nadat met die opleiding begin is. Dit was ook die geval met die filosofie van personeelopleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens.

2.3.1 Die opleidingsfilosofie van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika

Die Opleidingsafdeling van die Staatsdienskommissie[2] van die

---

1. Russel, B. History of western philosophy. Londen, Unwin, 1962. p.13.
2. Die Staatsdienskommissie is die sentrale organisasie- en personeel= instelling van die Staatsdiens.

Republiek van Suid-Afrika het in 1954 tot stand gekom toe daar gevolg gegee is aan die aanbevelings van 'n komitee wat opleiding in die Staatsdiens ondersoek het.[1] Gedurende dié jaar is die eerste Direkteur van Opleiding in die Staatsdiens aangestel. Die Direkteur se taak is, onder meer, om personeelopleiding in die hele Staatsdiens van een sentrale punt af te stimuleer en te koördineer.

Ofskoon die (Cook-)komitee duidelike algemene riglyne vir die instelling van sentrale toesig oor opleiding neergelê het, het die destydse nuwe benadering vanuit die staanspoor die behoefte aan 'n doeltreffende opleidingsbeleid sterk na vore gebring. Die behoefte aan beleid het op sy beurt aanleiding gegee tot 'n behoefte aan besinning oor die beginsels en 'n eie lewens- en wêreldbeskouing, oftewel, 'n eie filosofie aangaande personeelopleiding in die Staatsdiens.

Volgens die tersaaklike stukke in die lêers van die Staatsdienskommissie se Opleidingsafdeling[2] is daar sedert ongeveer 1958 aan die formulering van 'n opleidingsfilosofie doelgerigte aandag gegee. 'n Eerste konsepfilosofie is naamlik opgestel as tema vir bespreking by die destydse gereelde byeenkomste van opleidingsbeamptes.

In die tydperk toe die konsepfilosofie opgestel is, was die toepassing van werkstudietegnieke al goed gevestig in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, en was dit die gebruik om 'n ondersoekmetode wat as die "Organisasie- en Metode-benadering" bekend gestaan het op byna elke werkterrein toe te pas. Volgens hierdie metode word die bekende vrae van wat, waarom, wie, waar, wanneer en hoe ten opsigte van elke aspek van 'n werkterrein gestel.[3] Soos dit uit die verkorte weergawe hieronder blyk is dié metode ook gevolg by die vroegste pogings van die Staatsdiens om 'n opleidingsfilosofie op te stel.

---

1. Unie van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Komitee van ondersoek na die opleiding van staatsamptenare. Ongepubliseerde verslag, gedateer April 1954. (In die Staatsdiens bekend as die Cook-verslag.)
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer-reekse 99/G, sogenaamd Opleidingsbeleidlêer en 54/G, Konferensies van Departementshoofde vanaf 1958.
3. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Kantoor van die Staatsdienskommissie. Handleiding wat gebruik word by die opleiding van Werkstudiebeamptes, 1961, Lesing 16. p.2. (Ongepubliseer.)

Die konsepfilosofie lui soos volg:

(a) Wat is indiensopleiding?

Indiensopleiding bestaan uit al die prosesse en handelinge waarmee toepaslike gesindhede, kennis, vaardighede en werk- en dinkgewoontes by beamptes[1] ontwikkel word.

(b) Waarom is indiensopleiding nodig?

Wat elke beampte kan doen en weet het hy geleer. Alles wat hy in die toekoms méér gaan weet, en dit waartoe hy eendag in staat sal wees, hang af van wat hy nóg gaan leer. Die ontwikkeling van die beampte word grootliks bepaal deur sy indrukke, gewaarwordings en ondervindings in die werk. Om te voorkom dat die rigting waarin, en die tempo waarteen die beampte ontwikkel op allerhande maniere ongunstig beïnvloed word, is dit noodsaaklik dat sy werkgewer hom doelbewus met die beampte se ontwikkeling bemoei.

(c) Wie moet indiensopleiding kry?

Niemand word van indiensopleiding uitgesluit nie. Geen twee mense is egter eenders nie. By indiensneming en daarna verskil beamptes se ontwikkelingspeil, hulle vermoë om te ontwikkel en hulle onderskeie opleidingsbehoeftes van mekaar. Dieselfde opleiding het ook nie vir almal dieselfde absolute waarde nie, en daarom is dit altyd die individu wat opgelei word en nie die groep nie.

(d) Wie moet indiensopleiding gee?

Dit is die plig van elke beampte om homself beter vir sy werk te bekwaam, en om sy kennis en ondervinding op paslike wyse aan ander oor te dra. Dit is die plig van elke toesighouer om sy ondergeskiktes só te ontwikkel dat hulle die werk net so goed en beter as hy self kan doen, en om sy meerderes en kollegas so in te lig dat hulle genoegsaam op die hoogte bly van wat aangaan.

(e) Wanneer moet indiensopleiding plaasvind?

Opleiding is 'n aanhoudende proses. Volgens sy individuele vermoë, en soos die vereistes van sy werk verander, gaan die stelselmatige indiensopleiding van die beampte vanaf sy diensaanvaarding deur verskillende fases tot aan die einde van sy loopbaan. Die beampte kan egter net die werk doen wat hy geleer het, en daarom is dit

---

1. "Beamptes" is die amptelike benaming van persone wat ingevolge sekere bepalings van artikel 3 van die Staatsdienswet no. 54 van 1957 in die Staatsdiens aangestel is.

wenslik dat sy opleiding vir 'n nuwe taak begin vóórdat hy dit aandurf. 'n Beampte is ook besonder gereed en bereid om te leer wanneer hy met 'n nuwe taak moet begin.

(f) Waar vind indiensopleiding plaas?

Opleiding vind plaas net waar die beampte hom bevind. As hy moet leer om die werk te doen is dit wenslik dat hy dit in die werkplek of onder soortgelyke omstandighede leer. In baie gevalle is die werkplek die enigste plek waar hy die werk kan leer soos sy toesighouers wil hê dat hy die werk moet doen.

(g) Hoe vind indiensopleiding plaas?

Die beampte leer deur sy waarnemings en ondervindings in die situasies waarin hy hom van tyd tot tyd bevind. By beplande indiensopleiding word besondere situasies vir die beampte geskep waarin hy maklik en gou kan leer. Opleiding kan egter net plaasvind wanneer die beampte wil leer. Daarom is dit belangrik om 'n begeerte om te leer by hom te laat posvat.

Die voornoemde konsepfilosofie is klaarblyklik met die loop van tyd deur die Staatsdiens aanvaar. Aanhalings daaruit kom in toesprake van Ministers, Staatsdienskommissarisse en senior beamptes voor,[1] en dit is volledig in die handleiding wat by die opleiding van Opleidingsbeamptes gebruik word, opgeneem.[2]

2.3.2 'n Eie lewens- en wêreldbeskouing as integrale deel van die opleidingsfilosofie

Die aangehaalde konsepopleidingsfilosofie behoort vir elke werkgewer in enige werksituasie ewe aanneemlik te wees. Geen redelike mens sal maklik met die neutraalgestelde uitgangspunte en praktiese wyshede fout vind nie. Vir die opleidingspraktisyn raak die populêre (fenomenologiese) uiteensetting egter kant nog wal. Dit verklaar

---

1. Vgl. die openingsrede van Sy Edele J. Trollip, Minister van Binnelandse Sake by die Twaalfde Konferensie van Departementshoofde, 21 en 22 Oktober 1965 (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag van die Twaalfde Konferensie van Departementshoofde. Lêer no. 99/G/54, Pretoria, 1966. p.4. Ongepubliseer.)
2. In die handleiding verskyn die filosofie onder die opskrif: Indiensopleiding in die Staatsdiens. Hoofstuk I van die handleiding wat hoofsaaklik oor die oogmerke van opleiding gaan is, onses insiens, verkeerdelik getitel: Die filosofie van opleiding. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding vir opleidingsbeamptes. Lêer no. 99/G/41, 1967. Ongepubliseer.)

personeelopleiding bloot as verskynsel, maar dit gee nie vir die werkgewer 'n besondere vertrekpunt of rigting vir toepassing in sy benadering tot opleiding nie. Dit ontbreek aan bepaalde doelstelling en daar is geen aanduiding van die invloed van omgewing, agtergrond, tradisie en waardesisteme waarbinne die doelstellings bereik moet word nie.

Om uiteindelik as grondslag vir sy opleidingsbeleid te dien moet die opleidingsfilosofie, soos alle ander take wat hy aanpak, ook die besondere stempel van die werkgewer se eie lewensopvattings dra.[1] Dit is eers wanneer sy persoonlike siening daarby ingelyf is dat die filosofie 'n geloofsbelydenis word - 'n belydenis waaruit sy beleid as 'n logiese en maklike volgende stap voortvloei.

Die Staatsdiens is bevoorreg om as uitgangspunt vir sy doen en late die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (Wet no. 32 van 1961) te gebruik, in die aanhef waarvan die doel van die Republiek asook die gees en die gesindheid waarin die doel nagestreef moet word, omskryf word. Enkele aanhalings daaruit sal 'n aanduiding gee van wat bedoel word:

> "... aangesien ons bewus is van ons verantwoordelikheid voor God en die mensdom; oortuig is van die noodsaaklikheid om saam te staan, om die onskendbaarheid en vryheid van ons land te beveilig; om die wet en orde daarin te handhaaf; om die geluk en die geestelike en stoflike welvaart van almal te bevorder..."

> "... en die opdrag wil uitvoer om die Republiek van Suid-Afrika te vestig ... wat die beste sal aanpas by die tradisies en geskiedenis van ons vaderland."

Opleiding in die Staatsdiens moet help om die doel van die Republiek te bevorder en te bereik, en die opleiding moet in die gees en die bedoeling van die Grondwet geskied soos dit byvoorbeeld in die laaste sin van die aangehaalde gedeelte aan ons voorgehou word.

Aansluitend by die aanhef tot die Grondwet kan daar aan verskeie ander gesindhede wat eie aan 'n instelling soos die Staatsdiens is, gedink word. Die De Villiers-kommissie van Ondersoek na Tegniese en Beroepsonderwys sê byvoorbeeld dat sedelike waardes by alle onderwys

---

1. Vgl. Pelser, H.S. Onderrig en lewensbeskouing. *Bulletin vir Dosente*, Randse Afrikaanse Universiteit, Jaargang 3, nr. 3. p.2.

beklemtoon moet word ... "by die kennis en vaardighede moet 'n ideaal gevoeg word - 'n ideaal wat gebaseer is op die sedelike waardes waarop ons Christelike demokrasie gegrondves is. 'n Ideaal van diens sal so 'n ideaal wees."[1] Hierdie ideaal van diens asook dié van eerbaarheid en vaderlandsliefde sluit aan by die besondere tradisies van staats= administrasie in die Republiek van Suid-Afrika.[2]

Die filosofie verskaf dikwels die motivering vir opleiding en in die afwesigheid van 'n sterk winsmotief speel uitgangspunte wat gebaseer is op hoë lewensideale 'n belangrike rol. Openbare diens maak dus by uitstek 'n beroep op die nasionale en sedelike waardes van sowel werkgewer en werknemer as van die hele gemeenskap. Vanweë sy permanente aard leen die Staatsdiens hom ook tot die vestiging van tradisies. In die omskrywing van die Staat se oogmerke soos hulle onder andere in Staatsdienswetgewing vervat word, verskyn daar egter min wat direk daarop dui dat eie tradisies die aandag geniet wat hulle verdien. Heelwat meer navorsing moet in aspekte van die Suid-Afrikaanse wetgewende en administratiewe tradisie gedoen word om 'n juiste en positiewe opvatting daarvan in ons wetgewing en ander amptelike stukke ingelyf te kry.

2.4 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN OPLEIDINGSBELEID

Die filosofie dien as inleiding tot die beleid en in die meeste gevalle gee die filosofie ook aanvaarbare antwoorde op die waarom van die beleid. Met beleid verklaar die werkgewer sy voorneme, spesifiseer hy sy doelstellings en omskryf hy die wyse waarop die doelstellings nagestreef en bereik moet word.

---

1. Unie van Suid-Afrika. Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap. Verslag van die Kommissie van Ondersoek insake Tegniese en Beroeps= onderwys. Pretoria, Staatsdrukker, 1948. p.23.
2. Die ampseed wat deur die Staatspresident van die Republiek van Suid-Afrika afgelê word (artikel 12 van die Grondwet van die R.S.A. no. 32 van 1961) verskaf verdere hoë ideale wat die Staatsdiens kan nastreef. (Vgl. in hierdie verband: Wessels, F.J. Die Republikeinse Grondwet. Kaapstad, Nasionale Boekhandel, 1962, p.50.)

Beleid is 'n sisteem van oogmerke, waardes en beginsels wat gesamentlike optrede vir 'n gemeenskaplike doel reguleer en koördineer. Dit is die raamwerk waarbinne die behoeftes van individue in 'n werk= situasie bevredig moet word en dit verskaf die riglyne waarvolgens daaglikse probleme in die werk die hoof gebied kan word.

'n Duidelike opleidingsbeleid is 'n vereiste vir suksesvolle personeelopleiding. Sowel diegene wat die opleiding gee as die wat dit ontvang moet weet wat met die opleiding beoog word, en wat elkeen se onderskeie plek en rol in die verwesenliking van die oogmerk is. 'n Verklaarde en omskrewe opleidingsbeleid impliseer ook dat die werk= gewer oor die opleiding van sy werknemers nagedink en daaroor 'n stand= punt ingeneem het.

In die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word die bestaan van 'n opleidingsbeleid in departemente as van soveel belang beskou dat die regering se sentrale personeelinstelling, die *Civil Service Commission*, 'n studie gemaak het van die aard en die omvang van opleidingsbeleid in departemente en aan die President daaroor ver= slag gedoen het.[1] In die algemeen is bevind dat personeelopleiding min of geen doelgerigte aandag kry waar die werkgewer nie 'n duidelike beleid aangaande opleiding geformuleer het nie.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is dit dan ook die beleid dat daar in elke staatsdepartement 'n opleidingsbeleid moet wees. Die betrokke gedeelte in die *Handleiding vir Opleidingsbeamptes* lui soos volg:

> "Verder is dit noodsaaklik dat die departementshoof ... 'n beleid aangaande indiensopleiding formuleer, die beleid dwarsdeur die departement propageer, dit self doelbewus in sy optrede en uitlatings uitleef, en toesien dat dit deur almal konsekwent uitgevoer word."[2]

Dit is hoofsaaklik in die staatsdpartemente wat nie oor die dienste van opleidingsbeamptes beskik nie waar 'n duidelike opleidings= beleid nog sy beslag moet kry.

---

1. United States of America. Civil Service Commission. The training of Federal employees. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1958.
2. Republiek van Suid-Afrika. Kantoor van die Staatsdienskommissie. Handleiding vir Opleidingsbeamptes. 99/G/41. Hoofstuk IV. (Ongepubliseer.)

2.5 DIE FORMULERING VAN OPLEIDINGSBELEID

Om te kan slaag moet die opleidingsbeleid nie net wetenskaplik gefundeer en vanuit 'n lewensbeskoulike oogpunt sekere sedelike en ander waardes in ag neem nie, maar die beleid moet uiteindelik deur almal wat daarby belang het, aanvaar word.

Benewens die filosofie wat die uitgangspunte verskaf, word daar by die formulering van 'n opleidingsbeleid gebruik gemaak van gegewens wat by wyse van ondersoek en deur middel van oorlegpleging met belanghebbendes verkry is. 'n Ondersoek deur deskundiges en deelname deur veral die werknemers is nie slegs waardevol op grond van die kennis en ervaring wat hulle bydra nie, maar dit skep by almal 'n mate van vertroue en dit verseker redelik algemene ondersteuning van die beleid.

2.5.1 Ondersoek as hulpmiddel by die formulering van die opleidingsbeleid

Opleiding in die Staatsdiens is, net soos die onderwys, gewilde onderwerpe vir kommissies en komitees van ondersoek. Die Centlivres-kommissie[1] het onder andere aanbeveel dat daar 'n direkteur van opleiding asook departementele opleidingsbeamptes in die Staatsdiens moet wees. Die Cook-komitee van Ondersoek na opleiding[2] het die aanbevelings van Centlivres bevestig en die grondslag gelê vir georganiseerde opleiding in die Staatsdiens.

Gedurende 1970 het die Minister van Binnelandse Sake 'n Komitee van Ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens aangestel. As deel van die ondersoek het die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing 'n omvattende studie van administratiewe opleidingsbehoeftes gemaak, en het die Vereniging van Staatsamptenare 'n tersaaklike memorandum aan die Komitee voorgelê. Op dié wyse is wetenskaplike navorsingsresultate geïntegreer met die bydrae van die belanghebbendes, ervare praktisyns en die akademici wat as lede van die Komitee gedien het.

---

1. Unie van Suid-Afrika. Vyfde verslag van die Kommissie van ondersoek na die Staatsdiens, Kaapstad, Cape Times Ltd., 1947. p.454.
2. Komitee van ondersoek na die opleiding van Staatsamptenare. (Cook-verslag), op.cit. p.19.

Sporadiese ad hoc ondersoeke voorsien egter nie in al die werkgewer se behoeftes aan advies en gegewens vir beleidsformulering, -hersiening en -instandhouding nie. Ondersoeke deur kommissies en komitees vind nie gereeld genoeg plaas nie, en hulle neem gewoonlik ook veels te lank om aan die hedendaagse vereistes van sneller beleidsaanpassings te voldoen.[1]

2.5.2 Oorlegpleging met belanghebbendes

By die formulering van opleidingsbeleid is oorlegpleging noodsaaklik. Dit wil sê, oorlegpleging nie alleen met die deskundiges nie, maar veral ook met diegene wat by die opleiding belang het. Soos die Assheton-komitee oor opleiding in die Britse staatsdiens dit gestel het: "Training is a particularly suitable field for staff co-operation."[2]

In die Staatsdiens van die Republiek geld dieselfde uitgangspunt. By die regulasies wat voorsiening maak vir die instelling en funksionering van die Gesamentlike Adviserende Raad van die Staatsdiens moet die Raad bestaan uit "personeellede" wat die verskillende Afdelings van die Staatsdiens en die erkende personeelverenigings verteenwoordig, en "amptelike" lede. Die Raad moet die Staatsdienskommissie onder andere oor die opleiding van beamptes en werknemers adviseer.

> "Wanneer die Raad die Kommissie adviseer moet sy doel wees om -
>
> (a) die grootste mate van samewerking tussen die Regering as werkgewer en die beamptes en werknemers in die Staatsdiens te bewerkstellig."[3]

In departemente dwarsdeur die Staatsdiens word daar ook opleidingskomitees aangetref. In die Transvaalse Provinsiale Administrasie se departement Hospitaaldienste word byvoorbeeld die instelling van

---

1. Daar was byvoorbeeld slegs twee kommissies van ondersoek wat aandag aan die opleiding van landmeters gegee het: Een in 1921 en die ander in 1964. Die 1964-Kommissie van ondersoek na die opleiding van Landmeters se verslag het eers in 1970 verskyn.
2. Great Britain. Report of the committee on the training of civil servants. Londen, H.M. Stationery Office, 1944. p.4.
3. Unie van Suid-Afrika. Staatsdiensregulasies uitgevaardig kragtens artikel 26 van die Staatsdienswet (no. 54 van 1957) by Goewermentskennisgewing no. 2047 van 11 Desember 1959. Regulasie J.3.

opleidingskomitees in elke subdepartement as deel van die Direkteur se opleidingsbeleid aangestip.[1] Dié komitees speel 'n belangrike rol nie alleen wat betref die verskaffing van advies oor opleidingsbeleid nie, maar ook in die bepaling van opleidingsbehoeftes, opleidingsinhoud en -maatreëls.

By die wetgewing oor die opleiding van vakleerlinge en nywerheidsversoening, asook dié wat voorsiening maak vir die registrasie van lede van professies soos ingenieurs, argitekte en bourekenaars, is daar deeglik rekening gehou met die beginsel van deelname deur belanghebbendes aan die formulering van opleidingsbeleid sowel as die behoefte aan deskundige advies daaroor op 'n deurlopende grondslag. In die geval van sommige professies is statutêre advieskomitees ingestel wat uitsluitlik oor opleidingsaangeleenthede besin en adviseer.

2.5.3 Beperkings op die werkgewer se opleidingsbeleid

Deur ondersoek en oorlegpleging formuleer die werkgewer sy opleidingsbeleid om in sy besondere behoeftes te voorsien. Daar is egter beperkings. Terwyl hy sy opleidingsfilosofie opstel soos hy self oor die saak voel en dit insien, moet die werkgewer sy beleid binne die raamwerk van die landsbeleid in die algemeen en die nasionale opleidings- en onderwysbeleid in die besonder formuleer. Daarby is sy opleidingsbeleid deel van die werkgewer se personeelbeleid. Sy personeelbeleid is weer deel van sy algemene bestuursbeleid. Hy moet dan nie net daarmee rekening hou nie, maar sy opleidingsbeleid moet ook so na as moontlik volkome met sy bestuurs- en personeelbeleid geïntegreer word.

2.6 'N NASIONALE OPLEIDINGSBELEID

Personeelopleiding is onafskeidbaar aan die onderwys gebonde, veral aan die beroepsonderwys. Heel vroeg in sy verslag het die (De Villiers-)Kommissie van Ondersoek na Tegniese- en Beroepsonderwys die onderlinge afhanklikheid van algemene en ander onderwys beklemtoon,

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Transvaalse Provinsiale Administrasie. S.8/3 van 2/9/71 (ongepubliseerde beleidsverklaring).

en ook daarop gewys dat tegniese en beroepsopleiding nie doeltreffend kan wees nie, en nie aan die vereistes van die moderne nywerheid, handel en landbou sonder 'n gesonde grondslag van algemene laer- en algemene middelbare onderwys kan voldoen nie.[1]

Die gesonde grondslag waarvan De Villiers melding maak, het, onder andere, 'n nasionale onderwysbeleid ingesluit - 'n beleid wat met die aanname van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (Wet no. 39 van 1967) sy beslag gekry het. Tesame met die vooruitgang op die gebied van gedifferensieerde onderwys lê die Wet op Nasionale Onderwysbeleid 'n gesonde grondslag vir 'n nasionale personeelopleidingsbeleid. Die feit dat sowel beroeps- as hoër onderwys vir baie jare in die Republiek die verantwoordelikheid van die sentrale regering was het daartoe bygedra dat 'n goedontwikkelde nasionale beleid ten opsigte van die opleiding van vakleerlinge en sekere professies prakties uitvoerbaar was.

In die formulering van opleidingsbeleid op 'n nasionale grondslag speel die Departement van Arbeid 'n belangrike rol omdat opleidingsbeleid 'n deel uitmaak van die algemene arbeidsbeleid, en omdat die Departement die ontwikkeling en benutting van die land se arbeidsmag behartig deur op 'n unieke wyse die werkgewer en die werknemers daarby te betrek. Die bekende Wet op Vakleerlinge is 'n goeie voorbeeld van die wyse waarop nasionale onderwysbeleid met nasionale opleidingsbeleid geïntegreer en in wetgewing vasgelê word. Die wet gee antwoorde op vrae soos watter onderwys en opleiding aan vakleerlinge in bepaalde ambagte gegee moet word, en hoe die opleiding moet geskied.

Op sy beurt is die Wysigingswet op Nywerheidsversoening (Wet no. 21 van 1970) weer 'n goeie voorbeeld van die wyse waarop nasionale opleidingsbeleid aangepas word om aan die hedendaagse vereistes van die land se ontwikkeling te voldoen. Die Wysigingswet maak naamlik voorsiening vir maatreëls om opleiding te stimuleer en om die bydrae en deelname van alle werkgewers in bepaalde nywerhede aan die opleiding van hulle werknemers te verseker.

---

1. Unie van Suid-Afrika. Verslag van die Kommissie van Ondersoek insake Tegniese en Beroepsonderwys. p.2.

Die Departement van Arbeid se rol in die formulering van 'n nasionale opleidingsbeleid strek moontlik nie ver genoeg nie. Die nasionale beleid insake die opleiding van tegnici, administratiewe werkers, en sekere professies word hoofsaaklik deur ander owerheidsinstansies sonder die direkte tussenkoms van die Departement van Arbeid behartig:

(a) Die Departement van Nasionale Opvoeding en die Kolleges vir Gevorderde Tegniese Onderwys is ingevolge die Wet op Gevorderde Tegniese Onderwys no. 40 van 1967 verantwoordelik vir die opleiding van tegnici en behartig ook die opleiding van sekere administratiewe werkers.

(b) Die wette wat betrekking het op die opleiding van byvoorbeeld professionele ingenieurs, bourekenaars, argitekte en landmeters word weer deur die onderskeie staatsdepartemente waarin hierdie beroepe hoofsaaklik beoefen word toegepas. Die wette maak nie alleen vir die opleiding voorsiening nie, maar ook vir die registrasie van lede van die professies en vir die afbakening van hulle werkterreine, vasstelling van gelde ens. Die administrasie van die laasgenoemde aangeleenthede kan waarskynlik makliker deur die staatsdepartemente wat die meeste met die betrokke professies te doen kry beheer word.

Die verdeelde verantwoordelikheid vir die beheer oor die opleiding van lede van die verskillende professies kan ook in 'n mate toegeskryf word aan die belangrike rol wat die professionele institute gespeel het, en steeds speel, by die instelling van, en beheer oor, die opleiding van hulle lede.

Verdeelde beheer en die onderling onafhanklike formulering van beleid oor die opleiding van lede van die professies en van tegnici en vakmanne hou egter eiesoortige probleme in. Die professionele praktisyn, die tegnikus, die ambagsman en die administratiewe werker, werk dikwels saam in dieselfde span en vul mekaar aan in 'n besondere werkverdelingsopset wat byna uitsluitlik op hulle onderskeie beroepskwalifikasies gebaseer is. Gebrekkige koördinasie by die formulering en uitvoering van opleidingsbeleid vir alle lede van 'n span verminder die kanse op uiteindelike koördinasie in die werksituasie.

In vergelyking met die professies en die ambagte is daar nie 'n goedontwikkelde, doelgerigte en gekoördineerde nasionale beleid vir die opleiding van tegnici en administratiewe werkers nie. Die Kommissie van Ondersoek na die opleiding van Landmeters verwys pertinent na hierdie leemte, en beveel dan ook aan dat die opleiding van tegnici van uniforme standaard moet wees en dat tegnikusopmeters geregistreer moet word. Daar moet ook 'n onderwysadvieskomitee ingestel word waarop, onder andere, sowel professionele as tegnikusopmeters dien en wat die Suid-Afrikaanse Opmetersraad van advies kan bedien.[1]

In die Republiek van Suid-Afrika met systrewe na hoër produktiwiteit, en met sy groot vraag na opgeleide personeel in 'n verskeidenheid van werkrigtings aan die een kant en groot getalle betreklik onopgeleides aan die ander kant, en met die oog op die toenemende snelle ontwikkeling op elke terrein van die samelewing, is daar 'n groot behoefte aan 'n doeltreffende en gekoördineerde nasionale opleidingsbeleid. Die opleidingsbeleid moet deel uitmaak van die Republiek se mannekragbeleid wat op sy beurt weer deel moet wees van die nasionale ekonomiese en algemene landsbeleid. Die regering gee dan ook steeds meer aandag aan die ontwikkeling van 'n opleidingsbeleid om in die Republiek se behoeftes aan opgeleide mannekrag te voorsien.

2.7 OPLEIDINGSBELEID IN ENKELE OORSESE LANDE

Dwarsdeur die westerse wêreld asook in sommige ontwikkelende state in Afrika is daar wetgewing wat voorsiening maak vir die opleiding van die betrokke lande se arbeidsmagte. In die sestigerjare was die vervanging van ou maatreëls met nuwe wetgewing aan die orde van die dag. Die wêreldwye belangstelling in personeelopleiding is veral geprikkel deur die *Industrial Training Act* van Brittanje in 1964. Die wet kan as die omvattendste en ingrypendste opleidingswet van daardie dekade

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Hoër Onderwys. Verslag van Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters. Opsomming van Hoofverslag. Pretoria, Staatsdrukker, 1970. p.13.

beskou word. Deur die Wet is alle werkgewers verplig om 'n bydrae tot personeelopleiding te maak. Min of meer soos die Suid-Afrikaanse Wysigingswet op Nywerheidsversoening no. 21 van 1970 is die oogmerke van die Britse *Industrial Training Act* om

(a) opleiding te stimuleer,
(b) die gehalte en doeltreffendheid van opleiding te verhoog, en
(c) die koste wat aan opleiding verbonde is, eweredig tussen werkgewers te verdeel.[1]

Daar is egter belangrike verskille tussen die Industrial Training Act van Brittanje en die Wysigingswet op Nywerheidsversoening. Laasgenoemde Wet is buigsamer en die administrasie daarvan eenvoudiger en gevolglik ook goedkoper.

Benewens die opleiding van mannekrag in die algemeen bestaan daar in sommige lande spesiale maatreëls vir die opleiding van bepaalde bevolkingsgroepe, byvoorbeeld vir onopgeleide volwassenes en werkloses, liggaamlik gestremdes ens.[2]

2.8 INTERNASIONALE OPLEIDINGSBELEID

Verskeie internasionale organisasies het belang by personeel-opleiding byvoorbeeld die *International Labour Organisation* (I.L.O.) deur een van sy agentskappe, die *International Vocational Training Information and Research Centre* (C.I.R.F.), die *Organisation for Economic Co-operation and Development* (O.E.C.D.) en die Europese Ekonomiese Gemeenskap (E.E.G.) Hierdie organisasies beywer hulle vir internasionaal eenvormige opleiding met die oog op die uitruilbaarheid van arbeid, internasionale erkenning van kwalifikasies en die geordende ontwikkeling van ontwikkelende lande.[3]

---

1. Great Britain. Ministry of Labour. Industrial Training Act, General guide. Londen, Her Majesty's Stationery Office, 1966. p.5.
2. Blum, A.A. Technology and education: A comparative study. *Training and Development Journal*, Vol. 25 no. 7, Julie 1971. p.10.
3. Australia. Report of the Australian Tripartite Mission 1968-'69. The training of skilled workers in Europe. Tasmania, The Government Printer, 1971. p.74.

Die optrede van die internasionale organisasies gee inderdaad aanleiding tot die daarstelling van 'n internasionale opleidingsbeleid. Trouens, as gevolg van die toenemende onderlinge skakeling tussen veral die westerse lande by, onder andere, internasionale konferensies is daar 'n merkbare ooreenkoms in die lande se opleidingsbeleid. Dit geld ook vir die opleidingsbeleid van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika waar die invloed van die Britse en Amerikaanse benaderings duidelik te bespeur is.

Internasionale opleidingsbeleid kan egter nooit bindend op nasionale bèleid wees nie, en organisasies wat internasionaal optree (soos Siemens en Shell) is verplig om hulle opleidingsbeleid by die vereistes van elke land waar hulle sake doen aan te pas. Nasionale opleidingsbeleid gee dus 'n gemeenskaplike plaaslike karakter aan werkgewers se opleidingsbeleid. Die feit dat sy opleidingsbeleid deel uitmaak van sy besondere bestuurs- en personeelbeleid gee egter aan die werkgewer se beleid 'n unieke karakter.

2.9 DIE WERKGEWER SE OPLEIDINGSBELEID AS DEEL VAN SY BESTUURS- EN PERSONEELBELEID

Suksesvolle personeelopleiding is slegs moontlik indien

(a) die werkgewer oor 'n gesonde personeel- en bestuursbeleid beskik, en
(b) sy opleidingsbeleid so ver as moontlik by sy bestuurs- en personeelbeleid geïntegreer is.

Die voornoemde voorwaardes is byna vanselfsprekend: 'n Gesonde bestuursbeleid beteken onder andere dat die werkgewer sy oogmerke, en die wyse waarop hy dit wil bereik, duidelik omskryf. Dit veronderstel doeltreffende beplanning, organisering, leiding en beheer van alle werksaamhede, insluitende opleiding. Pogings om werknemers op te lei vir werk wat nie behoorlik afgebaken en omskryf is nie, is dikwels vrugteloos. Insgelyks is dit uiters moeilik om personeel vir die vulling van hoër poste voor te berei as dit nie vir hulle duidelik is waarheen hulle kan vorder en hoe hulle vir die vordering kan kwalifiseer nie.

'n Gesonde personeelbeleid is gerig op die motivering van werknemers om die werkgewer se bestuursbeleid uit te voer. Motivering om te werk is dikwels die beste motivering om die werk te leer. Opleidingsbeleid het dus in meer as een opsig 'n direkte verband met personeel- en bestuursbeleid.

Personeelopleiding is maar een van verskeie funksies van personeelbeleid. Die werkgewer se beleid ten opsigte van personeel=werwing, -keuring, -plasing, -aanstelling, -besoldiging en ander diens=voorwaardes, -bevordering, -uitdienstreding, ens. het 'n regstreekse invloed op sy benadering tot personeelopleiding. So mag dit byvoorbeeld sy beleid wees om klaaropgeleide personeel te werf.[1] Hy mag ook sekere onderwys- en opleidingskwalifikasies by aanstelling of bevordering vereis en maatreëls instel om personeel te help om aan die vereistes te voldoen.

Deur versigtige keuring en plasing kan die werkgewer sy op=leidingstaak aansienlik vergemaklik. 'n Gemotiveerde kandidaat wat oor die vereiste aanleg, vermoë, belangstelling en potensiaal om te leer beskik is 'n voorvereiste vir suksesvolle opleiding. Ongelukkig word hierdie vereiste dikwels verontagsaam en gaan kosbare manure verlore deur opleiding te gee aan persone wat nie in staat is om dit te benut nie. In die rigtings waar wetenskaplike keuring wel toegepas word, byvoorbeeld vir die opleiding van werkstudiebeamptes in die staatsdiens, is die kandidate se kanse op sukses aansienlik beter.

In die opleidingspraktyk beteken die onafskeidbare gebondenheid van opleidingsbeleid aan personeelbeleid, onder andere dat

(a) die opleidingsfunksie organisatories by (of so na as moontlik aan) die personeelfunksie geplaas word;
(b) feitlik al die ander personeelfunksionarisse betrek word wanneer daar oor opleidingsbeleid besin word; en

---

1. By die deurlees van advertensies in die pers onder die opskrif "Vakante betrekkings" kan maklik onderskei word tussen werkgewers wat self hulle werknemers oplei en dié wat verkies om gekwalifi=seerde personeel met 'n aantal jare ervaring van ander werkgewers weg te lok.

(c) 'n wysiging van die bestuurs- en personeelbeleid gewoonlik aanpassing van die opleidingsbeleid vereis.

'n Goeie voorbeeld van die ineengestrengeldheid van opleiding met ander personeelaangeleenthede is die maatreëls wat in 'n omsendbrief oor die opleiding van tegnici in die Staatsdiens vervat word. Benewens die hoe, waar en wat van die opleiding word daarin gewoonlik voorsiening gemaak vir

(a) die skepping van 'n toepaslike leerlingrang en poste waarin kandidate vir opleiding aangestel kan word;
(b) die salarisse wat gedurende die leertydperk betaal moet word; toelatingsvereistes, diensvoorwaardes, vorderingsgrondslae; en
(c) maatreëls vir die werwing, keuring, plasing en benutting van die leerlinge.

Die probleem dat personeelopleiding soms plaasvind sonder inagneming van die algemene bestuurs- en personeelbeleid kan deels aan die afwesigheid van duidelike beleid daaroor toegeskryf word. Terwyl die noodsaaklikheid van personeelopleiding altyd in die personeel- of mannekragbeleid beklemtoon word, is daar selde 'n verwysing na breëre personeelbeleid in die omskrewe opleidingsbeleid. Die gevolg hiervan is gebrekkige koördinasie en integrasie van opleiding met al die werksaamhede in die organisasie.

2.10 DIE PERSONEELOPLEIDINGSBELEID VAN DIE STAATSDIENS

2.10.1 Beleid in die buiteland

Die Federale Regering van die Verenigde State van Amerika tel onder die grootste werkgewers ter wêreld, en sover bekend is sy personeelopleidingsbeleid ook die volledigste omskryf.[1] Die beleid word in die *Government Employees Training Act No. 85-507* van 1958 uiteengesit.

In die aanhef word die doel van die wet gestel, naamlik om deur middel van opleiding die regering se werknemers in staat te stel om hulle

---

1. Die breë personeelbeleid van die meer as drie miljoen Federale werknemers word deur die *United States Civil Service Commission* gekoördineer.

amptelike werksaamhede doeltreffend en ekonomies te verrig. In artikel 2 volg die beleidsverklaring: "It is hereby declared to be the policy of the Congress...."

Die Wet maak voorsiening vir die instelling van deurlopende opleidingsprogramme wat sal lei tot

(a) beter diens aan die publiek,
(b) geldbesparing,
(c) die uitbouing van 'n permanente, doeltreffende en vaardige amptenary wat in staat is om met ontwikkelings op alle terreine tred te hou,
(d) laer arbeidsomset,
(e) eenvormige administrasie van opleidingsmaatreëls in ooreenstemming met die doelstelling van departemente, en
(f) billike en gelyke behandeling van werknemers.

Onderhewig aan die toesig van die President is die *Civil Service Commission* verantwoordelik vir die bevordering en die koördinering van opleiding dwarsdeur die Staatsdiens.

Ingevolge bepalings van die wet wat die verantwoordelikheid vir opleiding tussen die President, die *Civil Service Commission* en departemente verdeel, het elkeen van die instansies 'n verklaarde beleid aangaande opleiding.[1] Elke departementshoof is verantwoordelik vir die opleiding van die werknemers in sy departement en hy moet elke drie jaar volledig oor sy opleidingsbehoeftes aan die *Civil Service Commission* verslag doen.

In alle gevalle word in die beleid melding gemaak van die doel van personeelopleiding. In die meeste beleidsverklarings word

(a) sekere soorte opleiding, byvoorbeeld inlywing, toesighouding en bestuur, beskryf en gemagtig;
(b) verwys na die noodsaaklikheid van die behoorlike

---

1. Vgl. United States of America. Civil Service Commission. Policies governing training, Federal Personnel Manual. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1968. Hoofstuk 410, p.4.

(i) bepaling van opleidingsbehoeftes,

(ii) verslaggewing en

(iii) evaluering van opleiding; en

(c) die beskikbaarstelling van gelyke opleidingsgeleenthede vir alle werknemers beklemtoon.

In die beleidsverklarings van enkele departemente word na die opleidingsbeleid van die Federale Regering, die President en die *Civil Service Commission* verwys.

Die aansienlike toename in opleidingsbedrywighede in die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika ná aanname van die *Employee Training Act* van 1958 het opnuut bewys dat suksesvolle praktyk op gesonde beleid berus. Vóór die formulering van die algemene beleid en die aanvaarding daarvan deur die hoogste regeringsgesag het personeelopleiding betreklik min aandag geniet. Die opleiding wat wel plaasgevind het, was ongekoördineerd en nie altyd effektief nie.

Die Amerikaanse wet bevat egter maatreëls wat doeltreffender by wyse van regulasie of kode behandel kon gewees het.[1] Deur te veel besonderhede in die wet op te neem, word die beleid onbuigsaam en word die instansie wat die wet toepas met te veel versoeke om uitsonderings belas.

Daarteenoor is die statutêre voorsiening vir die opleiding van beamptes in die Staatsdiens van Kanada vir praktiese doeleindes voldoende. Die bepalings van artikel 5 van die betrokke wet gee aan die *Public Service Commission* die bevoegdheid om departemente met die opleiding van beamptes behulpsaam te wees.[2]

---

1. 'n Voorbeeld van dié soort detail wat na ons mening nie in 'n opleidingswet tuishoort nie is die bepaling by artikel 12(3) wat vereis dat 'n beampte vir tydperke van hoogstens een jaar opleiding buite die Staatsdiens mag ontvang slegs nadat hy tien jaar diens voltooi het. As hy eenmaal aldus buite die diens opgelei is, moet hy weer tien jaar wag voordat hy tot verdere opleiding buite die diens toegelaat mag word. Dit lyk te veel na 'n arbitrêre maatreël wat nie met werklike opleidingsbehoeftes rekening hou nie.

2. Artikel 5 van die Kanadese Staatsdienswet lui soos volg:
"The Commission shall
(a) appoint ... qualified persons ... to ... the Public Service...
(b) operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service."
Canada, Public Service Employment Act Chap. 71 van 1967, Ottawa, Oueens Printer and Controller of Stationery, 1967.

2.10.2 Opleidingsbeleid van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika

In teenstelling met die V.S.A. en Kanada soek 'n mens tevergeefs na 'n omskrewe en verklaarde personeelopleidingsbeleid in die gepubliseerde wette en regulasies wat betrekking het op die staatsdiensaangeleenthede van die Republiek van Suid-Afrika.[1]

By artikel 6(2)(f) van die Staatsdienswet no. 54 van 1957 word 'n verpligting op die Staatsdienskommissie geplaas om aanbevelings te doen vir die bewerkstelliging van besuiniging en die bevordering van doeltreffendheid in die bestuur en funksionering van departemente, subdepartemente, takke en kantore deur -

(i) verbeterde organisasie, prosedure en metodes;
(ii) verbeterde toesig;
(iii) vereenvoudiging van werk en die uitskakeling van onnodige werk;
(iv) koördinasie van werk;
(v) beperking van die getal beamptes en werknemers van departemente, subdepartemente, takke en kantore en die aanwending van die dienste van beamptes en werknemers op die voordeligste wyse.

Die feit dat al die maatreëls waarvolgens besuiniging en die bevordering van doeltreffendheid bewerkstellig moet word pertinent in die wet genoem word, maak die afwesigheid van 'n verwysing na opleiding des te meer opvallend. Hierdie leemte is 'n klaarblyklike tekortkoming wat sonder meer reggestel kan word.[2] Intussen ontleen die Staatsdienskommissie sy bevoegdhede in verband met opleiding aan die veronderstelling dat aanbevelings oor personeelopleiding in die bogenoemde artikel 6(2)(f) van die Staatsdienswet geïmpliseer word, en dat die verskaffing van opleiding buitendien gemagtig word by artikel 6(1)(b) wat lui:

---

1. In 'n verslag na aanleiding van 'n funksionele- en diensstaatondersoek van die Afdeling Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie sê 'n Staatsdiensinspekteur: "Sover vasgestel kan word, bestaan daar geen bevoegdheid kragtens die Staatsdienswet no. 54 van 1957, soos gewysig, vir die Kommissie om
   (1) opleiding te gee nie (artikel 6(2)(1));
   (2) hom te bemoei met indiensopleiding in departemente nie, behalwe met betrekking tot opleiding vir toesighouers (artikel 6(2)(f); en
   (3) beurse en lenings toe te ken nie, behalwe aan beamptes en werknemers (artikels 6(1)(b) en 7(2)(h)).
   (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag gedateer 30 April 1968. p.34).

2. Die Staatsdiensinspekteur wat die aangeleentheid ondersoek het, het dan ook aanbeveel dat die nodige magte deur wetgewing verkry behoort te word. Ibid.

> "Die Kommissie het die bevoegdheid om aanbevelings te doen of lasgewings te gee waarvoor daar nie uitdruklik in hierdie Wet ... voorsiening gemaak is nie ... met betrekking tot of voortspruitende uit die indiensneming van en die diensvoorwaardes in die algemeen van beamptes en werknemers in die Staatsdiens."

Omdat daar geen verwysing na opleiding in die Staatsdienswet is nie, kom daar ook niks oor opleiding in die Staatsdiensregulasies voor nie.[1] Die departementshoof se verantwoordelikheid vir die opleiding van werknemers in sy departement word daarenteen tereg afgelei van Staatsdiensregulasie A.4.1 wat lui:

> "Benewens enige werksaamhede of pligte wat wettiglik aan hom opgedra of opgelê is, is die departementshoof verantwoordelik vir ... doeltreffende administrasie ..."

Alhoewel die wet en die regulasies geen voorsiening vir opleiding maak nie, word hoofstuk C van die Staatsdienspersoneelkode gewy aan maatreëls oor opleiding in die Staatsdiens. Ten spyte daarvan dat die Kode hom vanuit die staanspoor steeds daartoe geleen het, is daar vir die eerste keer gedurende 1973 'n begin gemaak met 'n uiteensetting van die filosofie en die algemene opleidingsbeleid van die Staatsdiens wat in die Kode opgeneem kan word.

In die Handleiding vir die Opleiding van Opleidingsbeamptes verskyn die tweede hoofstuk onder die opskrif "Die beleid van die Staatsdienskommissie insake opleiding". Die hele hoofstuk bestaan egter uit 'n omsendbrief waarin slegs een aspek van die Kommissie se opleidingsbeleid behandel word, naamlik die beampte se verantwoordelikheid vir selfontwikkeling.

Tot in hierdie stadium is die opleidingsbeleid van die Staatsdienskommissie afgelei uit referate en toesprake oor opleiding wat by verskillende geleenthede deur ministers en amptenare gelewer is. In die stukke kan die beleid as sodanig egter nie altyd duidelik

---

1. Staatsdiensregulasie J.4 maak egter voorsiening vir advies deur die Gesamentlike Adviserende Raad van die Staatsdiens aan die Staatsdienskommissie oor opleidingsaangeleenthede.

onderskei word nie en geen enkele stuk kon as 'n volledige weergawe van die beleid beskou word nie. Trouens, in referate word gewoonlik net een aspek van die beleid behandel.[1]

2.10.3 Departementele opleidingsbeleid

Die feit dat die Staatsdiens so lank sonder 'n omvattende en volledig verklaarde opleidingsbeleid moes klaarkom kan in die eerste plek aan 'n ooreenstemmende leemte in die Staatsdienswet en -regulasies toegeskryf word. Te oordeel aan staatsdepartemente se beleidsverklarings aangaande personeelopleiding het daar nietemin heelwat leiding oor beleid van die Kantoor van die Staatsdienskommissie af uitgegaan.

In die meeste staatsdepartemente wat oor die dienste van voltydse opleidingsbeamptes beskik word 'n goed omskrewe opleidingsbeleid aangetref. Al die beleidsverklarings toon in sekere opsigte 'n mate van ooreenkoms. Hulle begin gewoonlik by 'n uiteensetting van die oogmerke wat die departement deur die opleiding van sy beamptes wil bereik. Daarna volg die stappe ter verwesenliking van die oogmerke en elke betrokkene se besondere verantwoordelikheid in die bevordering en die bereiking daarvan. Elke departement se beleid weerspieël egter sy eie behoeftes en organisatoriese struktuur. In elke geval word die beleid op gesag van die departementshoof uitgereik.[2]

Te oordeel aan die inhoud van die verslae wat in die Kantoor van die Staatsdienskommissie oor die stand van opleiding in departemente ontvang word, bestaan daar geen twyfel nie dat aansienlike sukses met

---

1. Byvoorbeeld: Steyn, W.I. Die beleid van die Staatsdienskommissie insake opleiding met spesiale verwysing na die taak van die departementele opleidingsbeampte. Referaat gelewer by 'n konferensie van Opleidingsbeamptes, Augustus 1971. Sdk lêer no. 99/G/41.

2. Tipiese voorbeelde van departementele beleidsverklarings insake opleiding word in die volgende stukke aangetref:
   Departement van Arbeid: Opleidingsbeleid en doelstelling. Ongepubliseerde dokument gedateer 28/5/70.
   Departement van Landboukrediet en Grondbesit. Kantooropdrag no. 7/70 van 29/5/70 en stuk getitel: Departementele Opleidingsbeleid.
   Departement van Bantoe-onderwys: Departementele omsendbrief no. 12 van 1970 getitel: Personeelontwikkeling van 23/4/70.
   Departement van Gemeenskapsbou: Voorlegging 7/29/1 getitel: Opleiding in die departement: Beleid.
   Departement van Bosbou, Jaarverslag 1969/70, Pretoria, Staatsdrukker, 1971. p.10.

personeelopleiding behaal word in die departemente waar opleidings= beamptes aangestel is en waar die opleidingsbeleid behoorlik deurdink, met die medwerking van belanghebbendes opgestel, deur die hoogste gesag uitgereik en deur alle werknemers begryp en aanvaar word.[1]

2.11 DIE INSTANDHOUDING VAN DIE OPLEIDINGSBELEID

Opleidingsbeleid is nooit volledig of verewig nie, en daarom moet dit buigsaam wees en gereeld hersien word. 'n Mens sou kon verwag dat 'n opleidingsfilosofie selde behoort te verander, maar beleid wat die stap tussen filosofie en praktyk is, moet met die behoeftes van die praktyk rekening hou anders word die beleid nie net 'n dooie letter nie, maar kan dit selfs 'n struikelblok vir vooruitgang word.

In sy bestaande instellings wat vir personeelopleiding ver= antwoordelik is, het die Staatsdiens voldoende voorsiening om die her= siening van die personeelopleidingsbeleid op 'n deurlopende grondslag te behartig. Dat die hersiening van die beleid inderdaad voortdurende aandag geniet blyk duidelik uit die sogenaamde opleidingsbeleidlêers in die Kantoor van die Staatsdienskommissie.[2]

2.12 SAMEVATTING

'n Duidelike beleid aangaande opleiding is noodsaaklik vir doelgerigte opleidingspraktyk. Die meeste van die Republiek se staatsdepartemente beskik dan ook reeds oor 'n eie omskrewe opleidings= beleid en in die Kantoor van die Staatsdienskommissie word aandag gegee aan die formulering van 'n opleidingsbeleid vir die Staatsdiens as geheel. In die Staatsdienswet en -regulasies is daar egter voorasnog geen ver= wysing na personeelopleiding nie.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Stand van opleiding in departemente. Lêer no. 12/2/1. Voorlegging van 4/4/72.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie lêerreeks 99/G.

Op die vraag van die waarom en die waarvandaan van die opleidingsbeleid van die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika is daar geen enkelvoudige antwoord en ook geen laaste woord nie. Die beleid is die resultaat van die dinamiese inwerking van 'n hele aantal faktore op die bepaalde behoeftes van die Staatsdiens aan opgeleide personeel. Die beleid weerspieël ook die besondere lewensbeskouing en die tradisies wat in die Staatsdiens as belangrik beskou word.

In die volgende hoofstukke word bepaalde aspekte van die opleidingsbeleid van die Staatsdiens in meer besonderhede behandel. Die Staatsdiens se opvatting van die aard en die wese van die opleiding kom die eerste aan die beurt.

HOOFSTUK 3

DIE AARD EN WESE VAN PERSONEELOPLEIDING

3.1 INLEIDING

Wat is opleiding? Met hierdie vraag word die konsepfilosofie van opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens ingelui. Vir enige werkgewer wat van personeelopleiding 'n sukses wil maak is die belangrikheid van 'n duidelike antwoord op hierdie eerste vraag vanselfsprekend. Insig in die aard en die wese van opleiding is nie alleen 'n voorvereiste vir die formulering van 'n sinvolle opleidingsbeleid en vir die doeltreffende uitvoering daarvan nie, maar dit stel die werkgewer ook in staat om tussen die verskillende opleidingswerksaamhede te onderskei en hulle ten beste te benut.

'n Duidelike antwoord op die vraag kom egter nie maklik nie. Ten spyte van die aansienlike toename in opleidingsbedrywigheid dwarsoor die wêreld, is daar nog lank nie klaarheid oor wat personeelopleiding presies behels nie.

3.2 DIE ONTSTAAN VAN UITEENLOPENDE BENADERINGS TOT OPLEIDING

3.2.1 Toename in die vraag na opleiding

In die betreklik kort tydperk sedert die Tweede Wêreld-oorlog, en veral vandat die groot westerse moondhede onder andere deur wetgewing aan personeelopleiding 'n nuwe status gegee het, het die belangstelling in opleiding uitermate toegeneem. Byna soos die volgelinge van F.W. Taylor gedurende die eerste helfte van die twintigste eeu geglo het dat wetenskaplike bedryfsleiding die antwoord op menige bedryfs- en administratiewe vraagstukke bied, het personeelopleiding in die later jare die verbeelding aangegryp. In Brittanje is daar selfs van 'n

opleidingsrewolusie gepraat.[1]

Vandag gaan sogenaamde wetenskaplike bedryfsleiding en personeelopleiding hand-aan-hand, en word klaargemaakte opleidings= programme deur bedryfs- en personeelkonsultante as 'n normale deel van die dienste wat hulle aanbied, bemark. Die konsultante het gaandeweg besef dat opleiding van die betrokke personeel dikwels noodsaaklik is alvorens aanbevole verbeterings by 'n onderneming ingestel kan word. Tans word dit as vanselfsprekend aanvaar dat 'n organisasie slegs met sukses hervorm kan word indien daar benewens aandag aan die struktuur en die werkmetodes, ook gepoog word om 'n verandering in die gesindheid en die werkgewoontes van die mense, waaruit die organisasie bestaan, te weeg te bring.[2]

Die steeds groeiende rol van opleiding het nêrens so duidelik na vore gekom as by die pogings van die westerse wêreld om hulp aan ontwikkelende state te verleen nie. Om die proses van selfontwikkeling aan die gang te sit en om die lande in staat te stel om die hulpprogramme wat aangebied word te benut moes heelwat aandag aan die opleiding van veral die personeel van die openbare sektore in die ontwikkelende state bestee word. 'n Voormalige direkteur van die Afdeling Publieke Administrasie van die Verenigde Volke Organisasie het by verwysing na die hulp wat aan ontwikkelende state verleen word, beweer dat dit algemeen erken word dat opleiding die hoeksteen en verreweg die belangrikste element in tegniese bystand is.[3] Hierdie sienswyse word ook deur die Regering van die Republiek van Suid-Afrika gehuldig in die uitvoering van sy beleid met betrekking tot die ontwikkeling van die nie-Blanke bevolkingsgroepe.[4]

---

1. Wellens, J. The training revolution. Londen, Evans Brothers, 1963. p.1.
2. Hierdie benadering staan bekend as "organisasie-ontwikkeling". Vgl. Blake, R. en Mouton, Jane. The managerial grid. Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1964. 340 p.
3. United Nations Organisation. A handbook of public administration: Current concepts and practice with special reference to developing countries. New York, United Nations, 1961. p.3.
4. Van der Merwe, S. Die toekoms van die Blanke in die administrasie van Kleurlingsake. Toespraak tydens die kongres van die Saamwerk Skolevereniging. Verklaring uitgereik deur die Departement van Inligting op versoek van die Ministerie van Kleurlingbetrekkinge, Pretoria, 1972.

Die snel toenemende vraag na opleiding en die gevolglike groter private en openbare besteding daaraan het aanleiding gegee tot die uitbouing en vestiging van opleiding as 'n gespesialiseerde beroepsrigting. Talle individue, organisasies en onderwysinstellings het die opleidingsterrein betree. Wetenskaplike verenigings en professionele institute het die bevordering van opleiding as 'n vername oogmerk begin aanstip, en groot opleidingstigtings soos die Nasionale Ontwikkelings- en Bestuurstigting in die Republiek van Suid-Afrika, en die American Management Association in die Verenigde State van Amerika, is in die lewe geroep.

Soos verwag kon word was die bedrywighede aan die opleidingsfront hoofsaaklik op die praktyk gerig. In baie gevalle is die praktyk egter aangepak sonder dat vooraf voldoende aandag aan die teoretiese grondslae van opleiding bestee is. Die gevolg was dat verskillende en soms uiteenlopende benaderings tot opleiding ontstaan het. 'n Verenigde Volke Organisasie-waarnemer het oor dié toedrag van sake soos volg geskryf:

> "The variety of opinions, practices and experimentation is so great in all branches of public administration that it is extremely difficult to make observations of general validity. In no branch of public administration is this more evident than in training, which lacks even a terminology of general acceptance."[1]

3.2.2 Onnoukeurige definisies

Die uiteenlopende benaderings word in 'n mate weerspieël in die verskillende definisies van opleiding wat met verloop van tyd die lig gesien het. Vir die een skrywer beteken opleiding byvoorbeeld dieselfde as afrigting soos dit in verband met die dressuur van diere gebruik word, terwyl dit vir 'n ander letterlik alles wat met die vorming van die mens te make het insluit.[2] Tussen die twee uiterstes word 'n

---

1. United Nations Organisation. Handbook for training in the public service. New York, United Nations, 1966. p.11.

2. Burr, R.B. Management development (In Bittel, C. red. Training and development handbook.) New York, McGraw Hill Book Co., 1967, p.363.
   Nadler, L. Developing human resources. Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1970. p.37.

verskeidenheid van definisies aangetref waarin meermale van woorde soos ontwikkeling, vorming, opvoeding en onderwys gebruik gemaak word. Ongelukkig word daar nie altyd op die presiese betekenisse van die woorde gelet nie. Roos praat tereg van 'n "Babelse spraakverwarring" in sy verwysing na die onwetenskaplike gebruik van die begrippe vorming, onderwys en opvoeding.[1]

Die meningsverskille oor wat opleiding is en die probleem van onnoukeurige definisie en verwarrende woordgebruik het die Republiek van Suid-Afrika se Vaktaalkomitee vir die Onderwys laat besluit om met die samestelling van 'n lys van opvoedkundige terme met hulle definisies te begin.[2] Dit het ook die Britse *Department of Employment and Productivity* genoop om 'n *Glossary of Training Terms* te publiseer.[3]

In die laasgenoemde amptelike publikasie word opleiding omskryf as 'n stelselmatige ontwikkeling van die gesindheids-, kennis- en vaardigheidspatrone wat nodig is om 'n individu in staat te stel om 'n gegewe taak doeltreffend te verrig. Hierdie benadering stem ooreen met dié van Nadler wat opleiding as slegs één van die drie terreine van mannekragontwikkeling beskou. Hy onderskei naamlik tussen

(a) *training*, wat taakgerig is en wat uit werksaamhede bestaan wat die werknemer se vermoë om in sy toegewese werk te presteer, verhoog;
(b) *education*, waar die klem op die ontwikkeling van die werknemer as persoon val, onder andere met die oog op die beter benutting van sy potensiaal in die toekoms in meer gevorderde of ander werk;
(c) *development*, waar die "groei" van die werknemer met dié van die organisasie waarvan hy lid is, volgens 'n voorafbepaalde program geïntegreer word.[4]

---

1. Roos, S.G. Pedagogiese kategorieë en kriteria (In Landman, W.A., Roos, S.G., Liebenberg, C.R., Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners.) Stellenbosch, Universiteitsuitgewers en boekhandelaars, 1971. p.76.
2. Republiek van Suid-Afrika. Verslag van die Nasionale Onderwysraad vir 1971. Pretoria, Staatsdrukker, 1972. p.13.
3. Great Britain. Department of Employment and Productivity. Glossary of training terms. Londen, H.M. Stationery Office, 1967. p.1.
4. Nadler, op.cit. p.38.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, net soos in baie ander instellings word so 'n onderskeid voorasnog nie getref nie. Die konsepfilosofie van opleiding van die Staatsdienskommissie gee byvoorbeeld die volgende antwoord op die vraag, wat is (indiens)opleiding? "... opleiding bestaan uit al die prosesse waarmee toepaslike gesindhede, kennis, vaardighede en werk- en dinkgewoontes by beamptes ontwikkel word."[1] In hierdie definisie word daar nie gepoog om tussen die verskillende werksaamhede van vorming, opvoeding, ontwikkeling, onderwys ens., te onderskei nie. Die definisie skep ook nie die indruk dat dit aan die een of ander dissipline gebonde is nie.

3.2.3 Dissiplinegebondenheid

In geen geringe mate nie moet die verskillende standpunte oor opleiding en die uiteenlopende woordkeuse in definisies dan ook toegeskryf word aan die feit dat die teoretiese grondslae van personeelopleiding in ten minste drie van die hedendaagse menswetenskappe aangetref word, naamlik die administratiewe wetenskappe, die personeelsielkunde en die opvoedkunde. In elkeen van die dissiplines word die studie van personeelopleiding vanuit 'n ander perspektief benader.

In die administratiewe wetenskappe val die klem onder meer op die institusionele. Dit verklaar die plek en die rol van personeelopleiding in personeeladministrasie en in die administrasie as geheel. Tereg is die doel van die studie van die onderwerp vanuit hierdie hoek eerder die administrasie van personeelopleiding as kennis van die tegnieke. Die administratiewe benadering blyk duidelik uit die omskrywing van opleiding wat in sommige werke aangetref word. Die volgende definisie dien as voorbeeld hiervan: Opleiding is 'n georganiseerde program wat deur die bestuur uitgevoer word met die uitdruklike doel om werkprestasie te verbeter en beter benutting van sy personeel te verseker.[2]

---

1. Vgl. Hoofstuk 2, supra.
2. Kirkpatrick, D. Evaluation of training. (In Bittel, C. red. Training and development handbook.) New York, McGraw Hill Book Co., 1967. p.114.

Personeeladministrasie wat benewens opleiding ook funksies soos werwing, keuring, plasing, motivering ens. insluit, word in toenemende mate deur onder andere die bemoeiing van professionele institute as die eksklusiewe werkgebied van die personeelsielkundiges beskou. Die benadering tot personeelopleiding vanuit die sielkunde laat die klem op die gedrag van die mens val. Enersyds bestaan 'n belangrike deel van die inhoud van die opleiding uit aspekte van menslike gedrag (byvoorbeeld menseverhoudings) en andersyds word 'n verandering van die gedrag van mense deur middel van die leerproses beoog. Vandaar definisies wat lui (vertaal): Opleiding kan beskryf word as die skepping van toestande waarin mense doeltreffend kan leer. Om te leer is om kennis, vaardigheid en bekwaamheid te verkry.[1]

Die voorafgaande definisies kan, vanuit die werkgewer se oogpunt gesien, as goeie weergawes van die algemeen-aanvaarde omskrywings van personeelopleiding beskou word. Terwyl hulle moontlik genoegsaam aan die vereistes van die opleidingspraktyk beantwoord, bring die omskrywings die student nie veel nader aan 'n bevredigende begrip van opleiding nie. Soos talle definisies wat tegelyk omskrywend en begrensend moet wees, dring hulle nie tot die wese van die opleiding deur nie.

By die bestudering van personeelopleiding as deel van administrasie en as deel van personeelsielkunde kry die student slegs met bepaalde aspekte van die onderwerp te doen. Dit beantwoord hoofsaaklik sy vrae oor die "waar" en die "hoe" van die opleiding. Om by die wese van die opleiding uit te kom moet hy hom tot die opvoedkunde wend, en in die besonder tot die prinsipiële opvoedkunde of die filosofie van die opvoeding. Daarin word die begin van die bewustelik gerigte vorming van die mens, dit wil sê die "waarvandaan" en die "waarom" van personeelopleiding verklaar.

---

1. King, D. Training within the organisation. Londen, Tavistock, 1946. p.125.

3.3 OPLEIDING AS 'N DEEL VAN OPVOEDING?

Dit is soms nie heeltemal duidelik of opvoedkundiges opleiding as 'n deel van die opvoeding van die mens beskou nie. Pistorius sê byvoorbeeld dat beroepsopleiding 'n belangrike deel van die opvoeding vorm.[1] Keyter vereenselwig hom met hierdie sienswyse.[2] In die lig van die feit dat menige werknemer sy eerste- en dikwels enigste - beroepsopleiding ná diensaanvaarding ontvang,[3] moet ten minste dié deel van sy opleiding as opvoeding beskou word.

Van personeelopleiding as sodanig word daar egter min in die literatuur oor die opvoeding aangetref. Die leemte is besonder opval= lend omdat benewens vorming, onderwys en onderrig, selfs na 'n aange= leentheid soos die dressuur van diere in die standaardwerke oor die opvoeding verwys word. Die rol van institute soos die skool, die kerk en die staat in die opvoeding van die mens word ook in die literatuur geskets, maar die rol van die werkgewer word nie gemeld nie.

3.3.1 Pedagogie en andragogie

Daar kan verskeie redes aangevoer word vir die verskynsel dat personeelopleiding tot hiertoe en veral in die Republiek van Suid-Afrika nie 'n noemenswaardige plek in die filosofie van die opvoeding verower het nie. Die vernaamste rede is waarskynlik dat opvoeding vir baie opvoedkundiges hoofsaaklik - en vir sommige uitsluitlik - met die ont= wikkeling van nie-volwassenes tot volwassenheid te doen het. Die nie-volwassene waarna verwys word is by uitstek kind of jeugdige.

In sy oorspronklike en letterlike betekenis hou die pedagogie dan ook regstreekse verband met die begeleiding van die kind. Andragogie wat die bemoeienis van 'n volwassene met 'n volwassene in die opvoedings= verband beskryf net soos pedagogie die bemoeienis van 'n volwassene met 'n kind beskryf, het voorasnog betreklik min aandag ontvang.[4]

---

1. Pistorius, P. Kaart en kompas van die opvoeding. Potchefstroom, Pro Rege Pers, 1969. p.200.
2. Keyter, J. de W. Opvoeding en onderwys. Kaapstad, Nasionale Boek= handel, 1961. p.78. beweer: "Hierdie ontwikkeling van die jeug ... omvat die hele lewe, d.w.s. ook voorbereiding vir 'n bepaalde beroep."
3. Die matrikulant wat by die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika aansluit moet in die meeste gevalle ná diensaanvaarding vir sy beroep opgelei word, byvoorbeeld as Administratiewe Assistent of as Leerling= tegnikus.
4. Vrey, J.D. Selfopvoeding binne die andragogie. *Iter*, Jrg. 2, nr. 2, Nov. 1971. p.8.

Die deursnee opvoedkundige is in die eerste plek pedagoog en baie van die werke oor die opvoeding is met die oog op die opleiding van onderwysers geskryf. Die skrywers kan dus nie verkwalik word wanneer hulle die op= voeding van kinders as uitgangspunt gebruik nie.

3.3.2 Opvoeding en volwassenheid

Terwyl daar tussen opvoedkundiges onderling verskille oor die presiese betekenis van woorde soos vorming en opvoeding mag bestaan, is hulle dit blykbaar eens dat opvoeding moet lei tot volwassenheid. Vir Pienaar is die "eerste probleem" in die struktuur van die opvoedings= wetenskap waarmee huidige pedagogiekers worstel en wat nader ontleed moet word, die kwessie of opvoeding 'n saak is wat by die bereiking van volwassenheid ophou en of dit voortduur tot by die dood.[1] Die vraag of personeelopleiding as deel van die opvoeding beskou kan word sal derhalwe in 'n groot mate van die aanvaarde opvatting van volwassen= heid en van die begrip kind of nie-volwassene afhang.

Roos sê in sy omskrywing van opvoeding dat daar in die op= voedingsituasie minstens twee persone moet wees, naamlik 'n volwassene en 'n kind. Dan sê hy verder dat die steungewing van die opvoeder ophou by die volwassewording van die kind.[2] Volgens Keyter is opvoeding enersyds die hulp wat 'n volwassene aan 'n kind gee sodat hy ook volwasse kan word, en andersyds die kind se aanvaarding van die hulp.[3]

Wanneer die woorde "volwassene" en "kind" so saam gebruik word, kan dit nie anders as om bepaalde begrippe van meerderjarige en minderjarige voor die gees te roep nie. Aangesien die indiensneming van kinders in die Republiek van Suid-Afrika verbied word, volg dit dan as vanselfsprekend dat die term "personeelopleiding" nie op kinders van toepassing kan wees nie en gevolglik ook nie deel van opvoeding (peda= gogie) kan wees nie. Volgens Roos en Keyter se definisies sal perso= neelopleiding dus nie as deel van opvoeding beskou kan word nie.

---

1. Pienaar, J.J. Die struktuur van die opvoedingswetenskap binne die agogiese konteks. *Iter*, Jr. 2, no. 1. Junie 1971. p.21.
2. Roos, S.G. op.cit. p.75.
3. Keyter, op.cit. p.57.

Wanneer die woord "kind" in die omskrywing van opvoeding vermy word, verander dit ook nie die saak nie. Pienaar sê byvoorbeeld in sy meer omvattende beskrywing:

> "Opvoeding is die verantwoordbare, wêreldontsluitende bemoeienis van 'n volwassene met 'n volwasse-wprdende ten einde laasgenoemde te steun en te aktiveer tot sinvolle wêreldstigting en wêreldbewoning..."[1]

Opvoeding is dus die doelgerigte en opsetlike bemoeienis van die een mens met 'n ander mens. Dit beteken leiding deur 'n volwassene aan 'n nie-volwasse mens tot volwassenheid. Die nie-volwasse mens is dan noodwendig kind.

3.3.3 Die onbereikbaarheid van beroepsvolwassenheid

Volwassenheid word bereik wanneer die opvoedeling sedelik selfstandig kan kies en sy vorming selfstandig kan voortsit. Volwassenheid is egter 'n relatiewe begrip en in sekere opsigte kan die mens gedurende sy aardse bestaan nooit volkome volwassenheid bereik nie. Liebenberg praat byvoorbeeld van die onvoltooibaarheid van die volwassenheid van die mens met betrekking tot sy geestelike ontwikkeling.[2]

Net soos geestelike volwassenheid is volkome beroepsvolwassenheid moeilik bereikbaar. Die pas afgestudeerde jeugdige is onklaar vir sy taak in die maatskappy.

> "Sy leerprobleme hou nie op as hy 'n graadsertifikaat het nie. Hy is onklaar vir groter verantwoordelikheid waardeur beroepsvolwassenheid teruggehou word. Betree hy die beroepswêreld vind hy dit 'n snelveranderende werklikheid. Wat verlede jaar gebeur het is vanjaar verouderd. Die sekere wete dat hy meester is van die situasie word moeilik bereik en sy finale emansipasie word hierdeur geblokkeer."[3]

Deur personeelopleiding strewe die werkgewer na die beroepsvolwassenheid van die werknemer. Namate werk aan laasgenoemde gedelegeer word en hy in staat is om self daaroor te besluit en dit af

---

1. Pienaar, op.cit. p.20.
2. Liebenberg, C.R. Die Christelik-Protestantse lewensopvatting en opvoeding. (*In* Landman, Roos en Liebenberg, op.cit. p.146).
3. Van der Stoep, F.J. Is die adolessent nog kind? *Skakelblad.* Jaargang 19, nr. 12, Nov. 1972. p.11.

te handel, bereik hy volwassenheid daarin. Die werkgewer sal hom egter steeds doelbewus met die vorming van die werknemer bemoei en solank die bemoeiing voortduur kan daar nie sprake van volkome beroepsvolwassenheid wees nie, ofskoon die werknemer reeds 'n volwasse mens is.

Ten spyte van die feit dat personeelopleiding as sodanig nog geen noemenswaardige plek in die literatuur verower het nie, en ten spyte van die moontlike teenstrydige opvattings ten opsigte van terme soos volwassenheid, moet personeelopleiding nogtans en regtens as deel van die vorming van die mens beskou word, dit wil sê die vorming wat by sy opvoeding as kind begin en deur sy hele lewe voortduur. Die bewustelike vorming, oftewel begeleiding, wat die werknemer deur die bemoeienis van die werkgewer ontvang, staan as personeelopleiding bekend.

3.4 DIE SKEIDING TUSSEN OPVOEDING EN PERSONEELOPLEIDING

Alhoewel dit uit die voorafgaande bespreking blyk dat personeelopleiding 'n belangrike deel van die vorming van die mens uitmaak, word die implikasies van die verwantskap tussen opvoeding en opleiding nog nie ten volle in die praktyk uitgeleef nie. Dit is veral opvallend by die administrasie van navorsing en opleiding in opvoeding en personeelopleiding.

3.4.1 Navorsing in opleiding

Die personeelopleidingspraktyk word hoofsaaklik uit navorsing wat deur personeelsielkundiges onderneem word gevoed. Trouens, in die Republiek van Suid-Afrika word opvoedkundige navorsing organisatories effektief van navorsing in personeelopleiding geskei. Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing het 'n Instituut vir Opvoedkundige Navorsing, terwyl die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing van die Wetenskaplike Nywerheidsnavorsingsraad oor 'n afdeling Werkstudie en Opleiding beskik. Hierdie twee nasionale navorsingsinstellings ressorteer nie onder dieselfde ministerie nie.

3.4.2 Die opleiding van opleidingspesialiste

Opvoedkundiges word byna uitsluitlik vir beroepe wat direk met die onderwys verband hou opgelei. In die Republiek van Suid-Afrika beheer die onderwysowerhede die praktiese opleiding van onderwysers, en het hulle feitlik die monopolie daaroor. Vir die behoeftes van die werkgewer aan opleidingspesialiste[1] word op enkele uitsonderings na,[2] nie op 'n deurlopende grondslag deur die erkende inrigtings vir die opleiding van onderwysers voldoen nie. Opvoedkundiges wat die personeelopleidingsterrein wil betree, word dus verplig om dit via die onderwysberoep te doen.

Die skeiding tussen opvoeding en opleiding skep die gevaar dat laasgenoemde sonder inagneming van die uitgangspunte van die opvoeding kan ontwikkel. Indien die skeiding voortduur sal personeelopleiding nie alleen steeds armer word nie, maar sal dit vir die werkgewer gaandeweg al moeiliker word om sinvol met die opleiding van 'n werknemer te begin by die punt waar die onderwys met hom as leerling of as student opgehou het. Die rekruut wat vir die eerste keer kom werk, land nie sommer by die werkgewer aan nie. Inteendeel daar lê 'n hele aantal jare agter hom waarin hy gevorm, opgevoed en gelei is, jare waarin daar aan sy toekoms, sy studie en sy beroepslewe gearbei is.[3]

3.4.3 Opleiding en *gedifferensieerde onderwys*

Die werkgewer moet minstens weet wat met die opvoeding van die jeugdige deur byvoorbeeld die onderwys beoog word, indien hy die produk van die onderwys ten beste wil benut en met die grootste kans op sukses op die gegewe onderwysfondament wil voortbou. Met gedifferensieerde onderwys word juis so 'n fondament beoog. Die geformuleerde doelstellings van gedifferensieerde onderwys is onder andere om aan leerlinge

---

1. Onder opleidingspesialiste ressorteer instrukteurs, opleidingsbeamptes, organiseerders van opleiding ens.
2. Byvoorbeeld die Pretoriase Kollege vir Gevorderde Tegniese Onderwys.
3. Kruger, H.B. Die voor-universitêre vorming van die student. *Instituut vir die bevordering van Calvinisme*, studiestuk nr. 64. p.1.

(a) onderwys te verskaf ooreenkomstig hulle vermoëns sodat hulle tot volle ontplooiing kan kom;

(b) onderwys te verskaf wat sal aansluit by die eise wat gestel word met betrekking tot naskoolse opleiding....[1]

Om hierdie doelstellings van gedifferensieerde onderwys te bereik verg die nouste samewerking tussen die onderwysowerhede en werkgewers, maar veral ook tussen diegene wat die onderskeie navorsing en beplanning van onderwys en opleiding moet doen.

3.5 ENKELE KENMERKE VAN OPLEIDING

Die opvoeding bied in meer as een opsig dus 'n gangbare vertrekpunt vir die werkgewer se benadering tot personeelopleiding. Om die plek en die rol van personeelopleiding in die vorming van die mens te identifiseer en sinvol te omskryf, moet enkele kenmerke van sowel opvoeding as opleiding egter vooraf bestudeer word.

3.5.1 Opleiding as 'n bewustelik en opsetlik-gerigte handeling

Vorming behels alle bemoeienisse, willekeurig sowel as onwillekeurig, waardeur die mens se wording en ontwikkeling beïnvloed word. Wanneer die een mens - 'n volwassene - opsetlik en doelbewus by die ontwikkeling van 'n ander - 'n nie-volwassene - ingryp en hom daarmee bemoei, dan word die vorming as opvoeding beskou.[2] Wanneer die werkgewer bewustelik toestande skep en inrig wat vir die verhoging van sy personeel se bekwaamheid en hulle benutbaarheid in die werksituasie deur die leerproses bevorderlik is, dan staan dié vormingswerksaamhede as personeelopleiding bekend.

---

1. Oosthuizen, J.H.C. Die voertaal (medium van onderrig) in 'n stelsel van gedifferensieerde onderwys. Verslag nr. 06. Pretoria, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1970. p.1.

2. Nie alle opvoedkundiges tref dieselfde onderskeid tussen opvoeding en vorming nie.
   (a) Pistorius stel vorming en opvoeding teenoor mekaar: "Vorming behels struktuurlose en ongerigte massa invloede, terwyl opvoeding 'n duidelike gerigtheid toon." (Pistorius, op.cit. p.58.)
   (b) Keyter sê dat opvoeding die beïnvloeding, bewus en onbewus, van

Alhoewel die opvoedingshandeling altyd bewustelik geskied is opvoeding, net soos personeelopleiding, inherent aan die mens se aard. Die kind het 'n natuurlike behoefte aan hulp en leiding, en die volwassene het 'n natuurlike neiging om die hulp en leiding te verskaf. Die werknemer wil graag tuis wees in sy omgewing, hy wil dit ken en sinvol vind. Hy wil ook graag sy werk so gou as moontlik baasraak en daarin presteer. Op sy beurt wil die werkgewer hom graag daarmee help, want die werknemer se prestasie is ook in die werkgewer se belang. Daarom werk hulle saam aan opleiding.

3.5.2 Die rol van die opvoeders en die opleiers

Die institute wat by die opvoeding van die nie-volwasse betrokke is, is gewoonlik die skool, die kerk en die staat. Die opvoeding van die kind geskied deur die opsetlike werksaamheid van ouers, onderwysers en predikante. Personeelopleiding is die opsetlike werksaamheid van die werkgewer in die vorming van die werknemer vir voldoening aan die vereistes van die gegewe arbeid. Wanneer die jeugdige meerderjarig word neem die rol van die ouer in sy opvoeding geleidelik af, en by diensaanvaarding word hierdie rol in sekere opsigte deur die werkgewer oorgeneem.

Die verantwoordelikheid van die werkgewer vir die ontwikkeling van die werknemer om sy plek in die gemeenskap in te neem en vol te staan word nie altyd na waarde geskat nie - vandaar dat die owerhede soms verplig word om dié verantwoordelikheid deur middel van wetgewing by werkgewers tuis te bring. Die werknemer het vóór en tydens sy eerste toetrede tot die arbeid 'n groot behoefte aan leiding. In baie gevalle beteken diensaanvaarding nie alleen die einde van sy skool- of universiteitsloopbaan nie, maar dit bring dikwels ook 'n verandering van omgewing mee. Gevestigde gesins-, kerk- en vriendskapsbande word

---

(voetnoot vervolg van vorige bladsy)

die lewe van die jeug deur die ouer is. (Keyter, op.cit. p.4.)

(c) Ons stem egter met Oberholzer se sienswyse saam wanneer hy sê dat vorming onopsetlik, ongerig en toevallig kan wees, of dat dit opsetlik kan wees. "Die opsetlike invloede word onder die begrip opvoeding saamgevat." (Oberholzer, C.K. Inleiding tot die prinsipiële opvoedkunde. Pretoria, J.J. Moreau en Kie., 1954. p.29.)

verbreek en nuwes word gesluit. Daarby word die werknemer meteens ekonomies onafhanklik en is hy vry om self oor die besteding van sy geld en sy vrye tyd te besluit.

Daarteenoor voer die werkgewer gesag oor die werknemer en moet laasgenoemde na hom opsien vir die bevrediging van sekere liggaamlike, maatskaplike en geestelike behoeftes. Indien die werkgewer sy natuurlike opleidingsrol versaak, moet die werknemer hom wend tot waar sý natuurlike behoefte aan leiding wel bevredig kan word. Dikwels vind hy dan die bevrediging buite die werk op 'n wyse wat nie die oogmerke van die werkgewer bevorder nie. Soms vind hy dit by 'n ander werkgewer.

Die aanwesigheid van die werkgewer op die vormingstoneel kan dus as een van die onderskeidende kenmerke van personeelopleiding beskou word. Trouens die "personeel" in die woord "personeelopleiding" veronderstel die aanwesigheid van 'n werkgewer. Nadler onderskei dan ook tussen personeelopleiding en nie-personeelopleiding.[1] Laasgenoemde verwys na die opleiding van persone wat nie in die diens van 'n bepaalde werkgewer is nie.

3.5.3 Personeelopleiding sowel vóór as ná indiensneming

"Indiensopleiding" is 'n term wat soms gebruik word om die opleidingswerksaamhede van die werkgewer aan te dui.[2] Indiensopleiding verwys na dié opleiding wat ná die werknemer se diensaanvaarding 'n aanvang neem. Die opvoeding wat diensaanvaarding voorafgaan, byvoorbeeld beroepsonderwys en -opleiding word dan as die terrein en die verantwoordelikheid van die betrokke individu en die onderwysinrigtings, die ouer en die kerk beskou.

Alhoewel so 'n afbakening van vormingsterreine in die teorie steeds aanvaarbaar mag wees, het dit nie veel betekenis in die praktyk

---

1. Nadler, op.cit. p.1.
2. In sy *Handbook for training in the public service* (p.56) onderskei die Verenigde Volke Organisasie tussen "pre-entry preparation" en "in-service training".

nie. Regstreeks en onregstreeks word selfs die kleinste werkgewer by die voorbereiding van die arbeidsmag vir die moderne beroepslewe betrek. Onderwysinrigtings is ook nie meer in staat om veral ambagslui, tegnici en lede van die professies sonder die hulp en samewerking van werkgewers op te lei nie. Insgelyks beskik verskeie groot werkgewers teenswoordig oor hulle eie ambagskole en tegniese institute. Beroepsonderwys en -opleiding maak dus 'n belangrike deel van personeelopleiding uit.[1]

3.5.4 Beroepsopleiding en -onderwys

Pieterse omskryf beroepsopleiding as die opleiding (en/of onderwys) waarin die beroepsoogmerke beklemtoon word en wat derhalwe te doen het met die individu se ontwikkeling ten opsigte van kennis en vaardighede wat hy nodig sal hê om aan die vereiste van die een of ander beroep of groep beroepe te voldoen.[2]

Beroepsopleiding as sodanig is dus altyd op voldoening aan die vereistes van 'n bepaalde beroep gerig, byvoorbeeld die vereistes van die onderwys. Personeelopleiding is daarenteen nie alleen beroepsgerig nie, maar dit is ook werkgewergerig en in die besonder spesifiek taakgerig. Beroepsonderwys en -opleiding behels dus die voorbereiding van die mens vir die beoefening van 'n bepaalde beroep, terwyl personeelopleiding uit sowel die voorbereiding vir die beoefening van 'n beroep volgens die vereistes van 'n werkgewer, as die voortsetting van die individu se ontwikkeling tydens die beoefening van die beroep in die werkgewer se diens insluit.

3.5.5 Personeelopleiding in 'n wye verskeidenheid vormingswerksaamhede

Wanneer daar van opleiding gepraat word, dan word gewoonlik aan kursuse, seminare, simposiums, lesings ens. gedink. In opleidingswetgewing en in kodevoorskrifte word die instelling van formele opleidingsprogramme beklemtoon. Opleiding, soos dit in die *Government Employees Training Act* van die Verenigde State van Amerika (Wet 85-507 van 1958) gedefinieer word, beteken:

---

1. Die Staatsdiensbeursskema is 'n goeie voorbeeld van beroepsopleiding wat deur die bemoeienis van die werkgewer aan aspirant-werknemers verskaf word. Ingevolge die beursskema word kandidate vóór indiensneming aan universiteite vir loopbane in die Staatsdiens opgelei.

2. Pieterse, J.E. Jeug en arbeid. Johannesburg, Voortrekkerpers, 1967. p.47.

> "the process of providing for and making available to an employee, and placing or enrolling such employee in, a planned, prepared, and coordinated program, course, curriculum, subject, system or routine of instruction or education, in scientific, professional, technical, mechanical, trade, clerical, fiscal, administrative, or other fields which are or will be directly related to the performance by such employee of official duties for the Government, in order to increase the knowledge, proficiency, ability, skill and qualifications of such employee in the performance of official duties."

In die Personeelkode van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens se hoofstuk oor opleiding word die volgende opleidingswerksaamhede aangestip:

> "C.I Kursusse by tegniese kolleges.
>
> C.II Universiteitsopleiding.
>
> C.III Bywoning van kort kursusse, kongresse, simposiums, seminare, konferensies, lesings, ens.
>
> C.IV Die Staatsdiensbeursleningskema.
>
> C.V Die bepaling en die bevordering van taalbedrewenheid in die Staatsdiens.
>
> C.VI Opleidingskursusse wat deur die Staatsdienskommissie aangebied word."[1]

Omdat daar slegs van opleidingsprogramme, -kursusse en -skemas in die amptelike voorskrifte melding gemaak word, word die indruk geskep dat daar óf geen ander opleidingswerksaamhede bestaan nie, óf dat die ander werksaamhede nie as belangrik beskou word nie. As gevolg van hierdie beklemtoning van kursusse word personeelopleiding met klaskameronderrig vereenselwig.

Belangrike opleiding geskied egter tydens die werk by die werkplek. Dit geld veral vir die opleiding van die operasionele werkers op die onderste vlak in die hierargie. Hier maak die toesighouer die grootste en blywendste bydrae tot die vorming van die werknemer vir die arbeid wat van hom verwag word. Die sleutelrol van die toesighouer in die opleiding van sy ondergeskiktes word dan ook herhaaldelik in die Kursus in Toesighouding, in toesprake van leidinggewende

---

1. Die Kodehoofstuk is gedurende 1973 hersien, maar die hersiene weergawe was ten tye van hierdie skrywe nog nie in die Kode opgeneem nie.

beamptes, en in omsendbriewe van die Suid-Afrikaanse Staatsdienskommissie beklemtoon.[1]

In die praktyk word dit vandag aanvaar dat personeel nie net deur formele opleiding groei en ontwikkel nie, maar ook deur doelgerigte blootstelling aan spesifieke werkervaring en bowe-al deur die bewustelike blootstelling aan 'n omgewing en 'n gesindheid van die bestuur wat van groei en ontwikkeling 'n natuurlike en aantreklike ondervinding maak.

Anders as kursusse en lesings kan die voornoemde opleidingswerksaamhede nie so maklik gekwantifiseer, gekontroleer en geëvalueer word nie. Die sogenaamde "man-tot-man"-onderrig wat die toesighouer aan sy ondergeskikte verskaf, word ook nie maklik van sy ander funksionele werksaamhede onderskei nie. Beheer daaroor is dus uiters moeilik. Om te voorkom dat dié soort opleiding as vanselfsprekend aanvaar word en gevolglik nie bewustelik en gereeld aandag geniet nie, behoort dit in die betrokke voorskrifte opgeneem te word.

Personeelopleiding sluit inderdaad alle vormingswerksaamhede in. Dit behels die hele verskeidenheid handelinge wat tussen die uiterstes van byvoorbeeld voltydse gespesialiseerde studie aan 'n hoër onderwysinrigting vir die verwerwing van 'n voorgeskrewe kwalifikasie, tot die eenvoudigste vormingsdaad soos die positiewe teregwysing van die individuele personeellid deur sy toesighouer aangetref word. Solank dié daad bewustelik vormingsgerig is, moet dit as deel van die opleiding beskou word. Dan verteenwoordig die daad 'n belegging wat in die toekoms vir die werkgewer die moontlikheid van dividende inhou.

3.5.6 Die taak- en loopbaangerigtheid van personeelopleiding

Die opleiding van volwasse mense maak deel uit van die andragogie, wat die begeleiding van 'n volwassene deur 'n mede-volwassene beteken.[2]

"Opleiding" is net soos opvoeding een van die mooi beskrywende woorde in die Afrikaanse taal. "Leiding" het 'n dinamiese konnotasie.

---

1. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, omsendbrief no. 4 van 1964.
2. Pienaar, op.cit. p.27.

Dit veronderstel aktiewe optrede, maar optrede waarin daar nie van dwang gebruik gemaak word nie. In opleiding is die een wat die opleiding gee inderdaad 'n leier en die een wat dit ontvang, 'n volgeling. Die volgeling volg vrywillig. Hierdie begrip bring die belangrikheid van selfontwikkeling en selfwerksaamheid deur die volgeling na vore.[1] Die "op" in opleiding dui die rigting waarin gelei word aan. Die rigting is opwaarts, dit wil sê positief na iets hoër en beter as die bestaande.

Volgens die *Handboek van die Afrikaanse Taal* beteken die woord "opleiding", bekwaam maak vir. 'n Mens word bekwaam gemaak vir iets, dit wil sê om in staat te wees om iets te doen. Die "iets" is arbeid, 'n besondere beroep, 'n voorgeskrewe taak of 'n spesifieke opdrag.

Personeelopleiding bestaan uit die opleidingswerksaamhede wat volgens die vereistes van die werkgewer taak- en loopbaan gerig is. Benewens die aanwesigheid van die werkgewer op die opleidingstoneel kan die taak- en loopbaangerigtheid van die vorming as die belangrikste onderskeidende kenmerk van personeelopleiding beskou word. Met opleiding wat taakgerig is val die klem op die bekwaammaking en die toerusting van die werknemer vir voldoening aan die vereistes van sy werk, terwyl die ontwikkeling van die werknemer vir ander en meer gevorderde werk in loopbaangerigte opleiding voorop geplaas word.

3.6 SAMEVATTING

Die vraag oor wat die aard en die wese van personeelopleiding is word nie maklik beantwoord nie. Benewens die uiteenlopende benade= rings wat in sowel die teorie as die praktyk aangetref word, heers daar 'n aansienlike mate van verwarring oor die betekenis van terme soos vorming, ontwikkeling, opvoeding, onderwys en opleiding.

---

1. Dieselfde kan nie van die Engelse woord *training* gesê word nie. *Training* word van die ou Franse woord *traîner* afgelei, wat "trek" beteken.

Opleiding word as 'n deel van die bewustelik gerigte vorming van die mens beskou. Terwyl opvoeding die mens vir die lewe voorbereid, word hy deur opleiding bekwaam gemaak vir 'n belangrike deel van die lewe, naamlik die arbeid. Personeelopleiding kom ter sprake wanneer 'n persoon vir arbeid in die diens van 'n werkgewer voorberei word.

In die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika word dit aanvaar dat personeelopleiding alle vormingsaktiwiteite insluit wat op die voorbereiding en ontwikkeling van die personeel vir die bereiking van die Staat se oogmerke gerig is. Die aard van die handelinge, die inhoud van die opleiding, die keuse van opleiers en van diegene wat opgelei moet word, die bepaling van die tyd wanneer en die plek waar die opleiding voorsien moet word, hang alles van die doel van die opleiding af. Daarom word die volgende hoofstuk aan aspekte van die opleidingsoogmerke gewy.

HOOFSTUK 4

DIE DOEL VAN OPLEIDING

4.1 INLEIDING

Die werkgewer begin sy beleidsverklaring aangaande personeelopleiding gewoonlik met 'n omskrywing daarvan en 'n stelling dat hy die opleiding van sy werknemers as noodsaaklik beskou. Daarna verstrek hy die redes vir sy standpunt en gee hy 'n aanduiding van wat hy met personeelopleiding wil bereik. Benewens die algemene en byna vanselfsprekende doelstellings omskryf hy ook die meer spesifieke oogmerke van die opleiding wat in sy besondere behoeftes moet voorsien.[1] Sowel die algemeen-aanvaarde as die spesifiek-omskrewe doelstellings van opleidingword in hierdie hoofstuk in oënskou geneem.

4.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN NOUKEURIGE DOELOMSKRYWING

Met die doelomskrywing dui die werkgewer nie alleen die rigting en die bestemming van sy (beoogde) opleidingswerksaamhede aan nie, maar verskaf hy terselfdertyd ook

(a) die vertrekpunt vir 'n sinvolle beplanning en organisering van die opleiding;
(b) motivering vir die uitvoering van die opleidingsbeleid en
(c) die grondslag vir die kontrole en die uiteindelike evaluering daarvan.

---

1. Die "oorhoofse opleidingsbeleid" van een van die Provinsiale Administrasies word byvoorbeeld onder die volgende hoofde uiteengesit:
   (a) Omskrywing van indiensopleiding.
   (b) Skematiese voorstelling van die aard en funksieverdeling ten opsigte van opleiding.
   (c) Die noodsaaklikheid vir indiensopleiding.
   (d) Die algemene oogmerke van indiensopleiding in die Administrasie.
   (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Lêer no. 7/4/40, Julie 1973.)

Die doel van doelomskrywing is onder meer, dus om die struktuurloosheid en die "terloopsheid" uit die vorming van personeel te haal en om daarvan inderdaad opsetlik doelgerigte vormingshandelinge te maak. Tensy hy 'n positiewe doel en rigting aan die dikwels byna onsigbare personeelopleiding gee, sal die werkgewer nie weet hoe hy die ontwikkeling van sy werknemers kan beïnvloed en beheer nie of watter resultate hy van sy opleidingspogings kan verwag nie.

Daarteenoor bestaan die gevaar om deur 'n ondeurdagte omskrywing van die oogmerke, 'n gedwonge begrensing daarvan weg van die daaglikse werksaamhede af te bewerkstellig. So 'n skeiding kan van die opleiding 'n doel op sigself maak. Dié gevaar kom veral voor by instellings waar die opleidingsfunksie aan 'n spesifieke opleidingsafdeling opgedra word.

Ten einde opleidingsoogmerke in perspektief te kan sien moet daar dus vooraf oor die volgende uitgangspunte besin word:

(a) Opleiding vir die arbeid maak slegs 'n deel van die geheel van die vorming van die mens uit;
(b) opleiding is nie 'n doel op sigself nie en
(c) doelgerigte personeelopleiding voorsien in 'n bepaalde werkgewer se besondere opleidingsbehoeftes.

4.3 DIE DOEL VAN DIE OPVOEDING

Terwyl opvoeding met die ontwikkeling van die mens ter voorbereiding vir die hele lewe te doen het, is opleiding op voorbereiding vir 'n besondere maar onafskeibare deel van die lewe, naamlik die arbeid, gerig. Vir sinvolle opvoeding en doelgerigte opleiding moet sowel opvoeder as opleier weet wat die sin van die lewe en die doel van die arbeid is.

Die doel van die opvoeding val byna geheel en al met die doel van die lewe saam. Die religieuse doel is die laaste, die uiteindelike, die allesomvattende doel van die lewe en van die opvoeding.[1] Die opvoeding

---

1. Coetzee, J.C. Inleiding tot die algemene teoretiese opvoedkunde. Pretoria, Van Schaik, 1965. p.222.

moet dus allereers op die bereiking van hierdie groot en allesomvattende doel van die lewe gerig wees. Alle ander oogmerke van die opvoeding is nie alleen aan die hoofdoel ondergeskik nie, maar word in hulle diepste wese daardeur beïnvloed, begrens en geïnspireer. Dit voorsien aan die opvoeding 'n onaanvegbare waarheid vir die formulering van al sy uitgangspunte. Dit eis die handhawing van die hoogste sedelike norme. Dit gee volledige verantwoordbare inhoud en betekenis aan 'n lewens- en wêreldbeskouing wat op elke terrein van die menslike bestaan tot uiting kan kom. Ook in die mens se arbeid gee dit rigting en bestemming.

Hierdie religieuse doel van die opvoeding is onvoorwaardelik vir die onderwys van die Republiek van Suid-Afrika aanvaar by die aanname van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid no. 39 van 1967. Ingevolge die Wet moet die onderwys 'n Christelike karakter hê wat op die Bybel gefundeer is.[1] Die Christelike karakter van die onderwys is vir die ontwikkeling van 'n gesonde arbeidsopvatting by die Republiek se ekonomies-bedrywige bevolking onontbeerlik. Pieterse beweer tereg dat die egtheid van die lewens- en wêreldbeskouing nêrens so sterk spreek as uit die arbeidsopvatting nie.[2]

4.4 ARBEIDSOPVATTING EN OPLEIDINGSOOGMERKE

Werk word óf as 'n seën óf as 'n vloek beskou. Tussen dié twee uiterstes val die totale verskeidenheid van die mens se opvattings ten aansien van die arbeid. Jaeger het byvoorbeeld bevind dat werk in sommige ontwikkelende state tradisioneel as vernederend of as 'n lastige maar noodsaaklike euwel gesien word. Werk is iets wat vir vroue en slawe bedoel is, en derhalwe deur elke regdenkende man vermy behoort te word. In hierdie lande is dit moeilik om 'n werknemer te oortuig

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Nasionale Opvoeding. Verslag van die Nasionale Onderwysraad vir 1971. Pretoria, Staatsdrukker, 1972. pp.6 en 7.
2. Pieterse, J.E. e.a. Jeug en arbeid. Johannesburg, Voortrekkerpers, 1967, p.57.

dat bevordering tot 'n hoër pos altyd harder werk en 'n groter verantwoordelikheid meebring. Hy glo dikwels net die teenoorgestelde. By persone met so 'n arbeidsopvatting vind opleiding - en veral bestuursopleiding - weinig inslag. Vir die opleier is dit nie alleen 'n vraag of sy leerlinge die leerstof verstaan nie, maar dit word ook betwyfel of hulle inderdaad glo dat opleiding vir hulle die moeite werd is.[1]

Uitgangspunte wat in 'n westerse kultuur as vanselfsprekend aanvaar word bots dus reëlreg met die tradisionele waardesisteem van sommige nie-westerse volke. Binne die westerse kultuur is daar egter ook verskille waarmee rekening gehou moet word. Materiële voordeel verskaf nie vir alle volke in Europa eweveel motivering vir die arbeid nie. Deur navorsing is byvoorbeeld aan die lig gebring dat die winsmotief in die sakewêreld in Engeland veel sterker is as dié in Frankryk.[2] Hierdie verskil in opvatting bring noodwendig 'n verskil in die doel van die opleiding vir die sakewêreld mee.

Die bevordering van 'n gesonde werkopvatting geniet voortdurende aandag in die Verenigde State van Amerika. Die owerhede is veral begaan oor die materialistiese sogenaamde "tiener-opvatting" dat werk slegs 'n manier is om geld te verdien om die lewe te kan geniet. 'n Komitee van die Amerikaanse Kongres het dan ook op grond van 'n studie wat van die aangeleentheid gemaak is, bevind dat die jeug van die volk werk om te kan bekostig om te speel.[3] Hierdie verskynsel het soveel kommer gewek dat President Nixon self ingegryp het en onder meer in radioredes 'n beroep op sy volk gedoen het om werk in ere te herstel. Hy het die Verenigde State se arbeidsopvatting soos volg opgesom:

---

1. Jaeger, J.B. Roadblocks to management training in developing countries. *Advanced Management Journal*, Vol. 36, No. 3, July 1971. p.59.
2. Graves, D. The impact of culture upon managerial attitudes, beliefs and behaviour in England and France. *Journal of Management Studies*, Vol. 9, No. 1, Feb. 1972. p.55.
3. Soos aangehaal uit *Newsweek*, Why work? Vol. 59, No. 7, Feb. 12, 1962, pp.78-79. In Megginson, L.C. Personnel: A behavioral approach to administration. Illinois, Richard Unwin, 1967. p.105.

> "Die werk-etiek beteken dat werk op sigself goed is; dat 'n man of vrou wat werk, nie net 'n bydrae vir sy landgenote lewer nie, maar self deur sy werk 'n beter mens word."[1]

Eli Ginzberg, 'n raadgewer van die President sluit hierby aan wanneer hy aanvoer dat werk en inkomste steeds die sentrale dimensies van elke mens se lewe is.[2]

In die Republiek van Suid-Afrika word daarenteen hoë ideale van die Christelike lewens- en wêreldbeskouing in die arbeidsopvatting voorop gestel. Die arbeid word as deel van die volk se verantwoordelikheid voor God en die mensdom gesien.[3] Die mens moet deur sy arbeid die skepping ontplooi en onder andere, deur diens aan die mensdom sy Skepper verheerlik. Deur die arbeid moet hy ook genoeg verdien om sy lewe in stand te hou en sy plek in die gemeenskap vol te staan.

Om tot al hierdie verantwoordelikhede in staat te wees rus daar 'n verdere verpligting op die mens, naamlik om hom vir sy roepingsvervulling voor te berei. Wanneer die roepingsgedagte as motivering na vore tree, dan vra dit bekwaamheid en toerusting vir die arbeid.[4] Om bekwaam te maak en toe te rus vir die arbeid is onder meer die doel van die opvoeding en in die besonder van die beroepsonderwys en die personeelopleiding.

Tydens die ontwikkeling van die tot die arbeid geroepe mens verskuif die klem in die oogmerke van sy bewustelike vorming geleidelik van die omvattende voorbereiding vir die lewe, deur breë beroepsgerigtheid tot die steeds enger gespesifiseerde taak- en werkgewergerigte personeelopleiding. Sy vorming raak dus gaandeweg meer utilisties en pragmatisties totdat dit in die uitsluitlike behoeftes van die enkele werkgewer moet voorsien.

---

1. Morrison, D.M. Amerika se werk-etiek word hervorm. Artikel in die *London Times*, aangehaal in Die Transvaler, Vrydag 19 Jan. 1973.
2. Ginzberg, E. The role of training in national manpower policy. *American Society of Training Directors Journal*, Vol. 26, No. 7, July 1972. p.30.
3. Aanhef tot die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika.
4. De Klerk, W.J. e.a. Interfakultêre wysbegeerte. Diktaat Kursus III, Potchefstroom, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1970. p.152.

Dit kan ook nie anders nie. Die werkgewer se primêre doel is immers nie om sy werknemers op te lei nie. Sy doel is om 'n diens te lewer of om 'n wins te maak. Personeelopleiding het vir hom geen sin tensy dit 'n bydrae tot die bereiking van sy primêre oogmerk kan maak nie. Naïef gestel kom dit daarop neer dat personeelopleiding vir die wins-gemotiveerde werkgewer slegs geregverdig is indien dit vir hom meer verdien as wat dit kos. Vir die diensgemotiveerde openbare instelling is opleiding geregverdig wanneer dit 'n bydrae tot die bevordering van die geestelike en die stoflike welvaart van die volk wat gedien word, lewer.

Opleiding kan dus nooit 'n doel op sigself wees nie. Vanuit die werknemer se oogpunt gesien val die uiteindelike doel van die opleiding saam met sy opvatting van die doel van die arbeid wat hy geroepe is om te vervul. Insgelyks val die doel van die opleiding vanuit die werkgewer se oogpunt gesien saam met die doel van sy onderneming. Wanneer die onderskeie oogmerke van werkgewer en werknemer saamval dan is die toestande vir suksesvolle personeelopleiding besonder gunstig. Wanneer die opleidingsoogmerke van die werkgewer en die werknemer met die opvoedingsoogmerke van die ouers, die kerk, die skool en die gemeenskap saamval dan kan die toestande vir suksesvolle personeelopleiding as ideaal beskou word. Indien die onderskeie opleidingsoogmerke daarenteen nie met mekaar versoenbaar is nie, kan dit verwardheid, onsekerheid en selfs wantrouige verset teen opleiding by die werknemer laat ontstaan.

4.5 OPLEIDINGSOOGMERKE IN DIE PRAKTYK

Die algemene oogmerke wat deur werkgewers vir die opleiding van hulle werknemers voorop gestel word kan nou in die lig van die voorgaande teoretiese uiteensetting krities beskou word.

4.5.1 Die bevordering van doeltreffendheid as oogmerk van opleiding

Sedert die koms van wetenskaplike bestuur beklee doeltreffendheid[1] steeds 'n ereplek in die woordeskat van die mensdom. Die begeerlike "kleiner, meer doeltreffende, beter besoldigde en tevrede staatsdiens" is al in 1920 vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens as ideaal gestel.[2] Ingevolge artikel 6(2)(f) van die Staatsdienswet no. 54 van 1957 moet die Staatsdienskommissie aanbevelings vir die bewerkstelliging van besuiniging en die bevordering van doeltreffendheid in die bestuur van staatsdepartemente doen. Insgelyks bepaal Staatsdiensregulasie A.4.1. dat die hoof van die departement vir die doeltreffende administrasie van sy departement verantwoordelik is.

Die bevordering van doeltreffendheid is gevolglik 'n vanselfsprekende eerste keuse wanneer daar aan die oogmerke van bestuurswerksaamhede gedink word. Daar moet byvoorbeeld behoorlik beplan, georganiseer, gekoördineer en beheer word om doeltreffende produksie en dienslewering te verseker. Ter wille van doeltreffendheid moet personeel behoorlik gekeur, geplaas, gemotiveer en opgelei word. In die woord doeltreffendheid word menige voordeel wat normaalweg van goeie bestuur verwag kan word saamgevat.

Die doeltreffendheidstrewe word dan ook in die uiteensetting van die opleidingsoogmerke van staatsdiensowerhede van verskeie lande aangetref.

4.5.1.1 Die Verenigde State van Amerika

In sy lang titel word die doel van die *Government Employees Training Act (No. 85-507 van 1958)* soos volg weergegee:

> "to increase efficiency and economy in the Government by providing for training programs for civilian officers and employees of the Government with respect to the performance of their official duties."

Die doel van die wet gee terselfdertyd die doel van die opleiding weer, naamlik om die amptenare bekwaam te maak vir doeltreffende dienslewering. Die wet bepaal onder meer dat die selfontwikkeling van beamptes aangevul

---

1. Doeltreffendheid is 'n alledaagse woord, "maar de vertogen er aan gewijd gaan helaas maar al te dikwels mank aan een langs elkaar heenpraten, doordat de een onder efficiency iets heel anders blijkt te verstaan dan de ander" ...
   "Onder efficiency moet worden verstaan het streven met een minimum aan energie, kosten, kapitaal en tijd, een maximaal effect te bereiken." (Brasz, H.A. e.a. Inleiding tot de bestuurswetenschap. Arnhem, Vuga-boeken, 1962. p.70.)
2. Union of South Africa. Fifth Report of the Public Service Commission of Inquiry. Pretoria, The Government Printing and Stationery Office, 1920. p.24.

moet word met opleidingsprogramme wat aanleiding sal gee tot -

(a) beter diens,
(b) dollarbesparings,
(c) 'n doeltreffende en permanente staatsdiens,
(d) laer arbeidsomset,
(e) redelike eenvormige opleidingsadministrasie en
(f) billike en eenderse behandeling van alle beamptes ten opsigte van opleiding.

Dit is klaarblyklik die bedoeling van die wet dat doeltreffende diens deur opleiding bevorder moet word, en dat die aspekte van besparing ens. 'n deurslaggewende rol by die instelling van opleidingskemas moet speel. In 'n verklaring wat hy byna tien jaar nâ die aanname van die wet uitgereik het, het 'n President van die Verenigde State opnuut bevestig dat dit sy regering se beleid is om doeltreffendheid deur middel van die opleiding van amptenare te bevorder.[1]

4.5.1.2 Brittanje

Personeelopleiding in die Britse Staatsdiens is in hoofsaak op die aanbevelings van die Assheton-komitee[2] gebaseer. Die Komitee het onder andere bevind dat die bevordering van doeltreffendheid in die Staatsdiens as een van die belangrikste oogmerke van die opleiding van amptenare beskou moet word. Dit wil sê, die doeltreffendheid wat verkry word van personeel wat oor tegniese bekwaamheid beskik, en wat die regte gesindheid teenoor hulle werk en 'n gevoel van samehorigheid openbaar. In die besonder moet amptenare opgelei word

(a) sodat daar op hulle noukeurigheid en goeie insig staat gemaak kan word;
(b) om vir hulle taak in 'n veranderende wêreld opgewasse te wees;
(c) om nie alleen hulle daaglikse werk baas te raak nie, maar om ook 'n wyer begrip van hulle omgewing te verkry;

---

1. Johnson, Lyndon. Executive Order 11348. Washington D.C., White House, April 20, 1967.
2. Britain. Report of the Committee on the training of civil servants. Londen, H.M. Stationery Office, 1944. pp.10-11.

(d) om hulle toe te rus vir die verrigting van ander, en meer verantwoordelike werk en

(e) ten einde die moreel van die amptenary te verhoog.

Op grond van die voortdurende kritiek teen die Britse Staatsdiens wys die Komitee verder op die noodsaaklikheid dat die amptenare geleer moet word hoe om teenoor die publiek op te tree, en hoe om hulle werk vinniger af te handel.

4.5.1.3 Die Republiek van Suid-Afrika

In die inleidende hoofstuk van die Suid-Afrikaanse Staatsdienskommissie se *Handleiding vir Opleidingsbeamptes* word die doel van opleiding kortliks behandel. Daarin word opleiding beskryf as 'n volgehoue doelbewuste georganiseerde poging om persone se kennis, vaardighede, gesindhede, tegnieke, oordeelvermoë, gevoelens en produktiwiteit te verander of te verbeter. Die verandering of hervorming van 'n persoon moet hom in staat stel om -

(a) sy werk beter te doen;[1]

(b) sy kennis te vermeerder;

(c) homself voor te berei vir hoër poste;

(d) beter toesig te hou oor andere;

(e) standaarde van werkverrigting voortdurend te verbeter;

(f) beleid beter te verstaan en toe te pas en

(g) makliker lid te kan word van 'n werksgroep.

Voorts word gesê dat die breër oogmerke van opleiding ook die volgende insluit:

(a) om beamptes te motiveer om so op te tree dat dit die goedkeuring van die organisasie wegdra;

(b) om beamptes toe te rus om leiding te gee en om sodoende die beginsels van demokrasie uit te leef en toe te pas, en om beamptes te

---

1. In hoofstuk IV van die Staatsdienskommissie se *Handleiding vir Opleidingsbeamptes* onder die opskrif: Wat is indiensopleiding? word die doel van die opleiding soos volg gestel:

"om die beampte te help om sy werk beter en gouer te doen en van hom 'n groter bate vir sy kantoor en vir die Staatsdiens te maak."

ontwikkel en eensgesindheid te bewerkstellig in die departement en die Staatsdiens as geheel.[1]

Anders as in die geval van die Verenigde State van Amerika waar 'n lys van opleidingsoogmerke op die wetboek geplaas is, verskyn die voorgaande uiteensetting in 'n opleidingshandleiding. By gebrek aan voorgeskrewe opleidingsoogmerke in die Staatsdienswet, die Staatsdiens-regulasies en die Personeelkode is die moontlikheid sterk dat veral diegene wat vir opleiding in die Staatsdiens verantwoordelik is die voorgaande lys as die amptelike oogmerke van opleiding in die Staatsdiens sal aanvaar, ten spyte daarvan dat dit miskien nie so bedoel was nie.

4.5.1.4 Staatsdepartemente

Verskeie staatsdepartemente in die Republiek van Suid-Afrika het die bevordering van doeltreffendheid as een van die hoofoogmerke van opleiding aanvaar byvoorbeeld,

(a) "Die uiteindelike doel van alle opleiding is om werkverrigting te verbeter en om die Departement te help om sy eie doel te verwesen-lik."[2]

(b) "Die Departement huldig die standpunt dat ... opleiding die werker voorberei om 'n spesifieke taak doeltreffender te verrig en hom voorberei vir meer gevorderde werk."[3]

(c) "Die doel van opleiding is om elke beampte tot die optimum van sy vermoë te ontwikkel omdat: ... dit die Departement in staat sal stel om sy taak nog doeltreffender uit te voer; ..."[4]

(d) "Die Departement aanvaar die verantwoordelikheid vir die opleiding en ontwikkeling van elke beampte met die oog daarop dat - ...die Departement sy funksies doeltreffender kan uitvoer..."[5]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding vir Opleidingsbeamptes, Hoofstuk I.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer no. 99/13, 1970.
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer no.99/38, 1970.
4. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer no.99/40, 1970.
5. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer no.99/12, 1970.

4.5.2 Die geldigheid van doeltreffendheid as die vernaamste oogmerk van opleiding

In die arbeidsetiek van die hedendaagse wêreld neem doeltreffendheid weliswaar 'n belangrike plek in. Indien doeltreffendheid egter in sy materialistiese betekenis as synde 'n maksimale resultaat teen minimum koste vertolk sou word, dan moet sy ereplek in die omskrywing van opleidingsoogmerke vir die Staatsdiens bevraagteken word.

(a) Doeltreffendheid kan nie as die enigste waarde[1] wat in die opgawe van opleidingsdoelstellings vermelding verdien, beskou word nie. Om die ander, (soms) selfs hoër, sedelike waardes soos eerbaarheid uit te laat, swaai die skaal weg van die gesonde ewewig tussen diensmotief en winsmotief.

(b) Geldbesparing en beter diens kan natuurlik nie deur opleiding alleen bewerkstellig word nie. Die Departement van Landboukrediet en Grondbesit beskou opleiding dan ook tereg as een van die metodes om die Departement van beamptes te voorsien wat in staat sal wees om die dienste met spoed en doeltreffendheid te lewer.[2] Deur opleiding kan 'n personeellid inderdaad gehelp word om homself uiters bekwaam te maak en voor te berei vir die werk, maar sy doeltreffendheid in die werk hang onder meer van sy gemotiveerdheid en die wyse waarop sy arbeid deur sy toesighouers benut word af. Die nadelige gevolge van byvoorbeeld gebrekkige keuring en verkeerde plasing kan nie deur opleiding as sodanig ongedaan gemaak word nie. As 'n onafskeibare en integrale deel van die totale bestuurswerksaamheid kan opleiding hoogstens 'n bydrae tot die bevordering van doeltreffendheid lewer.[3]

(c) Omdat die bydrae van opleiding tot doeltreffendheid nie geredelik

---

1. Met "waarde" word bedoel 'n lewensopvatting van wat in die algemeen wenslik is.

2. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Landboukrediet en Grondbesit. Opleiding in die departement: Beleid, 1970. (Ongepubliseer).

3. Die Reynders-kommissie sê tereg dat afdoende opleiding miskien die belangrikste enkele faktor is wat tot verhoogde produksie kan bydra. (Republiek van Suid-Afrika. Verslag van die Kommissie van Ondersoek na die uitvoerhandel van die Republiek van Suid-Afrika, Vol. II, Pretoria, Staatsdrukker, 1972. p.359.)

van die bydrae van die ander bestuurswerksaamhede onderskei kan word nie, kan doeltreffendheid ook nie sonder meer as maatstaf vir die evaluering van opleiding gebruik word nie.

(d) Die herhaalde gebruik van die vergelykende trap, byvoorbeeld "groter doeltreffendheid" en "beter diens" en die beklemtoning van geldbesparing as die doel van opleiding mag die indruk skep dat personeelopleiding hoofsaaklik remediërend van aard is. Swak diens, ondoeltreffendheid en geldverkwisting moet deur opleiding reggestel word. Opleiding moet die kritiek wat op die diens gelewer word uitskakel.

Die beklemtoning van doeltreffendheid is 'n natuurlike verskynsel in die Staatsdiens, veral vanweë die aanhoudende druk op die owerheid om belastings te verminder en terselfdertyd die dienste uit te brei.

Om die bevordering van doeltreffendheid as oogmerk van opleiding voorop te stel bevredig egter nie heeltemal nie. Dit skaar opleiding onder die geledere van doeltreffendheidstegnieke wat aangegryp of laat vaar kan word na gelang daar 'n behoefte aan die bevordering van doeltreffendheid gevoel word.

Die doel van personeelopleiding is om werknemers in staat te stel en te help om hulle werk te leer. Dit is vanselfsprekend dat hulle nie moet leer om die werk verkeerd of stadig of ondoeltreffend te verrig nie. Indien die werk wat verrig moet word behoorlik gespesifiseer is, sal daar 'n aanduiding wees van die mate van doeltreffendheid wat by die werkverrigting vereis word. Die spesifikasie van byvoorbeeld die toelaatbare getal foute en die spoed by tikwerk, word normaalweg in die opleidingsoogmerke aangestip. Daarmee kry doeltreffendheid die konkrete gestalte wat nie net vir opleiding nie, maar ook vir elke bestuurswerksaamheid onontbeerlik is.

Die behoefte aan opleiding sal dus in elke geval die doel daarvan bepaal.

4.5.3 Voorsiening in opleidingsbehoeftes as doelstelling

'n Omskrywing van die breë doelstellings van die personeelopleiding wat in die algemene behoeftes van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens moet voorsien verskyn in stukke wat onder andere met die oog op bestuursopleiding opgestel is. Die omskrywing lui soos volg:[1]

Die doel van die opleiding is om elke beampte bekwaam te maak vir die hoë eise van vandag en môre se Staatsdiens, deur hom te help om in die kortste tyd

(a) sy werk te leer sodat hy in alle aspekte daarvan kan presteer; en
(b) sover te ontwikkel as waartoe hy in staat is in die rigting waarin hy tot voordeel van die Staatsdiens en die Republiek van Suid-Afrika die grootste bydrae kan lewer.

Hierdie omskrywing is klaarblyklik 'n poging om soveel van die aanvaarde opvattings aangaande opleiding as moontlik in 'n enkele doelstelling saam te vat.

4.5.3.1 Behoeftes van die werkgewer

Elke werknemer moet deur opleiding bekwaam gemaak word vir die eise van die Staatsdiens:

(a) Die eise van die Staatsdiens sluit die eise van sowel die werk as die werkgewer in. Die opleiding wat voorsien word moet dus nie alleen aan die vereistes van die betrokke beroep voldoen nie, maar ook op die behoeftes van die Staat as werkgewer gerig wees.
(b) Die opleiding is op die hoë eise van die Staatsdiens gerig. Diens aan die staat en daarmee aan die gemeenskap is inderdaad 'n hoë roeping en in die dienslewering word die hoogste sedelike waardes voorop gestel. Eerbaarheid, diensvaardigheid en doeltreffendheid is sulke waardes. In hierdie waardes vind die doel van personeelopleiding in die Staatsdiens aansluiting by die ampseed van die

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Bestuursopleiding in die Staatsdiens. Lêer no. 99/G/37 van 26/11/1963. Die bewoording van die omskrywing van die doel van opleiding wat in die stukke voorkom is hier effens gewysig met die oog op die bespreking wat volg.

Staatspresident. In die ampseed onderneem die Staatspresident dat hy

(i) hom sal toewy aan die hoë roeping in diens van sy volk;

(ii) te alle tye sal bevorder wat tot die volk se voordeel is;

(iii) sal afweer wat die volk kan skaad;

(iv) hom aan die welvaart van die volk sal wy;

(v) sy werksaamhede getrou, met al sy kragte en talente na die beste van sy vermoë en kennis, getrou aan die stem van sy gewete sal uitvoer.[1]

4.5.3.2 Behoeftes van die werknemer

(a) Die werknemer moet gehelp word om te ontwikkel. Die opleidingswet van die Amerikaanse Staatsdiens stel hierdie uitgangspunt soos volg:

> "... it is necessary and desirable in the public interest that self-education, self-improvement and self-training by employees be supplemented and extended by government-sponsored programs ... for the training of such employees...."[2]

Die werkgewer moet dus opleidingsgleenthede skep en dit vir die werknemer moontlik maak en hom help om die geleenthede te benut. Die werknemer is uiteindelik self vir sy eie ontwikkeling verantwoordelik maar die werkgewer moet in sy behoeftes daaraan help voorsien.

(b) Die werknemer moet gehelp word om so ver te ontwikkel as waartoe hy in staat is in die rigting waarin hy die grootste bydrae kan maak. Daar moet dus met die werknemer se vermoë om te ontwikkel, sy talente, sy aanleg, sy aspirasies en sy belangstellings rekening gehou word.

Verhoef beskou die maksimale ontwikkeling van die werknemer se eienskappe (deur onder andere die bybring van kennis en vaardigheede) as die basiese oogmerk van die opleiding sodat elkeen uiteindelik maksimaal benut kan word tot voordeel van homself, die staat en sy medemens. Dit impliseer dat die potensiaal van diegene

---

1. Vgl. Wessels, F.J. Die Republikeinse Grondwet. Kaapstad, Nasionale Boekhandel, 1962. p.50.

2. United States of America. Government Employees Training Act No. 85-507, 1958.

wat opgelei moet word asook die faktore wat dié potensiaal maksimaal laat ontwikkel bekend moet wees.[1]

(c) Die opleiding moet ook help om hom bekwaam te maak om in sy werk te presteer. Hy moet leer hoe om die beste resultate in sy arbeid te verkry.

4.5.3.3 Huidige en toekomstige behoeftes van sowel werkgewer as werknemer

(a) Die opleiding moet voorsien in vandag en môre se Staatsdiens. Dit impliseer dat môre se Staatsdiens ander opleidingsbehoeftes mag hê as dié van vandag. Kort- en langtermyn oogmerke moet dus aan die hand van toekomsverwagtings gestel word.

(b) Insgelyks staan die behoeftes van die werknemer aan ontwikkeling nie stil nie. Vir hom moet daar ook langtermynoogmerke gestel word wat met sy éie toekomsverwagtings en met die oogmerke van die werkgewer saamval.

(c) Elke werknemer en werkgewer[2] moet met behulp van opleiding bekwaam gemaak word. Toe die Amerikaanse wetgewers bepaal het dat alle amptenare billik en eenders behandel moet word, wou hulle diskriminerende praktyke in die opleiding daarmee aan bande lê. "Elke" werknemer word hier egter in 'n meer positiewe sin gebruik. Dit beteken dat dit ewe belangrik is om die hooggeplaaste amptenaar vir sy werk op te lei as die arbeider. Net soos vir die tegnikus moet daar ook vir die administratiewe werker opleidingsgleenthede beskikbaar gestel word.

(d) Vir sowel werkgewer as werknemer is dit van belang dat die opleiding in die kortste tyd geskied. Die werknemer moet so gou as moontlik optimaal benut kan word, en daarom moet die opleidingsproses doeltreffend wees.

---

1. Verhoef, W. Die bydrae van opleiding tot benutting van die menspotensiaal. Referaat gelewer as bydrae tot die Staatsdienskommissie se simpsoiumreeks oor personeelbenutting. Pretoria, 1968. p.7.

2. In die oorspronklike doelomskrywing word van "elke beampte" gepraat. In die Staatsdiens sluit dit werkgewers in.

(e) Die toerusting vir die taak wat onmiddellik voor hande is en die langer termyn ontwikkeling van die talente wat aan elkeen toevertrou is val in die omskrywing ook saam met die Skepper se arbeidsopdrag aan die mens. Elke opleidingswerksaamheid moet uiteindelik 'n bydrae tot die verwesenliking van die roeping of die spesifieke arbeidsopdrag van die mens maak. Die toename in die mens se bekwaamheid, sy voorbereidheid en sy gereedheid om sy roeping te vervul bepaal dan ook die mate van sukses wat daar met sy opleiding behaal is.

In die Staatsdiens word die relatiewe bekwaamheid, die werkprestasie en die potensiaal vir ontwikkeling van die beampte deur middel van die stelsel van verdienstelikheidbepaling geëvalueer. Ingevolge die stelsel word die mate waarin die beampte oor sekere eienskappe beskik beoordeel. Die eienskappe is: verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasie en produktiwiteit.[1] Uit die definisie van elke eienskap is dit duidelik dat opleiding 'n belangrike bydrae tot die "verdienstelikheid" van 'n individuele beampte kan maak.[2] Die stelsel van verdienstelikheidbepaling is dus nie alleen 'n basiese instrument vir die bepaling van opleidingsbehoeftes nie, maar die goeie eienskappe wat vir beamptes in die Staatsdiens as wenslik beskou word, moet ook by die omskrywing van opleidingsoogmerke ingesluit word. Dit kan aan die vae doeltreffendheidsoogmerk meer konkrete en realiseerbare gestalte verleen.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk E.I. Verdienstelikheidbepaling.

2. "Produktiwiteit" word byvoorbeeld soos volg omskryf:

   "Die hoeveelheid werk deur 'n beampte binne 'n bepaalde tyd gelewer, met inagneming van die ingewikkeldheid en gehalte. Faktore wat bydra tot hoër produktiwiteit is korrektheid, die wete wat gedoen en hoe dit gedoen moet word, die spoed, volharding, dryfkrag, doelgerigtheid en bondigheid wat 'n beampte in die uitvoering van sy pligte toon. Oortyddiens en werk van onbevredigende gehalte word by die beoordeling van hierdie eienskap buite rekening gelaat." (Ibid.)

Afgesien van die breë oogmerke wat as doelwit en maatstaf vir alle opleiding moet dien het elke opleidingsprogram sy eie omskrewe kort en langtermyn doelwitte. Elke doel is op sy beurt die voorsiening in besondere opleidingsbehoeftes. Ongelukkig sien talle opleidingsprogramme die lig sonder dat daar vooraf 'n behoorlike opname van opleidingsbehoeftes gemaak is. Om vir so 'n klaargemaakte program agterna 'n behoefte te skep vereis aansienlike verkoopvernuf. Eweneens bestaan daar talle opleidingsprogramme en kursusse waarvan die doel nie vir diegene wat dit gebruik duidelik is nie.

4.6 DOELOMSKRYWING IN BEROEPSGERIGTE ONDERWYS

Vir etlike jare al is dit die gebruik van veral die provinsiale onderwysowerhede in die Republiek van Suid-Afrika om die onderskeie doelstellings van die kursusse wat op skool aangebied word sorgvuldig te omskryf. In die omskrywings kom die behoeftes wat deur die onderwys bevredig moet word duidelik na vore. Die algemene doelstelling van 'n praktiese kursus vir Standerd 7 en 8 in Werkswinkelpraktyk, Houtbewerking[1] is 'n goeie voorbeeld hiervan:

1. Om verskillende aspekte van die leerling se skoolervarings en handvaardigheid betekenisvol te verenig.
2. Om aan die leerling 'n beter begrip van ons nywerheidswese te gee sodat hy hom sosiaal beter kan aanpas en 'n wyer lewensuitkyk in die tegnologiese wêreld kan verkry.
3. Om geleenthede vir die leerling daar te stel wat sy belangstelling sal prikkel, wat hom sal help om sy aanleg te ontdek en te ontwikkel, en wat kan dien as 'n middel tot selfontplooiing.
4. Om die leerling die geleentheid te gee om iets self te ontwerp, te maak en daardeur die genot van skeppende werk te ondervind.
5. Om die leerling se handvaardigheid te ontwikkel - sy beheer oor gereedskap te verseker, sy kennis van die gebruik van materiaal uit te brei en hom te laat kennis maak met beginsels, metodes, werkprosesse en produkte van die nywerheid.

---

1. Transvaalse Onderwysdepartement. Sillabus vir Werkwinkelpraktyk, Houtbewerking. St. 7 en 8. Praktiese kursus, Junie 1972.

6. Om by die leerling die gewoontes van ordelikheid, netheid en nou= keurigheid in te skerp.
7. Om die leerling te oefen in die gewoontes van oplettendheid, hard= werkendheid en volharding.
8. Om by die leerling 'n sin vir kwaliteit te kweek wat hom in staat stel om krities te oordeel.

Die voornoemde omskrywing gee 'n besondere perspektief aan die kennis, vaardighede, gesindhede en werk- en dinkgewoontes wat by die leerling ontwikkel moet word en wat nie sonder meer uit die sillabus afgelei kan word nie. Die doelgerigtheid wat in die omskrywing aan die kursus verleen word het 'n sterk positiewe motiveringswaarde wat maklik by die hoë ideale van die Republiek van Suid-Afrika se tradisionele arbeidsopvatting en lewens- en wêreldbeskouing aansluiting vind.

Die universiteite in die Republiek van Suid-Afrika het elkeen sy eie benadering tot die omskrywing van die oogmerke van die kursusse wat hulle aanbied. Op enkele uitsonderings na[1] word die doel van studie= kursusse nie in die universiteite se onderskeie jaarboeke aangedui nie.[2] In die algemeen word egter aanvaar dat dit nie aan die administrasie= personeel, dosente, eksaminatore, navorsers, voorligters, studente, ouers en werkgewers oorgelaat kan word om hulle eie afleidings te maak en om self oor die doel van die kursusse te besluit nie. Die pro= bleme wat as gevolg van uiteenlopende en verkeerde vertolkings kan ontstaan is voor-die-hand-liggend.

---

1. Die Universiteit van Natal gee die oogmerke van sommige van sy kursusse in die Universiteit se jaarboek weer, byvoorbeeld "Business policies and agreements:
   The purpose of this course is to analyse and study competitive conditions in industry and distribution in both the national and international setting as a basis for price and market strategy of the individual business enterprise." (University of Natal. Calendar, 1972. p.301.)

2. Die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys het sedert 1966 'n omvattende praktiese handleiding vir voorligter-onderwysers uitgegee, getitel: "Waarheen lei universiteits= opleiding?"

Die motivering en inspirasie wat die student uit sinvolle doelomskrywing put mag nie oor die hoof gesien of onderskat word nie. Die student behoort in staat gestel te word om selfs voordat hy begin studeer te weet waarom hy die studie aanpak. Hy moet gehelp word om die sin in die samehang van die verskillende vakke wat hy kies en die kursusse wat hy volg te verstaan. Duidelike doelomskrywing gee aan hom die rigting en bestemming wat kan voorkom dat hy die studie en die eksamen wat daarop volg as 'n doel op sigself beskou.[1]

Die algemene publiek het ook nie altyd 'n duidelike beeld van die doel van die universiteit nie. Alhoewel die universiteit nie vir die onduidelikheid of wanopvattings verantwoordelik is nie, is dit nogtans die instansie wat 'n moontlike skewe beeld die maklikste kan regstel. In terme van die behoeftes van die gemeenskap wat dit dien kan elke universiteit sy doelstellings omskryf op 'n wyse wat sy eie karakter en hoë ideale weerspieël. Die doelstellings, wat tegelyk as aansporing vir en maatstaf van akademiese prestasie moet dien behoort (in die jaarboek) gepubliseer te word. Die bydrae van elke onderdeel van die universiteit kan dan telkens aan die omskrewe ideale getoets word.

Vir die werkgewer wat die opleiding van sy werknemers met erns bejeën en veral diegene wat die besit van sekere kwalifikasies van sy werknemers vereis of aan hulle voorskryf, is 'n duidelike uiteensetting van die doel van die kursusse wat deur skole, kolleges en universiteite aangebied word onontbeerlik. Die werkgewer moet in staat wees om te kan oordeel in watter mate 'n bepaalde kursus aan sy besondere opleidingsbehoeftes voldoen. Daarvoor het hy meer as net 'n uiteensetting van die sillabus nodig.

---

1. Potgieter sien in die gebrek aan gerigtheid by die student 'n bron van ontevredenheid. Hy sê dat die motivering van die student dikwels mank gaan aan gerigtheid. Daar word te veel blinde waarde geheg aan 'n sertifikaat ter wille van status. "'n Soort gaping tussen studente en gemeenskap kan dus maklik ontstaan... 'n Dusdanige gaping ... kan lei tot 'n kweekplek van politici...." (Potgieter, E.F. Aspekte van die taak van ons Universiteite ten opsigte van ontwikkelende gemeenskappe in Suidelike Afrika. Referaat gelewer op die Algemene Vergadering van die Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns, 29 Junie-1 Julie 1967, Bloemfontein. In Universiteite in Suidelike Afrika. Pretoria, Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns, 1967. p.68.)

4.6.1 Werkgewergerigtheid in gedifferensieerde en beroepsgerigte onderwys

Beroepsgerigte onderwys kan ook werkgewergerig wees. Dit gebeur meesal wanneer die student vir die beoefening van sy gekose beroep in die diens van 'n bepaalde werkgewer by 'n onderwysinrigting voorberei word. In die Republiek van Suid-Afrika word daar dan ook verskeie beroepskursusse spesiaal vir die Staatsdiens, die Poskantoor en die Spoorweë by veral die Kolleges vir Gevorderde Tegniese Onderwys aangebied.

Werkgewergerigtheid word op universiteitsvlak verkry deur die instelling van graadkursusse soos die B.Pol. by die Universiteit van Suid-Afrika, die B.Mil. van die Universiteit van Stellenbosch, of deur die insluiting van 'n vak soos Publieke Administrasie by 'n andersins hoofsaaklik beroepsgerigte graadkursus.

Onwillekeurig sluip daar soms ook 'n mate van werkgewergerigtheid by gedifferensieerde skoolonderwys in. Dit gebeur wanneer die voorbeelde en die praktiese oefeninge in 'n kursus net uit een sektor van die samelewing afkomstig is. 'n Leerling wat byvoorbeeld Boekhou (rekeningkunde) vir standerd X aanbied sal dit makliker vind om rekeningkunde in die private sektor te beoefen as in die openbare sektor. Onregstreekse werkgewergerigtheid van hierdie aard kan die uitwerking hê dat die een sektor bo die ander in die arbeidsmark bevoordeel word.

4.7 DIE DOELOMSKRYWING VAN PERSONEELOPLEIDINGSKEMAS EN -PROGRAMME

Die werkgewer se belang in personeelopleiding gaan in hoofsaak om die mate waarin hy daardeur in staat gestel word om die oogmerke van sy onderneming te bereik. Vir hom moet die opleidingsoogmerke dus

(a) werkgewergerig,
(b) sinvol,
(c) eerlik en realisties en
(d) in terme van konkrete werkvereistes omskryf word.

4.7.1 Werkgewergerigtheid in personeelopleiding

Personeelopleiding is by uitstek werkgewergerig. Dit beteken dat die opleiding wat verskaf word in die behoeftes van die besondere werkgewer moet voorsien. Daar is gevolglik 'n duidelike onderskeid tussen die klaargemaakte opleidingsprogramme wat van buite af aan werkgewers "verkoop" word en dié wat op grond van sy unieke behoeftes deur die werkgewer self ingestel of "aangekoop" word. Hierdie verskil kom dan ook soms in die doelomskrywings van opleidingskemas en -programme na vore:

Die doel van die Republiek van Suid-Afrika se Staatsdienstbeursskema word in die kennisgewing wat jaarliks gepubliseer word aangegee as:

> "om gekeurde kandidate in staat te stel om hulle vir betrekkings in die Staatsdiens te bekwaam."[1]

Uit die voornoemde doelstelling word maklik afgelei dat sowel die getal beurse as die rigtings waarin hulle beskikbaar gestel word van die spesifieke behoeftes van die Staatsdiens afhang. Die skema kan nie aangewend word om in die behoeftes van ander werkgewers te voorsien of om kandidate wat nie van die Staatsdiens 'n loopbaan wil maak se studies te borg nie.

Werkgewergerigtheid en die verband tussen 'n opleidingskursus en ander vormingswerksaamhede blyk ook uit die Staatsdienskommissie van die Republiek van Suid-Afrika se omskrywing van die doel van sy Kursus in die Grondbeginsels van Toesighouding:

> "om toesighouers in die Staatsdiens met die basiese beginsels van die leiding en toesig oor 'n werkgroep bekend te stel en die fondament te lê vir meer gevorderde bestuursontwikkeling."[2]

Daarteenoor bevat die *Civil Service Commission* van die Verenigde State van Amerika se beskrywing van sy *Supervision and Group Performance* kursus nie die minste aanduiding dat die program in die

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Goewermentskennisgewing 422 van 1972.

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk C. Afdeling II, 1972.

Federale diens se behoeftes moet voorsien of enige verband hou met ander opleiding wat verskaf word nie.[1]

4.7.2 Sinvolheid

Die goeie doelomskrywing is sinvol en weerspieël die inhoud van die opleiding. Uit die omskrywing van die doel van die Staatsdienskommissie se Kursus vir Opleidingsbeamptes word 'n mens byvoorbeeld nie veel wys nie. Dit lui:

> "Om beamptes te help om kennis op te doen en vaardighede en gesindhede te ontwikkel wat vir behoorlike uitvoering van die pligte van 'n opleidingsbeampte noodsaaklik is."[2]

In die doelstelling word niks meer gesê as wat alreeds in die naam van die kursus aangedui word nie. Die tekortkoming in die doelomskrywing word onderstreep wanneer dit met dié van die *Civil Service Commission* se *Basic Employee Development Course* vergelyk word:

> "Provides an introduction to, and basic understanding of employee development principles and practices; emphasizes development of skills in the design and administration of the training cycle from identification of training needs and objectives through design administration and evaluation."[3]

4.7.3 Eerlikheid en realisme

'n Opleidingsdoelstelling kan misleidend wees. In die pogings om 'n opleidingsprogram so aantreklik as moontlik vir 'n werkgewer aan te bied bestaan die neiging soms om die indruk te skep dat 'n geringe belegging in opleiding groot dividende kan afwerp. Van 'n kursus wat niks meer as net 'n bekendstelling van enkele beginsels bevat nie word soms drastiese en blywende gedragsverandering by kursusgangers verwag. Groot skade word aan die vertroue in opleiding berokken wanneer die hoë verwagtings nie verwesenlik nie.

---

1. "Supervision and group performance will introduce experienced supervisors to modern concepts of effective supervision, based on recent findings of social research." (United States of America. Civil Service Commission. Catalog of Interagency Training Programs 1971-72. Pamphlet 7-9, Washington D.C. U.S. Government Printing Office, 1971. p.43.)
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode, 1972, Hoofstuk C.VI.
3. United States of America. Civil Service Commission. Catalog of Interagency Training Programs. p.178.

Een van die instellings wat tot die besef gekom het dat hy aanvanklik te hoë verwagtings van een van sy opleidingsprogramme gekoester het, is die Instituut Administratie-Universiteit van België. In die oogmerke van die *Basisprogramma voor hoogere ambtenare*

> "zeggen (we) niet meer dat we in deze klein maand samen, én een inleidende vorming in de beleidwetenschappen én een verandering in de houdingen van de deelnemers beoogen, laat staan een definitieve verandering in gedragspatronen, ook in hun arbeidssituatie. ..."[1]

Die doel van die opvoeding is altyd idealisties, maar in die praktyk van die nugtere alledaagse personeelopleiding vereis sowel die werkgewer as die werknemer realisme en eerlikheid.

4.7.4 Werkgerigtheid

Uiteindelik moet in die opleidingsoogmerke 'n aanduiding gegee word van die werk wat die opgeleide persoon in staat behoort te wees om te verrig, byvoorbeeld om 'n pad te bou of om 'n stuk grond op te meet. Dit beteken dat die opleidingsoogmerke met die werkvereistes moet saamval. Indien die werkspesifikasie sekere voorskrifte ten opsigte van kwaliteit en kwantiteit bevat dan moet die bereiking van die standaarde deur die opleiding nagestreef word. Teen die standaarde kan die mate van sukses wat met die opleiding behaal word, betreklik maklik getoets word.

Op die vlak van die operasionele werkers lewer die omskrywing van opleidingsoogmerke in terme van konkrete werkvereistes nie besondere probleme op nie. Hoër op in die hiërargie, en na gelang die werknemer se bestuursverantwoordelikhede toeneem, word dit egter steeds moeiliker om kwalitatiewe en kwantitatiewe werkstandaarde neer te lê. Die formulering van beleid word byvoorbeeld nie so maklik gespesifiseer soos die vervaardiging van 'n stoel nie.

Omdat dit nie maklik in konkrete terme omskryfbaar is nie kan die resultate van sogenaamde bestuursopleiding nie geredelik gemeet

---

1. Instituut Administratie-Universiteit, Pamflet: Informatie- en Vervolmakingsprogramma's, Brussel, 1969.

word nie. Die gevaar van doellose of vrugtelose opleiding op die vlak van die bestuur is dus groot. Daarom behoort alle opleiding en in die besonder bestuursopleiding nie sonder 'n deeglike behoefte-opname aangepak te word nie.

4.8 SAMEVATTING

Waarom personeelopleiding? Uit die filosofie van die opleiding kom die byna vanselfsprekende antwoord: Omdat die werknemer in elke geval ontwikkel en sy gesindheid op allerhande maniere soms ongunstig beïnvloed word, is dit wenslik dat die werkgewer hom opsetlik met die werknemer se ontwikkeling bemoei.

In dié antwoord kom die vernaamste onderskeidende kenmerk van die opleiding, naamlik sy opsetlike gerigtheid, na vore. Sonder 'n doel kan daar dus geen sprake van personeelopleiding wees nie.

Die doel van die opleiding is inderdaad belangrik. Dit voorsien tegelyk die rigting, motivering, bestemming en maatstaf vir suksesvolle personeelopleiding. Daarom word die doel van elke opleidingswerksaamheid vooraf noukeurig bepaal en versigtig omskryf.

Terwyl opvoeding op die voorbereiding van die mens vir die hele lewe gerig is, het opleiding met voorbereiding vir die arbeid te doen. Personeelopleiding is nie alleen arbeids- en beroepsgerig nie, maar dit is ook spesifiek werk en werkgewer gerig. Daarby is dit kort- en langtermyn toekomsgerig.

In die algemeen word opleidingsoogmerke in die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika goed omskryf. In enkele gevalle voldoen dit egter nie aan al die gestelde vereistes nie.

Die behoefte aan opleiding bepaal uiteindelik die doel daarvan. Benewens die vereistes van die werk moet daar met die opleidingsbehoeftes van sowel die werkgewer as werknemer rekening gehou word. Die doel van elke opleidingswerksaamheid kan dus slegs aan die hand van 'n studie van al die behoeftes en vereistes bepaal word. Die bepaling van opleidingsbehoeftes word in die volgende hoofstuk behandel.

HOOFSTUK 5

DIE BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

5.1 INLEIDING

Vandag word dit algemeen aanvaar dat daar by sowel die werkgewer as sy werknemers altyd 'n behoefte aan opleiding bestaan. Elke werknemer, selfs die ervare en aanvanklik hooggekwalifiseerde, moet by diensaanvaarding en daarna leer om sy werk te doen soos sy werkgewer dit van hom verlang. Hy moet sy werkomgewing leer ken sodat hy hom daarby kan aanpas en dit sinvol kan beïnvloed. Hy moet tred hou met veranderings en hy moet hom voortdurend vir nuwe en hoër eise voorberei.

Die werkgewer besef ook geredelik dat hy die koste wat aan opleiding verbonde is nie kan vermy nie, selfs al verskaf hy geen opleiding nie. Hy stem gewoonlik saam dat die werknemer op eie houtjie sal aansukkel, dikwels by wyse van blote waarneming en probeer-en-tref metodes, as sy werkgewer hom nie met die bevrediging van sy opleidingsbehoeftes help nie. Die werknemer leer dan nie alleen stadiger nie, maar die gevaar bestaan ook dat hy verkeerd kan leer. Uiteindelik kan die gebrek aan doelgerigte en stelselmatige opleiding 'n werkgewer duur te staan kom.

Aan die waarde van personeelopleiding word dus nie meer getwyfel nie. Vir die individuele werknemer beteken dit voorbereiding vir sy besondere roepingsvervulling en in baie gevalle verhoog opleiding sy vermoë om deur sy arbeid meer te verdien. Vir die werkgewer beteken opleiding die bekwaammaking en toerusting van 'n arbeidsmag om hom met die suksesvolle bereiking van sy oogmerke behulpsaam te wees.[1] Vir 'n

1. Al tien die maatskappye wat as die suksesvolste in die Verenigde State van Amerika beskou word, beskik oor goedgevestigde personeelopleidingsdienste. Insgelyks is bevind dat die Federale staatsdepartemente wat personeelopleiding op 'n georganiseerde wyse aanpak die beste dienste lewer. (In United States of America. Civil Service Commission. Investment for tomorrow. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967. p.12.)

land as geheel word die ontwikkeling en benutting van sy menslike hulp= bronne as die vernaamste sleutel tot geestelike en stoflike welvaart beskou.[1]

In die lig van die bewese noodsaaklikheid van opleiding en die aanvaarde voordele wat dit inhou sou 'n mens kon verwag dat alle werkgewers personeelopleiding sonder meer as 'n onontbeerlike bestuurs= verantwoordelikheid sou aangryp en toepas. Dat dit beslis nie die geval is nie blyk duidelik uit die maatreëls wat dié owerhede van ver= skeie lande moes instel om in sommige gevalle werkgewers te verplig om hulle werknemers op te lei.

In die vorige hoofstuk is daarop gewys dat die doel van op= leiding nie altyd reg verstaan en duidelik omskryf word op 'n wyse wat dit direk by die behoeftes van die werkgewer en die werknemer tuisbring nie. Baie werkgewers het oënskynlik nog nie die behoefte aan perso= neelopleiding ervaar nie. Wanneer die behoefte wel vir hulle aktueel word, vind sommige werkgewers dit moeilik om konkrete gestalte daaraan te gee op 'n wyse wat tot doelgerigte opleidingshandelinge kan lei.[2]

Die ervaring van die bestaan van 'n aktuele nood aan opleiding en die identifisering en omskrywing van die behoefte is die eerste van 'n reeks stappe wat die werknemer se andersins onwillekeurige en dikwels lukraak vorming vir die arbeid in 'n opsetlik gerigte vormingsdaad omskep. Dan kry dit vir die werknemer betekenis want dan besef hy dat sy opleiding nie alleen vir die verwesenliking van sy eie lewensideale noodsaaklik is nie, maar dat dit tot die bevordering van die oogmerke van sowel sy werkgewer as van die groter gemeenskap wat hy dien, en uit= eindelik ook tot die verheerliking van sy Skepper moet bydra.

In hierdie hoofstuk word die verskeie aspekte van opleidings= behoeftes in oënskou geneem. Hier gaan dit veral om die identifikasie

---

1. "Economic growth in the advanced countries appears to be attributable in larger part than was previously supposed to human skills than to capital...." (In El-Rashidi, F. Human aspects of development. Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 1971. p.9.)

2. Gordon, M.E. Planning training activity. *Training and Develop= ment Journal.* Jan. 1973. p.3.

van die behoeftes asook die maatreëls wat vir die deurlopende bepaling van die behoeftes in die Staatsdiens ingestel is. Deurgaans val die klem op die bepaling van opleidingsbehoeftes as 'n geïntegreerde bestuurs- en personeelwerksaamheid.

5.2 DIE BEHOEFTE AAN DIE BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

Personeelopleiding moet as 'n belegging in mense beskou word. In baie gevalle is dit 'n langtermynbelegging en die nadelige gevolge van 'n verkeerde belegging is dikwels onherroeplik. In geld gereken kan die belegging groot wees.[1] Daarom moet die belegger alles in sy vermoë doen om te verseker dat sy belegging gesond is. As belegger in die ontwikkeling van mense moet die werkgewer die regte opleiding, op die regte tyd, en op die regte wyse aan die regte werknemer verskaf.

Die verskynsel dat opleiding soms nie planmatig geskied nie, of dat die aangebode opleiding nie relevant is en gevolglik nie in die praktyk toegepas kan word nie, kan dikwels na onvoldoende aandag aan die voorafbepaling van die betrokke opleidingsbehoeftes teruggevoer word. In 'n verslag oor opleiding in die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word die mening uitgespreek dat daar steeds te veel opleiding verskaf word aan amptenare wat daarom vra, en te min aan diegene wat in die regering se belang die voorreg behoort te geniet om opleiding te ontvang.[2]

Die uitermate klem wat veral deur navorsers op die noodsaaklikheid van nabetragting en die evaluering van voltooide opleidingspogings

---

1. Gedurende 1969 het dit 'n staatsdepartement ongeveer R6.700 gekos om een leerlingtegnikus vir die verwerwing van die Nasionale Diploma vir Tegnici op te lei. (Republic of South Africa. Department of Higher Education. Report of the Commission of Inquiry into the Training of Land Surveyors, Main report 1970. p.59.)
2. United States of America. Civil Service Commission. Self and service enrichment through Federal training. Washington D.C., U.S.C.S.C., 1967. p.64.

gelê word, skep 'n vermoede dat dit by voorbaat aanvaar word dat daar min sekerheid oor die resultate van die opleiding bestaan.[1] Die klaarblyklike onsekerheid oor die resultate dui op ontoereikende aandag aan die bepaling van opleidingsbehoeftes en die voorafbeplanning van die opleidingsprogramme.

Die bepaling van opleidingsbehoeftes word tereg die "alfa en die omega"[2] of die "fondament"[3] van suksesvolle personeelopleiding genoem omdat behoorlike beplanning, uitvoering en evaluering van die opleiding daarsonder nie moontlik sal wees nie. In teenstelling met die ander fasette van personeelopleiding, byvoorbeeld opleidingsmetodes en die evaluering van opleiding, is daar egter relatief min oor die bepaling van opleidingsbehoeftes gepubliseer.[4] Terwyl werkgewers betreklik maklik van die bestaan van 'n opleidingsbehoefte oortuig kan word, vind hulle die identifikasie en die duidelike omskrywing van die behoefte nie so eenvoudig nie. Talle werkgewers is dan ook bereid om sonder behoorlike ondersoek na hulle eie werklike behoeftes, klaargemaakte programme van veral bestuurs- en toesighouersopleiding te koop en goedsmoeds vir hulle werknemers in te stel.[5]

---

1. By 'n Internasionale byeenkoms van die Vereniging van Skole en Institute van Publieke Administrasie wat van 6 tot 11 September 1971 in Rome gehou is, is die evaluering van opleidingsprogramme breedvoerig bespreek. Daar is besluit om die onderwerp weer op die agenda te plaas vir die volgende byeenkoms in 1972. 'n Bespreking van die bepaling van opleidingsbehoeftes word vir die 1974 byeenkoms in die vooruitsig gestel. Dit wil voorkom of die volgorde verkeerd is: Behoeftebepaling kom immers vóór evaluering.
2. Macey, J.W. Jr. Public service. The human side of government. New York, Harper and Row, 1971. p.182.
3. United States of America. Civil Service Commission. Federal personnel manual. Determining training needs. Washington D.C. 1968. Chapter 410-9. Subchapter 2.
4. Boydell, T.H. A guide to the identification of training needs. Londen, Bacie, 1971. p.1.
5. Sorata, D. en Wolfson, A. Pragmatic approach to people problems. *Harvard Business Review*. Jan.-Feb. 1973. Vol. 51, no. 1. p.120.

Die werknemer moet daarenteen sy werk self leer. Niemand kan dit vir hom of namens hom doen nie, maar hy leer makliker en gouer wanneer hy behoeftegerig en stelselmatig opgelei word. Hy kan sy eie opleidingsbehoeftes egter nie geredelik herken nie want hy weet nie altyd wat sy werkgewer van hom verlang nie. Hy weet ook nie hoe om die behoeftes op die beste manier te bevredig nie. Van doelgerigte en stelselmatige opleiding kan daar slegs sprake wees wanneer sowel werkgewer as werknemer weet wat geleer moet word, en waar, wanneer en hoe geleer moet word. Uiteindelik moet hulle ook kan vasstel of die opleiding geslaag het. Volledige antwoorde op hierdie vrae hang van die besondere opleidingsbehoeftes van elke werknemer in elke werksituasie af.

5.3 DIE AARD VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

Algemeen gestel is die opleidingsbehoeftes van 'n werknemer gelyk aan die verskil tussen die kennis, vaardighede en die gesindhede waaroor hy beskik, en dié wat in sy werk en vir sy ontwikkeling van hom vereis word of in die toekoms vereis mag word, en waaroor hy uiteindelik kan en wil beskik.

In die voorgaande omskrywing kom verskeie aspekte van die aard en die vereistes van opleidingsbehoeftes na vore. Die belangrikste hiervan is die volgende:

(a) Opleidingsbehoeftes word afgelei van 'n evaluering van
  (i) die werk aan die een kant en
  (ii) die werknemer aan die ander kant.
(b) Daar is kort- en langtermyn opleidingsbehoeftes.
(c) Opleidingsbehoeftes moet
  (i) deur opleiding bevredig kan word en
  (ii) sover as moontlik in konkrete terme, kwalitatief en kwantitatief, omskryf word.
(d) Opleidingsbehoeftes is
  (i) gedifferensieerd,
  (ii) geïntegreerd, en
  (iii) dinamies.

5.4 DIE BEHOEFTEBEPALINGSPROSES

Voordat bogenoemde aspekte breedvoerig bespreek word, kan net genoem word dat opleidingsbehoeftes in die praktyk bepaal word

(a) as deel van 'n onafgebroke en, sover as moontlik, volkome geïntegreerde proses van organisasie-ontwikkeling, mannekragbeplanning en personeelontwikkeling en -benutting; en
(b) by wyse van spesifieke ondersoeke.

In beide gevalle berus die opleidingsbehoeftes op die identifikasie, die organisatoriese toewysing en die kwalitatiewe en kwantitatiewe evaluering van die werk sowel as die werknemer.

5.5 EVALUERING VAN DIE WERK

5.5.1 Werk as uitgangspunt

Wanneer daar oor organisasie en personeelaangeleenthede besin word, dan is die werk die punt waar begin moet word. Die vraag soos Luijk dit stel, is:

> "Moet men eerst de functies ontwerpen en daarna zien of men bij die resp. functies de juiste mensen kan vinden? Moet men bij het ontwerpen van functies uitgaan van de beschikbare mensen en daar in het bijzonder de resp. functies ontwerpen?"

Uiteindelik moet albei, dit wil sê sowel die mens as die funksie, natuurlik in berekening gebring word, maar daar moet by die werk begin word.

> "Dus: eerst in objectieve zin functies ontwerpen die men - los van de aanwezige personen - logisch en doelmatig zou vinden."[1]

Hierdie waarheid word enigsins sterker deur die Fultonkomitee wat oor die Britse Staatsdiens verslag gedoen het gestel:

---

1. Luijk, H. Taakverdeling en functievorming. Alphen aan Rijn, Samson Uitgeverij, 1971. p.20.

> "One basic guiding principle should in our view govern the future development of the Civil Service. It applies to any organisation and is simple to the point of banality .... The principle is: look at the job first. The Civil Service must continuously review the tasks it is called upon to perform and the possible ways in which it might perform them; it should then think out what new skills and kinds of men are needed, and how these men can be found, trained and deployed."[1]

Die boodskap is eenvoudig: As ons weet wat die vereistes van die werk is, dan weet ons watter soort arbeid vir die uitvoering van die werk nodig is, en uiteindelik ook watter opleiding die arbeider moet kry. Werk is die uitgangspunt en personeelopleiding is maar een van die verskeie bestuurs- en personeelfunksies waarvoor die werk behoorlik geïdentifiseer, beskryf en telkens geëvalueer moet word. Die vereistes van die werk hang af van die doel wat daarmee bereik moet word, die aard en die omvang daarvan, die vlak waarop, die organisatoriese verband en die omgewing waarin dit verrig moet word. Dit is haas onmoontlik om die vereistes van die werk te bepaal of om met opleiding te begin tensy die werk vooraf behoorlik geïdentifiseer, in logiese kategorieë afgebaken, georden en gestruktureer is nie.

5.5.2 Identifisering en indeling van die werk

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word die werk geïdentifiseer deur 'n proses van organisatoriese doelvasstelling en die indeling van funksies in pligte op so 'n wyse dat dit deur individue verrig kan word. Om die geïdentifiseerde werk gedaan te kry, word voorsiening gemaak om mense in diens te neem en daarvoor word poste geskep. Die poste word in organisasies georden, en organisasiestrukture word opgebou wat in die Staatsdiens uit departemente, takke, afdelings, seksies en poste bestaan.[2] Die organisasiestruktuur is dus 'n uitbeelding van

---

1. Great Britain. The Civil Service. Report of the Committee 1966-1968. Vol. I. Londen, H.M. Stationery Office, 1968. p.13. (Bekend as die Fulton-verslag.)

2. Die doel van die Departement van Arbeid word byvoorbeeld omskryf as "die bewerkstelliging en handhawing van stabiliteit op die arbeidsfront". Om die doel te bereik voer die Departement die volgende funksies uit:
   Verkry en bou arbeidsvrede.
   Verseker die veiligheid en die welsyn van die werker binne sy werksverband.
   Beskerm die werker teen geldelike verlies tydens ongeskiktheid vir werk weens ongeval op diens.
   Bekamp werkloosheid en voorsien geldelike bystand tydens werkloosheid.

die indeling van die werk wat nodig is om die bepaalde doel te bereik.[1]

Funksieverdeling bring noodwendig werkspesialisasie mee, en die resultaat van die funksieverdeling is 'n menigte stukke werk wat in 'n mindere of meerdere mate gespesialiseerd is en wat spesifieke hoedanighede en opleiding vereis van die mense wat dit moet doen.[2]

Die werkinhoud van die poste word so saamgestel dat dit nie alleen menswaardig en verrykend is nie, maar dat geskikte persone op die arbeidsmark vir die uitvoering van die werk gewerf en opgelei kan word. Luijk beskou hierdie aspek as een van die belangrikste kriteria van funksievorming.[3] 'n Goedontwerpte werksamestelling laat ook ruimte vir die ontwikkeling van die werker. By elke pos word werk ingesluit wat 'n bepaalde leereffek het en waarmee die bekleër homself as't ware kan optrek na die volgende hoër pos. Die hoër pos moet deur die verwerwing van meer kennis en vaardigheid in die laer pos, en die aanvaarding van groter verantwoordelikhede bereik kan word. Aansluiting by die hoër pos word op die wyse by die laer pos ingebou. Die verskille tussen poste word gewoonlik in die personeelstruktuur weerspieël.

5.5.3 Die personeelstruktuur

Aan die verskillende poste waarvan die aard en die vlak van die werk genoeg in gemeen het, word dieselfde benaming en gradering gegee. Op hierdie wyse word posklasse geïdentifiseer.[4] In die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word 'n posklas beskryf as een wat genoeg in gemeen het wat betref aard van die werk, vlak van ingewikkeldheid en verantwoordelikheid, en kwalifikasies wat vereis word, sodat gelyke salaris en diensvoorwaardes vir al die poste in dieselfde klas geregverdig is.[5]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Notaboek vir nuwelinge, Ongepubliseerde handleiding, 1973. p.2. 'n Skematiese voorstelling van die organisasie van die Departement van Arbeid verskyn by Bylae 1.
2. Robson, I.H. Ondersoek na werkwaardering. Ongepubliseerde memorandum. Staatsdienskommissie. Lêer no. 4/G/7, September 1972. p.40.
3. Luijk, op.cit. p.36.
4. "Administratiewe Assistent" is byvoorbeeld 'n posklas in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. (Vgl. Robson, op.cit. p.7.)
5. United States of America. Federal Personnel Manual. Washington D.C., Civil Service Commission, 1958. Chapter 511-9.

Die geïdentifiseerde posklasse word so ingedeel en gerangskik dat elkeen sy regmatige plek in die organisasiestruktuur inneem. Die resultaat is 'n personeelstruktuur waarin duidelik tussen die verskillende werkvlakke en werksoorte onderskei word.

Die noodsaaklikheid van 'n wetenskaplik-gefundeerde personeel= struktuur is voor-die-hand-liggend.[1] Daarsonder sal verantwoordbare salarisvasstelling,[2] die bepaling van diensvoorwaardes en doeltref= fende organisasie en bestuur (dit wil sê sinvolle verdeling van die werk, delegasie van gesag en die daarstelling van gesonde werkverhoudings) nie moontlik wees nie. Vir personeelopleiding is die personeelstruk= tuur van besondere belang omdat dit nie alleen die aard en die vlak van die werk nie, maar ook die loopbaanvooruitsigte van die werknemers weerspieël. Dit is in die personeelstruktuur waar voorsiening vir leerlingkaders en kadetskappe gemaak word.

Die personeelstruktuur verskaf dus die breë raamwerk waar= binne die kwalitatiewe aspekte van die mannekragbehoeftes en die logiese ontwikkelingsbaan van die personeel bepaal word. Dit is in die perso= neelstruktuur waar voorsiening gemaak moet word vir die volle ontplooiing en benutting van die werknemer se potensiaal.

5.5.4 Die indeling van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens

5.5.4.1 Horisontale indeling

Ingevolge die Staatsdienswet (No. 54 van 1957) bestaan die Staatsdiens uit persone wat, onder meer,[3] poste in enige van sewe af= delings beklee. Dit word algemeen erken dat dié afdelings, te wete

---

1. Die Hoofstaatsdiensinspekteur van die Staatsdienskommissie beskou die personeelstruktuur as die "fondament van alle fasette van personeel= administrasie". (Loxton, A. Ondersoek na werkwaardering. Staats= dienskommissie lêer no. 4/G/7 van 9/1/1973).

2. In alle loonreëlende maatreëls word lone voorgeskryf vir bepaalde werk= soorte en elke soort werk word volledig omskryf. (Geyser, D.J. Die arbeidspolitiek. In Die ekonomiese politiek van Suid-Afrika, onder redaksie van Lombard, J.A. Kaapstad, H.A.U.M., 1967. p.58).

3. Op 31 Desember 1970 het sowat 25 000 persone (of te wel werknemers) nie-geklassifiseerde poste beklee. Die poste val buite die normale loopbaanstelsel van die Staatsdiens. Republiek van Suid-Afrika, Staatsdienskommissie. Goedgekeurde diensstaat van die Staatsdiens soos op 31/12/1970. Lêer no. 169/G/17/2 van 23/3/1971.

die Administratiewe, Klerklike, Vakkundige, Tegniese, Algemene A, Algemene B en die Nie-geklassifiseerde, nie meer die wye verskeidenheid en die snel-toenemende spesialisasie van die staat se werksaamhede getrou weerspieël nie.[1] Die sewe Afdelings laat nie voldoende ruimte vir differensiasie tussen werksoorte nie. Dit bring mee dat betreklik uiteenlopende beroepsgroepe soos personeelbeamptes, rekenmeesters, belastingbeamptes, werkstudiebeamptes en ander min of meer gespesialiseerde werkrigtings bymekaar in die Administratiewe Afdeling geklassifiseer moet word. Van dié beroepe het weinig in gemeen met mekaar. Gevolglik kan die statutêre indeling nie meer veel tot die identifisering van opleidingsbehoeftes bydra nie. Elke beroepsreeks moet steeds afsonderlik geïdentifiseer en vir sowel die bepaling van opleidingsbehoeftes as vir die ander administratiewe doeleindes geëvalueer word.

5.5.4.2 Vertikale indeling

Die wetgewers wat aan die Staatsdiens gestalte gegee het, het (heel wyslik) nie die getal vlakke in die personeelstruktuur voorgeskryf nie. Dit stel die Staatsdienskommissie in staat om die vertikale indeling van die werksaamhede telkens te hersien soos omstandighede dit vereis. In 'n hersiene personeelstruktuur is daar dan ook vanaf 1 Junie 1966 vir die volgende vier "primêre onderskeibare" werkvlakke in die Staatsdiens voorsiening gemaak:

(a) Bestuur of direksie.

(b) Beheer.

(c) Toesig.

(d) Produksie.

Die werk wat op elke vlak gedoen behoort te word, word breedvoerig in die ter sake omsendbrief beskryf.[2]

---

1. Robson, op.cit. p.14.

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Implementering van die hersiene personeelstruktuur van toepassing met ingang van 1 Junie 1966. Staatsdienskommissie-omsendbrief no. 4 van 1967. Lêer no. 169/G/1.

'n Komitee wat vier jaar later aangestel was om, onder meer, die "administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes in elke rang, op alle vlakke en in alle Afdelings van die Staatsdiens" te bepaal, het egter vyf basiese personeelvlakke geïdentifiseer, naamlik:

(a) Departementshoofde
(b) Afdelingshoofde
(c) Seksiehoofde
(d) Toesighouers
(e) Operasionele werkers.[1]

Die voornoemde vertikale indeling van die personeelstruktuur van die Staatsdiens het die bepaling van die behoeftes aan opleiding op elke vlak aansienlik vergemaklik. Dit volg egter nie noodwendig dat die indeling ook sal beantwoord aan die vereistes van die ander fasette van personeeladministrasie nie.

5.5.4.3 Die behoefte aan hersiening van die personeelstruktuur

Die Staatsdienskommissie is terdeë bewus van die noodsaaklikheid van gereelde aanpassing van die personeelstruktuur by die veranderende behoeftes van die Staatsdiens. Lede van die Kommissie se Inspektoraat is dan ook voortdurend besig om nuwe tegnieke van werkevaluering te ontwikkel en toe te pas. Gedurende 1972 is 'n omvattende hersiening van die personeelstruktuur van stapel gestuur.[2]

Elders in die wêreld word ook probleme met staatsdienspersoneelstrukture ondervind. Die *Civil Service Commission* van die Verenigde State van Amerika het ingevolge die *Job Evaluation Policy Act* van 1970 opdrag ontvang om opnuut aandag te gee aan 'm omvattende plan vir die bepaling van 'n gekoördineerde taakwaarderingstelsel vir die Federale Staatsdiens.[3] Insgelyks het die Fulton-komitee (1966-1968) beklemtoon

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde verslag, November 1971. p.6.
2. Robson, op.cit. pp.40 en Loxton, op.cit. p.2.
3. United States of America. Civil Service Commission Interagency Advisory Group. Plans for implementation of the job evaluation and pay review task force recommendations. Summary of the 279th meeting. June 15, 1972.

dat 'n radikale verandering van die basiese struktuur van die Britse Staatsdiens 'n voorvereiste vir die suksesvolle implementering van al die Komitee se voorstelle vir doeltreffende personeeladministrasie is.[1] Die voorstelle sluit opleiding in.

5.5.5 Beroeps- en opvoedkundige kwalifikasies as aanstellingsvereiste

Die bepaling van toetreevereistes is 'n integrale deel van die werk wat aan die skepping van nuwe en die hersiening van bestaande poste verbonde is. Ten einde deurlopende aandag daaraan te verseker is organisasie- en diensstaathersiening aan die Inspektoraat van die Staatsdienskommissie en departementele werkstudiebeamptes opgedra.[2] By die verdeling en die groepering van werk om poste in die organisasiestruktuur te skep, en by die identifisering van posklasse in die personeelstruktuur moet met die eise wat die beoogde werkkombinasies aan die bekleërs stel rekening gehou word. Dit vereis 'n stelselmatige ontleding en evaluering van elke plig wat aan 'n pos verbonde is asook van die loopbaanvooruitsigte van die bekleër van die pos.

In die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word byvoorbeeld voorsiening gemaak vir

(a) 'n posklassifikasie-standaard, waarin die pligte, verantwoordelikhede en kwalifikasies wat aan 'n bepaalde posklas verbonde is, omskryf word, en

(b) 'n kwalifikasie-standaard waarin die kennis, vaardighede en bekwaamhede wat van die bekleër van 'n pos vereis word, uiteengesit word. Die kwalifikasie-standaard bevat ook 'n beskrywing van die minimum toetreevereistes van die betrokke pos. Die vereistes dien as basis vir die ontwikkeling van toetree-eksamens, seleksieprosedures, keuring

---

1. Fulton, op.cit. p.77.

2. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode. Hoofstuk A. Organisasie- en diensstaataangeleenthede. Pretoria, Staatsdienskommissie, 1972.

en personeelopleiding.[1]

In die algemeen word sorg gedra dat die posklasse in die personeelstruktuur ooreenstem met die werkvlakke en beroepsgroepe wat in die struktuur van die arbeidsmark aangetref word, en wat deur die nasionale onderwysstelsel, die professionele verenigings en die ge= organiseerde arbeid erken en ontwikkel word. Deur sy personeelstruk= tuur by die heersende arbeidspatroon in te pas kan die werkgewer die bestaande opvoedkundige en beroepskwalifikasies vir aanstelling in bepaalde poste voorskryf. Dit stel hom ook in staat om gelyke erken= ning aan toepaslike gelykwaardige kwalifikasies te verleen.

Wanneer daar nie kwalifikasies wat met die werkvereistes ooreenstem bestaan nie, en wanneer die onderwysinstellings nie genoeg van die soort gekwalifiseerde persoon wat vir die uitvoering van die werk nodig is, oplewer nie, dan moet spesiale maatreëls vir voorsiening in die behoeftes getref word. Die maatreëls behels die instelling van nuwe studierigtings en doelgerigte opleidingskemas.

In 1957 is daar byvoorbeeld vir die Suid-Afrikaanse Staats= diens 'n skema vir die opleiding van tegnici ingestel. Die opleiding= skema is gegrond op aanbevelings van die Staatsdiensinspektoraat na 'n ondersoek van die struktuur van die Tegniese Afdeling van die Staatsdiens. Die benadering wat tydens die ondersoek gevolg was, is

(a) die vasstelling van die werkinhoud van die pligte aan die verskil= lende tegniese groepe opgedra....
(b) identifisering van daardie pligte en poste wat na ontleding geblyk het die klassifikasie van Tegnikus waardig te wees....
(c) klassifisering van pligte en poste ... vir doeleindes van opleiding.[2]

---

1. United States of America. Civil Service Commission. Federal Personnel Manual. Position classification under the Classification Act system. Washington D.C., 1968. Chapter 511-9.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag oor ondersoek na die struktuur van die Tegniese Tak van die Staats= diens. Algemene verslag oor die Tegniese Tak. Verslag no. 3, 29/5/58. p.5.

In een van die destydse verslae oor die ondersoek bevind die Inspektoraat dat die opleiding van tegnici, met weinige uitsonderings, beperk is tot die gewone onbeplande indiensopleiding waar die werweling tot op groot hoogte aan die genade van toevallige leiding en onderrig oorgelaat is.[1] Hierdie en ander bevindings het aanleiding gegee tot die instelling van 'n beplande opleidingskema van "volle tegniese standaard". Die opleiding het uiteindelik in baie rigtings die Nasionale Diploma vir Tegnici as toetreevereiste tot die rang van Tegnikus beteken.

Doelgerigte pogings oor byna twee dekades om 'n tegnikuskader in die Suid-Afrikaanse arbeidstruktuur te vestig is egter nog nie met veel sukses bekroon nie. Daar word steeds konferensies gewy aan, onder meer, die benaming "tegnikus" en die plek van die tegnikus in die nywerheid.[2] Die vermoede bestaan ook dat die behoefte aan professionele ingenieurs veel kleiner sal wees indien daar voldoende tegnici beskikbaar was. As gevolg van die tekort aan tegnici moet baie ingenieurs tegniese werk verrig.[3]

Hierdie probleem ontstaan wanneer die behoeftes aan opgeleide personeel wat gewoonlik in die verskillende beroepsvlakke as 'n span in dieselfde nywerheid saamwerk op elke vlak afsonderlik ondersoek word. Die Straszacker-kommissie het hom byvoorbeeld net by die behoeftes aan ingenieurs bepaal.

Die identifisering en duidelike omskrywing van die werk wat as dié van 'n tegnikus of 'n vakkundige geklassifiseer kan word is ewe belangrik. Die mate van erkenning wat aan 'n kwalifikasie verleen word bepaal dikwels of die beroep gevestig gaan word.

Die kwalifikasies wat aldus vir toetrede tot poste in die organisasie erken en vereis word verteenwoordig die identifisering en

---

1. Ibid. p.7.
2. Tydens die Sesde Konferensie oor ingenieursopleiding: Opleiding van Tegnici: Federasie van Verenigings vir Professionele Ingenieurs is die plek van die tegnikus in die nywerheid bespreek. Vgl. konferensieprogram, Woensdag 8 Augustus 1973.
3. Ibid.

omskrywing van een van die aspekte van die kwaliteit-dimensie van die werkgewer se mannekragbehoeftes. Die voorgeskrewe opvoedkundige en beroepskwalifikasies is die fondament waarop die toetreders se voort= gesette opleiding vir die werk en vir hulle langtermyn ontwikkeling in die organisasie gebou moet word. Om die aard en die omvang van die behoeftes aan die voortgesette indiensopleiding te bepaal moet die werk egter in meer besonderhede ontleed, beskryf en geëvalueer word. Plig= state en prosedurehandleidings speel hierin 'n belangrike rol.

5.5.6 Pligstate, prosedurehandleidings en werkspesifikasies

Ingevolge die Staatsdienspersoneelkode (Hoofstuk E.V.) moet daar vir elke pos tot by 'n bepaalde vlak 'n pligstaat opgestel word. Die pligstaat is bedoel om 'n indeks te verskaf van die pligte wat aan 'n spesifieke pos toegewys is en om as handleiding te dien in ver= band met die prosedure wat gevolg moet word by die verrigting van so= danige pligte met die oogmerke om

(a) die oordrag van werkitems aan nuwe bekleërs van 'n pos of die be= kleërs van ander poste te vergemaklik,
(b) die opleiding van nuwe bekleërs van 'n pos te vergemaklik.

Elke plig asmede die prosedure wat by die uitvoering van die plig gevolg moet word, moet afsonderlik beskryf word.[1]

Benewens 'n beskrywing van die aard van die werk en die wyse waarop dit gedoen moet word bestaan daar in staatsdepartemente standaard kantooropdragte en in sekere gevalle gedetailleerde werkspesifikasies waarin kwaliteit, kwantiteit en ander werkstandaarde voorgeskryf word. In die inhoudsopgawe van die "Saamgevoegde Kantooropdragte" van die Staatsdienskommissie verskyn daar alleen meer as honderd aangeleent= hede[2] wat al die beamptes in die Kantoor raak en waaroor standaard opdragte uitgereik is. Hierdie noodsaaklike en, vir opleidingsdoeleindes,

---

1. 'n Voorbeeld van 'n pligstaat verskyn as Bylae 2.

2. Byvoorbeeld voorskrifte aangaande
die gebruik van amptelike tale,
bespoediging van werk,
sekerheidsmaatreëls ens.
(Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Saamgevoegde kantooropdragte. Ongepubliseerde dokument, 1973. pp.24.)

uiters nuttige dokumente gee nie noodwendig 'n aanduiding van die op= leidingsbehoeftes nie. Daar moet nog vasgestel word oor watter hoeda= nighede die werknemer moet beskik en veral watter kennis, vaardighede en gesindhede vir die uitvoering van werk van die vereiste standaard nodig is. Elke plig moet dus in meer besonderhede ontleed en ge= evalueer word. Vir hierdie doel word in die Staatsdiens van taakont= ledingstate gebruik gemaak.

5.5.6.1 Taakontledingstate

Op die taakontledingstaat word elke plig in stappe verdeel en vir elke stap word die sogenaamde sleutelpunte aangedui. 'n Stap is 'n logiese deel van die werk wanneer iets gedoen word om die werk te bevorder. 'n Sleutelpunt is daardie inligting wat nodig is om die stap korrek, maklik, veilig en gou te kan uitvoer.[1] In die sleutelpunt word daar dus uiteindelik gekom by 'n gedetailleer= de beskrywing van die kennis en die vaardighede wat vereis word om die werk suksesvol uit te voer.

Gedurende 1971 het die Departement van Bantoe-onderwys 110 take in sy streekkantore geïdentifiseer en vir opleidingsdoel= eindes ontleed. 'n Tipiese voorbeeld van 'n ontledingstaat van een van die korter take is Taak nr. 12, *Kontrolering van puntestaat vir Junior Sertifikaat.* (Slegs die eerste 5 stappe word ter illustrasie hieronder weergegee.)

Hulpmiddels

1. Lêers 16/13/4 en 16/14/4

Stappe	Sleutelpunte
1. Ontvang van Eksamenafdeling Hoofkantoor, die vakinskrywings (B.O.150) van elke skool met spesifieke opdragte.	1. Word deur registrasie ontvang en op lêer geplaas en deurgestuur.

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Grondbeginsels in toesighouding. Hoe om werkers op te lei. Opleidingspamflet 0791/8. Pretoria, 1971. p.7.

2. Stel Kringinspekteurs per diens= brief in kennis om die nodige te doen en gee 'n keerdatum waarop stukke terug by die streek moet wees.	1. Keerdatum moet so wees dat stukke betyds van die streek na Hoofkantoor gestuur kan word. 2. Handel af op lêer 16/13/4.
3. Laat diensbriewe onderteken.	1. A.B. of iemand aangewys onderteken die briewe.
4. Laat briewe afstuur en hou lêer oor vir keerdatum.	1. Registrasie pos briewe. 2. Registrasie hou lêer oor vir bepaalde datum.
5. Ontvang van kringinspekteurs puntestate B.O.150 in tweevoud.	1. Maak seker dat state deur K.I. gesertifiseer is.
6. ..... [1]	

In die Departement van Bantoe-onderwys dien die taakontleding= state

(a) as 'n opleidingshulpmiddel vir toesighouers wanneer nuwelinge opgelei word in die werk wat by 'n streekkantoor gedoen word,

(b) as 'n standaard prosedure vir streke sodat alle take wat by streek= kantore verrig word, op 'n eenvormige wyse gedoen word,

(c) as uitgangspunt vir die instelling van eenvoudiger en meer doeltref= fende prosedures.[2]

Die taakontledingstaat moet dus ook as 'n gedetailleerde prosedurehandleiding beskou en as sodanig gebruik word. Die fyn ont= leding van elke taak maak terselfdertyd werkvereenvoudiging moontlik.

Waar die aanleer van bepaalde vaardighede by die verrigting van herhalende werk in massaproduksie op die spel is, is 'n mikro-analise van elke beweging noodsaaklik. Vir hierdie doel word van hulpmiddels soos die rolprentkamera gebruik gemaak.[3] Met die toepassing

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Bantoe-onderwys. Taakontledingstate vir Streekkantore. Ongepubliseerde Handleiding, Mei 1971. p.18.

2. Ibid. p.2.

3. Seymour, W.D. Operator training in industry. Londen, Institute of Personnel Management, 1959. p 16.

van die meer gesofistikeerde analitiese metodes sluit die opleidingsfunksie by die terrein van organisasie en werkstudie aan.

5.5.7 Organisasie- en werkstudie en die bepaling van opleidingsbehoeftes

Die werkgewer wil dat sy werknemers slegs dié werk leer wat vir die bereiking van sy oogmerke noodsaaklik is. Die werknemers moet ook net die eenvoudigste werkmetodes leer wat die beste resultate teen die laagste koste lewer, en die werkgewer wil verseker wees dat die werkstandaarde wat hy neerlê geldig en realisties is. Opleidingsbehoeftes kan dus regtens eers bepaal word nadat onnodige werk uitgeskakel, die noodsaaklike werk vereenvoudig en werkstandaarde vasgestel is.

Vir 'n steedsgroeiende verskeidenheid van herhalende en nieherhalende werksoorte in die Staatsdiens is produksiestandaarde wetenskaplik bepaal en voorgeskryf, hoofsaaklik deur gebruikmaking van werkstudietegnieke en die stelsel van produksiebeplanning en -kontrole wat as die Korttermynkontroletegniek (KT2) bekend staan. Op 30 Junie 1972 was die stelsel in 32 staatsdepartemente in werking waarby altesaam 1 133 seksies en 8 790 werknemers betrokke was. 'n Verhoging van 20% tot 40% in produktiwiteit word sonder die toepassing van finansiële produksieaansporing behaal. Met aansporingskemas wissel die verbetering tussen 40% en 60%. In departemente waar die stelsel toegepas is, kon tot op 30 Junie 1972, 737 poste afgeskaf word, en die skepping van 54 nuwe poste voorkom word. Dit bring 'n totale geldbesparing van ongeveer R1.198.000 mee.[1]

In die Staatsdiens is die bepaling van die behoeftes van die gemeenskap, die vasstelling van doel en funksies, en die verdeling en die rasionalisering van die werk egter 'n aanhoudende proses. Omdat dit stap vir stap ook die volgorde van die bepaling van werkvereistes vir opleidingsdoeleindes verteenwoordig, is voorsiening daarvoor gemaak dat staatsdiensinspekteurs en werkstudiebeamptes terselfdertyd hieraan aandag gee.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. 1972 Jaarverslag. p.10.

Benewens al hulle ander werksaamhede om doeltreffendheid in die Staatsdiens te bevorder is die Staatsdiensinspektoraat verantwoordelik vir diensstaatbepaling, oftewel die vasstelling van die aard, vlak en die getal poste wat vir die uitvoering van 'n gegewe of verwagte volume werk noodsaaklik is. Die getal poste wat nodig is verleen 'n kwantitatiewe dimensie aan die opleidingsbehoeftes.

5.5.8 Mannekragbeplanning vir opleidingsdoeleindes

Om te verseker dat 'n genoegsame getal bevoegde personeel op gesette tye in ooreenstemming met die werkgewer se behoeftes beskikbaar is, moet

(a) die mannekragbehoeftes voorspel word,
(b) 'n personeelinventaris bygehou word,
(c) die mannekragaanbod voorspel word en
(d) betyds vir die werwing en die opleiding van personeel in die rigtings waar tekorte mag ontstaan voorsiening gemaak word.

Vir kort- sowel as langtermyn mannekragbeplanning het die Staatsdienskommissie 'n spesiale seksie in sy Kantoor in die lewe geroep.[1] Dié seksie beraam die behoeftes aan mannekrag en die verwagte aanbod in elke beroepsrigting in die Staatsdiens vir tydperke van tot vyf jaar vooruit. Die vooruitskattings geskied aan die hand van gegewens wat deur die werkgewerdepartemente, navorsingsinstansies en ander tersaaklike bronne verstrek word. Die betrokke seksie reik ook gereeld maandelikse, kwartaallikse en jaarlikse opgawes, wat as mannekragaanwysers bekend staan, uit. Die opgawes wat aan afdelingshoofde in die Kommissie se Kantoor vir die doeleindes van mannekragbeplanning en werkprogrammering beskikbaar gestel word, bevat gegewens ten opsigte van aanstellings, personeelverliese, prysindekse, salarisse en werkgeleenthede van sowel die Staatsdiens as die ander sektore van die land se ekonomie.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag vir 1972. p.1.

5.5.8.1 Diensstaatbegroting

Die mannekragbeplanning wat die Staatsdienskommissie op die groter skaal vir die Staatsdiens as geheel behartig, moet elke departementshoof vir sy departement in die besonder uitvoer. Vir die individuele departement is die diensstaatbegroting die instrument waarmee diensstaatuitbreiding beheer en beplan kan word. Dit skep die geleentheid vir 'n departementshoof om elke jaar sy departement se organisasie en sy diensstaat te hersien en voorsiening te maak vir nuwe dienste.[1]

5.5.8.2 Die personeelinventaris

Die Staatsdienswet vereis dat aantekening gehou word van alle beamptes wat in diens geneem is.[2] 'n Kenmerk van die moderne staatsdiens is dan ook sy volledige personeelrekord. Terwyl die diensstaatbegroting 'n aanduiding van die aard, getal en vlak van die poste gee wat op 'n diensstaat nodig is om 'n bepaalde noodsaaklike diens te lewer, en die mannekragbeplanning te make het met die voorsiening in die personeelbehoeftes, bevat die personeelinventaris kwantitatiewe en kwalitatiewe gegewens van dienende werknemers.

Vir die doeleindes van doeltreffende personeeladministrasie, insluitende opleiding, is die beweging van personeel van besondere belang. Gevolglik word deurlopende ontledings gemaak van die getalle en die kwaliteit van die personeel wat in elke kategorie in diens geneem word en uit die diens tree. Die ontledings bring tendense aan die lig wat die Staatsdienskommissie noop om die personeelbeleid van die Staatsdiens telkens te hersien en aan te pas. Een van die grootste probleme waarmee die Kommissie vir baie jare lank worstel is die betreklik hoë personeelomset in sekere kategorieë van die Staatsdiens. Die hoë omset verydel baie van die werk wat, onder meer, aan die opleiding van amptenare bestee word.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode. Hoofstuk A.III.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienswet no. 54 van 1957. Art. 6.(2)(i).

5.5.8.3 Personeelomset en opleiding

In sy Jaarverslag vir 1972 spreek die Staatsdienskommissie dan ook sy kommer uit oor die aanmerklike afname in die werwing van kandidate in die intreerange in vergelyking met die vorige jaar, en oor die feit dat feitlik net soveel personeel uit die Staatsdiens bedank het as wat daar kandidate gewerf is. Veral die Klerlike Afdeling verkeer in 'n "benarde" posisie. Gedurende 1971 was die totale personeelomset van die Staatsdiens 12%, maar 'n omset van 14% en selfs hoër is vir 1972 in die vooruitsig gestel.[1]

In die Tegniese Afdeling waar die koste aan opleiding in die algemeen hoër is as in die ander afdelings, is die posisie nie veel beter nie. Die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters het byvoorbeeld bevind dat die oorgrote meerderheid van die opmeters wat in besit van die Nasionale Diploma vir Tegnici is, hulle opleiding as leerlingtegnici in die Staatsdiens ontvang het. Min van hulle is egter in diens van die Staat.

> "The curious situation has now been reached in which a number of government departments are almost blatantly being used merely as a means of obtaining a training otherwise not so easily accessible."[2]

Die hoër as normale personeelomset skep 'n buitengewoon hoë opleidingsbehoefte wat in die praktyk 'n steeds hoër belegging in opleiding beteken. Meer en beter opleiding bied egter nie 'n bevredigende oplossing vir die probleem nie. Benewens al die ander ongewenste gevolge van 'n hoë personeelomset (byvoorbeeld die skade wat daardeur aan die beeld van die Staatsdiens berokken word[3]) lei dit met verloop van

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag 1972. p.8.
2. Republic of South Africa. Department of Higher Education. Report of the Commission of inquiry into the training of Land Surveyors. p.50.
3. Vgl. du Plessis, J.E. 'n Evaluering van die werwingsreklamemaatreëls van die Staatsdienskommissie. Universiteit van Pretoria. (Ongepubliseerde verhandeling). p.140.

tyd tot 'n verlaging van die kwaliteit van die amptenary. Dit geld veral wanneer die hoë omset met 'n afname van kandidate in die intree= range gepaard gaan. Dit is dus verstaanbaar waarom die Staatsdiens= kommissie soveel aandag aan die probleem van arbeidsomset bestee.[1]

Kwaliteit in die amptenary is die uiteindelike oogmerk van baie van die personeelwerksaamhede in die Staatsdiens. Veral by personeelopleiding word kwaliteit voorop gestel. Daarom speel personeelevaluering so 'n groot rol nie alleen by die bepaling van opleidingsbehoeftes nie, maar deurgaans ook tydens die voorsiening in die behoeftes en by die uiteindelike evaluering daarvan. Hier gaan die evaluering van die werknemer in hoofsaak egter om die bepaling van die mate waarin hy in enige stadium van sy dienstyd aan die vereistes van sy werk voldoen. Daaruit moet afgelei kan word watter opleiding hy nog moet ontvang.

5.6 DIE EVALUERING VAN DIE WERKNEMER

Die Staatsdienswet (No. 54 van 1957) bepaal dat daar by die vulling van 'n pos rekening gehou moet word met die kwalifikasies, be= treklike verdienstelikheid, bekwaamheid en geskiktheid van die persone wat vir bevordering, oorplasing of aanstelling in aanmerking kom.[2] Soos in al die lande waar die staatsdiens op 'n merietegrondslag geadminis= treer word, word personeelevaluering ook in die Suid-Afrikaanse Staats= diens vir die vulling van poste vereis. Die doel van die evaluering is om tot 'n oorwoë beslissing te geraak omtrent "die geskiktheid van 'n kandidaat vir 'n bepaalde pos".[3] Alhoewel daar in die tersaaklike hoof= stukke van die Staatsdienspersoneelkode slegs van aanstelling, plasing

---

1. Die hoë arbeidsomset was een van die vraagstukke wat aanleiding gegee het tot 'n omvattende ondersoek na mannekragbenutting in die Staats= diens. (Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens. Pretoria. Ongepubliseerde verslag, 1969. pp.614.)
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienswet, no. 54 van 1957. Artikel 11(3).
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdiens= personeelkode, Hoofstuk B.II(ii).

bevordering en beroepsaanpassing melding gemaak word, is deurlopende personeelevaluering ewe noodsaaklik vir alle bestuurswerksaamhede insluitende personeelopleiding.

5.6.1 Evaluering met die oog op aanstelling

In die loopbaangids, die werwingsadvertensies en die omsendminute waarin vakante poste in die Staatsdiens bekend gemaak word, word sowel die toetreevereistes as die pligte wat aan die poste verbonde is uiteengesit. Die vereistes gee 'n aanduiding van die minimum opvoedkundige of beroeps- en ander kwalifikasies, byvoorbeeld ervaring wat die werkgewer as noodsaaklik vir aanstelling in die poste beskou. Die opgawe van pligte is 'n aanduiding van die aard en die vlak van die werk waarop die werknemer ná diensaanvaarding voorbereid moet wees, en waarvoor hy ten volle opgelei sal moet word.

Wanneer 'n kandidaat aan die minimum werkvereistes voldoen kan daar nie sonder meer aanvaar word dat hy vir aanstelling in die vakante pos geskik is nie. Hy moet eers gekeur word. Indien meer as een kandidaat vir dieselfde pos in aanmerking kom moet die geskikste kandidaat geselekteer word. Die seleksie en keuring word in die lig van die kandidaat se kwalifikasies, persoonlike eienskappe, bekwaamhede en ervaring, teen die agtergrond van die werkvereistes uitgevoer.

By keuring met die oog op aanstelling speel die kandidaat se opleibaarheid en sy vermoë om te ontwikkel 'n belangrike rol. In die geval van die vulling van leerling- en kadetposte kan die kandidaat se potensiaal deurslaggewend wees.[1] Vir die opleidingsdoeleindes word veral gelet op die kandidaat se opvoedkundige kwalifikasies, sy intelligensie, aanleg, belangstelling, kennis, vaardigheid (veral taalgebruik), ervaring, persoonlike ambisie, leierskapshoedanighede, deursettingsvermoë, ywer, waarde-oriëntering, vooroordele en fisiese vermoë. Dit is egter wenslik dat ál die éienskappe waaroor die werknemer beskik geïdentifiseer en teen die vereistes van die werk geëvalueer word.

---

1. Kandidate vir staatsdiensbeurse word hoofsaaklik op grond van hulle vermoë om die beoogde studiekursusse te slaag, gekeur.

Voorsorg is hier beter as nasorg. Scholtz spreek die mening uit dat daar te veel nadruk op opleiding en te min op die keuring van geskikte mensemateriaal gelê word.[1] Alhoewel daar nie in alle opsigte met hom saamgestem kan word nie,[2] bly 'n goeie kandidaat steeds die belangrikste voorvereiste vir suksesvolle personeelopleiding. Die gesegde dat wanneer 'n mens 'n donkie oplei jy nie 'n perd nie maar 'n geleerde donkie kry is ook op personeelopleiding van toepassing. Foute wat by die keuring en die plasing van personeel gemaak word kan nie later deur opleiding reggestel word nie.

Die individuele werknemer se behoefte aan voortgesette opleiding hang dus grootliks af van die mate waarin hy by diensaanvaarding reeds aan die werkvereistes voldoen. Daarom is dit vir die werkgewer lonend om sy werknemers versigtig te kies en streng te keur.

Met die uitsondering van sekere poste soos dié van werkstudiebeampte, opleidingsbeampte, programmeerder ens., bestaan daar geen voorskrifte wat 'n algemene kwalifiserende eksamen, geskiktheidstoetse of keuringsonderhoude verpligtend vir aanstelling in die Staatsdiens maak nie. Op voorwaarde dat kandidate aan die voorgeskrewe minimum vereistes vir aanstelling voldoen word dit meesal aan departementshoofde oorgelaat om self te besluit oor die keuringsprosedure wat in hulle departemente gevolg moet word.

Gevolglik word daar na gelang van die omstandighede van verskeie tegnieke en hulpmiddels gebruik gemaak om te verseker dat die

---

1. Scholtz, H. Die keuring van toekomstige bedryfsleiers. Pretoria. Universiteit van Pretoria, 1964. p.3.
2. Dit is opvallend dat die teenoorgestelde sienswyse gehuldig word in lande waar daar nie 'n tekort aan personeel ondervind word nie:
   (a) "... there had been a failure to recognise the value of training in relation to recruitment, retention, morale and efficiency of staff." (Wiseman, H.V.soos aangehaal in Comment. Staff training: traditions and prospects. Londen, Local Government Training Board, Mei 1966. p.2.)
   (b) "We waste talent scandalously by failing to develop it after recruitment." (Gardner, J.W. The luckiest people. *Civil Service Journal*. April-Junie 1967. p.6.)

beskikbare kandidate so na as moontlik aan die vereistes van die werk voldoen. In sy ondersoek in verband met mannekragbenutting het die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing dan ook bevind dat bykans die helfte van die totale groep beamptes wat by die ondersoek betrek was, slegs op grond van aansoekvorms, getuigskrifte en sertifikate vir aan= stelling in die Staatsdiens gekeur is. Aan net meer as 40% van die groep is 'n onderhoud toegestaan, terwyl sowat 10% ook aan keurings= toetse onderwerp is.[1] In sy jaarverslag vir 1971 meld die Sekretaris van Arbeid dat 1 240 persone gedurende die jaar deur sy departement vir die Staatsdiens gekeur is.[2]

Kandidate vir poste in die Vakkundige en Tegniese Afdelings is meesal reeds vir hulle beroep gekeur voordat hulle om 'n betrekking aansoek doen. As gevolg van die betreklike groot aanbod van kandidate vir die opleidingskemas vir vakkundiges en tegnici is die Staatsdiens ook in staat om die beste gehalte kandidate vir die Afdelings uit te soek.

Die grootste gebrek aan toereikende keuring kom voor in die afdeling waar dit waarskynlik die nodigste is, naamlik die Klerklike Af deling. Kandidate vir die Kerklike Afdeling is uit die aard van die saak minder spesifiek beroepsgerig as gekwalifiseerdes wat vir aanstel= ling in die Vakkundige en Tegniese Afdelings in aanmerking wil kom. Omdat die aanvraag om kandidate veel groter as die aanbod is, word "die eerste die beste" kandidaat dikwels aangestel. In baie gevalle het dit dan later geblyk dat die eerste kandidaat nie noodwendig die beste was nie.

In die lig hiervan en veral met die oog op 'n verhoging van die kwaliteit van die amptenary het die Staatsdienskommissie besluit dat daar opnuut[3] 'n algemene keuringstoets vir kandidate vir die Klerklike

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens. Ongepubliseerde verslag 1969. p.468.

2. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Jaarverslag 1971. Pretoria, Staatsdrukker, 1972. p.2.

3. 'n Algemene keuringseksamen vir klerke in die Staatsdiens is in 1934 reeds ingestel. Hoofsaaklik as gevolg van 'n tekort aan kandidate is die eksamen in 1949 afgeskaf. Sedertdien is herhaaldelik aandag aan die moontlike herinstelling van een of ander eksamen of toets gegee. (Vgl. Staatsdienskommissie lêer no. 13/1, voorlegging gedateer 5/5/72.)

Afdeling ingestel word. Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se hulp is in hierdie verband ingeroep.[1]

Die doel van keuring is natuurlik nie net om die werkgewer in staat te stel om die kandidaat se aanstelling en plasing te oorweeg nie. Keuring is vir die werkgewer die begin van 'n deurlopende evaluerings= proses wat, onder meer, vir die opleiding van die werknemer onontbeer= lik is. Sy voortgesette opleiding moet veral op die kandidaat se goeie eienskappe gebou word.

5.6.1.1 Die identifisering van die goeie eienskappe van die werknemer

Alles wat die werknemer ná sy aanstelling nog moet leer is in= derdaad sy opleidingsbehoeftes. Die behoeftes bestaan in wese dus uit sy persoonlike tekortkominge in die werk, oftewel sy gebrek aan die kennis, vaardighede en gesindhede wat vir die behoorlike uitvoering van die werk nodig is en wat deur opleiding aangevul kan word. Alhoewel daar nie met die stelling as sodanig fout te vind is nie, kan die be= klemtoning van die werknemer se gebreke as synde die uitgangspunt vir die bepaling van opleidingsbehoeftes tot 'n misverstand aanleiding gee. Dit skep die indruk dat personeelopleiding hoofsaaklik remediërend van aard is of dat daar in die eerste plek op die verbetering van die werk= nemer se swakhede gekonsentreer moet word.

Hierdie indruk word verstewig deur die algemene gebruik om "beter" of "doeltreffender" werkverrigting as die vernaamste oogmerk van opleiding te beskou.[2] Indien die werknemer egter deur opleiding gehelp moet word om sover te ontwikkel as waartoe hy in staat is in die rigting waarin hy die grootste bydrae kan maak, dan word daar veral aan die ontwikkeling van sy sterk eerder as sy swak hoedanighede gedink. Dit is op grond van sy sterk eienskappe dat hy 'n bepaalde beroep kies en dat sy keuring, plasing en bevordering in die werk geskied. Dit is dan ook op sy sterk eienskappe dat sy ontwikkeling deur opleiding en

---

1. Ibid. (Staatsdienskommissiebesluit gedateer 7/9/72.)
2. Vgl. Hoofstuk IV, supra.

onderwys gebou word. Vandaar dat die meer begaafde werknemer gewoonlik meer langtermyn opleidingsgeleenthede kry as die minder begaafde.

Dit is egter in die wyse waarop die werknemer sy daaglikse werk verrig dat sy onmiddellike opleidingsbehoeftes aan die lig kom. Dan is dit dikwels die minder vaardige werknemer wat die meeste opleiding moet kry. Deurlopende evaluering van die werknemer terwyl hy werk is derhalwe noodsaaklik.

5.6.2 Evaluering tydens proeftydperke

In die Staatsdiens geskied die aanvanklike aanstelling van geskikte kandidate vir bepaalde tydperke op proef.[1] Die proeftydperke kan enersyds as 'n verlenging van die keuringsproses en andersyds as 'n aanpassings- en veral as 'n opleidingstydperk beskou word. Die voorgeskrewe leerlingtydperke in die geval van leerlingtegnici en vir die doeleindes van die registrasie van byvoorbeeld bourekenaars, ingenieurs en argitekte val dan ook saam met die proeftydperk.

Tydens die proeftydperk word die betrokke werknemers elke kwartaal geëvalueer. Daar word veral op hoedanighede soos ywer, stiptheid, betroubaarheid, matigheid, taalbevoegdheid, werkswyse en vordering gelet. Die doel van die kwartaallikse vorderingsverslae is om die werkgewer in staat te stel om te besluit of die proefaanstelling beëindig,[2] verleng of bekragtig moet word. Die verslae is ook besonder waardevol vir gebruik by die korrekte plasing van die werknemer en veral vir die bepaling van sy belangstelling, sy ontwikkelingspotensiaal en natuurlik sy opleidingsbehoeftes.

Of die werkgewer die proeftydperk altyd as 'n kritieke periode in die arbeidslewe van die werknemer beskou is 'n ope vraag; dit wil sê as 'n tydperk waarin ook die inlywing en die opleiding van die nuwe werknemer hoë voorrang moet geniet. Indien die leerling- of kadetskap-

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienswet no. 54 van 1957, Artikel 13 en Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk B.IX.
2. Gedurende 1971 is slegs ses beamptes uit die Staatsdiens ontslaan omdat hulle proeftydperke beëindig is. (Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. p.50.)

stelsel na die toetreerange van meer beroepsrigtings in die Staatsdiens as tans uitgebrei kan word, sal aan die proeftydperk meer positiewe inhoud en betekenis verleen kan word:

(a) Dit kan meebring dat die klem van "proef" na "opleiding" verskuif. Die evaluering van die werknemer tydens die "leerling"-tydperk sal dan nie hoofsaaklik vir die oorweging van die werknemer se geskiktheid gebruik word nie, maar ook vir die bepaling van sy behoeftes aan voortgesette opleiding.

(b) Indien die klem op opleiding val kan die werknemer se vordering aan die sukses wat hy in 'n voorgeskrewe opleidingsprogram behaal gemeet word.

(c) Soos in die geval van leerlingtenici kan die suksesvolle aflegging van 'n kwalifiserende eksamen aan die einde van die leerlingtydperk as 'n voorvereiste vir bevordering gestel word.

5.6.3 Evaluering volgens die stelsel van verdienstelikheidbepaling

Alhoewel die voorgeskrewe prosedure by personeelevaluering vir sekere doeleindes en vir bepaalde beroepsgroepe van mekaar verskil, kan aanvaar word dat elke werknemer dwarsdeur sy loopbaan voortdurend aan evaluering onderhewig is. Die omvattendste evaluering in die Staatsdiens geskied ingevolge die stelsel van verdienstelikheidbepaling.

Verdienstelikheidbepaling bestaan uit waarneming en evaluering van die werknemer se gedrag, optrede, bekwaamheid en prestasie in die werk. Die resultaat van die toepassing van die stelsel is 'n personeelverslag op grond waarvan besluite met verreikende gevolge vir die toekomstige werkloopbaan van die werknemer geneem word.

In die *Handleiding vir verdienstelikheidbepaling* (Sdk Z 268) word dit beklemtoon dat elke beampte in die Staatsdiens 'n deeglike begrip moet hê van die hoedanighede wat die bekwame beampte moet besit sodat hy homself in sy eie belang eerlik kan ondersoek ten einde vas te stel of hy in enige opsig te kort skiet en sodoende in die regte rigting kan ontwikkel. Die hoedanighede wat van elke beampte in enige pos verwag word, word in die handleiding kernagtig uiteengesit onder die opskrifte:

Verantwoordelikheid.
Insig.
Menseverhoudings.
Produktiwiteit.

Vir die werkgewer is die handleiding 'n basiese werksdokument. Deur die eienskappe met werksituasies in verband te bring soos in die handleiding aangetoon, leer verslaggewende beamptes hulle personeel beter ken en is hulle in staat om die personeel te help om, waar nodig, eienskappe te verbeter. Die meer as honderd vrae wat in die handleiding as leidrade vir die beoordeling van elke eienskap gestel word dien tegelyk as leidrade vir die bepaling van opleidingsbehoeftes.[1]

Die gegewens wat tydens die evalueringsproses aangaande die werknemer se prestasies in die werk en sy ontwikkelingsmoontlikhede versamel en geboekstaaf word, maak die stelsel uiters waardevol vir die doeleindes van nie net die bepaling van die besondere opleidingsbehoeftes van elke werknemer nie, maar ook van sy motivering vir doelgerigte selfontwikkeling asook die evaluering van opleidingspogings:

(a) Omdat sy bekwaamhede en prestasies beoordeel word onderwyl hy werk, en gevolglik teen die vereistes van die werk geëvalueer word kan die terreine waar die werknemer 'n aktuele behoefte aan kennis, vaardighede en gesindhede ervaar redelik maklik geïdentifiseer word.
(b) Die eienskappe wat beoordeel word, naamlik verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasie en produktiwiteit, sowel as al die ander inligting wat aangaande die werknemer se persoon verskaf word, maak van die verslag 'n indringende en gedetailleerde geheelbeeld van die totale werknemer. Dit stel die werkgewer in staat om sy ondergeskikte se bekwaamhede, sy gereedheid vir bevordering, potensiaal vir groter verantwoordelikheid en sy opleidingsbehoeftes as 'n geïntegreerde deel van die hele individu in sy besondere werksituasie en in sy omgewing te beskou, te ontleed en te vertolk.
(c) Die personeelverslag baan die weg vir 'n sinvolle loopbaangesprek tussen werkgewer en werknemer waartydens langtermynontwikkelingsbehoeftes in meer besonderhede geïdentifiseer en omlyn kan word.

---

1. Enkele voorbeelde van die vrae verskyn in Bylae 3.

Dit bied 'n unieke geleentheid waartydens die werknemer se begeerte om te leer 'n hoogtepunt kan bereik en waar sowel die werkgewer as die werknemer tesame 'n skeppende bydrae tot die verwesenliking van hulle ideale deur persoonlike ontwikkeling in die werk kan maak.

'n Uitstaande kenmerk van personeelevaluering in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is die besondere moeite wat gedoen word om te verseker dat die uiteindelike personeelverslag 'n eerlike en korrekte evaluering van die betrokke werknemer weerspieël.[1] Die stelsels wat vir die evaluering ontwikkel is word ook met die oog op moontlike verbetering voortdurend hersien.

Die vraag is by geleentheid al gestel of die koste en die moeite wat met die toepassing van die stelsel van verdienstelikheidbepaling gepaard gaan altyd geregverdig is.[2] Die vraag kan seker nooit afdoende beantwoord word nie omdat die waarde van personeelevaluering nie in terme van geld berekenbaar is nie. Dit staan egter vas dat toereikende en geldige stelsels vir werk- en personeelevaluering waarin werknemers die volste vertroue het, vir effektiewe personeelontwikkeling en benutting onontbeerlik is.

---

1. Die stelsel van personeelevaluering in die Britse Staatsdiens wat met verdienstelikheidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens vergelykbaar is, kom daarop neer dat die verslaggewende beampte (meesal die toesighouer).

   (a) die werknemer se taak moet ontleed en al die tersaaklike inligting moet neerskryf wat kan aandui watter werkprestasie van die werknemer verwag word;

   (b) moet vasstel in watter mate die bekleër van 'n pos waarin geslaag het om die resultate wat van hom verwag word te behaal. (Hy moet die werknemer se globale prestasie beoordeel en aandui watter faktore sy prestasie gunstig of nadelig beïnvloed het); en hy

   (c) moet sy mening gee oor die korrekte plasing van die werknemer, die opleiding wat hy moet kry, sy bevorderbaarheid en sy langtermyn-ontwikkelingspotensiaal.

   Britain. Civil Service Department. Management Personnel Training Division. Staff reporting. (Programmed textbook). Londen, H.M. Stationery Office (ongedateerd). p.(iii).

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag van die sesde konferensie van hoofde van departemente en administrasies, 11 en 12 Nov. 1959. p.31. (Ongepubliseer.)

Die waarde van die stelsels van werkevaluering en personeel-evaluering lê in die wyse waarop hulle toegepas, en die resultate in die praktyk vertolk en benut word. Om die maksimale voordeel daaruit te haal, moet die stelsels

(a) konsekwent toegepas word en moet al die implikasies van differensiasie op grond van individuele verskille, verskillende werkvereistes en werkprestasies, en veranderende toekomsverwagtings en -vooruitsigte, sonder vrees en sonder voorbehoud erken en aanvaar word,
(b) se buigsaamheid uitgebuit word, sodat hulle eweseer vir die bepaling van die aktuele korttermyn opleidingsnood as vir die langtermyn ontwikkelingsbehoefte van die werknemer benut kan word en
(c) volledig by elke bestuurswerksaamheid geïntegreer word.

Hierdie ideale word nie altyd in die praktyk verwesenlik nie. Soms val die klem, ook in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, op die onmiddellike materiële en ander voordele wat die toepassing van die maatreëls vir die individuele werknemer inhou. Evaluering van die werk word byvoorbeeld ondersteun omdat billike salarisse en diensvoorwaardes daardeur vasgestel kan word, terwyl personeelevaluering met die oog op die samestelling van merietelyste vir die toepassing van bevorderingsreëls en spesiale toekennings onderneem word.

Daarteenoor word positiewe resultate behaal in gevalle waar die stelsels doelgerig ook vir opleidingsdoeleindes aangewend word. Die wyse waarop die stelsel van verdienstelikheidsbepaling in die Departement van Gemeenskapsbou toegepas word dien as goeie voorbeeld van so 'n benadering.

Die Departement het in 1971 begin met 'n stelsel waarvolgens, onder meer, die beampte oor wie verslag gedoen word verantwoordelik is om self getuienis te noteer wat ten opsigte van sy werkverrigting en prestasies van belang is. Sy toesighouer evalueer die getuienis periodiek en voeg die addisionele getuienis waaroor hy beskik daarby. Die evaluering word deur die afdelingshoof bekragtig of gemodereer. Die beampte oor wie verslag gedoen word kry insae in sowel die evaluasie as die gepaardgaande opmerkings van sy hoofde. Hy moet sy paraaf op die evaluasie aanbring. Origens sluit die Departement se stelsel aan

by die stelsel van verdienstelikheidsbepaling wat vir die Staatsdiens voorgeskryf is.[1]

Die feit dat die beampte aktief by die opstel van sy eie merieteverslag betrek word bring mee dat hy regstreeks en onmiddellik van die hoë eise wat aan hom gestel word bewus gemaak word. Sy tekortkominge is vir hom aktueel omdat dit pertinent onder sy aandag kom. In opvolgende verslae sal hy hom daarop kan toelê om te verbeter op die eienskappe waar hy vantevore tekort geskiet het.

In 'n verslag aan die Staatsdienskommissie oor die stand van opleiding in sy Departement meld die Sekretaris van Gemeenskapsbou dan ook dat opleidingsbehoeftes makliker bepaal word sedert die stelsel toegepas word.[2]

5.7 DIE BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES BY WYSE VAN SPESIALE ONDERSOEKE

Spesiale ondersoeke na opleidingsbehoeftes word hoofsaaklik ingestel

(a) as deel van die normale werksaamhede van die Departement van Arbeid en die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se Instituut vir Mannekragnavorsing,

(b) as gevolg van bestaande of dreigende landswye tekorte aan opgeleide personeel in sekere beroepsrigtings en

(c) met die oog op die instelling, of die periodieke hersiening, van opleidingsmaatreëls.

5.7.1 Ondersoeke na mannekragbehoeftes deur die Staat en staatsondersteunde instellings

Die Departement van Arbeid is die instansie wat na die Republiek se mannekragbehoeftes omsien. In samewerking met werkgewers en verskillende staatsdepartemente en -instellings maak die Departement van

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Gemeenskapsbou. Departementele omsendbrief no.3 van 1971.

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lêer no. 12/2/1/35. 2 Maart 1972.

tyd tot tyd mannekragopnames om te bepaal wat die land se behoeftes is en hoe opleiding aangepas moet word.[1]

Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing speel deur sy Instituut vir Mannekragnavorsing 'n toonaangewende rol by die bepaling van opleidingsbehoeftes in die verskillende beroepsrigtings.[2]

5.7.2 Kommissies en komitees van ondersoek

In die ondersoeke na opleiding wat deur statutêre komitees en kommissies onderneem word,[3] word al die verskeie aspekte van opleiding in die bepaalde rigting in oënskou geneem. In hoofsaak gaan die ondersoeke egter om die Republiek se behoeftes aan opgeleide persone[4] in die betrokke gebied.

Die Straszacker-kommissie gee in die inleiding van sy verslag 'n volledige uiteensetting van die hoofoogmerke van sy ondersoek. Omdat die uiteensetting as 'n goeie voorbeeld van die stappe wat by 'n ondersoek van hierdie aard gevolg word dien, word dit hier woordeliks aangehaal:

> "(a) To determine in some considerable detail the best methods of education and training for university degrees in engineering, having in mind the future requirements of the Republic.
>
> (b) In order to achieve this, to begin with the logical approach of determining what the engineer is called upon to do in his profession and thus to gain firsthand knowledge on what has been past experience.
>
> (c) To use this knowledge and other relevant data together with the personal experience of the Commission for drawing realistic conclusions regarding future requirements

---

1. Geyser, D.J., op.cit. p.59.
2. Die behoefte aan gekwalifiseerdes in die volgende beroepsrigtings is, onder meer, deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing ondersoek: stads- en streekbeplanners, medici en ingenieurs.
3. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap. Kommissie van ondersoek na die metode van opleiding vir universiteitsgrade in ingenieurswese (bekend as die Straszacker-kommissie). Opsomming Deel I en II, 1965 en Die Kommissie van ondersoek na die opleiding van Landmeters, 1970.
4. Hoofstuk 9 van die verslag van die Straszacker-kommissie word gewy aan: "Die vraag na gegradueerde ingenieurs en die optrede wat aanbeveel word om in die vraag te voorsien."

which the engineer will have to meet.

(d) To obtain as much information as possible regarding the knowledge, and other qualities and attributes a person should have to meet the postulated requirements. This should not only be a cross-section of opinion of the whole engineering profession, but also include the views of employers of engineers.

(e) Against this background, to gather evidence on the extent to which young graduate engineers from South African universities comply with the requirements, to examine the existing university courses and to decide in which respects improvements are indicated.

(f) To determine the past, present and future supply, potential and demand for engineering graduates with baccalaureates as well as those with advanced degrees. This aspect has an important bearing on the method of training to be recommended.

(g) In the light of this investigation to give a broad outline of the content of courses for all desirable branches of study in engineering, both undergraduate and postgraduate, including practical aspects before, during and after attendance at university.

(h) To consider in a broad way the duration of the training necessary to cover the postulated courses properly.

(i) To ascertain what staff and facilities are available to universities and to recommend what should be provided.

(j) To outline briefly any implications arising from the recommendations as affecting the following: educational institutions, the State, employers, the potential student, the undergraduate and the graduate."[1]

Die voorgaande uiteensetting kom daarop neer dat die Kommissie vir homself die taak gestel het om te bepaal

- watter soort werk van 'n ingenieur verwag word,
- wat die vereistes van die werk is,
- in watter mate gegradueerdes reeds aan die vereistes voldoen,
- wat die verwagte vraag na, en aanbod van ingenieurs in die toekoms sal wees,

---

1. Republic of South Africa. Department of Education, Arts and Science. Commission of enquiry into the method of training for university degrees in Engineering, Report Part I and II, Pretoria. The Government Printer, 1964. p.1-2.

- wat gedoen kan word om in die vasgestelde behoeftes te voorsien.

Die uiteensetting verteenwoordig wat in die algemeen beskou kan word as 'n klassieke model vir die bepaling van opleidingsbehoeftes by wyse van 'n spesiale ondersoek. Alhoewel nie altyd so volledig nie, word dieselfde patroon in alle ondersoeke na die behoeftes aan opleiding gevolg.

Benewens die bestudering van tersaaklike publikasies, die aanhoor van getuienis en besoeke aan inrigtings maak die openbare ondersoekkommissies op groot skaal van vraelyste gebruik vir die insameling van die benodigde gegewens. Gewoonlik word die vraelyste aan sowel werknemers en werkgewers, as die verenigings wat hulle verteenwoordig, en opleidings- en navorsingstansies uitgestuur. Hierdie "demokratiese" benadering om al die deskundiges en belanghebbendes 'n geleentheid te gee om 'n bydrae te lewer is miskien tydrowend, maar dit dra baie daartoe by om by die regte antwoord uit te kom en veral om die uiteindelike aanbevelings deur diegene wat hulle moet implementeer aanvaar te kry.

Groot werkgewers, soos die Staatsdiens, volg min of meer dieselfde prosedure by die periodieke ondersoeke wat hulle instel om opleidingsmaatreëls te hersien en om opleidingsbehoeftes te bepaal.

In weerwil van die deeglike werk wat deur kommissies van ondersoek gedoen word en die hoë mate van gesag wat hulle aanbevelings dra, kan die kommissies egter nie as die ideale instellings vir die bepaling van opleidingsbehoeftes beskou word nie. In die snel veranderende wêreld van vandag moet vinnig gereageer kan word en gegewens oor opleidingsbehoeftes moet op 'n deurlopende grondslag beskikbaar wees. Kommissies is gewoonlik eenmalig en die voorgeskrewe prosedure wat hulle moet volg is uiteraard tydrowend.[1]

---

1. "Commissions of inquiry seem to recur at an average rate of slightly more than two per century ... this Commission ... took nearly 18 months to get started...." (Steyn, W.I. The education and training of surveyors. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Vierde Internasionale Landmeterskonferensie, Julie 1970. p.2.)

Gedagtig hieraan het die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters dan ook voorgestel dat 'n staande Adviserende Onderwyskomitee ingestel word om die te stigte Suid-Afrikaanse Opmetersraad op 'n deurlopende grondslag van advies insake opleidingsaangeleenthede te bedien. Derglike advieskomitees bestaan reeds in verskeie beroepe en nywerhede.[1] Die rade en advieskomitees is sedert hulle instelling aktief besig met, onder meer, die registrasie van sowel gekwalifiseerde as leerlinglede van die onderskeie beroepe. Benewens beheer oor die lede, dien die register ook as inventaris wat vir die noukeurige bepaling van opleidingsbehoeftes op 'n gegewe tydstip onontbeerlik is.

Die komitees en professionele verenigings onderneem dan ook hulle eie ondersoeke na opleidingsbehoeftes. Die Federasie van Verenigings vir Professionele Ingenieurs het byvoorbeeld gedurende 1972 'n opname van die behoeftes aan opleiding van ingenieurstegnici gemaak,[2] terwyl die *Educational Council for Air Conditioning and Refrigeration* (ECAR) gedurende 1973 'n vraelys vir die bepalings van die opleidingsbehoeftes van lede van die bedryf aan werkgewers gestuur het.[3]

5.7.3 Ondersoeke na opleidingsbehoeftes in die Staatsdiens

Die merendeel van die opleidingsbehoeftes in die Staatsdiens word deur die aanhoudende proses van evaluering van die werk en die evaluering van die werknemer bepaal. Die behoeftes het gewoonlik betrekking op die werksaamhede in bepaalde poste en die ontwikkeling van geïdentifiseerde individue in die poste. Daar is egter heelwat

---

1. Ingevolge die Wet op Professionele Ingenieurs no. 81 van 1968, die Wet op Argitekte no. 35 van 1970 en die Wet op Bourekenaars no. 36 van 1970 is adviserende onderwyskomitees in elkeen van die drie beroepe ingestel. Universiteite, kolleges vir gevorderde tegniese onderwys, asook lede van die onderskeie beroepe dien op die komitees. Die taak van die komitees is, onder meer, om advies te gee en hulp te verleen in verband met die opleiding en onderrig van voornemende lede van die professies.
2. Sesde konferensie oor ingenieursopleiding: Opleiding van tegnici. Die Federasie van Verenigings vir Professionele Ingenieurs, Konferensieprogram. Aug. 1973.
3. ECAR omsendbrief van 2 Julie 1973.

opleidingsbehoeftes wat nie beroeps- en pos- of individugebonde is nie, maar wat gemeenskaplik aan verskillende poste en interdepartementeel voorkom. Opleidingsbehoeftes van hierdie aard kom aan die lig deur horisontale struktuurinspeksies,[1] of spesiale ondersoeke uit te voer.

In die Staatsdiens word daar op groot skaal van staande en ad hoc komitees gebruik gemaak om die Staatsdienskommissie aangaande opleidingsbehoeftes te adviseer.[2] Die komitees word saamgestel uit deskundiges op die gebied waarin die opleiding verskaf moet word, beamptes van die onderwys- of opleidingsinstansies wat die opleiding moet organiseer en verskaf, en lede van die Kantoor van die Staatsdienskommissie wat met diensvoorwaardes, die erkenning van kwalifikasies en personeelstruktuur gemoeid is. Die deskundiges op die vakgebied kom gewoonlik uit die verskeie werkgewerdepartemente.[3]

Die komitees maak nie net opnames van opleidingsbehoeftes nie, maar hulle doen ook aanbevelings ten opsigte van maatreëls om in die behoeftes te voorsien. Na gelang omstandighede en behoeftes verander word van die komitees verwag om die opleidingsmaatreëls in hersiening te neem.

Op 'n meer formele grondslag en op hoër vlak as die advieskomitees word daar in die Staatsdiens ook komitees van ondersoek na opleiding aangestel,[4] dit wil sê benewens die kommissies van ondersoek wat gewoonlik alle aspekte van die Staatsdiens ondersoek, insluitende opleiding.[5]

---

1. Vgl. die ondersoek na die struktuur van die Tegniese Afdeling van die Staatsdiens. Staatsdienskommissie inspeksieverslag no. 1 van 1957.
2. Byvoorbeeld die komitees vir advies insake onderrig in vreemde tale, in Bantoetale en in elke studierigting waarin tegnici opgelei word.
3. In die Britse Staatsdiens moet die werknemersverenigings deur die *Joint Committee of the National Whitley Council*, altyd in opleidingskomitees verteenwoordig wees. (Vgl. byvooreeld die *Joint Committee* se verslag oor Fulton - The reshaping of the Civil Service. Developments during 1970. Londen, Her Majesty's Stationery Office, 1971. 36 p.)
4. Vgl. die verslag van die Komitee van ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens, 1971.
5. Voorbeelde van dergelike kommissies van ondersoek is die Graham- en die Centlivreskommissies van Suid-Afrika, die Glasscokommissie van Kanada en die Fultonkomitee van Brittanje.

Dit is opvallend dat die volgende hoëvlakse komitees waar= van inligting verkry is, almal die behoefte aan die opleiding van leidinggewende beamptes ondersoek het:

(a) Die "operationele werkgroep voor vormingsbehoeften op directie= gebied in die Belgische overheidsdiensten".[1]

(b) Die "werkgroep integratie hogere bestuursdienst" van die Nederlandse Rijksdienst.[2]

(c) Die "working party on management training in the (British) Civil Service".[3]

(d) Die Bloch-Laine Kommissie van ondersoek na die *Ecole Nationale d' Administration* in Frankryk.[4]

(e) Die Komitee van ondersoek na administratiewe opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens.[5]

Alhoewel daar 'n groot mate van ooreenkoms tussen die op= dragte en selfs die samestelling van die onderskeie komitees was, het hulle werkswyse in sekere opsigte van mekaar verskil.

---

1. België. Instituut Administratie-Universiteit, Vormingsbehoeften op directiegebied in de Belgische overheidsdiensten. Ongepubli= seerde verslag, Brussel, 28 Junie 1963. 60 p.

2. Nederland. Ministerie van Binnelandse Zaken, Rapport van de werkgroep integratie hogere bestuursdienst. Ongepubliseerde verslag, Den Haag, Desember 1965. 7 p. en verskeie bylae.

3. Britain. H.M. Treasury. Management Training in the Civil Service, report of a working party. Londen, H.M. Stationery Office, January 1967. 30 p.

4. Manor, J. The reform of the Ecole Nationale d' Administration in Paris. (In Public Administration in Israel and abroad No. 11. Jerusalem 1971.)

5. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Adminis= tratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde verslag. Pretoria, November 1971. 24 p. en bylae.

5.7.3.1 Die werkgroep van die Instituut Administratief- Universiteit van België

'n Ondersoek is in 1963 in België deur die Instituut Administratie - Universiteit van stapel gestuur "om tot een klaarder inzicht te komen in de vormingsbehoeften op directiegebied in de Belgische overheidsdiensten."[1] Die werkgroep het uit agt lede bestaan, ses was leidinggewende amptenare in die Staatsdiens terwyl die ander twee lede van bekende universiteite was. Hulle is bygestaan deur 'n deskundige op die gebied van die sosiale sielkunde.

Die werkgroep het vooraf 'n teoretiese model van die leidinggewende funksie opgestel. Die model het uit 'n aantal fasette bestaan wat onder die volgende hoofde saamgevat is:

Informasie.
Beslissing.
Leierskap.
Koördinasie.
Kontrole.
Organisasie.
Betrekkinge met die publiek.[2]

Die model is in die praktyk op die proef gestel deur onderhoude te voer met 128 amptenare wat die hoogste poste in nege staatsdepartemente beklee. Die amptenare is gevra om, onder meer, hulle eie sienswyse ten opsigte van die leidinggewende funksie en die opleiding wat daarvoor nodig is, te gee.

Op hierdie wyse is vasgestel watter gapings daar tussen die model en die praktyk bestaan. Die gapings (oftewel leemtes) sou dan 'n aanduiding van die opleidingsbehoeftes weerspieël. Die hele ondersoek het net tien weke geduur.

---

1. België. Vormingsbehoeften op directiegebied in de Belgische overheidsdiensten, 1963. p.1.
2. Ibid. p.16.

5.7.3.2 Die Nederlandse werkgroep "Integratie hogere bestuursdienst"

Die Minister-President van Nederland het in 1963[1] die werk= groep onder voorsitterskap van die Direkteurgeneraal vir Owerheids= personeelbeleid aangestel. Al sewe lede van die werkgroep was óf hoofde van staatsdepartemente óf adjunkhoofde en gelyke range. Hulle is bygestaan deur die Hoof van die Afdeling Opleiding en die Direkteur van Sielkundige Dienste.

Die werkgroep moes, onder meer, besin oor maatreëls wat sou verseker dat "voldoende krachten beschikbaar komen, die zullen beant= woorden aan de alsdan te stellen eisen voor het vervullen van topfunc= ties..." Die opdrag is in vyf fasette verdeel, naamlik

"(a) Het benoemingsbeleid voor de top.
(b) Het vormingsbeleid voor de top.
(c) De werving aan de voet.
(d) Stages en opleiding aan de voet.
(e) Vorming en opleiding voor de middengroep."2

Die werkgroep het 'n antwoord op hulle probleem gevind, hoof= saaklik deur beskikbare dokumentasie oor die onderwerp en die bestaande vergelykbare maatreëls wat in ander lande getref is te bestudeer. Na byna twee en 'n half jaar en agt vergaderings het die werkgroep se verslag verskyn. Die verslag beslaan sewe bladsye, uitgesonderd die bylae.

5.7.3.3 Die Britse "Working Party on Management Training in the Civil Service"

Die werkgroep is in 1965 deur die *Chancellor of the Exchequer* aangestel en het bestaan uit vyf senior amptenare, vier lede van die *Civil Service Staff Movement*[3] (staatsamptenare verbonde aan die werk= nemersverenigings), drie universiteitsprofessore en een personeel= direkteur uit die private sektor. Hulle opdrag was

---

1. Nederland. Integratie hogere bestuursdienst, 1965. p.1. Dit is interessant dat die opdrag vir die ondersoek net drie dae voor die verskyning van die Belgiese verslag uitgereik is.
2. Ibid.
3. Britain. Management training in the Civil Service, 1967. p.(iii).

> "to consider the training needs for middle and higher management in the Civil Service and to submit recommendations on ... training ... and the desirability or otherwise of setting up a Civil Service Staff College."[1]

Vir die doeleindes van die ondersoek is geskrewe sowel as mondelikse getuienis ingewin. 'n Lys van vyftien vrae is as leidraad vir getuienis uitgestuur. Sommige van die vrae was ietwat vaag en wyd gestel, byvoorbeeld: "Should management training be an integral part of any staff development plan?" en "Have you any views on the type of training most suitable for Civil Servants in higher management positions?"[2]

Die werkgroep se verslag is later aan die Fultonkomitee van ondersoek na die Britse Staatsdiens beskikbaar gestel.

5.7.4 Die ondersoek na administratiewe opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens

5.7.4.1 Die opdrag

Op versoek van die Staatsdienskommissie het die Minister van Binnelandse Sake in Mei 1970 'n komitee aangestel met die opdrag om ondersoek in te stel na, en aan die Staatsdienskommissie verslag te doen oor, administratiewe opleiding (insluitende inlywings-, toesig-houdings- en bestuursopleiding) wat beamptes moet ondergaan om hulle in staat te stel om te voldoen aan die hoë vereistes van die Staatsdiens. In breë trekke moes aandag gegee word aan

(a) die onmiddellike en toekomstige administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes in elke rang, op alle vlakke en in alle Afdelings van die Staatsdiens; en

(b) die stappe wat nodig is om -

  (i) in die behoeftes te voorsien en

  (ii) te verseker dat die opleiding in stand gehou en ten volle benut word.

---

1. Ibid. p.1.
2. Ibid. p.28.

Besondere aandag moes ook gegee word aan die wenslikheid en die moontlikheid van 'n sentrale opleidingsinrigting vir die Staatsdiens.[1]

Anders as in die geval van die voornoemde ondersoeke in ander lande gaan die opdrag nie oor die opleiding van slegs leidinggewende beamptes nie. Daarmee wil die opdraggewer te kenne gee dat die opleiding van die boonste kaders nie sonder inagneming van die opleiding wat hulle op 'n vroeër stadium in die laer range ontvang het, sinvol ondersoek kan word nie. Soos die Nederlandse werkgroep dit klaarblyklik ook ingesien het moet daar ook gekyk word na die opleiding "aan de voet en voor de middengroep" voordat daar by 'n "vormingsbeleid voor de top" uitgekom kan word.[2]

5.7.4.2 Die samestelling van die Komitee

Die lede van die Komitee het bestaan uit die Sekretaris van die Staatsdienskommissie (as Voorsitter), die Sekretarisse van die Tesourie, Nywerheidswese, Gesondheid en Bantoe-onderwys, die Hoofdirekteur van Veeartesenykundige Dienste, die Direkteur van Hospitaaldienste van die Oranje-Vrystaat, die Direkteur van Kultuursake, die Adjunkdirekteur van Onderwys (Kaapse Provinsiale Administrasie), die Adjunksekretaris van Volkswelsyn en Pensioene, die Direkteur en die Adjunkdirekteur van Opleiding, die President van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, en twee professore uit die Departemente Publieke Administrasie van verskillende universiteite.[3]

Die Komitee was dus verteenwoordigend van 'n wye verskeidenheid beroepsrigtings en administratiewe ervaring in die Staatsdiens. Die opleidings- en onderwysinstansies, die universiteite, die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing en die Tesourie is by die Komitee ingesluit ter wille van die deskundige bydrae wat elkeen op sy besondere terrein moes lewer. Die hoë vlak en die groot ledetal van die Komitee sou benewens die deskundigheid en ervaring wat hulle bydra ook die

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.1.
2. Nederland. Integratie hogere bestuursdienst, 1965. p.1.
3. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. Bylae A.

uiteindelike aanvaarding en die implementering van die aanbevelings vergemaklik.

Die Komitee het by sy eerste vergadering 'n kleiner, soge= naamde kernkomitee aangewys wat as werkgroep of taakmag die ondersoek moes aanpak en onder die leiding van die Komitee voortsit en deurvoer.[1]

5.7.4.3 Die ondersoekmetode[2]

Die Komitee het die bepaling van die behoeftes aan adminis= tratiewe opleiding as een van sy vernaamste oogmerke beskou. As eerste stap moes dus vasgestel word wat die vereistes van administratiewe werk in die Staatsdiens is, en in watter mate persone in die Diens aan die vereistes voldoen. Daar is besluit om dienende amptenare te versoek om die benodigde inligting aangaande die werk waarmee hulle vertroud is te verstrek. Vir die doel is 'n aantal vraelyste opgestel.

Die vraelyste is gebaseer op 'n ideale teoretiese model van die administratiewe opleidingsbehoeftes van alle beamptes op vyf iden= tifiseerbare vlakke in die Staatsdiens. Die onderskeie vlakke is bepaal volgens die inhoud van die administratiewe werk op elke vlak. Hulle is die volgende:

Departementshoofde
Afdelingshoofde
Seksiehoofde
Toesighouers
Operasionele werkers.[3]

In die teoretiese model is die administratiewe werk van die Staatsdiens saamgevat in 62 breë onderwerpe waarvan beamptes in 'n mindere of meerdere mate kennis en vaardighede moet beskik na gelang van die vereistes van die pos wat hulle beklee. Die onderwerpe is in die vraelys[4] opgeneem onder die hoofde

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. 99/G/37/9 (Deel I).
2. Ibid.
3. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.6.
4. Vgl. die ontwerpvraelyste op Staatsdienskommissie 1êer no. 99/G/37/9. (Deel V).

omgewingsaangeleenthede,
owerheidsmasjinerie,
beleidsake,
finansies,
personeelaangeleenthede,[1]
organisasie,
werkmetodes en -prosedures, en
beheer.

Vir die doeleindes van die vraelys is die mate van kennis en vaardigheid waaroor 'n persoon beskik (of behoort te beskik) in 'n sespunt skaal verdeel, naamlik:

5 - Is ten volle op die hoogte van die saak, kan met 'n deskundige daaroor redeneer, kan met gesag daaroor skryf.
4 - Kan oor die saak redeneer en skryf. Het dus meer as blote ervaring daarvan.
3 - Kan oor die saak praat en skryf, maar kan slegs van hoorsê en ervaring praat en skryf.
2 - Kan daaroor iets sê en kan 'n gesprek daaroor voer.
1 - Het van die saak gehoor, maar weet weinig daarvan...
0 - Het geen kennis van die onderwerp nie.

In die vraelys is voorsiening daarvoor gemaak dat die respondent sy eie posisie in die personeelstruktuur (dit wil sê die pos wat hy beklee, die afdeling waarin hy geklassifiseer is en die werkvlak waarop hy hom bevind) asook dié van die persoon oor wie se werk hy die vraelys voltooi, kan identifiseer. Ander gegewens wat betrekking het

---

1. As voorbeeld word sommige van die onderwerpe onder personeelaangeleenthede aangehaal:
"5.1 Diensvoorwaardes
5.2 Die bepalings van die Staatsdienswet, 1957 en die Staatsdiensregulasies.
5.3 Die beleid wat by die werwing, keuring en aanstelling van die lede van die Staatsdiens geld.
5.4 Die beleid en praktyk wat by die opleiding en ontwikkeling van lede van die Staatsdiens geld.
5.5 Die beleid en praktyke wat by personeel-evaluering (meriete-bepaling) en -bevordering geld.
5.6 Die teorie en praktyke van toesighouding.
5.7 Die opleiding wat universiteite en kolleges vir gevorderde tegniese onderwys in publieke of staatsadministrasie kan verskaf.
5.8 Die doel en funksies van die Staatsdienskommissie."

op sy beroeps- en opvoedkundige kwalifikasies, die opleiding wat hy ontvang het, sy ervaring in die werk en sy bedrewenheid in die gebruik van die amptelike tale moes ook aangedui word.

Altesaam vier afsonderlike vraelyste is ontwerp wat elkeen aan verskillende groepe respondente uitgereik is. Op die vraelyste moes die respondente in die eerste groep aandui wat hulle bestaande kennis en ervaring van elke onderwerp in die vraelys is. Die daaropvolgende groepe moes onderskeidelik aandui

- wat 'n beampte wie se pos hy behoorlik identifiseer en wat onder sy toesig werk, se kennis en ervaring behoort te wees;
- wat 'n beampte in die respondent se eie pos se kennis en ervaring behoort te wees;
- wat die respondent se kennis en ervaring is en wat dit behoort te wees.

Die laasgenoemde vraelys is deur alle hoofde van departemente voltooi. Onderhoude is ook met elke hoof oor die ondersoek gevoer. Uiteindelik het 2 415 beamptes[1] die vraelyste voltooi. Die resultate is deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing onder wie se leiding die navorsingsgedeelte van die ondersoek gevoer is, geprosesseer.

Benewens inligting wat deur middel van die vraelys bekom is, het die Komitee enkele voorleggings ontvang en is 'n studie gemaak van administratiewe opleiding ter plaatse (ook in die private sektor) en in die buiteland.

Die ondersoek was die omvattendste van die aard wat tot dusver in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens onderneem is, en in verskeie opsigte kan die ondersoekmetode as uniek beskou word.

(a) As uitgangspunt is aanvaar dat die behoefte aan opleiding bepaal word deur die mate van kennis en vaardigheid waaroor die werknemer beskik en dié wat in die werk van hom vereis word. Die hele ondersoek is ontwerp om by 'n resultaat uit te kom waarin hierdie verskil weerspieël word.

---

1. Die getal is die totaal van 'n verteenwoordigende monster wat in elke groep op die verskillende vlakke getrek is. Op die heel boonste vlak is die hele bevolking getrek.

(b) Die ondersoek is so ontwerp dat die teoretiese model van die opleidingsbehoeftes telkens en op verskillende maniere deur verskillende persone wat in die praktyk staan getoets kon word. Die Belgiese ondersoekers het daarenteen hulle teoretiese model as die finale vertrekpunt aanvaar. In daardie geval was dit miskien geregverdig omdat die ondersoek slegs op die leidinggewende beamptes betrekking gehad het.

(c) Deur gebruik te maak van 'n punteskaal kon die resultaat gekwantifiseer word, wat op sy beurt elektroniese dataverwerking moontlik gemaak het. Dit het natuurlik ook daartoe bygedra dat betekenisvolle verskille in die antwoorde verkry kon word.

(d) Die toesighouer se natuurlike rol in die opleidingsproses is erken deurdat hy gevra is om aan te dui wat sy ondergeskikte behoort te weet. Daar is ook veronderstel dat die toesighouer 'n ander en meer objektiewe, sienswyse daaroor sal hê as die ondergeskikte.

(e) Deur dieselfde vrae aan persone op die verskillende vlakke te stel, word die ontwerp van 'n deurlopende ontwikkelingsprogram moontlik gemaak. Insgelyks maak dieselfde vrae aan persone in verskillende afdelings die ontwerp van gemeenskaplike opleidingsprogramme moontlik.

(f) Waarskynlik die belangrikste kenmerk van die ondersoek was die feit dat so 'n groot aantal beamptes daaraan kon deelneem. Elke deelnemer het inderdaad 'n substantiewe bydrae gemaak.

Alhoewel die resultaat niks opspraakwekkends opgelewer het nie, kon die ondersoekmetode as redelik suksesvol beskou word. 'n Opvallende leemte is die feit dat daar nie in geslaag is om benewens kennis en vaardighede ook vas te stel wat die behoeftes aan gesindhede is nie. Omdat gesindhede, net soos waardes en norme, begrippe is wat moeilik objektief benader kan word lê dit waarskynlik op 'n ander vlak as kennis en vaardighede en sou die bepaling van die behoeftes daaraan moontlik 'n ander soort ondersoek vereis.

Die opleidingsbehoeftes van die Staatsdiens asook die resultate van hierdie en ander ondersoeke word in die volgende hoofstuk bespreek.

5.8 SAMEVATTING

Voordat hy met opleiding kan begin moet die werkgewer weet wat sy werknemers moet leer. Hy moet dus vooraf vasstel wat die vereistes van die werk is en bepaal in watter mate sy personeel aan die vereistes voldoen. Dit verg 'n grondige studie, nie alleen van die onmiddellike werksituasie nie, maar ook van moontlike toekomstige werkvereistes en personeelveranderings, kwalitatief sowel as kwantitatief. Uiteindelik hang die sukses van die ontwerp van die opleidingswerksaamhede af van die noukeurigheid waarmee die opleidingsbehoeftes bepaal is.

Die behoeftebepalingsproses is in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens 'n integrale deel van die normale werksaamhede wat met die voortdurende identifisering en evaluering van die werk en van die personeel gepaard gaan.

Besondere aandag word in die Staatsdiens aan die identifisering van die werk gegee. Goeie resultate word ook met die toepassing van 'n verskeidenheid van werkstudietegnieke behaal. Daar is egter aanduidings dat die personeelstruktuur van die Staatsdiens nie meer aan sy doel beantwoord nie. Die struktuur word dan ook hersien.

In die Staatsdienswet, die Regulasies en die Personeelkode is daar uitvoerige voorskrifte en leidrade in verband met die evaluering van personeel. In die praktyk is dit veral by keuring vóór aanstelling en plasing waar nog veel gedoen kan word. Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing is die Staatsdienskommissie behulpsaam met stappe om die tekortkominge te bowe te kom.

Wanneer nuwe opleidingsmaatreëls beoog word en wanneer daar ernstige probleme, byvoorbeeld tekorte aan opgeleide personeel ontstaan, word spesiale ondersoeke uitgevoer om die opleidingsbehoeftes te bepaal. Vir die ondersoeke word hoofsaaklik van deskundige komitees gebruik gemaak.

Gedurende die sestiger jare het die behoefte aan leidinggewende amptenare in talle lande dwarsdeur die wêreld besondere aandag geniet. In die Republiek van Suid-Afrika is in 1970 'n omvattende ondersoek ingestel na die administratiewe opleidingsbehoeftes van die Staatsdiens, insluitende dié van die boonste kaders. In die volgende hoofstuk word, onder meer, die opleidingsbehoeftes wat deur hierdie ondersoek aan die lig gekom het, bespreek.

HOOFSTUK 6

OPLEIDINGSBEHOEFTES EN OPLEIDINGSINHOUD

6.1 INLEIDING

Die bepaling van opleidingsbehoeftes is 'n doelgerigte en stelselmatige handeling wat leidrade vir die ontwerp van prakties uitvoerbare personeelopleiding moet verskaf. Die vrae wat met behoeftebepaling beantwoord moet word gaan om die aard, die vlak en die hoeveelheid kennis, vaardigheid en gesindhede wat by die individuele werknemer ontwikkel moet word om hom in staat te stel om die werk te doen soos sy werkgewer dit van hom verlang.

Alhoewel die opleidingsbehoeftes uiteindelik in 'n geïdentifiseerde pos en in bepaalde werksomstandighede tuisgebring moet word, is daar terreine waarin algemene en, vir verskillende werknemers, gemeenskaplike opleidingsbehoeftes bestaan. Die Staatsdienskommissie het een van die gemeenskaplike terreine, naamlik die behoefte aan administratiewe opleiding van beamptes in die Staatsdiens laat ondersoek. In hierdie hoofstuk word aspekte van die algemene opleidingsbehoeftes aan die hand van hierdie en sekere ander ondersoeke toegelig.

6.2 BEHOEFTES WAT DEUR OPLEIDING BEVREDIG KAN WORD

Die vereistes van die werk en die ooreenstemmende behoeftes van die werknemers wat deur opleiding aangevul kan word, word gewoonlik onder die volgende hoofde saamgevat:

(a) kennis,

(b) vaardighede en

(c) gesindhede.

In die Belgiese Staatsdiens word onderskei tussen wetenskaplike kennis, praktiese kennis, bekwaamheid en houdings. By wetenskaplike kennis word die algemene teorieë en die besondere begrippe van die toepaslike vertakkinge van die wetenskap ingesluit.[1]

6.2.1 Kennis

Die werknemer moet weet wat sy werk is en hoe hy dit moet aanpak. Hy moet weet wat die vereistes van die werk is en hoe hy hom daarvoor kan bekwaam. Hy moet weet waarom sy werk belangrik is en waar hy by die organisasie inpas. Dit kom neer op kennis van die beleid, doel, funksies, organisasiestruktuur, pligte, prosedure en metode van sy eie werk en in mindere mate dié van die werk van sy kollegas en sy meerderes.

Hy moet ook sy werkomgewing ken. Op die onderste werkvlak is kennis van sy onmiddellike omgewing noodsaaklik, maar na mate hy in die hiërargie styg, kring sy behoefte aan kennis van sy groter omgewing gaandeweg al wyer uit.

Die Civil Service Commission van die Verenigde State van Amerika noem die voorgaande behoeftes aan kennis die

(a) "bureaucratic updating requirement ... the need to inform and instruct the employee about the conditions, the expectations, and the processes of his governmental environment, including the particular problems of adapting bodies of general skill and knowledge to governmental objectives and processes;

(b) the professional updating requirement ... in the substance and perspective of his speciality;

(c) the horizon-stretching requirement ... the individual growing out of the confinement of internal bureaucratic routines into the dimension of the external world of socio-political affairs."[2]

---

1. België. Algemene Directie voor selectie en vorming. Toelichting betreffende de research en vorminggroepen. Ongepubliseerde pamflet, 7 Maart 1968. p.2.

2. United States of America. Civil Service Commission. Self and service enrichment through Federal training, 1967. p.78.

Die praktiese kennis wat in die Belgiese Staatsdiens op die toetreevlak vereis word behels

- die memorisering van sommige feite (byvoorbeeld die struktuur van die departemente, die bedrag van die begroting);
- kennis van sommige basiese dokumente en bronne (byvoorbeeld die statistiese jaarboek);
- kennis van sommige situasies (byvoorbeeld menslike verhoudings in die Staatsdiens);
- min of meer noukeurige kennis van sommige maatreëls.[1]

Die kennis waaroor die werknemer moet beskik kan redelik maklik deur eksamen of ondervraging geëvalueer word. In die werksituasie gaan dit merendeel egter nie om die kennis as sodanig nie, maar om die toepassing daarvan. Tereg sê Depré,

> "kennis op zichself volstaat niet. Het komt erop aan hoe men van zijn kennis gebruik maakt in het dagelijks beroepsleven, in het oplossen van problemen. Het komt er dus op aan kundigheden onderling te combineren on creatief te zijn."[2]

Die ontwikkeling van kennis wat kan lei tot 'n behoorlike begrip, wat op sy beurt weer kan lei tot perspektief en diepgaande insig,[3] behels veel meer as wat met 'n eenvoudige uiteensetting soos hierbo weergegee kan word. Kennis is ook 'n voorvereiste vir die ontwikkeling van vaardighede en gesindhede.

6.2.2 Vaardighede

Bekwaamheid of "kunnen doen" noem die Belgiese Staatsdiens hierdie "vormingsobject". Dit het betrekking op die doelmatigheid waarmee die opgelegde taak uitgevoer word.[4] Katz onderskei tussen drie soorte vaardighede wat veral in bestuursposte vereis word:

---

1. België. Algemene directie voor selectie en vorming, 1968. p.2.
2. Depré, R. Rol en kwalificatie van de beleidsambtenaar. In De evolutie van het openbare ambt en de vormingsvereisten. Brussels, Instituut Administratie-universiteit, 1968. p.59.
3. "Insig is die finale, skielike en spontane insien van die verhoudings tussen gegewe feite." (Vgl. Viljoen, A. Die leer en opleidingsproses in die opleidingsprogramme van die Staatsdienskommissie. Universiteit van Pretoria. Ongepubliseerde verhandeling, 1973. p.38.)
3. België. Algemene directie voor selectie en vorming, 1968. p.2.

(a) Tegniese vaardighede, oftewel vaardighede met die beoefening van die besondere beroep asook met die gebruik van administratiewe en ander tegnieke en hulpmiddels.

(b) Menslike vaardigheid wat kommunikasie, waarneming, sensitiwiteit, simpatie en empatie insluit.

(c) Vaardigheid van denke wat hoofsaaklik met die oplossing van probleme en besluitneming te doen het.[1]

Die ontwikkeling van vaardighede vir die doeltreffende uitvoering van die pligte wat aan die pos verbonde is, is 'n vanselfsprekende opleidingsbehoefte. Die werknemer se vaardigheid bepaal dikwels sy werkprestasie in terme van die hoeveelheid en gehalte werk wat hy binne 'n gegewe tyd kan afhandel. Vaardigheid word dan ook by uitstek deur oefening en ervaring verwerf.

In die Staatsdiens is vaardigheid in die omgang met mense en verbale vaardighede, dit wil sê die vermoë om behoorlik te praat, te lees, skryf, luister en verstaan in albei landstale en, waar nodig, ook in vreemde tale, belangrik.

6.2.3 Gesindhede

Die *Afrikaanse Woordeboek* sê 'n gesindheid is 'n denkwyse, stemming, innerlike gevoel of houding, som van menings, oortuigings wat as rigsnoer dien by geestelike handelinge of daartoe aanleiding gee, innerlike wilsgesteldheid.[2] Gesindhede is na verwant aan lewens- en wêreldbeskouing, waarde-oriëntering en persoonlikheidseienskappe. Dit kom tot uiting in die werknemer se motivering vir die werk, in sy optrede in die werk, en sy gedrag teenoor sy medemens.[3]

---

1. Katz,R.C., soos aangehaal deur Connor, F.G. Today's challenge: Developing human potential. Pamflet uitgereik deur die United States Civil Service Commission, Washington D.C., ongedateer. p.5.
2. Woordeboek van die Afrikaanse Taal, Deel III, Staatsdrukker, Pretoria.
3. Blake beskou die ontwikkeling van 'n positiewe gesindheid by werkgewers en werknemers as die belangrikste en dringendste behoefte met die oog op 'n verhoging van produktiwiteit in die Verenigde State van Amerika. (Blake, R. The American and the training and development profession. *Training and development Journal*, March 1973. p.12.)

Die houding of "kunnen-zijn" het betrekking op die werknemer se opvatting van sy rol in sy werk en in die samelewing. Vir die werkgewer is dit van belang dat die werknemer 'n bepaalde positiewe en, vir die bereiking van die onderneming se oogmerke, 'n bevorderlike gesindheid openbaar. Vir personeelopleiding is die werknemer se opvatting van selfontwikkeling, en sy ideale in die werk van besondere belang.

Volgens Eksteen geniet die volgende gesindhede hoë voorrang in die beroepslewe: Betroubaarheid, eerlikheid, beleefdheid, vriendelikheid, verantwoordelikheidsin, morele standvastigheid, deursettingsvermoë, noukeurigheid, netheid, leergierigheid, getrouheid, flukse optrede en wakkerheid, vooruitstrewendheid, geesdrif, selfbeheersing en hardwerkendheid.[1]

Human plaas lewensbeskouing eerste in sy opvatting van die inhoud van die opvoedingsproses. Volgens die werknemer se lewensopvatting sal hy sy ideale bepaal - ook sy ideale ten opsigte van die arbeid wat hy wil lewer. Dan volg verantwoordelikheid, doeltreffendheid, toewyding en belangstelling, dissipline, balans en aanpassing.[2]

Vir die leidinggewende beampte vereis Depré 'n oop houding en 'n houding gerig op verandering en innovasie.[3]

6.3 DIE INDELING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

In sy *Handbook of training in the public service* onderskei die Verenigde Volke Organisasie tussen opleiding wat die werknemer vóór, en dié wat hy ná diensaanvaarding ontvang.[4] Die Internasionale Instituut vir Administratiewe Wetenskappe het op hierdie indeling probeer verbeter deur te verwys na die opleidingsbehoeftes waarin

---

1. Eksteen, F.R.L.N. Handelsonderwys getoets aan die eise van die beroepslewe. Ongepubliseerde verhandeling. Universiteit van Pretoria, 1965. p.15.
2. Human, C.J.F. Opvoeding tot arbeid. *Handhaaf*, Junie 1973. p.17.
3. Depré, R., op.cit. p.62.
4. United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Public Administration Branch. Handbook for training in the public service. New York, United Nations, 1966. p.16.

(a) deur die onderwys vóór toetrede,
(b) deur opleiding vóór toetrede, en
(c) deur opleiding ná toetrede

voorsien word. Opleiding vóór toetrede behels leerling- of kadetskapstelsels wat deur werkgewers ingestel word om kandidate vir permanente aanstelling in bepaalde poste voor te berei.[1]

Die voorgaande indelings het vir die bepaling van opleidingsbehoeftes min praktiese waarde omdat 'n persoon se status as werknemer of as aspirantwerknemer niks met die aard, die vlak of die duur van die opleiding wat hy moet kry te make het nie. Om onderwys en opleiding van mekaar te probeer skei deug ook nie. Die indelings kan dus hoogstens as die logiese volgorde van die werknemer se opleiding beskou word.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is aanvanklik tussen kwalifiserende, oriënterende en funksionele opleiding onderskei:[2]

(a) Kwalifiserende opleiding is omskryf as die opleiding wat tot die opvoedkundige en beroepskwalifikasies wat as minimum vereistes voorgeskryf word lei, of wat as wenslik vir die bekleërs van bepaalde poste beskou word. Kwalifiserende opleiding is die fondament waarop die werknemer se voortgesette ontwikkeling gebou word.
(b) Die behoefte aan oriëntering ontstaan telkens wanneer die werknemer van status of omgewing verander. Om die oriëntasie te vergemaklik en te bespoedig moet elke nuweling in sy pos en in sy omgewing ingelyf word. Soos hy vorder moet elke werknemer mettertyd as toesighouer en later ook as bestuurder (leidinggewende amptenaar) oriëntasie-opleiding ontvang.
(c) Vanuit die onmiddellike vaardigheids- en diensleweringsoogpunt gesien is die behoefte aan funksionele opleiding die belangrikste. Dit is die opleiding wat die beampte in staat stel om sy beroep doeltreffend te beoefen.

---

1. Attir, A. Adaptation of public personnel administration to changes in society. Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 1971. p.68.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. 99/G. Mei 1968.

Hierdie indeling het ook nie heeltemal bevredig nie, want daar kan in die praktyk nooit absoluut tussen die opleiding wat nodig is om 'n persoon vir sy beroep te kwalifiseer (kwalifiserende opleiding), en dié wat hom in staat stel om sy beroep doeltreffend te beoefen (funksionele opleiding) onderskei word nie. 'n Groepering van opleidingsbehoeftes wat die aard, en desnoods ook die vlak van die werk weerspieël moes derhalwe gevind word. Die indeling moet die werkgewer in staat stel om opleiding wat aan verskillende poste gemeenskaplik is en wat moontlik afsonderlik aangebied kan word te identifiseer. 'n Indeling wat in die Nederlandse Staatsdiens toegepas word beantwoord in 'n mate aan hierdie vereistes.

In die Nederlandse Rijksbestuursdienst word tussen die volgende opleidingsbehoeftes onderskei:

(a) Opleiding vir gespesialiseerde en tegniese taakaspekte. Met ander woorde beroeps- oftewel funksionele opleiding. Hierdie kategorie word verder onderverdeel in funksionele opleidingsbehoeftes wat eie aan 'n bepaalde staatsdepartement is en dié wat interdepartementeel aangetref word. Onder laasgenoemde tel byvoorbeeld personeeladministrasie, finansiële administrasie, werkstudie, tikdienste ens.

(b) Vorming en opleiding vir algemene taakaspekte wat nie as spesifiek amptelik beskou kan word of wat eie aan die Staatsdiens is nie, byvoorbeeld kennis van die Nederlandse en vreemde tale, kennis van statistiese beginsels, vaardigheid in die omgaan met mense, leidinggewing, praat, skryf ens.

(c) Vorming en opleiding vir tipiese staatsdiensaangeleenthede, dit wil sê die terrein van publieke administrasie toegepas op die Nederlandse situasie.[1]

Die Nederlandse indeling toon 'n mate van ooreenkoms met dié wat die Komitee van Ondersoek na administratiewe opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens in 1970 aanvaar het. Die Komitee het beamptes se behoeftes aan opleiding onder twee hoofkategorieë gegroepeer, naamlik die behoeftes wat deur hulle

---

1. Van Duyne, D. Vorming en opleiding van hogere rijksambtenaren, Den Haag, Rijks Bestuurstudie Centrum. Ongepubliseerde verslag. Aug. 1971. pp.1-4.

(a) funksionele en

(b) administratiewe werk vereis word.[1]

6.3.1 Funksionele opleiding

Met funksionele opleiding verwys die Komitee na opleiding om 'n beampte met kennis, insig en vaardighede toe te rus om 'n spesifieke vak (byvoorbeeld ekonomie) of beroep (byvoorbeeld geneesheer) te beoefen of die werk te verrig om 'n spesifieke diens (byvoorbeeld telefoondiens) of produk (byvoorbeeld 'n gebou) te lewer of om die voorskrifte van 'n wet of regulasie toe te pas.[2]

Soos uit die naam afgelei kan word het funksionele opleiding te doen met die voorbereiding van die werknemer vir die uitvoering van sy opgelegde funksie. Funksionele opleiding is dus by uitstek gespesialiseerd en beroepgerig, terwyl administratiewe opleiding minder beroepgebonde en veral werkgewergerig is.

6.3.2 Administratiewe opleiding

Die Komitee het administratiewe opleiding omskryf as die bybring van die kennis en vaardighede wat nodig is sodat die funksionele werksaamhede doelmatig kan plaasvind, byvoorbeeld,

(a) die bepaling of die vertolking van beleid; die toepassing van beleid; die evaluering van die sukses van die beleid; die verskaffing van gegewens en die opstel van verslae vir die doeleindes van evaluering en beleidbepaling;
(b) die ontwerp en die toepassing van organisatoriese reëlings en van werkmetodes en werkprosedures;
(c) personeeladministrasie;
(d) finansiële administrasie;
(e) beheer oor die vordering wat met die werk gemaak word.[3]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Administratiewe opleiding vir die Staatsdiens. Ongepubliseerde verslag, 1971. p.1.
2. Ibid.
3. Ibid. p.1-2.

Omdat administratiewe werk onderneem moet word sodat funksionele werk doelmatig kan plaasvind, kan administratiewe werk in die praktyk nie van funksionele werk geskei word nie. Administratiewe werk is nie 'n doel op sigself nie. Die administrateur administreer altyd iets: Daardie "iets" is die funksionele werk waarvoor hy verantwoordelik is.

Hierdie feit is opnuut in die verslag van die Fultonkomitee oor die Britse Staatsdiens beklemtoon:

> "It must be accepted that for the administrator to be an expert in running the government machine is not in itself enough. He must ... also have or acquire the basic concepts and knowledge ... relevant to his area of administration and appropriate to his level of responsibility. He must have a real understanding of, and familiarity with, the principles, techniques and trends of development in the subject matter of the field in which he is operating."[1]

Hy moet dus vir die uitvoering van sy funksionele werk behoorlik toegerus wees ten einde dit sinvol te kan administreer.

6.4 FUNKSIONELE KWALIFIKASIES AS TOETREEVEREISTE

Die beroepskwalifikasies wat as minimum toetreevereistes tot poste in die Staatsdiens geld het gewoonlik betrekking op die funksionele of beroepsaspekte van die werk. In die geval van poste in die Vakkundige en Tegniese Afdelings asook sommige poste in die ander afdelings word dit as vanselfsprekend aanvaar dat 'n bekleër vooraf behoorlik vir toetrede tot sy beroep gekwalifiseer moet wees, of ten minste in 'n leerlingrang moet bly totdat hy kwalifiseer. Die ambagsman moet byvoorbeeld oor die toepaslike ambagsertifikaat beskik en die geneesheer moet by die Suid-Afrikaanse Mediese en Tandheelkundige Raad geregistreer wees.

Druk word soms op werkgewers uitgeoefen om hoër kwalifikasies te vereis as wat deur die werk geregverdig word, bloot ter wille van

---

1. Soos aangehaal deur Brown, R.G.S. The administrative process in Britain. Londen, Methuen & Co., 1970. p.31.

'n posteklassifikasie waaraan 'n hoër salarisstruktuur verbonde is.[1] Alhoewel daar normaalweg slegs na die minimum vereiste kwalifikasie vir toetrede tot 'n bepaalde pos verwys word, kan daar ook 'n saak uitgemaak word vir 'n maksimum vereiste kwalifikasie. 'n Werknemer wat by toetrede te hoog gekwalifiseer is vir die werk wat van hom verwag word, raak gou gefrustreerd. So 'n aanstelling kom ook neer op wanbenutting van arbeid.

6.5 VOORTGESETTE FUNKSIONELE OPLEIDING

Vir toetrede tot sommige poste in die Staatsdiens (veral in die Klerklike en Administratiewe Afdelings) word geen bepaalde beroepskwalifikasies vereis nie. In die onderwys en in die opleiding wat werkgewers verskaf bestaan daar dikwels nie toepaslike beroepskwalifikasies wat vir die uitvoering van die funksionele werk wat aan sodanige poste verbonde is verwerf kan word nie. Voor diensaanvaarding bestaan die kandidate vir hierdie poste se kennis van die werkgewer se vereistes dan ook in die meeste gevalle uit die werkbeskrywing wat in die werwingsadvertensies verskyn het, en dit wat tydens die keuringsonderhoud aan die lig gekom het.

In die gevalle waar geen beroepskwalifikasie as toetreevereiste gestel word nie en waar die kandidaat geen toepaslike werkervaring het nie, speel keuring en plasing 'n belangrike rol ten einde te verseker dat die kandidaat sy beroep reg kies. Dit volg ook as vanselfsprekend dat diesulkes besondere behoeftes aan funksionele opleiding ná diensaanvaarding het. In hierdie behoeftes moet onmiddellik voorsien word om die nuweling in staat te stel om so gou as moontlik betekenisvolle produksie te lewer.

In die gevalle waar 'n beroepskwalifikasie wel vereis word, word dit soms verkeerdelik aanvaar dat die kwalifikasie op sigself

---

1. Chaldwell, K.L., soos aangehaal in *Handbook for training in the public service.* p.23.

voldoende is om die gekwalifiseerde in staat te stel om sy beroep dwarsdeur sy loopbaan in die diens van enige werkgewer na behore te verrig.[1] Dit word selde genoeg beklemtoon dat die voorgeskrewe kwalifikasie slegs die toetreevereiste is. Nã toetrede moet die werknemer nie alleen sy beroepsopleiding voortsit nie, maar hy moet ook leer om sy beroep te beoefen soos sy werkgewer dit van hom vereis.

Die *American Society for Engineering Education* deel die gekwalifiseerde ingenieur se behoefte aan voortgesette opleiding in sy vakgebied onder die volgende vier hoofde in:[2]

(a) Verhoging van die werknemer se kwalifikasies, byvoorbeeld wanneer hy moet spesialiseer of meer ingewikkelde werk of werk op 'n hoër vlak moet verrig.

(b) Byhou van kennis: Deur navorsing en ontwikkeling is daar 'n voortdurende uitbreiding van kennis op alle vakgebiede. Dit is belangrik dat die werknemer tredhou met die kennisontwikkeling wat met sy werk verband hou.

(c) Diversifikasie: Vir die eng gespesialiseerde is dit as gevolg van veranderende behoeftes van die gemeenskap of 'n herindeling van die werk, soms nodig om kennis van ander beroepsrigtings op te doen. Die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters het byvoorbeeld aanbeveel dat gegradueerde siviele ingenieurs aanvullende opleiding moet ontvang sodat hulle ook as landmeters kan kwalifiseer.[3]

(d) Vernuwing: Soos die werknemer in die hiërargie styg word sy horison wyer, en moet hy 'n breër insig van 'n steeds groter wordende verskeidenheid van die aangeleenthede wat vir sy beroepsbeoefening noodsaaklik is, ontwikkel. Met hierdie behoefte word daar by die terreine van administratiewe opleiding aangesluit.

---

1. Honey, J.C. Education for public service: Challenge to universities. *Journal of Higher Education.* Vol. 40, No. 4, April 1969. p.299.

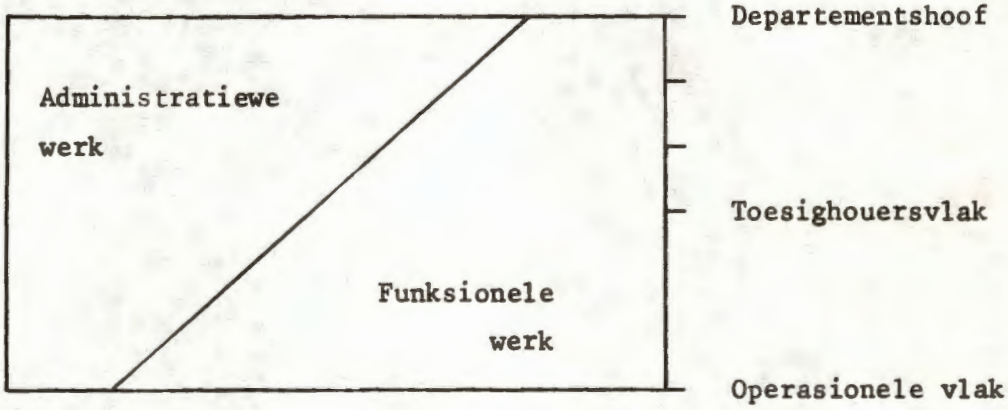
2. American Society for Engineering Education. Goals of engineering education. The preliminary report. Washington D.C., Oktober 1965. p.44.

3. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Hoër Onderwys. Verslag van die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters. Opsomming van die hoofverslag. Pretoria, 1970. p.10.

6.6 ADMINISTRATIEWE WERK

Anders as wat die geval met funksionele werksaamhede is, word dieselfde administratiewe funksies in mindere of meerdere mate in elke pos in enige organisasie aangetref. In die Staatsdiens beteken dit dat die administratiewe funksies in poste in elke Afdeling, hetsy Klerklik, Administratief, Tegnies, Vakkundig of Algemeen verrig word. Hulle kom ook op elke vlak voor maar minder (en ooreenstemmend minder ingewikkeld en met minder gepaardgaande verantwoordelikheid) in poste op laer vlakke en meer in poste op die hoër vlakke. Skematies sien die verhouding tussen administratiewe en funksionele werk op die verskillende vlakke in die organisasie soos volg daar uit:

Figuur 1



Die Komitee van Ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens gee in sy verslag 'n beskrywing van die administratiewe werk wat normaalweg op die twee uiterste vlakke (dit wil sê die boonste en die onderste vlakke) aangetref word.[1]

6.6.1 Administratiewe werk op die operasionele vlak

Die beampte op die onderste vlak is eerder die uitvoerder en die toepasser van die oorhoofse beleid, maatreëls en voorskrifte, as die formuleerder daarvan. Sy bydrae tot die bepaling van beleid bestaan in hoofsaak uit sy reaksie daarop, dit wil sê uit die wyse waarop hy

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.8-9.

(a) die beleid uitvoer,
(b) sy rol in die organisasie vertolk en uitleef,
(c) voorgeskrewe werkmetodes en prosedure volg,
(d) beskikbare fondse en middele aanwend en daarvan rekord hou,
(e) sy eie arbeid aanwend en met sy kollegas en meerders saamwerk en
(f) oor die resultate wat hy behaal verslag doen.

Sy reaksie en optrede in die werk kan aanleiding gee tot die hersiening van die beleid en die gepaardgaande maatreëls.

Op die onderste of die toetreevlak moet die beampte vir die uitvoering van die pligte wat aan sy pos verbonde is, in staat wees om binne die raamwerk van die neergelegde beleid, self ook in die mikro sy werksaamhede te beplan, te organiseer, werkmetodes te ontwikkel, te finansier, sy arbeid reg aan te wend en sy pogings te evalueer.

6.6.2 Administratiewe werk op die boonste vlak

Van al die vlakke in die hiërargie geniet die vlak van die leidinggewende amptenaar steeds die meeste aandag. Die taak en die rol van die beamptes op die boonste vlak is dan ook al by herhaling deur talle navorsers geïdentifiseer en omskryf. Telkens word by ongeveer dieselfde gevolgtrekkings gekom, soms net in ander woorde. Die administratiewe werk waarvoor leidinggewende beamptes opgelei moet word is deur die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding saamgevat onder die funksiehoofde: beleidbepaling, organisering, werkmetodes en prosedures, finansiering en personeeladministrasie en beheer.[1]

6.6.2.1 Beleidbepaling

Onder beleidbepaling beskryf die Komitee die departementshoof se werk soos volg:

Die departementshoof se rol in die beleidsbesluite wat op die hoogste politieke vlak geneem word bestaan hoofsaaklik uit voorstelle en inligting wat aan die Minister of aan ander ampsbekleërs voorgelê

---

1. Ibid. p.8.

word. Hy word dan ook tereg as die vernaamste amptenaarraadgewer in beleidsake beskou.[1]

Vir sy ondergeskiktes vertolk hy die aanvaarde beleid en neem hy self beleidsbeslissings in gevalle waar hy oor die bevoegdheid beskik.

In sy betrekkinge met die Minister onderskei Brown[2] tussen twee funksies van die departementshoof,

(a) "Working the machine", dit wil sê om 'n Minister te help met die na= koming van sy verantwoordelikhede. Byvoorbeeld voordat die Minister optree of 'n besluit neem, moet iemand vasstel of hy wetlik daartoe bevoeg is en wat die finansiële en ander implikasies van sy optrede sal wees. "To make it work, and to handle the related consultative and legislative machinery, requires a body of people who have expert knowledge and skill in the machinery of government, who know their own part intimately, several other parts nearly as intimately...."

(b) "Representing the minister". Die Minister is nie in staat om per= soonlike aandag aan alles wat na hom verwys word te gee nie. Daarom is hy verplig om van persone gebruik te maak wat namens hom kan optree. "These people do not only speak, read, write and think in his name; it will often be necessary that they should usurp part of his personality and prepare a speech or a letter for him as he himself would have prepared it.

6.6.2.2 Bestuur

Na die beleidbepaling volg die verskeie funksies wat met die uitvoering van die beleid gepaard gaan. Sowel Brown[3] as Depré[4] groepeer die voornoemde funksies saam onder die begrip *management*.

Die rol van die *manager* is volgens Depré, "de taak een adminis= tratie zo te doen functioneren dat ze haar taken in de beste omstandigheden

---

1. Ibid.
2. Brown, R.G.S., op.cit. p.32.
3. Ibid. p.34.
4. Depré, R., op.cit. p.55.

kan vervullen". Hy onderskei die volgende vier funksies in die bestuursrol van die leidinggewende amptenaar:

(a) die bepaling en formulering van doelwitte en die opstel van werkprogramme,
(b) die aanwending van middele deur die organisering van die werk, personeelbenutting ens.,
(c) die gee van leiding en
(d) beheer.

Die beskrywing van Depré se *rol van de manager* kom in breë trekke ooreen met dié van die Komitee.[1] Laasgenoemde se beskrywing van die funksies is egter spesifiek op die situasie in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gerig:

(a) Organisering: Die departementshoof besluit na oorleg, waar nodig, met die magtiging van die Minister, die Staatsdienskommissie of ander belanghebbende instansies oor die afdelings, seksies en poste waaruit sy departement sal bestaan; hy besluit oor die delegering van bevoegdhede; hy sorg vir die integrering en koördinering van die werkverrigting in sy departement, en hy besluit oor die maatreëls wat nodig is om goeie kommunikasie te verseker.
(b) Werkmetodes en prosedures: Die departementshoof bemoei hom selde met die detail, maar hy moet self besluite neem oor die toepassing van byvoorbeeld werkstudietegnieke asook oor die aanbevelings wat uit die ondersoeke voortspruit.
(c) Finansiering: Binne die raamwerk van die finansiële regulasies besluit die departementshoof oor die begrotingsvoorstelle en die invordering van inkomste asook die besteding van geld. Hy gee oorhoofse rekenskap oor die wyse waarop die geldsake van sy departement behartig is.
(d) Personeeladministrasie: Die departementshoof besluit oor veranderings in sy personeelsterkte in ooreenstemming met die voorskrifte daaroor en, waar nodig, verkry hy die aanbeveling van die Staatsdienskommissie. Hy neem self die belangrike besluite oor die

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.8.

administrasie van die personeel in sy departement, byvoorbeeld die maatreëls in verband met hulle keuring, opleiding ens.; hy hou toesig oor die personeel wat direk aan hom verantwoordelik is en hy handhaaf 'n gesonde gees van ywer, toewyding en algemene pligsgetrouheid.

(e) Beheer: Die departementshoof sorg vir die paslike beheermaatreëls wat hom in staat kan stel om betyds op te tree waar dit nodig is en om aan die Minister, die Administrateur en die Kontroleur en Ouditeur-generaal asook die Gekose komitee oor Openbare Rekenings verslag te doen.

Benewens die *policy-making* rol en die rol van *de manager* het Depré[1] 'n afsonderlike rol van *innovator* in die werk van die leidinggewende amptenaar geïdentifiseer. Dié rol bestaan uit die voortdurende soeke na verbetering in die beleid asook die bevordering van die doeltreffendheid waarmee die beleid uitgevoer word. Die Komitee het hierdie funksie egter reeds by die funksie van beleidbepaling ingesluit. Die bepaling en die hersiening van beleid het altyd die een of ander verbetering van die bestaande of die instelling van nuwe dienste ten doel.

Dit is dan vir die uitvoering van die voorgaande administratiewe werksaamhede dat alle beamptes en werknemers van die Staatsdiens opgelei moet word, en ten opsigte waarvan die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding die opleidingsbehoeftes bepaal het.

6.7 DIE BEHOEFTES AAN OPLEIDING VIR ADMINISTRATIEWE WERK

Die Ondersoekkomitee het aan die hand van 'n teoretiese model van die vereistes van die geïdentifiseerde administratiewe werk 'n vraelys opgestel wat deur 'n verteenwoordigende monster van die lede van die Staatsdiens in Pretoria met uitsondering van die Dienste voltooi is.[2] Uit die antwoorde op die vrae kan afgelei word dat die opleidings=

1. Depré, R., op.cit. p.56.
2. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Bylae B. p.(i).

behoeftes van beamptes verskil

(a) volgens die Afdeling waarby hulle ingedeel is;

(b) namate hulle reeds opleiding ontvang het;

(c) volgens hulle werkervaring; en

(d) volgens die vlak van hulle werk.

6.7.1 Die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes in die verskillende Afdelings van die Staatsdiens

Beamptes in al die Afdelings wat aan die ondersoek deelgeneem het, te wete die Klerklike, Administratiewe, Tegniese, Vakkundige en Algemene Afdelings, het behoeftes aan administratiewe opleiding aangemeld. Veral op die hoër vlakke is daar 'n behoefte aan opleiding in al die geïdentifiseerde aspekte van administrasie. Beamptes in die Klerklike Afdeling het opleiding in omgewingsaangeleenthede voorop gestel, maar hulle het nie die noodsaaklikheid van opleiding in finansiële aangeleenthede ingesien nie. Die Administratiewe Afdeling het, soos verwag kon word, opleiding in organisasie en beheer as belangrik beskou, terwyl die Tegniese Afdeling kennis en vaardigheid in organisasie en werkmetodes as hulle grootste behoefte aangemeld het.

Vakkundiges op die laer vlakke het nie 'n wesenlike behoefte aan administratiewe opleiding aangedui nie. Op die hoër vlakke verlang hulle egter opleiding in al die aspekte van administrasie. In vergelyking met die Administratiewe Afdeling het die professionele beroepsgroepe (byvoorbeeld ingenieurs, argitekte en geneeshere) 'n merkbare agterstand in kennis en vaardigheid van administrasie.

Alhoewel die antwoorde op die vraelyste nie in soveel besonderhede ontleed is nie, is daar aanduidings dat die behoeftes aan administratiewe opleiding tussen beroepsgroepe en selfs tussen poste in dieselfde Afdeling kan verskil.

6.7.2 Die uitwerking van toepaslike opleiding en werkervaring op die behoeftes aan administratiewe opleiding

In die algemeen is bevind dat sekere behoeftes aan administratiewe opleiding deur naskoolse studie in administrasie en deur die bywoning van die Inlywingskursus[1] bevredig word, maar dat veral gevorderde naskoolse studie die beamptes se begeerte om meer van die onderwerpe te wete te kom, stimuleer. Die meer ervare beamptes voel ook 'n groter behoefte aan verdere opleiding as die minder ervares.

Die voorgaande bevinding word gestaaf deur die resultate van 'n ondersoek na opleidingsbehoeftes in die Verenigde State van Amerika. Daar het respondente op 'n vraelys die onderwerpe waarvan hulle die meeste kennis het en waarvan hulle in die praktyk ervaring opgedoen het, as die belangrikste beskou.[2] Personeeladministrasie en veral menseverhoudings is die onderwerpe wat by ervare beamptes die gewildste is.

Uit die antwoorde op die vrae aan toesighouers oor hulle ondergeskiktes se behoeftes het die Komitee afgelei dat veral die nuwelinge in die Staatsdiens nie weet wat hulle van administrasie behoort te weet nie. Deurgaans het die toesighouers aangedui dat hulle ondergeskiktes oor minder kennis en vaardigheid in administrasie beskik as wat die ondergeskiktes self aangedui het. Hulle besef skynbaar nie watter vereistes die werk aan hulle stel nie.

Hierdie verskynsel is nie beperk tot net die nuwelinge nie. Beamptes op alle vlakke wat geen of min opleiding in administrasie ontvang het, het verklaar dat hulle nie 'n groot behoefte aan administratiewe opleiding het nie.[3] In 'n ondersoek in België is die probleem selfs op leidinggewende vlak aangetref. Daar is bevind dat die amptenare nie 'n volledige begrip van hulle eie taak en verantwoordelikhede het nie. Gevolglik is hulle nie in staat om self 'n

---

1. In die Inlywingskursus word opleiding verskaf wat vir administratiewe werk as toepaslik beskou kan word. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, Lêer 99/G/4.)
2. Lee, J.W. en Anthony, W.R. Educational needs of part-time graduate students. *Public Personnel Management*, Maart/April, Vol. 2, No. 2, 1973. pp.93-98.
3. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Bylae B. p.(iii).

aanduiding van hulle behoeftes aan opleiding te gee nie.[1]

Die mate van subjektiwiteit in die antwoorde en die feit dat sommige respondente nie weet dat hulle 'n behoefte aan opleiding het nie, bring nie noodwendig die geldigheid van die bevindings van die Ondersoekkomitee in gedrang nie, maar dit bring mee dat afleidings nie in alle gevalle sonder verdere ondersoek gemaak kan word nie.

6.7.3 Die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes op die verskillende vlakke in die Staatsdiens

Vir die doel van hulle ondersoek het die Komitee die Staatsdiens aanvanklik in vyf vlakke ingedeel:[2]

(a) Operasionele werker: 'n Beampte wat hoofsaaklik funksionele pligte uitvoer en nie toesighoudende verantwoordelikhede het nie.

(b) Toesighouer: Hoof van 'n seksie, dit wil sê 'n toesighouer wat geen toesighouers onder sy beheer het nie.

(c) Seksiehoof: Hoof van groter seksie wat ten minste een vlak van toesighouer onder sy beheer het.

(d) Afdelingshoof: Met meer as een groter seksie onder sy beheer.

(e) Departementshoof.

Aangesien dit uit die antwoorde geblyk het dat daar feitlik geen verskil tussen die opleidingsbehoeftes van die afdelingshoof en

---

1. België. Vormingsbehoeften op directiegebied in de Belgische overheidsdiensten. p.58.

2. Vir opleidingsdoeleindes erken die *Civil Service Commission* in die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika steeds vyf werkvlakke, naamlik, *entry, supervisory, managerial, executive* en *advanced executive*. (Verenigde State van Amerika, Civil Service Commission, Executive Seminar Center, Kings Point. Ongepubliseerde pamflet, 1969. p.2.)

   Die Britse *Civil Service Department* se indeling van werkvlakke vir opleidingsdoeleindes stem presies ooreen met die vertikale indeling van sy administratiewe personeelstruktuur, naamlik *Assistant Secretary level, Principal level, Assistant Principal level, Executive Officer level.* (Brittanje, Civil Service Department, Civil Service Training, 1969-1970. Londen, H.M. Stationery Office, 1971. p.3.)

die departementshoof is nie, kan die twee vlakke gekombineer word. In die praktyk moet die adjunk-sekretaris van 'n departement te eniger tyd gereed wees om in die plek van sy sekretaris as departementshoof op te tree. Die feit dat die opleidingsbehoeftes van die twee vlakke dieselfde moet wees volg dus as vanselfsprekend.

Van die respondente op die gekombineerde departementshoof/afdelingshoof-vlak en die drie laer vlakke het die Komitee van Ondersoek antwoorde gekry wat die verskillende opleidingsbehoeftes van die beamptes op elke vlak weerspieël. Die aanmerklike toename in die mate van kennis en vaardigheid waaroor beamptes moet beskik soos hulle in die hiërargie styg blyk duidelik uit die volgende tabel.

Tabel nr. 1

Getal onderwerpe waarvan beamptes op vier verskillende vlakke 'n sekere mate van kennis en vaardighede moet ontwikkel

Mate van kennis en vaardigheid[1]	0	1	2	3	4	5
Operasionele werker	-	-	38	9	4	1
Toesighouer	-	1	14	24	4	8
Seksiehoof	-	-	-	13	17	11
Afdeling/Departementshoof	-	-	-	-	6	33

Waar die operasionele werker van slegs een onderwerp ten volle op die hoogte moet wees, moet die departement/afdelingshoof oor diepgaande kennis van drie en dertig onderwerpe beskik en vaardig wees in die beoefening daarvan.

---

1. Die mate van kennis en vaardigheid waaroor beamptes moet beskik word uitgedruk op 'n ses-punt skaal, soos volg:
   0 - geen kennis en vaardigheid word vereis nie.
   1 - moet daarvan gehoor het maar hoef weinig daarvan te weet.
   2 - moet 'n gesprek daaroor kan voer.
   3 - moet daaroor kan praat en skryf, maar slegs van hoorsê en ervaring.
   4 - moet daaroor kan redeneer en skryf uit meer as blote ervaring.
   5 - moet ten volle op die hoogte wees.

In Bylae 4 verskyn 'n samevatting van die behoeftes aan administratiewe opleiding van beamptes op die onderste (oftewel die operasionele) vlak. Daaruit blyk dit dat die persoon op die onderste vlak ten volle op die hoogte moet wees van die bydrae wat die werk in die pos wat hy beklee tot die bereiking van die doel van sy kantoor lewer.

Daarteenoor moet die toesighouer, benewens kennis van die bydrae van sy rol in die administrasie, ten volle op die hoogte wees en vaardig wees in die toepassing van die volgende aangeleenthede:

Diensvoorwaardes.
Die beleid en praktyke van personeel-evaluering en -bevordering.
Die teorie en praktyke van toesighouding.
Die teorie en praktyk van die koördinering van werksaamhede.
Die ontwerp en toepassing van werkmetodes en -prosedures.
Beheer oor ondergeskiktes en die hulpmiddels waarmee dit bewerkstellig kan word, verslae, inspeksies, ouditering, ens.
Die bepaling van standaarde waaraan werkprestasies gemeet kan word.

Alvorens die voornoemde gegewens as die geldige behoeftes van toesighouers aanvaar en opleidingsprogramme daarvolgens ontwerp en aangebied word, moet elke behoefte krities ontleed word. In die Staatsdiens waar deskundiges op verskeie administratiewe terreine werksaam is, ontstaan die vraag byvoorbeeld of dit nodig, en inderdaad of dit wenslik, is dat toesighouers ten volle op die hoogte en vaardig moet wees in die ontwerp en toepassing van werkmetodes en -prosedures, of in die bepaling van standaarde waaraan werkprestasies gemeet kan word. Vir hierdie administratiewe werksaamhede beskik feitlik elke departement in die Staatsdiens oor hooggespesialiseerde werkstudiebeamptes wat in hulle terreine ten volle op die hoogte en vaardig moet wees.

Daarteenoor moet die toesighouer voldoende kennis en vaardigheid besit om op eie houtjie die werk van sy ondergeskiktes so doeltreffend as moontlik in te rig. Daarvoor moet hy sekere tegnieke leer, maar wanneer die toepassing van die meer gesofistikeerde tegnieke aangewese is, dan moet hy die hulp van die spesialis inroep. Met die bevinding dat toesighouers ten volle op die hoogte moet wees van dié aangeleenthede kan dus nie saamgestem word nie.

Op die vlak van seksiehoof kom slegs drie onderwerpe by dié van die toesighouer waarin die beamptes deskundig moet wees, naamlik, regsbepalings, besluitneming en kommunikasie.

6.7.4 Die algemene behoeftes van die leidinggewende amptenaar aan administratiewe opleiding

Dat hoë eise aan die Regering en gevolglik aan die leidinggewende amptenaar gestel word ly geen twyfel nie. Die Republiek van Suid-Afrika het aan die begin van die sewentigerjare te make met betreklik vinnige ekonomiese vooruitgang en gepaardgaande tekorte aan opgeleide mannekrag; 'n veelrassige bevolkingsamestelling in wie se uiteenlopende behoeftes voorsien moet word; 'n ingesteldheid op die doelbewuste ontwikkeling van die onderontwikkelde volkere binne sy grense; aktiewe deelname aan die tegnologiese vooruitgang van die wêreld; en die groot vraagstukke van invalle van terroriste oor die grense, 'n grootliks vyandiggesinde wêreld, watertekorte, vinnige verstedeliking, hoë bevolkingsgroei van die onderontwikkeldes, besoedeling, geografiese afgesonderdheid van die vernaamste wêreldmarkte ens.

Om die beleid te formuleer wat in al die land se behoeftes sal voorsien en om al die landsvraagstukke die hoof te bied rus swaar op die skouers van die Regering en die amptenare wat hom daarin moet bystaan. Wat die uitvoering van die beleid betref het President Johnson van die Verenigde State van Amerika by 'n geleentheid tereg die volgende opmerking gemaak:

> "Laws are only as good as the people who are assigned to carry them out. And nowhere is this responsibility greater than in the upper levels of the Civil Service ... Let us be clear about one thing - we need in the upper echelons of government all the talent, all the dedication, all the experience that we can find."[1]

'n Opgawe van al die goeie hoedanighede, kennis en vaardighede waaroor die leidinggewende amptenaar moet beskik om sy verantwoordelikhede na te kom kan lank en indrukwekkend wees. Een so 'n

---

1. United States of America. Civil Service Commission. The Executive Inventory - Questions and answers for executives. Washington D.C., Bureau of Executive Manpower, 1967. p.1.

opgawe verskyn by Bylae 5. Depré waarsku egter dat dit moeilik, indien nie onmoontlik, is om 'n lys van kwalifikasies vir die beleidsamptenaar op te stel wat vir elke situasie en elke funksie geldig sal wees. Daar moet afgesien word

> "van de mythe dat er één ideaal type van beleidsamptenaar is. Het type beleidsambtenaar zal verschillen volgens het milieu (kliëntengroepen), de aard van de presteren diensten, de dynamiek (pas opgerichte of tradisionele besturen), en de technologische middelen waarmee gewerkt wordt...."[1]

'n Ondersoek na die opleidingsbehoeftes van die leiding-gewende amptenaar kan dus hoogstens algemene leidrade verskaf. Aanpassings sal vir die unieke behoeftes van elke individu in sy besondere werksituasie gemaak moet word. Die resultate wat die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding behaal het moet dan ook in hierdie lig gesien word.[2]

Die vasgestelde administratiewe opleidingsbehoeftes stem in hoë mate ooreen met die bevindings van Depré aan die hand van 'n studie wat die Instituut Administratie - Universiteit van België uitgevoer het. Saamgevat gee die twee studies, dit wil sê dié in België en in Suid-Afrika, 'n redelik insigtelike beeld van die kennis, vaardighede en gesindhede wat die leidinggewende beampte moet ontwikkel om hom vir sy taak toe te rus.

6.7.4.1 Die kennis waaroor die leidinggewende beampte moet beskik

(a) Kennis van die omgewing is noodsaaklik ten einde beleid te kan bepaal en om die administrasie by veranderende omstandighede aan te pas. Veranderinge van die omgewing gee ook 'n aanduiding van die mate van sukses wat die owerheid met sy optrede behaal. Deurlopende kennis is dus nodig van die politieke, ekonomiese, maatskaplike, kulturele en tegnologiese omgewing (binnelands sowel as buitelands) en veral van die moontlike veranderinge van die omgewing en die vraagstukke wat dit kan meebring.

---

1. Depré, R., op.cit. p.58.
2. Vgl. die opgawe by Bylae 6.

(b) Kennis van leidinggewing (bestuur) en die tegnieke wat in die proses aangewend kan word. Dit dek die hele terrein van die organisering en rasionalisering van werk, en die motivering van mense wat in organisasies saam moet werk, asook die bedryfsekonomiese aspekte van dienslewering.

(c) Kennis van die owerheidsmasjinerie en hulle rol in die landsbestuur. Met die steeds veranderende rol van die owerheid moet veral tred gehou word. Dit vereis kennis van byvoorbeeld die makro-ekonomie, die sosiologie en die regswetenskap. Aangesien die owerheid steeds meer met die probleme van geïnstitusionaliseerde verandering te doen kry, moet die leidinggewende beampte veral ook kennis besit van maatskaplike opbouwerk en kommunikasie met die publiek.

6.7.4.2 Die vaardighede waaroor die leidinggewende beampte moet beskik

(a) Vaardighede met die uitvoering van die administratiewe prosesse, insluitende beleidbepaling en die werksaamhede wat normaalweg as die bestuur van die departement bekend staan.

(b) 'n Verdere ontleding van die voornoemde vaardighede sal verskeie algemene sowel as besondere opleidingsbehoeftes na vore bring. Vir die leidinggewende amptenaar is vaardigheid in die omgang met mense en vaardigheid in die gebruik van albei die amptelike tale van besondere belang.

6.7.4.3 Die gesindheid waaroor die leidinggewende beampte moet beskik

Benewens al die gesindhede wat op die Christelike lewens- en wêreldbeskouing gebaseer is, moet die leidinggewende amptenaar die hoë waardes en norme van die openbare administrasie in die Republiek as sy eie aanvaar. Hy moet 'n ingesteldheid vir reaksie op die behoeftes van die gemeenskap ontwikkel, en 'n openheid vir die ander se argument. Hy moet boweal 'n professionele verantwoordelikheid aankweek wat op egte beroepskennis en beroepsbekwaamheid berus.

6.7.5 Die behoefte van dienende leidinggewende beamptes in die Staatsdiens aan administratiewe opleiding

In 'n ondersoek na die opleidingsbehoeftes van leidinggewende beamptes in België het ongeveer die helfte van die dienende amptenare aangedui dat hulle bepaalde behoeftes aan opleiding het. Die ontwikkeling van vaardigheid met menseverhoudings en organisasievermoë het hulle as die belangrikste behoeftes beskou. Die verwerking van inligting is ook 'n onderwerp waarvan die beamptes meer wou weet.[1]

In die ondersoek na die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens het al die hoofde van departemente 'n vraelys voltooi waarin hulle die vereistes van hulle werk, sowel as die mate waarin hulle aan die vereistes voldoen moes aandui. In sy verslag oor die ondersoek meld die Komitee dat leidinggewende beamptes aangestip het dat alle beamptes wat tot die hoogste poste vorder op die hoogte van al die aangeleenthede wat in vraelyste vermeld is, moet wees, en dat die ervare bekleërs van die hoogste poste gewoonlik aan die vereiste kennis en vaardigheid kan voldoen.[2]

Die voorgaande stelling het klaarblyklik net betrekking op ervare bekleërs van slegs die hoogste poste en dit kan nie vertolk word om te beteken dat die leidinggewende beamptes in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens geen behoefte aan administratiewe opleiding het nie. Dat so 'n afleiding inderdaad verkeerd sou wees blyk uit 'n nadere ontleding van die betrokke gegewens.[3] In die groep respondente wat bestaan het uit departementshoofde en afdelingshoofde het beamptes 'n sekere behoefte aan opleiding in al die geïdentifiseerde administratiewe terreine aangedui. In die volgorde van belangrikheid bestaan die behoeftes aan opleiding in

werkmetodes en -prosedures
personeelaangeleenthede
finansies, organisasie en beheer
beleidsake

---

1. België. Vormingsbehoeften op directiegebied in die Belgische overheidsdiensten. p.8.
2. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Bylae B. p.(iv).
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. 99/G/37/9. Deel 5.

omgewingsaangeleenthede en
owerheidsmasjinerie.

'n Opvallende verskynsel is die feit dat terwyl die beamptes in die Administratiewe Afdeling geen beduidenswaardige behoeftes in omgewingsaangeleenthede, owerheidsmasjinerie, beleidsake, finansies en personeelaangeleenthede aangedui het nie, die beamptes in die Vak= kundige Afdeling 'n redelike groot behoefte aan opleiding in dié terreine ervaar.

6.8 DIE WAARDE VAN DIE ONDERSOEKE NA OPLEIDINGSBEHOEFTES

Die aangehaalde ondersoeke na opleidingsbehoeftes in die Staatsdiens stel die betrokke instansies in staat om te bepaal wat die aard sowel as die vlak van die opleiding is wat sekere identifiseer= bare groepe beamptes moet ontvang. Die gegewens is onontbeerlik vir die ontwerp van sinvolle programme vir groepopleiding soos dit in die eersvolgende hoofstuk aangetoon sal word.

Deur middel van die ondersoekmetode kan egter nie antwoorde op al die vrae in verband met opleidingsbehoeftes verkry word nie. Dié vrae gaan meesal om toekomstige behoeftes, byvoorbeeld watter eise die werk in die toekoms aan die beamptes gaan stel, en hoeveel beamptes opgelei moet word om in die Staatsdiens se benodigdhede aan opgeleide personeel te voorsien.

6.9 SAMEVATTING

Opleidingsbehoeftes word gewoonlik uitgedruk in terme van die kennis, vaardighede en gesindhede wat by werknemers ontwikkel kan word om hulle in staat te stel om aan die vereistes van die werk wat van hulle verwag word te voldoen.

Daar word onderskei tussen funksionele en administratiewe werk. Funksionele werk is eie aan die beoefening van 'n bepaalde beroep of die uitvoering van 'n bepaalde taak, terwyl administratiewe werk in alle poste in die Staatsdiens aangetref word. Funksionele opleiding en

administratiewe opleiding kan in die praktyk van mekaar geskei word. In die opleidingsbehoeftes vir funksionele werk word gedeeltelik deur die beroepskwalifikasies wat vóór aanstelling vereis word voorsien.

Belangrike ondersoeke is in sowel Suid-Afrika as in België in verband met administratiewe opleidingsbehoeftes gedoen. Die ondersoek in België het slegs om die opleidingsbehoeftes van die leidinggewende amptenare gegaan. In Suid-Afrika is die administratiewe opleidingsbehoeftes van beamptes op alle vlakke en in alle Afdelings bepaal.

Deur middel van die ondersoeke is vasgestel wat die aard en die vlak van die opleiding is wat die beamptes moet ontvang. Die gegewens dien as basis vir die ontwerp van opleidingsprogramme dwarsdeur die Staatsdiens.

HOOFSTUK 7

OPLEIDINGSPROGRAMME

7.1 INLEIDING

Die geïdentifiseerde opleidingsbehoeftes vorm die hoekstene in die grondplan van die werkgewer se opleidingsprogram. Dit verskaf die leidrade van wat, hoeveel en wanneer die werknemer moet leer om betyds vir die uitvoering van sy opgelegde taak voorbereid te wees. Baie van die sukses van die opleiding hang van die egtheid van die behoefte af, dit wil sê dié egtheid wat van die opleidingsbehoefte vir die werkgewer 'n konkrete werklikheid maak, en wat die werknemer uiteindelik as 'n persoonlike en aktuele nood ervaar.

Die bevrediging van die opleidingsbehoeftes geskied planmatig: Elke behoefte word in 'n realiseerbare doel omskep en daar word stelselmatig op die bereiking van elke doel afgestuur. In die ontwerp van die opleidingsplan word van al die beskikbare deskundigheid, tegnieke en middels gebruik gemaak soos wanneer daar vir 'n belangrike projek op 'n wetenskaplike wyse beplan word. Omdat die resultate van die beoogde opleiding nie altyd gekwantifiseer kan word nie, moet besondere aandag aan die beplanning daarvan bestee word.

In hierdie hoofstuk word daar gekyk na die programme wat vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens ontwerp en ingestel is om in sy veelvuldige opleidingsbehoeftes te voorsien. Hier gaan dit eerder om die planmatige en doelgerigte instelling van opleidingsprogramme om die behoeftes te bevredig, as om die doeltreffendheid van die programme en die resultate wat daarmee behaal word. Die voorlaaste hoofstuk van hierdie studie word aan die evaluering van die opleiding gewy.

7.2 'n DEURLOPENDE, GEDIFFERENSIEERDE EN GEÏNTEGREERDE OPLEIDINGSPROGRAM VIR ELKE WERKNEMER

Die werknemer ontvang die grootste gedeelte van sy bewustelik behoeftegerigte opleiding ná diensaanvaarding. Dit is dan wanneer hy vandat hy aangestel word totdat hy die diens verlaat aan 'n gedifferensieerde en geïntegreerde opleidingsprogram moet deelneem, 'n opleidingsprogram wat aangepas moet word om te voorsien in die opleidingsbehoeftes soos hulle van tyd tot tyd deur veranderende vereistes aan die lig kom met in agneming ook van die vermoë van die beampte om by die opleiding te baat en van sy ontwikkelingspotensiaal.[1]

Die voornoemde aanbevelings van die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is gegrond op die uitgangspunt dat

(a) elke beampte dwarsdeur sy loopbaan 'n behoefte aan opleiding het, en
(b) die behoefte sal verskil volgens die veranderende vereistes van die werk aan die een kant en die veranderende bekwaamhede van die werknemer aan die ander kant.

Daar is gevolglik 'n behoefte aan opleidingsprogramme wat teen die agtergrond van die werkvereistes individueel na-maat-gemaak moet word om by elke werknemer se besondere bekwaamhede, aanleg, belangstellings en aspirasies te pas. Dit wil sê, opleidingsprogramme waarin 'n gesonde balans behou word tussen die opleiding wat hoofsaaklik daarop gemik is om die beampte toe te rus vir sy werk, en die opleiding wat hoofsaaklik op die langer termyn ontwikkeling van sy potensiaal gerig is.[2]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.22.
2. In die Britse Staatsdiens word tussen *job related training* en *developmental training* onderskei. "Developmental or career-related (rather than job-related) training is concerned primarily with the inculcation of skills and qualities likely to be needed by the individual to meet future rather than present organisational requirements." (Britain. Civil Service Department. Report of the working group on I.T.M. training. Ongepubliseerde verslag, 1970. p.2.)

Die opleidingsprogram moet ook geïntegreerd wees. Die opleiding van die individu mag nie van die ander werksaamhede, en veral nie van die personeelwerksaamhede - soos benutting en evaluering - losgemaak word nie. Allermins moet die verband tussen funksionele en administratiewe opleiding uit die oog verloor word.[1] Uiteindelik moet die werknemer se totale ontwikkeling 'n integrale deel van die ontwikkeling van die organisasie as geheel uitmaak.

Die differensiasie en die verfyning wat hier beoog word kan in die praktyk slegs deur doelgerigte beplanning en deur die aktiewe deelname van die werknemer se onmiddellike toesighouer sy finale beslag kry en in die daaglikse werksituasie volledig ten uitvoer gebring word.

7.3 'n OPLEIDINGSRAAMWERK

Vir die instelling van opleidingsmaatreëls en -programme wat meer algemeen van toepassing gemaak kan word, kan werknemers volgens die breër indeling van die personeelstruktuur gegroepeer word. Die horisontale indeling waarvolgens tussen die aard van die werk, oftewel beroepsgroepe, onderskei word bied die logiese gronde vir differensiasie in funksionele opleiding, terwyl die vertikale indeling (of die werkvlakke) 'n gerieflike basis vir die ontwerp van sowel administratiewe as funksionele opleidingsprogramme vorm.

Indien die opleidingsbehoeftes van werknemers op elke opeenvolgende vlak van die personeelstruktuur geïdentifiseer is, dan is dit ook moontlik om 'n teoretiese model van die behoeftes waarin daar gedurende die gemiddelde staatsdiensloopbaan van die deursnee beampte voorsien moet word te ontwerp. Die model kan die breë raamwerk uitmaak van die individuele werknemer se besondere ontwikkelingsprogram omdat dit tegelyk sowel die onmiddellike as die vlak-vir-vlak toekomstige opleidingsbehoeftes aandui. So 'n breë raamwerk (of kontinuum) sou deur die Staatsdienskommissie opgestel kon word uit die gegewens wat met die

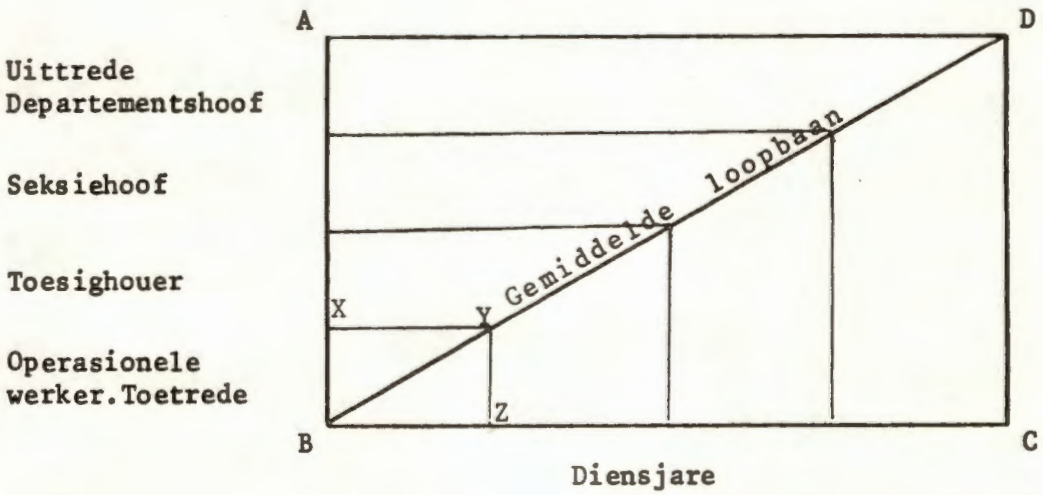
---

1. Daar word al meer aan die begrip van sogenaamde Sektorale administratiewe opleiding gedink, byvoorbeeld opleiding vir hospitaaladministrasie, paaie-administrasie, werke-administrasie, voorraadeadministrasie ens.

ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens beskikbaar gestel is.

Skematies sien 'n teoretiese opleidingsraamwerk vir beamptes in die loopbaanstelsel van die Staatsdiens tot by die vlak van departementshoof, soos volg daar uit:

Figuur nr. 2



Die lyn BA stel die vlakke voor wat die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding as die logiese indeling van die opleidingsfases (of -stadiums) in die hiërargie van die Staatsdiens vasgestel het.

BX is die onderste vlak. Dit is nie noodwendig die toetreevlak nie aangesien persone op enige vlak by die Staatsdiens aansluit. Indien hy egter by punt X aansluit sal hy ten minste 'n deel van die opleiding wat normaalweg in die vlak BX verskaf word onmiddellik na toetrede moet inhaal.

BC stel die gemiddelde diensjare van die deursnee beampte voor. Dit neem 'n beampte byvoorbeeld gemiddeld twaalf jaar om tot by die vlak van toesighouer te vorder. Na vyf jaar op die toesighouersvlak word hy gewoonlik tot seksiehoof bevorder ens.[1] Hy kan natuurlik

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.16.

vir sy volle dienstyd op dieselfde vlak bly.

BD is die gemiddelde loopbaan van 'n beampte wat tot op die boonste vlak vorder.

Die breë raamwerk kan vir toepassing in die verskillende beroepsgroepe en loopbaanrigtings in elke departement aangepas word. Binne die raamwerk word daar dan vir die bekleër van elke pos 'n opleidingsprogram ontwerp. Net soos die pligstaat en die prosedurehandleiding behoort die werkvereistes en die ter saaklike opleidingsprogramme 'n deel uit te maak van die basiese dokumente wat vir elke pos deur die verantwoordelike beampte bygehou word. Die dokumente, of ten minste die deel wat op daardie tydstip vir hom belangrik is, moet by sy werwing, aanstelling, oorplasing of bevordering aan die beampte beskikbaar gestel word.

Die opleidingsprogramme wat aldus vir die bekleër van elke pos ontwerp word, behels

(a) opleiding vóór of onmiddellik ná toetrede om in sy
    (i) funksionele en
    (ii) administratiewe (insluitende oriënterings-)
    opleidingsbehoefte te voorsien, dit wil sê beginopleiding.
(b) voortgesette funksionele en administratiewe opleiding om met sy vordering op die vlak, die veranderende vereistes van die werk en ontwikkeling op die vakgebied tred te hou en
(c) ontwikkelingsopleiding.

Alhoewel ontwikkelingsopleiding basies ook uit funksionele en administratiewe opleiding bestaan word afsonderlik daarvoor voorsiening gemaak omdat slegs diegene wat oor die potensiaal beskik en moontlik daarby kan baat dié opleiding ontvang. Ontwikkelingsopleiding is ook nie noodwendig onmiddellik taakgerig nie.

7.4 PROGRAMME VIR OPLEIDING VÓÓR OF ONMIDDELLIK NÁ TOETREDE TOT 'N POS

7.4.1 Funksionele opleiding

Met die oog op 'n loopbaan in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word daar ruim vir die funksionele opleiding van kandidate vóór of onmiddellik ná toetrede tot die Staatsdiens voorsiening gemaak. Ter stawing van die juistheid van hierdie stelling kan na die *Handleiding van Loopbane in Staatsdepartemente*[1] verwys word. Van elkeen van die meer as 150 loopbaanrigtings wat in die publikasie beskryf word, word gegewens aangaande die aard van die werk, die werksomstandighede, die werkvereistes, die opleiding en die vorderingsgeleenthede verstrek.

In die algemeen verskil die aanstellings- en opleidingsvereistes van poste in die verskillende Afdelings van die Staatsdiens,[2] en sien die opleidingsprogramme in elke geval daar anders uit. Die Afdelings waarna verwys word is die Vakkundige, Tegniese, Klerklike en Administratiewe en Algemene Afdelings.

7.4.1.1 Die Vakkundige Afdeling

In die Vakkundige Afdeling van die Staatsdiens word die beoefenaars van die erkende professies en die hoër funksionele beroepsrigtings vanaf apteker tot by weerkundige aangetref. Die minimum opvoedkundige kwalifikasies wat vir toetrede tot die Afdeling vereis word is 'n universiteitsgraad of die ooreenstemmende beroepskwalifikasie, byvoorbeeld registrasie as professionele ingenieur. Die funksionele opleidingsprogramme wat onmiddellik of so gou as moontlik ná diensaanvaarding volg wissel na gelang van die behoefte, vanaf 'n verpligte voltydse formele kursus of selfstudieprogram met 'n eksamen aan die einde, tot die informele en minder-gestruktureerde man-tot-man onderrig in die werk.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Loopbane in die Staatsdiens, 1972/73. Ongepubliseerde handleiding, 1972. pp.327.
2. Vir die doeleindes van hierdie bespreking word die Dienste buite rekening gelaat. Die Dienste sluit die Departemente van Verdediging, Polisie en Gevangeniswese in.

Die minimum kwalifikasie om as argivaris in diens geneem te word is byvoorbeeld 'n B.A.-graad met Geskiedenis as een van die hoofvakke. Nâ toetrede tot die Argiefdiens moet 'n skriftelike en 'n praktiese eksamen in die argiefwetenskap afgelê word. Die skriftelike eksamen bestaan uit vier vraestelle en sluit vakke in soos argiefgeskiedenis, ordeningsbeginsels, die restourasie van dokumente, argiefwetgewing, ens. Die praktiese gedeelte bestaan uit die ordening van 'n groep dokumente en 'n leestoets waar kandidate tekste uit die 17de en 18de eeu moet lees en verklaar.[1]

Gedurende die eerste drie maande nâ haar aanstelling ontvang 'n diëetkundige funksionele onderrig, onder meer, in voorligtingsmetodiek.[2] Regsassistente deurloop 'n aanklaerskursus wat deur die permanente dosente-personeel van die Departement van Justisie aangebied word.[3] Ingenieurs ontvang opleiding volgens die voorskrifte van die Raad vir Professionele Ingenieurs om hulle vir registrasie as professionele ingenieurs te kwalifiseer. Pasaangestelde ingenieurs ontvang ook man-tot-man onderrig en aan die begin word die nuweling spesifieke pligte opgelê. In sy werk geniet hy die leiding en bystand van ervare ingenieurs.[4] Geoloë en Paleontoloë word net na aanstelling periodiek in verskillende seksies van die Tak Geologiese Opname van die Departement van Mynwese opgeneem sodat hulle vertroud kan raak met die verskillende aspekte van die Departement se werksaamhede.[5]

Dit is feitlik net van 'n apteker in die Afdeling Hospitaaldienste van die Departement van Gesondheid wat gesê word dat sy universiteitsopleiding en registrasie as apteker as voldoende beskou word en dat hy geen addisionele funksionele opleiding onmiddellik nâ aanstelling kry nie. Daarteenoor ontvang aptekers in die Afdeling Medisynebeheer uitgebreide funksionele opleiding.[6]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Handleiding van loopbane in staatsdepartemente. p.163.
2. Ibid. p.176.
3. Ibid. p.276.
4. Ibid. p.202.
5. Ibid. p.191.
6. Ibid. p.156.

In die algemeen kom dit dus voor of die Vakkundige Afdeling wat oor die hoogsgekwalifiseerdes in die Staatsdiens beskik,[1] die behoefte aan funksionele opleiding onmiddellik na diensaanvaarding terdeë besef en ook deur die instelling van programme vir die bevrediging van die behoefte voorsiening maak.

7.4.1.2 Die Tegniese Afdeling

Die Staatsdiens word as een van die werkgewers beskou wat die opleiding van tegnici op tersiëre-(dit wil sê ná St. X) vlak help vestig het. Die opleiding van tegnici is by uitstek 'n indiensskema. Kandidate word as leerlingtegnici aangestel en oor tydperke van drie tot vier jaar voltyds op 'n stapelgrondslag opgelei. Dit wil sê, die leerlinge bring sowat 4½ maande (een semester)[2] van elke jaar aan 'n kollege vir gevorderde tegniese onderwys deur, en ontvang praktiese onderrig in hulle departemente gedurende die res van die jaar. Die praktiese onderrig word in die meeste gevalle volgens 'n vasgestelde opleidingsprogram verskaf, en die kandidate moet aan die einde daarvan aan bepaalde vereistes voldoen.

Die opleidingsprogramme word deur deskundige komitees op grond van die vasgestelde opleidingsbehoeftes beplan. In 1972 was daar 34 rigtings waarin beamptes Nasionale Diplomas vir Tegnici kon verwerf en daar word steeds nuwe rigtings geïdentifiseer en ingestel. Gedurende 1971 is twee nuwe kursusse ingestel, naamlik die Nasionale Sertifikaat vir Inspekteurs van Werke (Boukundig), en die Nasionale Diploma vir Nywerheidshigiëne,[3] terwyl die Nasionale Sertifikaat vir Boutekenaars en die Nasionale Diploma in Geneeskundige Tegnologie (longfunksie) gedurende 1972 ingestel is.[4]

---

1. Meer as die helfte van die beamptes in die Vakkundige Afdeling beskik oor nagraadse kwalifikasies. (Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.14.)
2. Vanaf 1972 is in enkele rigtings met 'n trimesterstelsel begin, naamlik drie tydperke in plaas van twee semesters per jaar. (Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. p.17.)
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1971. p.19.
4. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. p.15.

Vanweë die praktiese aard van die opleiding wat hulle vir 'n groot gedeelte in die departemente waar hulle uiteindelik gaan werk, ontvang, is leerlingtegnici gewoonlik vóór bevordering tot die rang van tegnikus, ten volle vir hulle taak toegerus. Vanuit 'n opleidings-oogpunt gesien kom die teorie dus baie na aan die praktyk in die geval van die opleidingsprogramme vir leerlingtegnici in die Staatsdiens.

7.4.1.3 Die Klerklike en Administratiewe Afdelings

Vir alle praktiese doeleindes is 'n groot groep van die beamptes in die Klerklike Afdeling, naamlik die Administratiewe Assistente, die voedingsbron van die Administratiewe Afdeling. Daarom word die twee Afdelings hier saam behandel.

In teenstelling met die Vakkundige en Tegniese Afdelings waar die werkrigtings in beroepsgroepe afgebaken is op 'n wyse wat die voorskryf van bepaalde beroepsgerigte onderwyskwalifikasies moontlik maak, bestaan die Klerklike en Administratiewe Afdelings uit beamptes wie se werk, op enkele uitsonderings na, van so 'n aard is dat dit nie aan al die vereistes van 'n professie voldoen nie. Die opleiding wat die beamptes vóór of onmiddellik na diensaanvaarding ontvang kan dus onder die volgende hoofde ingedeel word:

- Naskoolse opvoedkundige kwalifikasies as aanstellingsvereiste.
- Verpligte bywoning van funksionele opleidingsprogramme.
- Opsionele bywoning van funksionele opleidingsprogramme.
- Dagtaak-onderrigprogramme.

(a) Naskoolse opvoedkundige kwalifikasies as aanstellingsvereiste

'n Naskoolse opvoedkundige kwalifikasie word slegs in sekere poste in die Klerklike en Administratiewe afdelings as vereiste vir aanstelling voorgeskryf. 'n (Assistent) Bantoesakekommissaris moet oor die B.Juris-graad (of gelykwaardige kwalifikasie) beskik, en kandidate vir die Diplomatieke Diens van die Departement van Buitelandse Sake moet in besit wees van 'n erkende universiteitsgraad met, by voorkeur, Ekonomie en Regte as vakke. Benewens die graadvereistes volg sowel Bantoesakekommissarisse as kadette vir die Diplomatieke Diens funksionele opleidingskursusse sodra hulle diens aanvaar het.

Vir aanstelling as Organiseerder van Opleiding in die Kantoor van die Staatsdienskommissie moet applikante oor 'n universiteitsgraad of gelyke kwalifikasie beskik. Geen bepaalde studierigting of vakke word egter voorgeskryf nie.

(b) Verpligte bywoning van funksionele opleidingsprogramme

In verskeie poste in die Klerklike en Administratiewe Afdelings word dit van kandidate vereis om 'n voorgeskrewe opleidingsprogram te deurloop voordat hulle in dié min of meer gespesialiseerde rigtings kan begin werk. Staatsdiensinspekteurs en Werkstudiebeamptes moet minstens 70% behaal in eksamens wat tydens en na afloop van 'n nege-weke voltydse kursus van die Staatsdienskommissie afgeneem word. Insgelyks moet assistent-programmeerders en programmeerders reekse basiese en gevorderde kursusse volg. Die reeksebegin met 'n twee-weke kursus in rekenoutomaatbeginsels wat deur die Staatsdienskommissie aangebied word. Organiseerders van Opleiding moet 'n voltydse Kursus vir Opleidingsbeamptes deurloop ens.

Op 'n ander vlak, maar ewe noodsaaklik is die opleidingsprogramme wat vir beamptes in die kantoor van die Meester van die Hooggeregshof van die Departement van Justisie aangebied word, asook die wat Buitelandsediensbeamptes van die Departement van Immigrasie ontvang voordat hulle diens in die buiteland doen.[1]

(c) Opsionele bywoning van interdepartementele funksionele opleidingsprogramme

Alhoewel die Staatsdienskommissie, in samewerking met die belanghebbende departemente en die onderwysinstansies, 'n verskeidenheid van opleidingsprogramme vir die gespesialiseerde rigtings in die Klerklike en Administratiewe Afdelings ingestel het, is die deelname aan die programme nie verpligtend nie. Beamptes kan deur hulle departemente vir bywoning van die kursusse genomineer word, of die beamptes kan met of sonder staatshulp self vir die kursusse by die universiteite of die kolleges vir gevorderde tegniese onderwys inskryf.

---

1. 'n Voorbeeld van die program verskyn in Bylae 7.

Van hierdie programme is die volgende enkele voorbeelde:

- B.A. en B.Com.-grade met voorgeskrewe vakke, vir personeel- en finansiële administrasie.
- Nasionale Diploma in Staatsrekeninge en Finansies, vir rekenmeesters en ouditeurs.
- Nasionale Diploma vir beamptes in die Departement van Binnelandse Inkomste.
- Nasionale Diploma in Registrasie van Aktes.
- Nasionale Diploma vir Kosterekenmeesters.
- Nasionale Diploma vir Elektroniese Dataverwerking en Stelselontleding.
- Die Staatsdienskommissie se kursusse vir personeelbeamptes.
- Die Argief se kursus vir registrasiebeamptes.

Weliswaar word beamptes aangemoedig en finansieel en andersins gehelp om die kursusse te volg, maar die beste resultate[1] sal alleen verkry kan word indien sommige van die kursusse vir beamptes wat 'n loopbaan in die betrokke rigtings wil volg, voorgeskryf word.

(d) Dagtaak-onderrigprogramme

Verreweg die meeste opleiding wat in die Staatsdiens verskaf word, word aangebied volgens programme wat op taakontledingstate[2] en departementele indiensopleidingsmaatreëls berus. Alhoewel alle beamptes in alle Afdelings van die Staatsdiens in dié onderrigprogramme onmiddellik ná aanstelling betrek word, is dit veral in die Klerklike en Administratiewe Afdelings waar die behoefte aan funksionele opleiding sterk gevoel word. Dit is in dié afdelings waar meesal geen beroepsgerigte kwalifikasie vereis word nie en die beamptes alles in verband met hulle funksionele werk in die departement waar hulle aangestel word, moet leer.

Deelname aan die programme wat in sommige departemente ingestel is, is verpligtend, byvoorbeeld in die Departement van Binnelandse Inkomste, terwyl die verpligting om aan hulle ondergeskiktes funksionele opleiding te verskaf in alle departemente op die toesighouers geplaas

---

1. In Hoofstuk 9 word verwys na die resultate wat met die studieskemas behaal word.
2. Vgl. Hoofstuk 5 supra.

word.[1] Die vraag of daar doelgerigte programme vir die funksionele opleiding van individuele beamptes in die Klerklike en Administratiewe Afdelings ingestel word hang dus grootliks van die optrede van die besondere toesighouer en die mate waarin hy daartoe gemotiveer word af. Gevolglik word in 'n enkele verslag[2] melding gemaak van sowel opleiding van hoë standaard wat deurgaans behoeftegerig is, as opleiding wat sporadies plaasvind waar geen doelgerigte poging is nie.

7.4.1.4 Die Algemene en nie-geklassifiseerde Afdelings

Beamptes in die Algemene Afdeling van die Staatsdiens moet dikwels weg van hulle hoofkwartier af werk en met die publiek kan onderhandel, byvoorbeeld die Buitebeamptes van die Departemente van Beplanning, Binnelandse Inkomste, Binnelandse Sake, Doeane en Aksyns, Gemeenskapsbou en Landboukrediet en Grondbesit, Provinsiale Inspekteurs, Verkeersbeamptes, Vee-inspekteurs ens.

Omdat hulle selfstandig moet werk, is deeglike opleiding vir hierdie beamptes belangrik. Die voorsiening wat vir die opleiding van die beamptes gemaak word wissel dan ook vanaf intensiewe teoretiese kursusse met eksamens en praktiese opleiding, soos by die Opleidingskool van die Seksie Vingerafdrukke van die Bantoebewysburo in Pretoria vir Vingerafdrukbeamptes, en die vyf-maande teoretiese en praktiese kursus by die Afdeling Mate en Gewigte se Opleidingskool vir Subinspekteurs van Mate en Gewigte, tot die intensiewe opleidingskursusse vir Provinsiale Inspekteurs en Verkeersbeamptes.

In die algemeen word daar aan baie van die personeel in hierdie Afdelings die voorgeskrewe ambagsopleiding verskaf. Aan diegene wat werk doen wat aan die ambagte verwant is word ooreenkomstige opleiding volgens bepaalde programme verskaf.[3]

---

1. In die Departement van Arbeid se publikasie, *Program van Opleiding vir Senior Administratiewe Assistente in toesighoudende hoedanigheid*, stel die Departement dit "as 'n vereiste dat daar vir elke seksie of kantoor 'n opleidingskedule ingestel en bygehou moet word.... Daar word opdrag gegee dat toesighouers in die lig van die behoeftes.... spesiale pogings moet aanwend om die personeel onder hulle beheer so spoedig moontlik tot die optimum van elke werker se vermoë op te lei." p.5
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag oor die stand van departementele opleiding: 1 Januarie tot 30 Junie 1973. Lêer no. 12/2/1.
3. 'n Program vir die opleiding van Boormanne verskyn by Bylae 8.

Ten spyte van al die aandag wat aan opleiding in die Algemene en nie-geklassifiseerde Afdelings van die Staatsdiens gegee word, is daar steeds groot groepe werknemers en veral plaaslik gewerfde arbeiders wat hulle werk op 'n minder geordende grondslag moet leer. Daar is voldoende bewys dat die werk van 'n bode en 'n skoonmaker makliker en beter by wyse van 'n stelselmatige behoeftegerigte opleidingsprogram geleer kan word as volgens die verouderde metode van leer-deur-te-doen, of deur blote waarneming van 'n meer ervare werker. Die instelling van opleidingsprogramme is dus nie alleen geregverdig nie, maar ook noodsaaklik.

7.4.2 Administratiewe opleiding

Die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding in die Staatsdiens het op grond van gegewens wat deur dienende beamptes verstrek is bevind dat 'n naskoolse kwalifikasie in Publieke Administrasie 'n toepaslike opvoedkundige kwalifikasie vir administratiewe werk is. 'n Kwalifikasie toepaslik vir die relevante funksionele rigting waarin die beampte werksaam is, plus (dit wil sê gekombineer met, of aangevul deur) 'n kwalifikasie in Publieke Administrasie word deur die Komitee beskou as die ideale opvoedkundige kwalifikasies van kandidate vir opleiding en vordering tot leidinggewende vlakke in al die Afdelings van die Staatsdiens.[1]

Die Komitee het ook bevind dat kwalifikasies in Publieke, Openbare of Staatsadministrasie vir geen pos voorgeskryf word nie en dat die administratiewe opleiding wat die Staatsdienskommissie aanbied vir geen beampte verpligtend is nie,[2] dit wil sê behalwe wanneer die opleiding deur 'n departementshoof van sy beamptes vereis word. Ofskoon die verwerwing van opvoedkundige kwalifikasies op verskillende maniere aangemoedig word skryf betreklik min beamptes vir die kursusse van

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.21.
2. Ibid. p.13.

universiteite en kolleges vir gevorderde tegniese onderwys in.[1] Gevolglik moes die Staatsdiens programme ontwerp sodat hy in hoofsaak self in die behoeftes aan administratiewe opleiding kon voorsien.

Die kursusse wat departementeel en interdepartementeel op 'n min of meer formele grondslag ingestel is om op die verskillende vlakke in sommige van die Staatsdiens se behoeftes aan administratiewe opleiding te voorsien, is die volgende:

(a) die Inlywingskursus vir beamptes wat vir die eerste keer tot die Staatsdiens toetree;
(b) die Kursus in Toesighouding vir toesighouers en
(c) die Kursus in Moderne Bestuurstegnieke vir seksiehoofde en hoër vlakke.

7.4.2.1 Die Inlywingskursus

Die aanvanklike doel met die Inlywingskursus soos dit deur die Staatsdienskommissie in 1957 ingestel en op groot skaal vir personeel in die toetreerange aangebied was, was om die junior beampte uit die staanspoor vir sy loopbaan in die Staatsdiens te help oriënteer.[2]

Alhoewel die kursus in 'n groot behoefte voorsien het, kon daar in verskeie opsigte op die oorspronklike benadering verbeter word:

(a) Vir die nuweling is dit belangriker om vanuit die staanspoor met sy onmiddellike, eerder as sy groter omgewing kennis te maak. Hy moet sy eie kantoor, seksie, afdeling en departement eers leer ken en verstaan, voordat hy by die Staatsdiens en die Staat ingelyf word.

---

1. Gedurende 1971 het 331 beamptes vir die Nasionale Diploma in Staatsadministrasie ingeskryf. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. p.15.)

   In 1973 was 88 beurshouers van die Staatsdienskommissie besig met graadstudies vir die rigting: Algemene Administrasie. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Lêer no. 90/G/12.)

2. Die kursus behels 'n uiteensetting van die basiese opset van die Staat en die Staatsdiens, 'n oorsig van die belangrikste diensvoorwaardes, en wenke in verband met korrespondensie, doeltreffende werkverrigting en menseverhoudings. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag 1966. Pretoria, Staatsdrukker, 1967. p.6.)

(b) Omdat die opleiding binne 'n tydperk van een of meer weke afgehandel is, kon dit nie met die beampte se werk of sy ontwikkeling geïntegreer word nie.[1]

(c) Die behoefte aan inlywingsopleiding is nie tot "junior beamptes" beperk nie. Persone word op enige vlak in die Staatsdiens aangestel en telkens wanneer 'n dienende beampte van pos verander, het hy behoefte aan inlywing by sy nuwe omgewing.

Dis hoofsaaklik op grond van die voornoemde oorwegings dat die Staatsdienskommissie besluit het dat dit beter sal wees as die opleiding deur elke departement in plaas van deur die Staatsdienskommissie behartig word. In 1966 is dan ook begin om inlywing in die departement en in die Staatsdiens as geheel met mekaar te integreer.[2] Goeie vordering is gemaak en in 1971 het die Staatsdienskommissie vir slegs 207 beamptes inlywingskursusse aangebied,[3] terwyl die syfer in 1960 2 338[4] was. Daarteenoor het departemente in die ses maande van 1 Januarie tot 30 Junie 1973 inlywingsopleiding aan 1 640 beamptes verskaf.[5] Die opleidingsprogramme van die verskillende departemente is uit die aard van die saak op hulle eie behoeftes gerig en gevolglik meer met hulle besondere werksaamhede geïntegreer.

7.4.2.2 Die kursus vir toesighouers

Die doel van die kursus in die Grondbeginsels in Toesighouding wat deur die Staatsdienskommissie en deur departemente aangebied word, word aangegee as synde:

---

1. Van Duyne sê tereg dat dit beter is om die beginopleiding oor die eerste periode ná indiensneming aan te bied, en dan slegs soveel oor te dra as wat in daardie stadium nodig is en wat deur die leerlinge verwerk kan word. (Van Duyne, D. Vorming en opleiding van hogere Rijksambtenaren, Den Haag, Rijksbestuursstudie Centrum. Ongepubliseerde verslag, 1971. p.5.)
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1967. par. 85.
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1971. p.13.
4. Botes, P.S. 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staatsdienskommissie tot oriënterings- en inlywingsopleiding. Pretoria, Universiteit van Pretoria. Ongepubliseerde verhandeling, 1970. Bylae D.
5. Verslag oor stand van departementele opleiding. p.2.

(a) Om toesighouers in die Diens met basiese beginsels onderliggend aan toesighouding oor mense en hulle werk bekend te stel.

(b) Om toesighouers in die toepassing van die beginsels op praktiese alledaagse probleme te help.

(c) Om toesighouers tot selfontwikkeling bo en behalwe die vereistes van die kursus te stimuleer.

(d) Om te verseker dat die toesighoudende groep vertroud raak met die kollektiewe kennis van die lede daarvan.[1]

Die kursus gaan hoofsaaklik om die taak van toesighouding en dek dus net een faset van die administratiewe opleidingsbehoefte van die beamptes op die vlak van toesighouer. Die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding is dan ook van mening dat die inlywings- en toesighouerskursusse tesame op enkele uitsonderings na aan die administratiewe opleidingsbehoeftes van die toesighouersvlak sal voldoen.[2]

Net soos in die geval van inlywingsopleiding, bied departemente op groot skaal self die toesighouerskursus aan en is die kursus grootliks met die funksionele werksaamhede van die betrokke departement geïntegreer.[3]

7.4.2.3 Die Kursus in Moderne Bestuurstegnieke

Die "uiters gewilde"[4] weeklange intensiewe kursus wat in 1963 vir beamptes op die vlak van seksiehoofde en hoër vlakke ingestel is, dek hoofsaaklik die faset van administratiewe werk wat Depré die *management-rol* van die leidinggewende beampte noem.[5]

Die doel van die kursus is om beamptes bewus te maak van hulle bestuurstaak en die wyse waarop hulle dit ten beste kan uitvoer.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Grondbeginsels in toesighouding. Ongepubliseerde handleiding, 1971. p.1.
2. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.17.
3. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Program vir opleiding vir Senior Administratiewe Assistente in Toesighoudende hoedanigheid.
4. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.18.
5. Depré, R., op.cit. p.55.

Die kursus gee aan die deelnemers 'n geleentheid om beleidsvraagstukke te bespreek en insig in veral menseverhoudings te verkry. 'n Kenmerk van die kursus is dat die program vir elke aanbieding telkens in die lig van die betrokke departement se besondere behoeftes hersien en opnuut saamgestel word.

Al die behoeftes van die beamptes op hierdie vlak aan administratiewe opleiding word egter nie deur die Kursus in Moderne Bestuurstegnieke bevredig nie. Die kursus strek oor slegs vyf werkdae en laat geen ruimte vir bespreking van ewe belangrike onderwerpe soos omgewingsaangeleenthede, owerheidsmasjinerie en finansiering nie. Deur die aanbieding van die kursus slaag die Kommissie egter daarin om die kursusgangers tot selfontwikkeling aan te spoor en hulle bewus te maak van die groot behoefte aan opleiding waarin voorsien moet word.[1] Die aanvraag vir bywoning van die opleidingsprogramme wat op die Kursus in Moderne Bestuurstegnieke en die Kursus in Toesighouding volg, en wat as voortgesette administratiewe opleiding beskou kan word is gevolglik betreklik groot.

7.5 VOORTGESETTE FUNKSIONELE EN ADMINISTRATIEWE OPLEIDINGSPROGRAMME

Die opleidingsprogramme wat ontwerp en ingestel word om aan al die werknemers in die Staatsdiens 'n geleentheid te bied om hulle kennis en vaardighede by die soms snel veranderende vereistes van hulle werk aan te pas, is uit die aard van die saak uiteenlopend. Die voortgesette programme kan nietemin onder die volgende hoofde saamgevat word:

(a) Gevorderde studie aan opvoedkundige inrigtings.
(b) Die bywoning van kort kursusse, konferensies, seminare ens., en studiereise.
(c) Behoeftegerigte indiensopleidingsprogramme.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.18.

7.5.1 Gevorderde studie

In sekere rigtings is nagraadse studie 'n vereiste vir vordering tot hoër poste, byvoorbeeld in die Vakkundige Afdeling van die Departement van Landbou-tegniese Dienste. In verreweg die meeste ander rigtings word 'n hoë premie op gevorderde studie geplaas. Die Staatsdiens maak dan ook daarop aanspraak dat geleenthede vir verdere studie binne die bereik van die meeste beamptes is.

Die laasgenoemde bewering geld veral vir die Klerklike, Administratiewe en Vakkundige Afdelings van die Staatsdiens, maar in 'n mindere mate vir die Tegniese Afdeling. Alhoewel die instelling van hoër of gevorderde nasionale diplomas steeds deur die belanghebbende instansies in die vooruitsig gestel word,[1] moet hierdie studiegeleenthede in die verskeie tegniese rigtings nog verwesenlik word. Gevolglik skryf die gekwalifiseerde tegnici wat graag verder wil studeer by universiteite in vir graadstudies, en probeer hulle om langs dié omweg mettertyd gevorderde kwalifikasies te bekom.[2]

Die vraag van toepaslike gevorderde studie in administrasie hang nou saam met die programme vir die voorsiening in die behoefte aan ontwikkelingsopleiding, en word gevolglik onder dié hoof behandel.

7.5.2 Interdepartementele kort kursusse, konferensies, seminare ens., en studiereise

As deel van sy goedgekeurde program van voortgesette administratiewe opleiding bied die Staatsdienskommissie kort kursusse,[3]

---

1. Die behoefte aan gevorderde opleiding vir tegnici is breedvoerig by die Sesde Konferensie van die Federasie van Verenigings vir Professionele Ingenieurs bespreek. (8-10 Augustus 1973.)
2. Die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Landmeters het aanbeveel dat spesiale voorsiening vir tegnici gemaak word om hulle in staat te stel om graadstudies te onderneem. (Verslag van die Kommissie. p.62.)
3. Vgl. die kort kursus vir senior amptenare wat deur die Universiteit van Pretoria in samewerking met die S.A.I.P.A. aangebied word. (Staatsdienskommissie Jaarverslag vir 1972. p.15.)

konferensies[1] en ander byeenkomste oor 'n verskeidenheid van onderwerpe aan. Die temas en onderwerpe word sorgvuldig gekies om te voorsien in die aktuele behoeftes van die Staatsdiens op 'n bepaalde tydstip.[2]

Benewens die Staatsdienskommissie se programme word die aanbiedings van instansies soos die Suid-Afrikaanse Instituut vir Publieke Administrasie, die Suid-Afrikaanse Instituut vir Organisasie en Metode en die Nasionale Ontwikkeling- en Bestuurstigting op 'n selektiewe grondslag ondersteun.

By nasionale konferensies op die verskillende gespesialiseerde funksionele terreine neem die Staatsdiens dikwels 'n leidende aandeel. Internasionale konferensies word gereeld bygewoon en amptelike studiereise in die binneland sowel as die buiteland word op betreklike groot skaal onderneem.[3]

Die vraag of daar altyd doelgerig en planmatig te werk gegaan word wanneer oor die bywoning van die opleidingsgeleenthede besluit word, word nie maklik beantwoord nie. Vanweë die omvang en die verskeidenheid

---

1. Die Konferensie van Departementshoofde is hier die belangrikste aanbieding. (Vgl. byvoorbeeld die Verslag van die Vyftiende Konferensie van Departementshoofde 28-29 Augustus 1969. Pretoria, Staatsdrukker, 1970, p.102.)

2. Op die vlak van seksiehoof en hoër is daar byvoorbeeld gedurende 1967 'n reeks simposiums oor aspekte van beplanning deur die Staatsdienskommissie aangebied, t.w. fisiese beplanning, ekonomiese beplanning en maatskaplike beplanning. (Staatsdienskommissie, Jaarverslag vir 1967. p.7.)
Gedurende 1968 is simposiums gehou oor mannekragbenutting, die bydrae van opleiding tot die benutting van mannekrag, aspekte van die 1968/69 begroting, die funksies van die Tesourie, die funksies van die Staatskoper, delegasie ens. (Staatsdienskommissie, Jaarverslag vir 1968. p.7.)
Op die vlak van toesighouer word insgelyks dergelike aanbiedings gereël.

3. Die Departement van Landbou-tegniese Dienste het die grootste behoefte in die Staatsdiens aan die bywoning van internasionale konferensies en studiereise. Gedurende die jaar wat op 30 Junie 1967 geëindig het, het byvoorbeeld 21 beamptes van die Departement buitelandse byeenkomste bygewoon en 24 het studiebesoeke in Afrika onderneem. In dieselfde jaar was 29 beamptes oorsee vir vergaderings en konferensies, terwyl 24 studiebesoeke oorsee afgelê het. Die studiereise word gewoonlik met die bywoning van 'n konferensie gekombineer sodat dieselfde persoon albei behartig. (Republiek van Suid-Afrika. Departement van Landbou-tegniese Dienste, Jaarverslag vir 1967, Pretoria, Staatsdrukker, 1968. p.199.)

van die behoeftes is die gevaar van veralgemening groot, maar dit val nogtans op dat sommige populêre aanbiedings "bemark" word, met ander woorde die behoefte daaraan word deur middel van verkoopstegnieke geskep. Bywoning is dan dikwels uit belangstelling in die onderwerp eerder as uit 'n behoefte aan kennis daaroor. Daarteenoor word die aanbiedings soms bygewoon ten einde 'n bydrae te kan maak eerder as om iets daarby te leer.

7.5.3 Voortgesette indiensopleidingsprogramme

Net soos in die geval van alle ander opleiding vind die grootste gedeelte van die voortgesette administratiewe en funksionele opleiding in die Staatsdiens binne die departemente plaas. Opleidingsprogramme om beamptes vir nuwe werkvereistes voor te berei, byvoorbeeld vir desimalisering, of vir oorskakeling na die lopende betaalstelsel van belastingvordering is 'n algemene verskynsel in die Staatsdiens.

In sommige departemente word gereelde kursusse vir bepaalde groepe beamptes gehou, byvoorbeeld vir Streeklanddroste by die Departement van Justisie, Skoolraadsekretarisse van die Departement van Bantoe-onderwys[1] en onderrig in Afrikaanse taalgebruik vir Indiërklerke.

Die opleiding in hierdie kategorie is gewoonlik behoeftegerig en word sorgvuldig beplan, hoofsaaklik omdat elke departement poog om daarmee in sy eie behoeftes te voorsien. Die opleiding sluit ook aan by ontwikkelingsopleiding.

---

1. By 'n kursus wat van 16 tot 20 Julie 1973 vir Bantoeskoolraadsekretarisse in die Departement se indiensopleidingsentrum in Mamelodi gehou is, is 'n verskeidenheid van onderwerpe behandel soos die liasseerstelsel, die registrasie van skole, pensioene, voorrade, geboue, vergaderings, eise, onderwysposte en personeelrekords, aanstelling van onderwysers, wangedrag, boekhouding, ouditering ens. (Vgl. Timetable: Course: Training of School Board Secretaries: Mamelodi 16 to 20 July 1973. Ongepubliseerde program van die Departement van Bantoe-onderwys.)

7.6 ONTWIKKELINGSOPLEIDING

Ontwikkelingsopleiding behels die opleiding wat verskaf word met die uitdruklike doel om 'n beampte voor te berei vir die vulling van 'n pos op 'n hoër vlak, en veral vir die uiteindelike vulling van die hoogste leidinggewende poste in die Staatsdiens.

Alle opleiding dra inderdaad by tot die werknemer se ontwikkeling, maar in die opleidingsprogramme wat tot dusver behandel is, het die klem op die ontwikkeling van die beampte vir die uitvoering van die werk op die vlak waar hy hom bevind, geval. Ontwikkelingsopleiding impliseer 'n program van opleiding wat aan uitgesoekte persone wat oor ontwikkelingspotensiaal beskik verskaf word.

Net soos in die geval van beginopleiding en voortgesette opleiding is dit te betwyfel of daar veel van ontwikkelingsopleiding tereg kan kom tensy daar doelbewus vir die opleiding beplan word, en tensy dit volgens 'n behoeftegerigte en stelselmatige program aangepak word.

Anders as in sommige ander Westerse lande beskik die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika voorasnog nie oor 'n stelsel waarvolgens kandidate gekeur en in 'n spesiale kader aangestel en spesifiek vir die vulling van die hoogste poste opgelei word nie. Leidinggewende poste word nie soos in Frankryk vir 'n elite-groep gereserveer nie. Teoreties is dit dus moontlik, en in die praktyk gebeur dit ook wel, dat 'n beampte in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens op 'n betreklik lae vlak in die hiërargie kan begin werk en tot by die vlak van departementshoof kan vorder. So 'n prestasie is merkwaardig indien dit in aanmerking geneem word dat ware ontwikkelingsopleiding in die Staatsdiens op 'n ad hoc eerder as 'n staande grondslag geskied.

Ontwikkelingsopleiding is in 'n sekere mate die neweproduk van die aanvangsopleiding en die voortgesette opleiding. Wanneer daar egter nie spesiale voorsiening vir ontwikkelingsopleiding as sodanig is nie, dan verg die opleiding wat nie op die onmiddellike werkvereistes gerig is nie, groot opoffering en sterk motivering van die beampte wat dit op eie houtjie onderneem.

In die afwesigheid van 'n stelsel en gepaardgaande programme om in die behoeftes aan ontwikkelingsopleiding te voorsien, maak beamptes dikwels staat op die verwerwing van hoër opvoedkundige kwalifikasies om hulle vir leidinggewende poste voor te berei. Uit die aard van die saak word gaandeweg meer klem op administratiewe opleiding gelê. In watter mate langs hierdie weg in die behoeftes voorsien word is 'n vraag wat vervolgens bespreek word.

7.6.1 Hoër opvoedkundige kwalifikasies as vereiste vir die vulling van hoër poste

Die vraag of 'n naskoolse kwalifikasie of 'n kwalifikasie in administrasie as vereiste vir toetrede of vir bevordering tot bepaalde hoër poste in die Staatsdiens moet geld, word nie maklik beantwoord nie. Daar is die bekende en byna vanselfsprekende sterk argumente ten gunste daarvan dat die vasstelling van so 'n vereiste vir die vulling van poste in die Administratiewe Afdeling in die Staatsdiens oorweeg moet word,[1] maar daar is ook sterk standpunte daarteen.

In 'n publikasie van die *Civil Service Commission* van die Verenigde State van Amerika stel die dekaan van die *School of Government and Public Administration* van die American University in Washington een van die standpunte daarteen soos volg:

> "The characteristics, talents and learning ability of men vary widely, and the characteristics of effectiveness in the executive function are so intangible, that formalistic pre-conditions should never become the controls of executive selection.... the Federal Government should do everything to discourage, and nothing to encourage, the notion that a formal academic label is even an advantage, let alone a requirement, for Federal executive selection."[2]

---

1. Die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding het aanbeveel dat daarna gestreef word om vir toetreding tot die Administratiewe Afdeling met verloop van tyd uitdruklik naskoolse opvoedkundige standaarde te stel. (Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.21.)

2. De Long, E.H. A philosophy of training and education for the Federal Service. (In Self and service enrichment through Federal training. Washington D.C. U.S. Civil Service Commission, 1967. p.86.)

Afgesien van hierdie beskouing, is dit ook bekend dat eksklusiwiteit as sodanig, veral in die nuwe wêreld, nie met die sogenaamde demokratisering van die staatsdiens versoenbaar is nie.[1] Vir sommige is die aanvaarbare uitgangspunt weer dat so 'n vereiste 'n onnodige beperking op die kandidatuur vir hoër poste plaas, en nie met die beginsel van *meriete* strook nie. 'n Hoër kwalifikasie, oftewel die gebrek aan 'n hoër kwalifikasie, is nie 'n deurslaggewende maatstaf van potensiaal of bekwaamheid nie.[2] Ons word dikwels herinner aan die voorbeeld van die hoogsuksesvolle ongeleerdes en die hooggeleerde mislukkings op leidinggewende vlak.

Die feit kan egter nie ontken word nie dat die hoogsmoontlike kwalifikasies vir 'n persoon wat in 'n loopbaan wil vorder, indien nie 'n vereiste nie, dan wel baie wenslik is. Benewens vakkennis leer veral 'n universiteitskursus die student om selfstandig te werk en te dink,[3] en vir werknemers in leidinggewende posisies is 'n goedontwikkelde werk- en denkvermoë onontbeerlik. Soos een waarnemer dit stel:

> "Management is not a learned profession. But it is a professional occupation in which learning is essential. Although university graduates in management needs no justification, that is one reason for hiring them. They have been taught how to learn.... The modern corporation require the best brains and these are mostly to be found at universities."[4]

Die vraag is eerder of dit wenslik is om 'n vereiste te stel wat die moontlikheid inhou dat die goeie nie-hoërgekwalifiseerde werknemer nie ten volle benut sal kan word nie. Deur erkenning aan

---

1. Attir, op.cit. p.5.
2. In 'n Verenigde Volke Organisasie-publikasie word onder die opskrif *Undue emphasis on degrees and diplomas* verwys na die beswaar wat teen die beklemtoning van akademiese kwalifikasies by rekrutering vir die staatsdiens gemaak word. Die besware word dikwels in lande soos Frankryk, Indië en Hongarye gehoor. (Handbook of training in the public service. p.22.)
3. Russel-Smith, E. Work and training in the higher civil service. Londen, Civil Service Commission, 1956. p.3.
4. Hoofartikel. *Management today.* Mei 1969. p.10.

hoër kwalifikasies te verleen en deur studieskemas word in elk geval baie na aan die ideaal van 'n hooggekwalifiseerde staatsdiens gekom. In die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika beskik byvoorbeeld die meerderheid beamptes in leidinggewende posisies oor naskoolse kwalifikasies.[1] In baie van hierdie poste is naskoolse kwalifikasies nie 'n vereiste nie.

Eerder as om beperkende vereistes te stel vir die vulling van poste waar die aard en die vlak van die werk dit nie regverdig nie, probeer die Staatsdienskommissie dus om hooggekwalifiseerdes vir aanstelling in toetreerange te werf en om dienende beamptes aan te moedig en te help om hulle beter te kwalifiseer. Hierdie verstewiging op die onderste vlakke is onontbeerlik vir die sukses van 'n stelsel van bevordering uit eie geledere en dit dra in 'n groot mate by tot die uiteindelike vorming van die potensiële leidinggewende amptenaar.

Die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding in die Staatsdiens het die voornoemde standpunte bevestig en aanbeveel dat voortgegaan word met maatreëls om persone met die hoër kwalifikasies en van die hoogste gehalte vir die Klerlike Afdeling te werf, en om dienende beamptes te help en aan te moedig om so ver te studeer as wat hulle vermoë dit toelaat.[2]

'n Gevaar wat egter nie uit die oog verloor mag word nie, is dat die maatreëls aanleiding daartoe kan gee dat die kandidate vir klerklike poste hulle te hoog kan kwalifiseer vir die werk wat normaalweg in die toetreerange van hulle verwag word. Té hoog gekwalifiseerde amptenare lei tot wanbenutting en frustrasie wat tot groot nadeel van sowel die werkgewer as die betrokke werknemers strek.

---

1. *Persentasie beamptes in die staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika wat oor naskoolse kwalifikasies beskik.*

Operasionele werkers	38%
Toesighouers	45%
Seksiehoofde	51%
Afdelingshoofde	66%
Departementshoofde	86%

Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.20.

2. Ibid. p.21.

7.6.2 Die erkenning van toepaslike administratiewe kwalifikasies

'n Verdere vraag wat vir die voorsiening in die opleidingsbehoeftes van leidinggewende poste belangrik is, staan in verband met die toepaslikheid van naskoolse studie vir administratiewe werk. Vir die Tegniese en Vakkundige Afdelings van die Staatsdiens is bepaalde studierigtings voorgeskryf, maar by aanstelling in die klerklike en administratiewe rigtings word in mindere en meerdere mate aan verskeie en soms uiteenlopende naskoolse kwalifikasies erkenning verleen.

Oor die vraag van groter erkenning vir meer toepaslike studie is daar egter ook meningsverskil. Die Britse Regering het 'n aanbeveling van die Fulton-komitee dat meer aandag aan die toepaslikheid van studierigtings by die keuring van kandidate vir administratiewe poste gegee word, verwerp. In 'n verslag hieroor sê die Civil Service Department:

> "This decision maintained the long-held view that recruitment processes should reflect the educational pattern and not seek to influence it and that, at the age at which young administrators are recruited, proven ability and a disciplined and vigorous habit of mind are more important than specialised knowledge."[1]

In al die studieskemas van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, insluitende dié vir die Klerklike en Administratiewe Afdelings, word bepaalde vakke voorgeskryf. Onder die vakke vir laasgenoemde Afdelings neem Staatsadministrasie 'n belangrike plek in.[2] Daar is egter min belangstelling vir studie in staatsadministrasie aan die Suid-Afrikaanse universiteite. Die relatiewe gebrek aan belangstelling staan in skerp teenstelling met studie in handelsrigtings waar die studente-aanwas sedert die Tweede Wêreldoorlog groter was as in enige ander rigting.[3]

---

1. Britain. Civil Service Department. First report 1969. Londen, Her Majesty's Stationery Office, 1970. p.26.
2. Die Komitee van Ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens het bevind dat 'n naskoolse kwalifikasie in Publieke Administrasie 'n toepaslike kwalifikasie vir administratiewe werk is. (Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.21.)
3. Behr, A.L. en MacMillan, R.G. Education in South Africa. Pretoria, Van Schaik, 1966. p.224.

Een van die redes vir hierdie toedrag van sake is dat werkgewers in die openbare sektor traag is om studie in staatsadministrasie as aanstellings- of vorderingsvereiste voor te skryf. In die Verenigde State van Amerika waar die verskynsel ook voorkom, word die volgende verklaring daarvan gegee:

> "For forty years the public administration components of our universities have cherished the thought that they could solve this problem (of executive development) by getting college students to major in public administration.... The public administration graduate was little better off than other people moving into management.... he was no more of a professional executive than his unadministrative colleagues.... because academic public administrative programs have not been.... real executive training, and if they were so, such training was obsolete by the time he needed it for his own executive conversion."[1]

Die feit van die saak is dat die kennis en die vaardighede waaroor die nuutaangestelde B.Admin.-gegradueerde met Publieke Administrasie as hoofvak beskik hom

(a) nie toerus vir die funksionele werk wat in poste in die Klerklike Afdeling van die Staatsdiens van hom verwag word nie en
(b) voorberei het vir administratiewe werk waarmee hy vir 'n groot gedeelte eers later in sy staatsdiensloopbaan te doen kry.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens waar hoër poste (veral in die Administratiewe Afdeling) deur bevordering uit die geledere van die bekleërs van laer poste gevul word kan voorgraadse studie in administrasie vir die beamptes op die vlak van operasionele werker eerder oriënterend en werkgewergerig as onmiddellik beroepsgerig[2] beskou word. Daar bestaan gevolglik 'n mate van twyfel by werkgewers in die Staatsdiens oor hoe die B.Admin.-gegradueerde die beste in die toetreerange benut kan word. Vandaar dat die Komitee wat administratiewe opleiding in die Staatsdiens ondersoek het, aanbeveel het dat die benutting in

---

1. De Long, E.H., op.cit. p.81.
2. Publieke Administrasie pas nie in die gebruiklike samestelling van 'n professie nie. (Stewart, W. Graduate study in public administration. Washington, Government Printing Office, 1961. p.35.)

alle Afdelings van die Staatsdiens van toetreders met Publieke Administrasie as hoofvak vir B- of hoër grade, deur die Staatsdienskommissie bestudeer word.[1]

In lande waar gegradueerde kandidate gekeur en opgelei word vir direkte aanstelling in 'n loopbaan in die hoër administratiewe kaders,[2] skyn die benutbaarheid van voorgaadse universiteitstudie in administrasie vóór toetrede veel hoër as in Suid-Afrika te wees. Daarteenoor word dit algemeen aanvaar dat studie in administrasie besonder waardevol is wanneer dit tydens die staatsdiensloopbaan onderneem word.

7.6.3 Die behoefte aan die verwerwing van hoër administratiewe kwalifikasies ná toetrede

Administratiewe bekwaamheid is 'n belangrike vereiste vir die suksesvolle openbare amptenaar, en indien aanvaar word dat administratiewe verantwoordelikheid hoe later hoe groter word soos die beampte nader aan die bestemming van sy loopbaan kom, dan is dit vanselfsprekend dat hy sy administratiewe bekwaamheid dwarsdeur sy loopbaan steeds moet verhoog. Hy moet ook probeer om met die hoër vereistes van sy werk sowel as met die nuutste ontwikkelings op die gebied van die administrasie tred te hou. Een manier om dit te doen is deur middel van akademiese studie in administrasie.

Die tradisionele magister- en doktorsgraadstudie wat navorsing op 'n soms eng-gespesialiseerde gebied insluit, beantwoord egter nie in alle opsigte aan die vereistes van die administratiewe praktyk nie. Trouens, dit is al gesuggereer dat die tradisionele doktorsgraad 'n beampte eerder diskwalifiseer as toerus vir 'n hoë administratiewe pos.[3]

Na 'n studiebesoek aan die Verenigde State van Amerika het 'n hoogleraar gesê dat al die outoriteite daar saamstem dat eng

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.21.
2. Vgl. die *Administration Trainee* program van die Britse Staatsdiens, die *Career Assignment program* van Kanada en die opleidingstelsel wat deur die *Ecole Nationale d' Administration* vir die Franse Staatsdiens uitgevoer word.
3. De Long, E.H., op.cit. p.84.

spesialisasie beskou word as die oorsaak van meeste van die onvermoë van uitvoerende beamptes op die middel bestuursvlak. Volgens hom sien hulle die wêreld van die spesialis as te eng en wat neig om eng menslike wesens te lewer. Die spesialis is iemand wat nie in staat is om die invloede op die onderneming in totaliteit te sien nie, en is derhalwe geneig om goed en sleg, reg en verkeerd slegs deur die maatstaf van sy eie spesialisasie, instede van dimensioneel te beoordeel.[1]

In teenstelling met dié sienswyses word in 'n ander gesaghebbende mening aangevoer dat die akademies-hooggekwalifiseerde beampte moontlik nie reg benut word nie:

> ".... a doctoral program .... must not be regarded solely as a preparation for a research career.... (it) should be regarded more by educators and employers as preparation for the highest levels of creative leadership.... because of the high degree of selectivity and proven motivation and achievement, and because of benefits of the doctoral program itself."[2]

Die vakkundige spesialis in die openbare diens het 'n besondere behoefte aan opleiding in administrasie. Hy is ook terdeë bewus van hierdie behoefte.[3] Soos deur die Kommissie van Ondersoek na die Opleiding van Ingenieurs aangedui word is daar net nie tyd vir die insluiting van administratiewe opleiding in die voorgraadse kursusse van byvoorbeeld studie in siviele ingenieurswese nie. Die Ondersoekkommissie meen egter dat dit in die toekoms die plig van die ingenieurs sal wees om bestuurspligte op selfs 'n groter skaal te onderneem as wat hulle tot dusver gedoen het. Dit sal meebring dat die ingenieurs hulle in die een of ander stadium van hulle loopbane vir bestuurswerk moet voorberei en dat onderwysinstansies hulle waarskynlik met die opleiding sal moet help.[4]

---

1. Erasmus, D.P. Opleiding van bedryfsleiers. *Volkshandel*, Maart 1970. p.31.
2. American Society of Engineering Education. Goals of Engineering Education: Final report of the goals committee. Washington, 1968. p.40.
3. In die ondersoek na administratiewe opleiding het die beamptes in veral die professionele beroepsgroepe aangedui dat hulle 'n wesenlike behoefte aan administratiewe opleiding het. (Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Bylae B. p.(iv).)
4. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap: Kommissie van ondersoek na die metode van opleiding vir universiteitsgrade in ingenieurswese: Samevatting en opsomming van die vernaamste bevindings en aanbevelings. Deel I en Deel II van die verslag. Pretoria, Staatsdrukker, 1965. p.4.

Terwyl die Staatsdienskommissie tradisionele nagraadse studie in administratiewe rigtings erken en aanmoedig, onder meer, deur die toekenning van beurse, het hy ook kennis geneem van die behoefte aan 'n praktieser, breër en meer algemene nagraadse kwalifikasie wat veral ook vir die vakkundige beampte die nodige gevorderde administratiewe agtergrond kan gee. Gevolglik het die Kommissie die Suid-Afrikaanse Instituut vir Publieke Administrasie genader met die versoek om universiteite te vra om die moontlikheid te oorweeg om 'n nagraadse kursus in te stel, wat vir die Staatsdiens dieselfde doel kan dien as die M.B.A. en die M.B.L. vir die private sektor. Sommige universiteite het gunstig gereageer en die gevraagde studiekursusse ingestel.

'n Kenmerk van dié soort nagraadse opleiding is dat dit in 'n hoë mate met die praktyk geïntegreer is. Al die studente en baie van die dosente staan in die praktyk. Die studie is ook ontwerp om by enige kwalifikasie aan te sluit. Daar sal egter meer aktief deur sowel die universiteite as die openbare sektor aan die uitbouing van hierdie studiegeleenthede gewerk moet word om in die behoefte daaraan te voorsien en om groter belangstelling daarin te ontwikkel.

'n Denkrigting wat met voordeel verder ondersoek kan word, is een wat deur Cloete geopper word, naamlik dat daar in plaas van departemente van Publieke Administrasie aan die Suid-Afrikaanse universiteite, Publieke Administrasie Skole, vergelykbaar met die Bestuurskole van die Bedryfsekonomie, ingestel word. Hy voorsien dat in die skole vakke oor die administratiewe prosesse soos personeeladministrasie en finansiële administrasie, asook oor besondere owerheidsektore soos hospitaal-, polisie- en onderwysadministrasie aangebied word.[1]

In die lig van die klaarblyklike behoefte van die Staatsdiens aan gevorderde studie in administrasie, het die Komitee van ondersoek na Administratiewe Opleiding drie aanbevelings hieroor verstrek, naamlik dat

---

1. Cloete, J.J.N. Die verbintenisse tussen Publieke Administrasie en ander wetenskappe, S.A.I.P.A., Vol. 8, no. 2, Junie 1973. p.333.

(a) voortgegaan word om dienende beamptes aan te moedig en te help om deur middel van deeltydse studie kwalifikasies in Publieke Administrasie te verwerf,

(b) aan geselekteerde beamptes die geleentheid te bied om vir tot twee jaar met behoud van salaris voltydse nagraadse studie in administrasie te onderneem en

(c) aan beamptes studiebeurse vir studie in bepaalde administratiewe terreine in die buiteland toe te ken.[1]

Gevorderde studie in administrasie is egter nie voldoende nie. Die vereistes waaraan voldoen moet word is hoog, en dit strek veel wyer as wat by 'n program van universiteitstudie ingesluit kan word. In hierdie behoefte word in sommige lande voorsien deur 'n afsonderlike stelsel van seleksie en opleiding binne die staatsdiens. Die bekendste stelsels van hierdie aard is

(a) dié wat deur die Franse *Ecole Nationale d'Administration* administreer word,

(b) die Kanadese *Career assignment program* en

(c) die Britse *administration trainee* stelsel.

7.6.4 Opleidingsprogramme vir die ontwikkeling van leidinggewende beamptes

7.6.4.1 Die Franse stelsel

Die *Ecole Nationale d'Administration* is in 1945 gestig met die doel om persone vir die vulling van leidinggewende poste in die administratiewe kaders van die Franse Staatsdiens te selekteer en op te lei. Michel Debré, een van die stigters van die E.N.A. het die doelstellings van die skool soos volg omskryf:

> "The school must teach its future Civil Servants a sense of statehood. It must make them understand the Administration's responsibilities, give them a taste both of the greatness of their calling and of their servitude. It must do more than that. Thanks to the efforts of its best

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.21.

> teachers, recalling noble examples and eminent men of history, the school must impart to its pupils some of the master qualities: the sense of the human, which breathes life into every task; the sense of decision, which enables a man to take risks after weighing them; the sense of imagination that fears neither audacity neither grandeur."[1]

Dié hoë ideale is in 'n besondere mate verwesenlik.

Toelating geskied op grond van streng keuring van die kandidate. Die opleiding strek oor 28 maande waarvan die eerste 11 maande uit praktiese opleiding in 'n departement (gewoonlik buite Parys) bestaan. Daarna moet die student 'n opleidingsprogram in die E.N.A. deurloop waartydens onderwerpe soos algemene administrasie, ekonomiese en finansiële aangeleenthede, maatskaplike aangeleenthede, internasionale aangeleenthede, statistiek, organisasie en vreemde tale bestudeer word. Van die laaste fase van sewe maande word twee maande in die diens van 'n private onderneming of 'n staatskorporasie deurgebring.[2]

Die Skool en sy produkte geniet hoë aansien dwarsoor die wêreld. As gevolg van probleme wat tydens die studente-onluste in Parys gedurende 1968 tot 'n krisis gelei het, het die Franse regering die Bloch-Laine-kommissie van ondersoek na die inrigting aangestel. Op grond van aanbevelings van die Kommissie is sommige van die Skool se reëls gewysig.[3] Verskeie instellings vir die opleiding van leidinggewende amptenare in Afrika en Asië is egter steeds op die patroon van die Ecole georganiseer.

---

1. Manor, J., op.cit. p.105.
2. Thornhill, C. en Cloete, J.J.N. Die Franse Nasionale Skool vir Administrasie. S.A.I.P.A., Vol. 4, nr. 4, September 1969, p.228.
   en
   Boise, William B. The French National School of Administration and the education of career executives. *Public Personnel Review*, Vol. 30, Jan. 1969. p.31.
3. Manor, J., op.cit. p.107.

7.6.4.2 Die Kanadese stelsel

Een van die langtermynoogmerke van die *Career Assignment Program* van die Kanadese Staatsdiens is om te verseker dat daar te alle tye voldoende geskikte kandidate vir die vulling van hoër administratiewe poste sal wees. Deur die program word beamptes, wat hoofsaaklik uit die senior vlakke van die administratiewe, buitelandse diens en wetenskaplike kategorieë van die Staatsdiens kom, op 'n vroeë stadium geïdentifiseer en die geleentheid gegee om hulleself deur versigtig-ontwerpte opvoedkundige en opleidingsprogramme, en 'n reeks interdepartementele en interberoepswerkopdragte te ontwikkel.

Die geselekteerde amptenare word op 'n drie-maande voltydse bestuurskursus geplaas waar die klem op die ontwikkeling van lojaliteit, bestuursfilosofie en bestuursvaardighede val. Na voltooiing van die kursus ontvang die beampte werkopdragte in oorleg met sy departement en 'n sentrale koördinerende liggaam wat spesiaal vir die doel in die lewe geroep is. Uiteindelik word die kandidaat deel van 'n poel waaruit poste op die hoër vlakke gevul word.[1]

7.6.4.3 Die Britse "Administration Trainee"

Op aanbeveling van die Fulton-komitee van Ondersoek na die Britse Staatsdiens (1966-1968) is die voormalige *Administrative, Executive* en *Clerical classes* vanaf 1 Januarie 1971 saamgevoeg in 'n nuwe *Administration Group*. Vir die middelbestuursvlak van hierdie nuwe groep werf die Britse Staatsdiens uit die geledere van pasafgestudeerde gegradueerdes, sogenaamde *Administration Trainees*. Keuring is streng en die suksesvolle kandidate word vir twee jaar in die leerlingrang op proef aangestel. Opleiding strek oor twee of vier jaar afhangende van die vordering van die kandidaat. Diegene wat die beste presteer kom in 'n A-baan waar die vordering ietwat vinniger is.

---

1. Kuruvilla, P.K. The career concept in the Canadian Public Service. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. XXXIX, No. 1, 1973. pp.54-55.

Die opleiding van die *Administration Trainee* bestaan uit gekeurde werkopdragte en selektiewe plasing in verskillende afdelings, en 'n 4-maande voltydse kursus in administrasie by die *Civil Service College*.[1]

7.6.4.4 Die ontwikkeling van leidinggewende beamptes in die Republiek van Suid-Afrika

In al die voornoemde voorbeelde van die ontwikkeling van toekomstige leidinggewende beamptes is die basiese patroon wat gevolg word feitlik dieselfde, naamlik

(a) streng keuring van hooggekwalifiseerde kandidate en
(b) spesiaal ontwerpte programme wat selektiewe werkervaring en intensiewe opleiding en eksamens insluit.

In al die gevalle is die doel van die stelsels om te verseker dat daar voldoende opgeleide kandidate is om vakatures wat op die middel en hoër vlakke van die staatsdiens mag ontstaan, te vul.

In sommige staatsdepartemente in die Republiek van Suid-Afrika word inderdaad groot beleggings in die ontwikkeling van belowende jong amptenare gemaak, veral in die Vakkundige Afdeling. In die Administrasie van Kleurlingsake is 'n program van opleiding van Kleurlinge ontwerp en op die hoogste bestuursvlak aanvaar, waarvolgens Kleurlinge vir die vulling van geïdentifiseerde poste teen 'n bepaalde datum opgelei word. Die program strek oor 'n hele aantal jare en is 'n unieke voorbeeld van 'n omvattende en doelgerigte plan vir ontwikkelingsopleiding. Dis 'n geval waar die teorie van die ontwerp van 'n totale program wat die stelselmatige en geïntegreerde ontwikkeling van 'n hele administrasie en van elke lid daarvan insluit, in die praktyk verwesenlik word.[2]

Alhoewel daar in die Republiek se Staatsdiens veel gedoen word om te verseker dat dienende beamptes in die meeste opsigte vir hulle werk toegerus is, en alhoewel daar seker meer geleenthede aan hulle vir selfontwikkeling gebied word as in baie ander staatsdienste, ontbreek

---

1. Britain. Civil Service Commission. Appointments in administration. Werwingshandleiding uitgereik deur die Britse Staatsdiens, 1972. p.50.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie lêer no. 12/2/1. Stand van departementele opleiding 1 Januarie tot 30 Junie 1973. Bylae. p.2.

dit steeds aan 'n staatsdienswye plan van doelgerigte en stelselmatige ontwikkeling van uitsoek-amptenare vir die uiteindelike vulling van die hoër poste.

Die instelling van 'n spesiale opleidingskader soos in sommige lande word nie in die vooruitsig gestel nie, maar soos die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding tereg opmerk, kan die opleiding van leidinggewende beamptes slegs tot sy reg kom indien spesiale voorsiening daarvoor gemaak word. Die Komitee beveel dan ook aan dat 'n opleidingseenheid vir leidinggewende beamptes in die opleidingsafdeling van die Staatsdienskommissie geskep word.

7.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk het dit gegaan om die instelling van opleidingsprogramme om in al die verskeie behoeftes van die werknemer aan opleiding te voorsien.

Elke werknemer het dwarsdeur sy werkloopbaan behoeftes aan opleiding wat sal verskil volgens die veranderende vereistes van die werk aan die een kant en sy veranderende bekwaamhede aan die ander kant. Vir elke werknemer moet daar dus 'n gedifferensieerde en geïntegreerde opleidingsprogram ontwerp en ingestel word. Die individuele programme pas in 'n breë ontwikkelingsraamwerk wat vir die organisasie as geheel ingestel is.

Daar word tussen beginopleiding, voortgesette opleiding en ontwikkelingsopleiding onderskei. In die algemeen kan die afleiding gemaak word dat toereikende voorsiening vir opleiding vóór en onmiddellik ná indienstrede vir beamptes van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gemaak word. Wat voortgesette opleiding betref bly sekere behoeftes egter onbevredig en bestaan daar 'n mate van twyfel of die opleiding op die regte tydstip verskaf word. Op die terrein van ontwikkelingsopleiding kan daar in die Staatsdiens nog veel gedoen word.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.24.

Alhoewel die blote bestaan van 'n opleidingsprogram nog geen versekering is dat die beoogde opleiding wel sal plaasvind nie, is dit te betwyfel of daar van bewustelik behoeftegerigte opleiding sprake kan wees tensy daar doelbewus vir die opleiding beplan word, en tensy dit volgens 'n stelselmatige program aangepak word.

Die wyse waarop die opleidingsprogramme uitgevoer word en die organisasie wat daarvoor in die Staatsdiens in die lewe geroep is, word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 8

DIE OPLEIDINGSPROSES EN DIE ORGANISERING VAN DIE OPLEIDING

8.1 INLEIDING

Waarskynlik die belangrikste uitgangspunte in die betoog vir personeelopleiding is dat dit nie na willekeur nie, maar doelbewus en planmatig aangepak moet word, en dat die opleiding nie moet losstaan van die ander werksaamhede van die instelling nie, maar dat dit sover as moontlik volkome daarmee geïntegreer moet word.

Daar is aangevoer dat die opleiding behoeftegerig moet wees, dit wil sê dat die opleiding die werknemer moet toerus vir die werk wat van hom verwag word en vir die eise waaraan hy moontlik in die toekoms moet voldoen. Planmatige opleiding beteken ook dat daar 'n plan of program moet wees, want sonder 'n program is baie van die opleiding - indien dit hoegenaamd plaasvind - gladnie waarneembaar nie.

Tot in hierdie stadium is daar in breë trekke bepaal waarom geleer moet word, wie moet leer, wat en ongeveer wanneer geleer moet word. Antwoorde moet nou nog gevind word op die vrae van hoe en waar die opleiding moet plaasvind, en wie daarvoor verantwoordelik is.

8.2 DIE BASIESE OPLEIDINGSMODEL[1]

In die ideale opleidingsmodel is daar slegs drie basiese komponente, naamlik die werknemer, die werk en die werkgewer. Die belangrikste van die drie is die werknemer, want dit is hy wat moet leer. In die werksituasie moet hy leer om sy werk te doen.

---

1. Steyn, W.I. Die beleid van die Staatsdienskommissie insake opleiding met spesiale verwysing na die taak van die departementele opleidingsbeampte. Ongepubliseerde referaat gelewer tydens 'n seminaar oor opleiding. Staatsdienskommissie, 1971.

Werk is egter nie net die vernaamste oogmerk van opleiding nie, maar werk is ook een van die beste middels tot opleiding. Elke keer wanneer ons die woorde *ervaring* of *praktiese opleiding* teëkom dan dink ons aan die beginsel van *leer deur te doen*. Daarom word werk as die tweede onderdeel van die opleidingsmodel by die werknemer wat moet leer gevoeg. Om tot sy ontwikkeling by te dra moet die werk natuurlik by die werknemer pas, en moet dit vir hom sinvol, menswaardig en uitdagend wees. Indien hy verder by die uitvoering van sy werk simpatieke, verbeeldingryke en bekwame leiding en ondersteuning ontvang, kan verwag word dat die werknemer sy selfontwikkeling sover sal voer as wat sy vermoë dit toelaat.

Vir dié ondersteuning en leiding word die werkgewer en veral die toesighouer in die volgende stap bygevoeg. Daarmee is die basiese raamwerk van die teoretiese opleidingsmodel volledig.

Die basiese model wat uit die werknemer, die werk en die toesighouer bestaan kan nou aan die praktyk getoets word deur te kyk wat gebeur wanneer dit stelselmatig afgebreek word. Wanneer die toesighouer byvoorbeeld uit die model weggeneem word, kom dit soms heeltemal tot stilstand, of werk die model dikwels minder effektief. In enkele gevalle sal die afwesigheid van die toesighouer geen verskil maak nie. In die laasgenoemde gevalle maak die toesighouer geen bydrae tot die opleiding van die werknemer nie.

Word die werk uit die opleidingsmodel weggeneem, sal dieselfde toedrag van sake waarskynlik aangetref word: Die model mag heeltemal tot stilstand kom, of minder effektief werk, of dit sal oënskynlik geen verskil maak nie. In die laasgenoemde geval maak die werk geen bydrae tot die werknemer se ontwikkeling nie.

Die rol wat elkeen van die komponente van die opleidingsmodel in die opleidingsproses speel kan nou in die lig van die praktyk van nader beskou word.

8.3 DIE WERKNEMER SE OPLEIDINGSROL

8.3.1 Die leerproses

Leer is 'n komplekse verskynsel waarvoor daar geen algemeen-aanvaarde teorie bestaan nie. Studente is dit dan ook eens dat daar met vrug nog heelwat navorsing op die terrein van leerteorieë gedoen moet word, veral insover dit van toepassing buite skoolverband op werk-nemers en in die besonder in die Staatsdiens gemaak kan word.[1]

Leer word beskou as 'n proses waardeur 'n verandering in gedrag (en prestasie) plaasvind as gevolg van 'n ervaring of 'n gebeurtenis soos opleiding, waarneming, oefening ens. Leer is dus die resultaat van ervaring, of van die interaksie van 'n organisme (in hierdie geval die mens) met sy omgewing.[2]

In die bewustelik gerigte opleidingshandeling beteken dit dat die werknemer aan 'n omgewing en aan ervarings blootgestel word waar-deur hy in staat gestel word om te leer. Die ervarings en die omgewing kan die toepassing van een of verskeie van die lang ry van die sogenaam-de opleidingstegnieke insluit. In teenstelling met die implikasie van sommige standpunte[3] is geleenthede om te leer, soos die bywoning van kursusse en lesings vir die werknemer niks anders as leerervarings nie.

Die keuse van die soort leerervaring waaraan die werknemer blootgestel moet word om die beste resultate te verkry hang van verskeie faktore af. Die belangrikste van die faktore is die doel van die op-leiding, veral die aard van die werk wat geleer moet word, die motivering en die vermoë van die werknemer om te leer, die beskikbare tyd en middele vir die opleiding en die besondere omstandighede van

---

1. Vgl. Viljoen, A. Die leer en opleidingsproses in die opleidings-programme van die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde verhandeling, Universiteit van Pretoria, 1973. p.78.

2. Gouws, L.A. Die leerproses. Pretoria, Van Schaik, 1967. p.9.

3. Die indruk word soms geskep dat onderrig en onderwys nie as bloot-stelling aan 'n leeromgewing of -ervaring beskou kan word nie, byvoor-beeld "As far the development of people is concerned, their learning of skills, knowledge and attitudes relevant to their industrial employment, the emphasis has moved from instructing and teaching them to providing an environment in which there are ample learning oppor-tunities...." (Smith, P.J. en Drake, R. Integrating personnel and training. In *Personnel Management*, Mei 1969. p.27.)

elke geval, byvoorbeeld die werknemer se status in die hiërargie van die instelling en by sy kollegas, die bekwaamheid van sy toesighouer ens. Een van die uitgangspunte vir 'n gedifferensieerde opleidingsprogram vir elke individuele werknemer is dan ook dat dieselfde leerervaring nie noodwendig dieselfde leereffek op verskillende werknemers sal hê nie.

Die blote blootstelling aan 'n omgewing waarin, en 'n ervaring waarby geleer kan word, is egter nog geen waarborg dat die werknemer wel leer nie. Ontwikkeling kom hoofsaaklik as gevolg van wat die individu vir homself doen en nie van wat vir of aan hom gedoen word nie. Daar steek veel wysheid in die gesegde dat jy 'n perd by die water kan bring, maar dat jy hom nie kan verplig om te drink nie. Alle ontwikkeling is per slot van sake selfontwikkeling.

8.3.2 Selfontwikkeling

Die belangrikheid van selfontwikkeling by opleiding word allerweë erken. Terwyl skoolopleiding die basis vir selfontwikkeling verstewig, is die stimulering van die begeerte tot selfontwikkeling by die student een van die oogmerke van universiteitstudie.[1]

In 'n opname in die Verenigde State van Amerika van die benadering van werkgewers tot die opleiding van hulle werknemers, het dit aan die lig gekom dat almal die werknemer se verantwoordelikheid vir sy eie ontwikkeling beklemtoon en in opleidingsmaatreëls en programme met dié feit rekening hou.[2]

Die Staatsdienskommissie van die Republiek van Suid-Afrika het in 1964 'n omsendbrief uitgereik waarin, onder meer, stappe aangekondig is wat individuele beamptes aanmoedig om self meer aandag aan hulle eie ontwikkeling te bestee.[3] In die omsendbrief word die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling en -benutting beklemtoon en gewys op die verskeie maatreëls wat ingestel is om houdings, kennis, vaardighede

---

1. Vgl. Walker, E.A. (Voorsitter). Goals of engineering education. Final report of the Goals Committee. Washington D.C. American Society for Engineering Education, 1968. p.11.
2. United States of America. Civil Service Commission. Interagency Advisory Group. Summary of 238th meeting. Washington D.C., Civil Service Commission, Sept. 19, 1968. p.3.
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Omsendbrief no. 19 van 1964.

werk en dinkgewoontes by beamptes te ontwikkel. Alle departemente word voorts versoek om aan die opleidingspogings deel te neem en om elke beampte in staat te stel en aan te moedig om die geleenthede wat vir sy ontwikkeling geskep is ten volle te benut.

Die Staatsdienskommissie stel dit ook duidelik dat wat ook al gedoen word in verband met die daarstelling of verbetering van opleidingsfasiliteite, dit nie in belangrikheid die plek van doelgerigte pogings tot selfontwikkeling kan inneem nie. Die geleenthede vir selfontwikkeling lê, onder andere, opgesluit in die benutting van die inhoud van kursusse wat deur departemente, die Kommissie en ander liggame aangebied word, die aanvaarding van die uitdaging wat die hantering van ingewikkelde en verantwoordelike sake en gevorderde werkverrigting bied, formele studie, lees of navorsing in bepaalde rigtings.[1]

Die stappe wat die Kommissie in die omsendbrief aanbeveel het, het die byvoeging van 'n addisionele plig, naamlik *selfontwikkeling* op die pligstaat van elke beampte wat aan verdienstelikheidbepaling onderworpe is, ingesluit. Net soos ten opsigte van enige ander plig, moet daar van tyd tot tyd op die maandverslae van die betrokke beamptes, gerapporteer word in watter mate die plig nagekom word. Die bedoeling is om elke beampte voortdurend daaraan te herinner dat hy self daarvoor verantwoordelik is om sy eie ontwikkeling te bevorder. Dit volg natuurlik dat vir sover beamptes hierdie pligte nakom en daarin slaag om hulle self beter vir hulle taak toe te rus en die toerusting beter te benut, dit by die bepaling van hulle verdienstelikheid moet bydra tot die verwerwing van 'n hoër aanslag.[2]

Die laasgenoemde voorskrif, dat selfontwikkeling die verantwoordelikheid van elke beampte is en net soos enige ander plig nougeset uitgevoer moet word, het die Staatsdienskommissie uitgereik in die klaarblyklike besef dat niemand sy gedrag sal verander net omdat hy gesê word om dit te doen nie. Toesighouers word gevolglik ook daarop gewys dat daar 'n besondere plig op hulle rus om hulle ondergeskiktes die geleentheid te gee om te toon waartoe hulle in staat is, hulle aan

---

1. Ibid.
2. Ibid.

te moedig om aandag aan hulle ontwikkeling te bestee, daadwerklike belangstelling in hulle vordering te toon en hulle met raad en daad in hulle pogings by te staan. Op beamptes in toesighoudende poste se pligstate word *personeelbenutting* as plig bygevoeg en in die personeel= verslae word gereeld oor die uitvoering van die plig verslag gedoen.

Benewens die uitvoerige voorskrifte ten opsigte van selfont= wikkeling, word besondere aandag tydens die uitvoering van opleidings= programme daaraan bestee. In die ontwerp van die programme word voor= siening gemaak vir maksimum deelname deur diegene wat die opleiding ontvang. Praktiese oefeninge, werkopdragte, toetse en eksamens maak 'n deel van die meeste kursusse uit, en die stimulering van self= ontwikkeling word as een van die oogmerke van die kursusse ingesluit.[1]

Selfontwikkeling geskied die beste deur selfwerksaamheid en daarom moet in die tweede plek na die werk as middel tot personeelop= leiding gekyk word.

8.4 DIE WERK SE OPLEIDINGSROL

Van al die ervarings waaraan die werknemer blootgestel kan word om sy werk te leer, is blootstelling aan ervaring van die werk die vanselfsprekende eerste keuse. Die ideale leersituasie is in geselek= teerde gedeeltes van die werk self geleë waar die leerling met sy werk= omgewing en die lewenswerklike van die praktyk kan kennis maak. Indien die opleiding nie in die praktyk kan geskied nie, dan moet die gedeel= tes van die praktyk wat geleer moet word in elke opleidingsituasie na= geboots word.[2] Nabootsing in opleiding is dan ook al tot 'n gesofisti= keerde werktuig ontwikkel soos in die geval van die opleiding van vlieëniers deur middel van simulators en die opleiding van leiding= gewende personeel deur middel van gevallestudies.

---

1. Vgl. Grondbeginsels in toesighouding. p.1.
2. Werk wat vir opleidingsdoeleindes geselekteer of spesiaal opgestel word is nie altyd 'n getroue weergawe van die werklikheid nie. Uit die aard van die saak word die werk ingerig op 'n wyse wat die leerling in staat stel om vinnig en doeltreffend te leer.

In die gevalle waar 'n bepaalde program van werkervaring aan leerlinge voorgeskryf word, soos by die opleiding van leerling-tegnici, vakleerlinge en sekere professies (medici, landmeters ens.) kom die rol van die werk in opleiding tot sy reg. Insgelyks word beplande werkrotering gewoonlik met die oog op die ontwikkeling van die werknemers onderneem. Dieselfde oogmerk geld in die aanbèbevling van die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding dat aan geselekteerde beamptes uit die Vakkundige en Tegniese Afdelings wat vir leidinggewende poste bestem is die geleentheid gegee word om intensiewe ervaring in administrasie op te doen.[1]

Sodra die leersituasie van die nuweling die produksiestadium bereik, en in die afwesigheid van verdere opleidingsprogramme wat spesifieke werkervaring insluit, ontstaan die gevaar dat die leereffek en daarmee ook die uitdaging en die interessantheid uit die werk kan verdwyn. Dit is dan wanneer die werknemer se ervaring 'n vervelige en selfs frustrerende herhaling van dieselfde roetine word. Die voortsetting van die werknemer se ontwikkeling in die werk hang dan ook in 'n groot mate van moontlike hertoewysing van sy werk en van die hulp en die ondersteuning wat hy van sy toesighouer ontvang af.

8.5 DIE WERKGEWER SE OPLEIDINGSROL

In sy verslag het die (De Villiers) Kommissie insake Tegniese- en Beroepsonderwys gewys op die hulp wat werkgewers met die beroepsopleiding van werknemers kan verleen, byvoorbeeld, deur onder meer

- die jeugdige werker eerder as 'n leerling te beskou dan as 'n loontrekker;
- volle lone te betaal vir die tyd wat op skool deurgebring word;
- sukses vir bevordering in ag te neem;
- persoonlik in die werker belang te stel;
- deskundige lede van hulle personeel vir onderrigkomitees af te staan ens.[2]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.22.
2. Republiek van Suid-Afrika. Verslag van die Kommissie insake Tegniese- en Beroepsonderwys. p.193.

Sedert die verslag verskyn het, het opleiding in die Republiek van Suid-Afrika in baie opsigte 'n gedaanteverwisseling ondergaan. Basies bly die verantwoordelikheid van die werkgewer vir die opleiding van sy werknemers egter nog dieselfde en kan dit onder die volgende hoofde saamgevat word:

(a) die daarstelling van opleidingsgeleenthede;
(b) die aanmoediging van werknemers om van die geleenthede gebruik te maak en
(c) die verlening van hulp aan die werknemer met sy opleiding.

8.5.1 Die skepping van geleenthede om te leer

Die ondersteuning wat die werknemer in sy pogings tot self-ontwikkeling ontvang, begin by die werkgewer op die heel hoogste vlak. In die aanhef tot die *Government Employees Training Act* van die Federale Staatsdiens verklaar die Kongres van die Verenigde State van Amerika byvoorbeeld dat dit sy beleid is dat die pogings van amptenare tot selfonderrig, selfverbetering en selfopleiding by wyse van staats-ondersteunde opleidingsprogramme aangevul moet word.[1]

Die departementshoof wat 'n opleidingsbeleid formuleer waarin hy verklaar dat die opleiding van sy personeel vir hom belangrik is en dat hy voornemens is om iets daaraan te doen, baan die weg vir die selfontwikkeling van sy werknemers. Indien hy self die beleid uitleef en deur sy optrede en uitlatings laat blyk dat hy aan opleiding glo, skep die departementshoof 'n klimaat wat vir suksesvolle opleiding on-ontbeerlik is. Dit is 'n klimaat waarin persoonlike ontwikkeling nie net as natuurlik en vanselfsprekend aanvaar word nie, maar waarin dit vir die werknemer 'n aangename ondervinding is om te leer.

In die praktyk wissel die klimaat vir personeelopleiding in staatsdepartemente tussen relatief geringe belangstelling tot onvoor-waardelike, totale en entoesiastiese ondersteuning.[2] In die departe-mente waar opleiding nie hoë voorrang geniet nie word die middele en

---

1. United States of America. Government Employees Training Act, 1958.
2. Verslag oor die stand van opleiding in departemente, 1 Januarie tot 30 Junie 1973.

die personeel wat vir opleiding nodig is nie geredelik beskikbaar gestel nie. Min tyd word ook vir opleiding ingeruim.

Die klimaat vir opleiding het op dié wyse in die Britse Staatsdiens 'n ernstige knou gekry toe die Tesourie opdrag gegee het dat opleidingsbedrywighede vanaf 1952 tot 1953 ingekort word ten einde besparings te bewerkstellig. In 'n verslag oor die aangeleentheid word die uitwerking van die maatreëls soos volg opgesom:

> "... the retrenchment policy, although it had the desired short-term effect in staff saving, had a much more serious long-term effect than anyone expected at the time. It spread a view that if quick economies had to be made, training was the most obvious victim. We consider this as fundamentally unsound. The result has been that training has tended in some quarters to be regarded as an optional extra...."[1]

Die besnoeiing van begrotings kom ook in die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika voor,[2] terwyl dit in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gebeur dat opleidingsbeamptes soms van die opleidingstaak onttrek word om ander dringende werk te doen.[3] Alhoewel die inkorting van opleiding met die beste bedoelings geskied, het dit noodwendig 'n nadelige uitwerking op die klimaat vir opleiding in die betrokke instelling.

Die geleenthede wat die werkgewer vir die ontwikkeling van sy werknemers aanbied, bestaan meesal uit die instelling van opleidingsprogramme en die ontwerp van skemas waarvolgens die werknemers opgelei kan word. Om 'n geheelbeeld te vorm van die groot verskeidenheid van geleenthede vir opleiding wat 'n instelling soos die Staatsdiens vir sy werknemers beskikbaar stel, is uiters moeilik.[4] 'n Groepering van die opleidingsgeleenthede wat deur die *Office of Internal Revenue* van die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika aangebied word,[5]

---

1. Britain. H.M. Treasury. Whitley review of training in the Civil Service. Ongepubliseerde verslag van die Training and Education Division van H.M. Treasury, 1964. p.5.
2. Self and service enrichment through Federal training. p.114.
3. Verslag oor die stand van opleiding in departemente, 1 Januarie tot 30 Junie 1973.
4. Vgl. Hoofstuk 6 supra.
5. United States of America. Office of Internal Revenue. Premises for employee training. Ongepubliseerde pamflet, 1963.

kan egter met enkele aanvullings ook op die Suid-Afrikaanse Staatsdiens toegepas word. Dié groepering is soos volg:

Tabel nr. 2

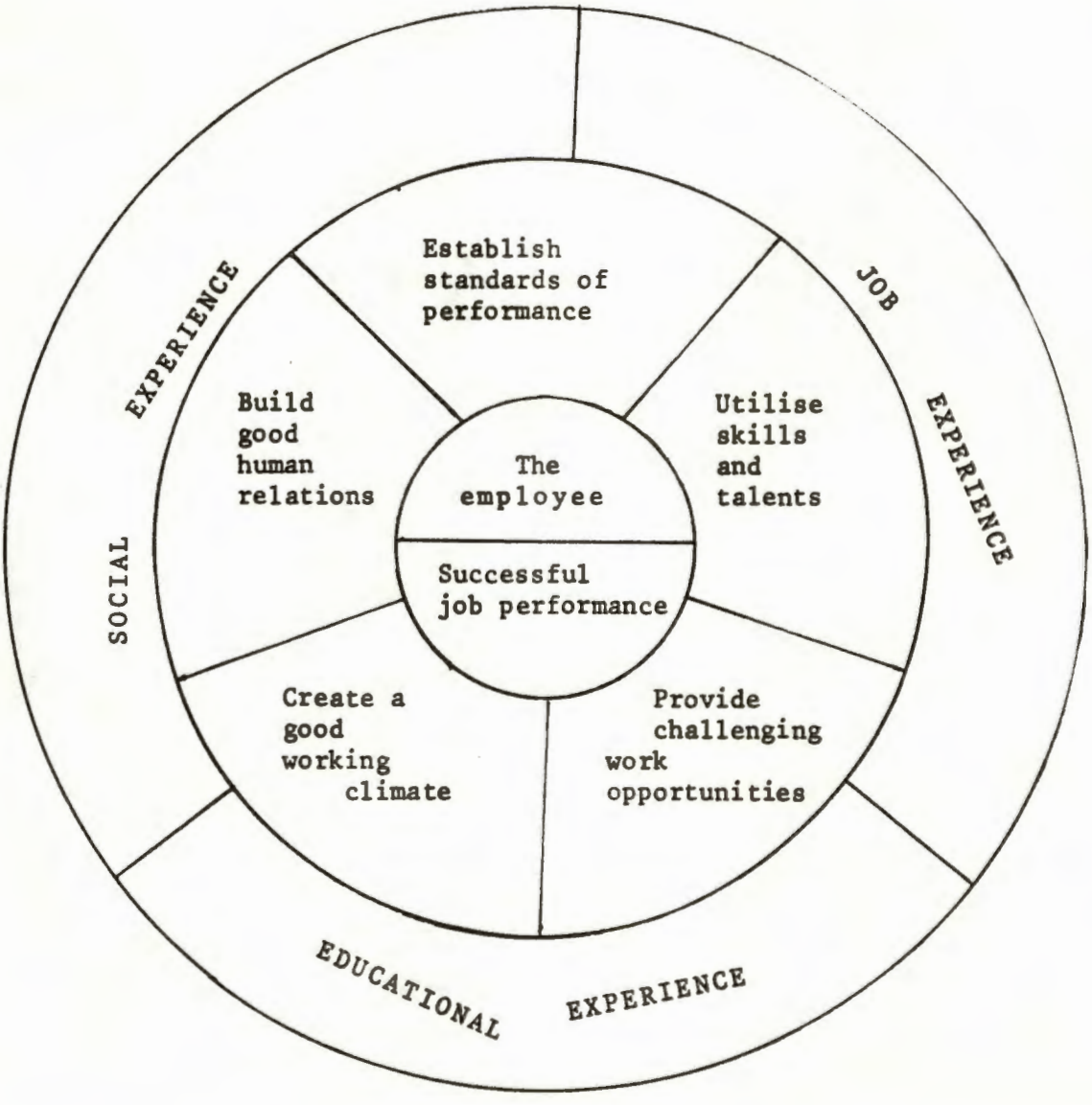
Social experience	Educational experience	Job experience
Community activities. Leadership of conferences. Instructor in training program. Professional or scientific training, etc.	After-hours education. Attendance at meetings and seminars. Professional society activities.	Organised job instruction. Planned job rotation. Special assignments. Participation in methods improvement.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens moet voltydse studie, asook studiereise by die voorgaande lys van studiegeleenthede (*Educational experience*) gevoeg word.

Die lys van opleidingsgeleenthede wat die *Office of Internal Revenue* van die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika verskaf, word skematies soos volg voorgestel:[1]

1. Ibid.

Figuur nr. 3



Die keuse van die opleidingsgeleenthede wat in elke geval benut moet word hang van die besondere behoeftes af, terwyl die vraag of hulle wel benut sal word van die motivering van die werknemer afhang.

8.5.2 Die aanmoediging van werknemers om opleidingsgeleenthede te benut

'n Mens sou kon verwag dat die behoefte aan opleiding wat die werknemer aanvoel wanneer hy nog nie sy werk ten volle bemeester het nie en sy natuurlike begeerte om te presteer aan die een kant, en 'n gunstige klimaat en die vrylike beskikbaarheid van opleidingsgeleenthede aan die ander kant, voldoende motivering vir die werknemer behoort te wees om al die geleenthede wat binne sy bereik is aan te gryp en te benut. Dat dit nie altyd die geval is nie blyk uit die stappe wat werkgewers moet neem om hulle personeel te oorreed om opgelei te word.

In die Staatsdiens kom beamptes wat oor opvoedkundige kwalifikasies beskik wat hoër is as dié wat vir toetrede vereis word, in die meeste gevalle in aanmerking vir 'n verhoging van salaris. Die hoër salaris gaan dikwels gepaard met die verwerwing van senioriteit. Die doel van die erkenning van kwalifikasies is om personeel aan te moedig om hulle kwalifikasies te verbeter en hulleself beter toe te rus vir hul staatsdiensloopbane. Beamptes word dan ook in die ter sake hoofstuk van die Staatsdienspersoneelkode aangemoedig om ruimskoots gebruik te maak van die Staatsdiens se beursskemas en studiefasiliteite en van die groot verskeidenheid onderwys- en opleidingsinrigtings om hulle akademies beter toe te rus.[1]

Die sleutelfiguur in die stappe wat geneem word om werknemers aan te moedig om van die opleidingsgeleenthede gebruik te maak, is die toesighouer. Sy belangstelling in sy ondergeskiktes en sy persoonlike bemoeienis met elkeen se vordering gee in die meeste gevalle die deurslag. Die toesighouer is op die werkgewersvlak waar die behoefte aan opgeleide personeel die eerste gevoel word. Daarom word dit as 'n besondere plig van toesighouers beskou om hulle ondergeskiktes aan te moedig om aandag aan hulle ontwikkeling te bestee, daadwerklike belangstelling in hulle vordering te toon en hulle met raad en daad in hulle pogings by te staan.[2]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode. Hoofstuk B.XIII, afd. III., 1973. p.2.
2. Van toesighouers word verwag om ingevolge die maatreëls vir verdienstelikheidbepaling verslag te doen oor die wyse waarop hulle ondergeskiktes die beskikbare opleidingsgeleenthede benut. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, omsendbrief no. 19 van 1964.)

8.5.3 Hulpverlening met opleiding

Die bystand met raad en daad wat die werkgewer aan sy werknemer verleen behels 'n wye verskeidenheid personeelfunksies. 'n Groot werkgewer soos die Staatsdiens stel gewoonlik 'n omvattende personeeldiens tot die beskikking van al sy werknemers. Benewens opleiding sluit die personeeldiens, onder meer, keuring, plasing en voorligting in. Die beginsel dat opleiding 'n goeie belegging is en dat die werkgewer vir al die koste wat daaraan verbonde is moet instaan, word allerweë in die Staatsdiens aanvaar. In die meeste gevalle voorsien die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika dan ook in al die behoeftes aan tyd, geld en ander middele om die opleiding wat nodig is te verskaf.

8.5.3.1 Tyd vir opleiding

Opleiding verg tyd en indien die opleiding gedurende werktyd verskaf word - soos op enkele uitsonderings na in die Staatsdiens die geval is[1] - dan moet daar vir die tyd wat deur die opleiding in beslag geneem word voorsiening gemaak word. Dit geld veral vir die opleiding van personeel op die operasionele vlak van wie 'n vasgestelde minimum produksie wat volgens standaardtye bereken is, verwag word. Persone wat op 'n bonusstelsel werk se verdienste word in die Staatsdiens byvoorbeeld só bereken dat hulle nie deur deelname aan opleidingsgeleenthede benadeel word nie.

'n Arbitrêre toekenning van tyd vir opleidingsdoeleindes dien geen doel nie. Die Verenigde State van Amerika het in sy *Government employees training Act* 'n bepaling dat 'n departement hoogstens 1% van die totale manjare waarvoor hy in 'n finansiële jaar begroot het aan opleiding deur instansies buite die Federale Diens mag bestee.[2] So 'n bepaling hou duidelik geen verband met die werklike behoeftes nie.

---

1. Buitemuurse en privaat studie asook werkopdragte wat deel van sommige kursusse uitmaak kan by die uitsonderings ingesluit word.
2. United States of America. Government employees training Act, 1958.

Net soos individue se behoeftes aan opleiding verskil, sal die tyd wat vir opleiding nodig is ook verskil van een persoon na die ander. In Brittanje is bevind dat sommige departemente soveel as 10% van hulle werktyd aan opleiding bestee, terwyl dit in ander departemente minder as 1% is.[1] Dat tyd vir opleiding op al die vlakke van die hiërargie ingeruim moet word is egter noodsaaklik.[2]

'n Goeie reël wat in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens toegepas word is om die tyd wat vir opleiding benodig word op goedgekeurde programme te baseer. Dit beteken dat geen tyd vir opleiding toegelaat word tensy daar 'n program bestaan waarmee die tyd volgemaak word nie.

8.5.3.2 Diensvoorwaardes tydens opleiding

In die algemeen word onderskei tussen opleiding wat vir die uitvoering van die werksaamhede van die Staatsdiens noodsaaklik is en dié wat, alhoewel dit nie noodsaaklik is nie, in belang van die Diens en die algemene ontwikkeling van die amptenare verskaf word. Opleiding wat noodsaaklik is en dikwels in opdrag van die departementshoof onderneem word, word "in diens" verskaf, dit wil sê die beampte se diensvoorwaardes tydens sy opleiding is dieselfde as wanneer hy werk.[3]

Ten opsigte van opleiding wat in belang van die Staatsdiens, maar nie 'n vereiste is nie, word dit aanvaar dat die Staat as werkgewer 'n bydrae moet maak, maar nie die volle verantwoordelikheid vir die werknemer se opleiding op hom hoef te neem nie. Onderhewig aan sekere voorwaardes word dus spesiale verlof vir studie- en eksamendoeleindes toegestaan.[4]

---

1. Bennel, A.S. Managing a training organisation. *Training and education news*, No. 7, 1970. p.30.
2. "Volgens vrijwel elke terzake deskundigen zal de manager van de toekomst minstens 20% van zijn beschikbare tijd moeten besteden aan bijscholing, d.w.z. systematische studie die hem in staat stelt redelijk op de hoogte te blijven in onze tijd van kennis- en informatie-explosie." (anon. D.B. Notities. *Doelmatig Bedrijfsbeheer*, Maart 1970. p.9.)
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdienspersoneelkode. Hoofstuk D.II, afdeling II: Afwesigheid van diens wat nie as verlof aangeteken word nie.
4. Ibid. Hoofstuk D.II, afdeling VII: Studieverlof. Afdeling VIII: Vrystelling van diens vir bywoning van deeltydse klasse ens. Afdeling IX: Praktiese werk/proefonderwys as deel van 'n studiekursus.

Wanneer die Staatsdiens studieverlof met behoud van salaris toestaan moet die beampte 'n ooreenkoms onderteken waarin hy onderneem om na voltooiing van die studie terug te keer en in die Diens aan te bly vir 'n tydperk wat gelyk is aan die spesiale verlof (of 'n ander bepaalde tydperk).[1]

8.5.3.3 Finansiële en ander opleidingshulp

Die voorsiening van finansiële hulp vir studiedoeleindes geskied in die Staatsdiens ingevolge bepaalde goedgekeurde skemas, hoofsaaklik deur

(a) die toekenning van studiebeurse en

(b) die betaling van klasgelde.

Die doel van die Staatsdiensbeursskema is om gekeurde kandidate in staat te stel om hulle vir betrekkings in die Staatsdiens te bekwaam.[2] Ingevolge die skema word daar elke jaar beurse vir voltydse en deeltydse studie toegeken aan kandidate wat op grond van hulle studieprestasies gekeur word.

Persone wat "in diens" studeer, byvoorbeeld leerlingtegnici en sekere ander groepe beamptes wat deeltyds en privaat studeer[3] se klasgelde word deur die Staat betaal. Anders as die beursskema en sekere skemas van voltydse studie met behoud van salaris,[4] waar kandidate om die beperkte getal toekennings meeding, kan al die beamptes wat daarvoor in aanmerking kom van die voorsiening vir die betaling van klasgelde gebruik maak.

Net soos in die geval van studieverlof moet die persone wat die een of ander vorm van finansiële bystand vir studiedoeleindes ontvang,

---

1. Ibid. Hoofstuk D.II. Bylae B en C.
2. Republiek van Suid-Afrika. Goewermentskennisgewing 413 van 1973.
3. Die ander groepe beamptes sluit byvoorbeeld persone in wat by die kolleges vir gevorderde tegniese onderwys inskryf vir die nasionale diplomas in Staatsadministrasie, Staatsfinansies en Rekeninge ens., asook diegene wat onderrig in vreemde en Bantoetale ontvang.
4. Die departemente van Justisie, Bantoe-administrasie en ontwikkeling en Landbou-tegniese Dienste het skemas waarvolgens beamptes met behoud van salaris voltyds studeer. Die beamptes betaal egter self al die koste wat aan hulle studies verbonde is, behalwe in die geval van studie in die buiteland waarvoor beurse toegeken word.

onderneem om die Staat ná hulle afgestudeer het te dien vir so lank as die duur van die studies waartydens hulle die hulp ontvang het.

Met die voorsiening van tyd, verlof en fondse is die hulp wat die Staatsdiens vir opleidingsdoeleindes aan sy werknemers verleen nie volledig nie. Die verskeie opleidingsinstellings en die min of meer gespesialiseerde opleidingspersoneel moet nog bygereken word. Eerste in die ry van die personeel wat aan die werknemer hulp verleen in verband met opleiding is die toesighouer.

8.6 DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER

Sover dit die werknemer aanbetref is sy onmiddellike toesighouer[1] vir alle praktiese doeleindes ook sy werkgewer. Wat dus vroeër van die werkgewer gesê is, geld eweseer vir die toesighouer. Die toesighouer bevind hom egter in 'n posisie waar hy self die verantwoordelikheid vir die bepaling van sy ondergeskiktes se opleidingsbehoeftes en vir die voorsiening daarin moet aanvaar. Selfs wanneer die taak deur iemand anders uitgevoer word, word die opleiding steeds vir en namens die toesighouer verskaf.

Om hom in staat te stel om sy opleidingspligte na te kom word die toesighouer daarin opgelei. In die Kursus in die Grondbeginsels in Toesighouding word aspekte soos die bepaling van opleidingsbehoeftes, man-tot-man onderrig, groeponderrig en personeelvergaderings breedvoerig behandel.[2] Hy leer hoe om 'n opleidingskedule en 'n taakontledingstaat op te stel, en hy kry ook oefening in die tegnieke van opleiding wat in sy werk toegepas kan word.

Die sleutelrol van die toesighouer in die opleiding van sy ondergeskiktes is al by herhaling beklemtoon. Dit kan ook nie anders nie, want dis onder sý toesig dat die opleiding plaasvind of dalk nie

---

1. Die toesighouer verteenwoordig hier nie 'n bepaalde werkvlak in die personeelstruktuur nie, maar die persoon wat op die vlak onmiddellik bo 'n ondergeskikte staan. Die Sekretaris is byvoorbeeld die toesighouer van die Adjunk-sekretaris, ens.

2. Staatsdienskommissie. Grondbeginsels in toesighouding.

plaasvind nie. Hy moet sy ondergeskikte na sý hand leer, want die ondergeskikte moet in die eerste plek aan sy vereistes voldoen. Hy moet sy opgeleide ondergeskikte self benut. Hy kan hom elke dag evalueer en in die werk sien groei en ontwikkel.

Benewens die opleidingsprogramme wat hy instel en moontlik self behartig is daar veral drie maniere waarop die toesighouer in sy daaglikse kontak met sy ondergeskiktes tot hulle ontwikkeling bydra, naamlik deur

(a) die voorbeeld wat hy stel,
(b) die leiding wat hy gee en
(c) die eise wat hy aan sy ondergeskiktes stel.

Deur sy voorbeeld stel die toesighouer 'n standaard wat sy ondergeskiktes moet navolg. Die voorbeeld kan ten opsigte van enigiets gestel word, byvoorbeeld die gehalte en die hoeveelheid van werk, stiptheid, netheid, hoflikheid, vriendelikheid ens. In die algemeen kom dit voor of die positiewe waarde van die goeie voorbeeld as opleidingsinstrument soms uit die oog verloor word. Daarteenoor word die skade wat 'n swak voorbeeld berokken nie altyd besef nie. Vanuit 'n opleidingsoogpunt gesien (en seker vanuit alle ander oogpunte ook), behoort die persoon wat 'n swak voorbeeld stel nooit 'n toesighouer te word nie.

Die mate van leiding wat die toesighouer gee, hang grootliks van sy optrede af wanneer hy opdragte gee, die werk nasien, dissipline toepas, probleme hanteer, navrae beantwoord ens. Indien hy 'n opleidingsbehoefte in sommige van die gebeure wat tot optrede aanleiding gee kan identifiseer, dan kan hy ook bewustelik (op)leiding gee selfs wanneer hy sy ondergeskikte teregwys.

Uiteindelik bepaal die eise wat die toesighouer aan sy ondergeskikte stel, laasgenoemde se ontwikkeling in die werk. Deur spesiale werkopdragte en oordeelkundige delegasie kan baie gedoen word om geleidelik aan elke werknemer hoër eise te stel en hom sodoende tegelyk beter te benut en verder te ontwikkel. Ook hier geld die voorwaarde dat die opdragte en delegasies bewustelik as opleidingshandelinge aangewend moet word. Dit beteken nie dat die opleidingsoogmerk die doel van die werk moet verdring nie. Al wat beoog word is dat

die moontlike opleidingseffek van die werk nie verlore moet gaan nie.

Die optrede wat van die toesighouer as die leier van sy ondergeskiktes in die Staatsdiens verwag word, word volledig in die *Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling* uiteengesit.[1] In die praktyk van die daaglikse omgang met sy ondergeskiktes kan die opleidingsinhoud van die toesighouer se rol egter nooit oorbeklemtoon word nie.

Daar is geen twyfel nie dat uitdagende werk en 'n veeleisende maar simpatieke toesighouer die grootste en blywendste bydrae tot die werknemer se ontwikkeling maak. Daarmee is die opleidingsmodel wat uit die werknemer, die werk en die toesighouer bestaan dan ook volledig.

Die praktyk is egter oneindig meer gekompliseerd as wat by wyse van 'n teoretiese model geïllustreer kan word. Die eenvoud van die model bring dan ook sy beperkte opleidingspotensiaal na vore. Die beperking lê daarin dat die toesighouer nie regstreekse toegang het, of beheer het oor ál die kennis en ervaring wat in die departement of daarbuite vir opleidingsdoeleindes beskikbaar is nie. Hy het nie die tyd en hy is ook nie opgelei om al die bronne van kennis en ervaring op te spoor, te ontgin, te ontwikkel en vir die opleiding van sy ondergeskiktes te mobiliseer en selektief volgens hulle behoeftes aan te wend nie. Hy kom selde in aanraking met die jongste ontwikkelings op die gebied van personeelopleiding. Omdat die toesighouer nie al die bronne van kennis en ervaring kan benut nie, en omdat hy nie nuwe bronne vir sy opleidingsdoeleindes kan ontwikkel nie, gaan 'n groot potensiaal vir sy departement en vir die Staatsdiens - moontlik vir altyd - verlore.

Om die basiese opleidingsmodel - wat inherent aan enige hiërargie is - in die praktyk so doeltreffend as moontlik te laat werk, moet die toesighouer deur verskeie spesialiste en instansies bygestaan word. Dié hulp word aan hom verleen deur

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding: Verslaggewing oor ondergeskiktes (Z250 en Z268).

(a) instrukteurs,

(b) opleidingsbeamptes,

(c) organiseerders van opleiding,

(d) die Direktoraat van Opleiding van die sentrale organisasie- en personeelowerheid en

(e) opleidingsinrigtings.

8.7 DIE INSTRUKTEUR

Die instrukteur is 'n persoon wat nie net die teorie en die praktyk van sy funksionele werkterrein ken nie, maar wat ook opgelei, en gevolglik in staat is om sy kennis en vaardighede aan ander oor te dra. Hy word na gelang van omstandighede tydelik of permanent, voltyds of deeltyds met die opleiding van ander in die werkgebied waarvan hy die meester is, besig gehou. In die opleidingspraktyk word die instrukteur oral aangetref, alhoewel hy in die Staatsdiens selde by die benaming van Instrukteur bekend staan.[1]

In die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word die instrukteur in 'n posbeskrywing soos volg geïdentifiseer:

> "This (instruction) series includes positions concerned with administration, supervision, or instruction in a program of training in an occupation, trade, craft, or subject, when the essential qualifications for the performance of these duties are a mastery of the knowledges and skills characteristic of the occupational or subject field and a practical knowledge of the methods and techniques of instruction."[2]

Baie instrukteurs voldoen nie aan die voornoemde beskrywing nie. Een daarvan is die selfaangestelde instrukteur wat in aksie kom wanneer die werknemer langs hom sy hulp inroep. Alhoewel dit in hierdie moderne tyd byna ongeloofbaar is, word daar in die Staatsdiens steeds persone aangetref wat beweer dat die enigste opleiding wat hulle net ná

---

1. In die alfabetiese lys van poste in die Staatsdiens, kom die benaming van Kadet-instrukteur wel in een geval voor. Benamings soos professor, dosent, Bantoe-lektor, vakopleidingsbeampte, Bantoe-opleidingskok ens. kom egter meermale voor. (Ongepubliseerde lys van poste. Staatsdienskommissie, 1971. p.190.)

2. United States of America. Civil Service Commission. Handbook of occupational groups and series. GS-1712-0 Instruction series. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1963.

toetrede tot die Diens ontvang het, van selfaangestelde instrukteurs afkomsig was. Die gevare en die nadele van dié praktyk is vanself= sprekend en die werknemer wat sy werk langs hierdie weg leer, het gewoonlik 'n agterstand wat moeilik later reggestel kan word.

Die toesighouer wat hulp met sy opleidingstaak nodig het, kry dit dikwels by een of meer van sy ondergeskiktes. Hy sonder dan 'n ervare werknemer af om op 'n ad hoc grondslag vir hom as instruk= teur in te staan. Hierdie praktyk kom redelik algemeen in die Staats= diens voor, byvoorbeeld wanneer die bode wat sy rondte ken gevra word om vir sy opvolger die roete te wys. In baie gevalle is dit die beste en soms die enigste praktiese wyse waarop die werknemer opgelei kan word. Waar dit behoorlik gekontroleer word en volgens 'n program geskied werk die metode goed.

Wanneer die werk meer ingewikkeld en die opleidingstegnieke meer gesofistikeerd word, moet die toesighouers ook meer selektief te werk gaan by die aanwys van instrukteurs, en moet hy meer aandag aan hulle opleiding bestee. Afhangende van sy behoeftes mag dit vir die werkgewer nodig word om voltydse instrukteurs aan te stel, of om selfs sy eie skool in te rig,[1] of om opleidingshulp van buite te soek.

Sodra hy nie meer in staat is en wanneer dit nie meer vir hom wenslik of lonend is om uit die geledere van sy personeel en met die middele waaroor hy beskik in al sy opleidingsbehoeftes te voorsien nie, moet die toesighouer hom vir hulp tot die departementele Opleidings= beampte wend.

---

1. Departementele skole, opleidingsentrums en -inrigtings is 'n algemene verskynsel in die Staatsdiens. Sulke inrigtings is hoof= saaklik ingestel om dienende amptenare vir hulle funksionele taak op te lei, byvoorbeeld die Kollege vir Bosbouers, die Opleiding= sentrum van die Departement van Buitelandse Sake, die Opleidings= afdeling van die Departemente van Justisie ens. Die inrigtings lewer 'n diens aan die hele departement en word deur instrukteurs beman wat oor praktiese ervaring van die werksaamhede van die departement beskik.

8.8 DIE OPLEIDINGSBEAMPTE

Die terrein waar die Opleidingsbeampte werksaam is en waarin hy deskundig moet wees is personeelopleiding. Wanneer hy soms uitgenooi word of self aanbied om die rol van instrukteur te vertolk, sal hy dit die beste kan doen in die gebied van personeelopleiding. Sy primêre funksie is om die hoof van die instelling waaraan hy verbonde is te help om die basiese opleidingsmodel te laat funksioneer. Dit wil sê, hy moet help en toesien dat die selfontwikkeling van die werknemer en die bydrae van sowel die werk as die toesighouer en al die ander persone en instansies in die opleidingsbehoeftes van die instelling voorsien.

Die opleidingsdeskundige word in die meeste groot instellings aangetref ofskoon hy nie oral as Opleidingsbeampte bekend staan nie. Departemente in die Britse Staatsdiens beskik oor 'n *Departmental Training Officer* wat departementshoofde moet bystaan in die uitvoering van hul opleidingsverantwoordelikhede, en in die algemeen toesig moet hou oor, en leiding moet verskaf in verband met opleidingsaangeleenthede in die departement. Hy moet programme ontwerp wat in die departement se behoeftes aan opleiding sal voorsien, opleidingskemas ontwikkel, kursusse organiseer, hulp verleen met die reëling van opleiding deur buite-instansies, en hy moet skakel met die *Training and Education Division* van die Tesourie.[1]

In die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika word die vergelykbare persoon 'n *Employee Development Officer* genoem. Sy pligte sluit in die administrasie van opleiding in die departement en hulp aan bestuur in verband met die oriëntering, opleiding en ontwikkeling van amptenare. Van so 'n beampte word vereis dat hy oor kennis van die beginsels, die praktyk en die tegnieke van sowel onderwys en opleiding as personeeladministrasie moet beskik.[2]

---

1. Carter, N.G. Circular letter 2-TE 165/04 to Training Officers on Estacode. In-service training. Training and Education Division, H.M. Treasury, 12th July 1968. Ongepubliseerde omsendbrief van die Britse Tesourie. p.6.

2. United States of America. Civil Service Commission. Handbook of occupational groups and series. G.S.-235-0. Employee Development Series.

Die Opleidingsbeampte wat sedert 1968 in Suid-Afrikaanse staatsdepartemente aangetref word[1] het in baie opsigte dieselfde funksie as sy eweknieë in Brittanje en die Verenigde State van Amerika. Hy moet met afdelings- en seksiehoofde onderhandel ten einde hulle te help om die opleidingsbeleid entoesiasties en doelgerig toe te pas en ondersteuning vir opleidingsprojekte te kry. Hy moet advies en leiding gee met betrekking tot

(a) die bepaling van opleidingsbehoeftes;
(b) die metodes wat gevolg kan word om te voorsien in die opleidingsbehoeftes en
(c) die evaluering van opleidingsprojekte.

Hy moet self opleiding organiseer en, wanneer dit nodig is en hy daartoe in staat is, dit ook aanbied.[2]

Die gedeelte van die Opleidingsbeampte se formele werkbeskrywing wat lees: "bied lesings, referate en kursusse aan waar moontlik en noodsaaklik",[3] kan aanleiding tot 'n misverstand gee. Dit het, trouens, in die praktyk al gebeur dat opleidingsbeamptes hulle op 'n ander funksionele terrein as opleiding instudeer en self kursusse op die terrein aanbied. Dat dit nie die gewenste resultate lewer nie spreek vanself. Afgesien van die feit dat die deskundige op 'n bepaalde terrein vanweë sy kennis en ervaring beter in staat behoort te wees om die aanbieding van die opleiding te behartig, gee dit aan hom die geleentheid om sy eie taak in oënskou te neem en dit aan sy kollegas en ander persone in die Staatsdiens bekend te stel. Die deskundige se eie ontwikkeling word daarmee bevorder en in die ideale situasie sal die Opleidingsbeampte trag om soveel persone as moontlik by die opleiding te betrek, soos inderdaad in die meeste departemente gebeur. 'n Goeie voorbeeld hiervan is die program vir die opleiding van die beamptes van die Departement van Buitelandse Sake wat vir 1973 beoog is.[4]

---

1. Vanaf hulle totstandkoming beskik sekere departemente steeds oor persone wat opleidingsposte beklee. Alhoewel sommige van hulle die benaming van Opleidingsbeampte gedra het, het hulle inderwaarheid die werk van instrukteurs gedoen. (Vgl. Botes, P.S., op.cit. p.23.) Die Staatsdienskommissie het egter die instelling van die poste van Opleidingsbeampte soos hulle hier beskryf word, in 1968 goedgekeur. (Vgl. Viljoen, A., op.cit. p.3.)
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie lêer 99G. Vereistes en pligte verbonde aan poste van Opleidingsbeampte in departemente. Ongepubliseerde pamflet, 1968. p.2.
3. Ibid. p.4.
4. Die program verskyn by Bylae 9.

Kandidate vir poste van Opleidingsbeampte in departemente hoef nie oor naskoolse opvoedkundige kwalifikasies te beskik nie, maar die besit van so 'n kwalifikasie word as 'n aanbeveling beskou. Hulle moet oor kennis en ondervinding van die Staatsdiens en van die departement se werksaamhede beskik en hulle moet goed tweetalig wees. Die kandidate word aan streng keuring onderwerp wat toetse vir aanleg, bekwaamheid en persoonlikheid, asook 'n onderhoud insluit.

Diegene wat geskik bevind word, ontvang intensiewe teoretiese en praktiese opleiding by die Staatsdienskommissie in die volgende onderwerpe:

(a) Bepaling van opleidingsbehoeftes.
(b) Samestelling van opleidingsprogramme of projekte.
(c) Skryf en aanbieding van lesings en die lei van groepbesprekings en onderhoude.
(d) Evaluering van opleidingsprojekte.
(e) Skakeling met instansies met die oog op reëling van opleidings= projekte.
(f) Administrasie van opleidingsprojekte.

Nadat die aanvanklike opleidingsprogram voltooi is, volg die beampte 'n tydperk van voortgesette indiensopleiding onder die toesig van 'n Organiseerder van Opleiding van die Staatsdienskommissie.[1]

Op 30 Junie 1973 het 31 staatsdepartemente en administrasies uit die 43 waarvan verslag gedoen is, oor poste van Opleidingsbeampte beskik, waarvan 26 paslik gevul was. Veral die kleiner departemente wat nie oor hulle eie opleidingsbeamptes beskik nie het van die oplei= dingsdiens en -advies van die Staatsdienskommissie gebruik gemaak, terwyl die Personeelbeamptes verantwoordelikheid vir die koördinering van die opleiding in die departemente aanvaar het.[2]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Vereistes en pligte verbonde aan poste van Opleidingsbeampte by departemente.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag oor die stand van opleiding in departemente. 1 Januarie-30 Junie 1973.

Anders as die pos van Instrukteur wat organisatories by die betrokke lynfunksie waarin die instruksie gegee word, ingedeel word, staan die pos van Opleidingsbeampte so ná as moontlik aan die hoogste posisie in die organisasie waar al die personeel- en ander gespesialiseerde administratiewe werksaamhede van die departement, byvoorbeeld werkstudie, gekoördineer word. In baie departemente kom dit dan daarop neer dat die Opleidingsbeampte direk aan die Adjunk-sekretaris wat in beheer van die administratiewe tak van die departement is, verantwoording doen.[1]

8.8.1 Opleidingskomitees en -skakelbeamptes

Een van die eerste stappe wat die Opleidingsbeampte doen wanneer hy met sy werksaamhede in 'n departement begin is om die departementshoof te adviseer oor die aanstelling van 'n opleidingskomitee en die formulering van 'n opleidingsbeleid. Die samestelling van die komitees en hulle funksies verskil volgens die behoeftes en die omstandighede van elke departement.

Die Natalse Provinsiale Administrasie het 'n oorhoofse "Komitee vir opleiding en doeltreffendheidsbevordering" wat uit die Administrasie se departementshoofde bestaan en minstens twee keer per jaar onder voorsitterskap van die Provinsiale Sekretaris vergader.[2] Die Transvaalse Provinsiale Administrasie het opleidingskomitees in die verskillende departemente,[3] terwyl die Kaapse Provinsiale Administrasie 'n "Beleidskomitee" ingestel het wat uit departements- en afdelingshoofde bestaan en een keer per jaar vergader. Benewens die Beleidskomitee het die Kaap ook opleidingskomitees (of skakelbeamptes afhangende van die behoefte) in elke departement of afdeling van die Administrasie.[4]

Die Departement van Arbeid se Departementele Opleidingskomitee bestaan uit sewe lede onder voorsitterskap van die Adjunk-sekretaris

---

1. Ter illustrasie word die tersaaklike gedeelte van 'n kaart van die goedgekeurde organisasie van die Departement van Landbou-ekonomie en -bemarking by Bylae 10 aangeheg.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. Sdk.12/2/1/25, deel 7.
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. 12/2/1/27, deel 5.
4. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer no. 7/4/40. Augustus 1973.

(Administratief). In elkeen van die Departement se Afdelingskantore in die verskillende streke van die land is 'n opleidingskakelbeampte aangewys.[1]

Alhoewel daar verskille in die benadering van departemente oor die taak van opleidingskomitees en -skakelbeamptes bestaan, word hulle in die meeste gevalle gebruik om die departementshoof te help met

(a) die bepaling en die gereelde hersiening van die opleidingsbeleid,
(b) advies oor die uitvoering van die beleid,
(c) die bepaling van opleidingsbehoeftes en prioriteite,
(d) die koördinering en stimulering van opleiding dwarsdeur die departement en
(e) die evaluering van die opleiding.

Deurgaans word dit in die uiteensetting van die rol van die komitees beklemtoon dat die departementshoof en elke beampte in die departement steeds verantwoordelik vir sy eie opleiding en dié van sy ondergeskiktes bly, en dat die komitee nie daardie verantwoordelikheid kan oorneem nie.

In die praktyk blyk dit dat die opleidingskomitees 'n uiters waardevolle funksie in die motivering vir opleiding vervul. Deur hulle verteenwoordiging op die komitees en deelname aan die formulering van die beleid word al die afdelings in 'n departement verbind aan 'n gekoördineerde poging om elke beampte vir sy taak toe te rus. Die Opleidingsbeampte sou dit in baie gevalle moeilik vind om sy taak na behore te verrig sonder die aktiewe ondersteuning van 'n opleidingskomitee.

Die rol van inisiëring, stimulering, organisering, koördinering, kontrolering, evaluering en advies van die Opleidingsbeampte en die opleidingskomitees aangaande personeelopleiding in die departement, word vir die Staatsdiens as geheel vervul deur die Afdeling Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie. Daarom skakel die Opleidingsbeampte ten nouste met die Staatsdienskommissie deur die kanale wat spesiaal vir die doeleindes van koördinasie ingestel is.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Handleiding vir Departementele opleidingskomitees. Ongepubliseer, 1970. p.10.

8.9 DIE ROL VAN DIE OPLEIDINGSAFDELING VAN DIE SENTRALE ORGANISASIE- EN PERSONEELINSTELLING VAN DIE STAATSDIENS

In 'n inspeksieverslag oor die funksionele organisasie en die diensstaat van die Kantoor van die Staatsdienskommissie, word die doel van die Kantoor omskryf as synde "om doeltreffende administrasie in die Staatsdiens te bevorder".[1] Om die doel te bereik moet die Kantoor

(a) aanbevelings ter bevordering van doeltreffender funksionering van departemente doen;
(b) organisasie- en diensstaatvoorstelle aan die Kommissie voorlê;
(c) nie-besoldigende diensvoorwaardes bepaal;
(d) die personeelstruktuur ontwerp en koördineer;
(e) personeel vir die Staatsdiens werf;
(f) die eenvormige toepassing van die verdienstelikheidstelsel bevorder;
(g) aangeleenthede rakende die stand van personeel by en na aanstelling behartig en
(h) opleiding vir en in die Staatsdiens bevorder.[2]

Die bevordering van opleiding in die Staatsdiens word dus as een van die verskeie funksies beskou wat gesamentlik tot die bevordering van doeltreffende administrasie in die Staatsdiens moet bydra. Met hierdie siening word die standpunt bevestig dat opleiding 'n onafskeibare en geïntegreerde deel uitmaak van die werksaamhede wat met die voortdurende identifikasie en die evaluering van die werk aan die een kant, en die identifikasie, die evaluering, ontwikkeling en benutting van die personeel aan die ander kant gepaard gaan. Die samesnoering van die funksies word in die organisasie van die Kantoor van die Staatsdienskommissie weerspieël.[3] Vir die uitvoering van die opleidingsfunksie van die

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag oor die funksionele organisasie en diensstaat van die Kantoor van die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde verslag, 11 Mei 1971. p.8.

2. Ibid.

3. 'n Skematiese voorstelling van die indeling van die werksaamhede van die Kantoor van die Staatsdienskommissie verskyn in Bylae 11.

Kantoor is 'n Opleidingsafdeling ingestel met 'n Direkteur van Opleiding aan die hoof daarvan.[1]

Ten einde die gevaar van 'n moontlike misverstand uit die weg te ruim word die rol en die plek van die sentrale opleidingsdiens versigtig omskryf. Dit word gewoonlik beklemtoon dat die instelling nie die opleidingsverantwoordelikheid van departementshoofde oorneem nie, maar dat dit sekere funksies van beplanning, koördinering, advisering en derhalwe, leiding vir die Staatsdiens as geheel moet behartig.[2] In Kanada is dié beginsel in die Staatsdienswet vasgelê met die bepaling dat die *Commission* departementshoofde moet bystaan in die uitvoering van opleidingsprogramme in die Staatsdiens.[3] In België lui die standpunt soos volg:

> "De Algemene Directie voor Selectie en Vorming stelt zich evenwel niet in de plaats van de ministeriële departementen ... Maar zij heeft meer bepaald als opdracht de departementale initiatieven inzake vorming te harmoniseren, te ordenen en aan te wakkeren."[4]

In Brittanje word dit insgelyks beklemtoon dat die primêre verantwoordelikheid vir die opleiding van beamptes by die departement waar hulle in diens is berus. Die Tesourie (sedert 1968 die *Civil Service Department*) oefen slegs 'n algemene toesighoudende funksie oor die opleidingsbedrywighede dwarsdeur die Staatsdiens uit en probeer by wyse van aanmoediging en advies toesien dat die opleiding wat verskaf word in die behoeftes van die Diens voorsien.[5]

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word die gebruik van die woord *beheer* in die omskrywing van die funksies van die sentrale opleidingsinstelling doelbewus vermy. Die verskaffing van positiewe leiding

---

1. In die Belgiese Staatsdiens is 'n "Algemene Directie voor Selectie en Vorming" ingestel, ".... de samenvoeging, in éénzelfde orgaan, van de bevoegdheden inzake selectie en vorming, stelt de mogelijkheid in het vooruitzicht een beleid op langer termyn te voeren, dat de kwalifikatie van het personeel op progressiewe wijze zal verhogen." (Ongepubliseerde pamflet van die Belgiese Staatsdiens oor De Algemene Directie voor Selectie en Vorming, 1968. p.1.)
2. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag oor die funksionele en diensstaatondersoek van die Afdeling Opleiding. Ongepubliseerde verslag van 30 April 1968. p.17.
3. Canada. Public Service Employment Act, 1967. Art. 5.
4. België. De Algemene Directie voor Selectie en Vorming, p.1.
5. Britain: Treasury circular letter 2/TE 165/04. p.1.

deur onderhandeling en die verkryging van die samewerking van departemente word voorop gestel.[1]

Benewens die verskaffing van sentrale leiding deur advies en diens met betrekking tot die inisiëring, stimulering, organisering en evaluering van opleiding dwarsdeur die Staatsdiens, bestaan daar sekere departementele en interdepartementele opleidingsbehoeftes waarin die sentrale opleidingsinstelling die beste kan voorsien. Dit is naamlik die behoeftes van personeel wat

(a) funksies moet verrig wat binne die funksionele werkterrein van die Staatsdienskommissie val, byvoorbeeld personeeladministrasie, opleiding, werkstudie, elektroniese dataverwerking ens.;
(b) in kleiner departemente aangestel word waar die getalle die aanbieding van departementele opleidingskursusse onekonomies maak;
(c) deelneem aan skemas vir opleiding buite die Staatsdiens en
(d) leidinggewende poste moet beklee.

8.9.1 Die organisasie van die Opleidingsafdeling

Om opleiding vir en in die Staatsdiens te bevorder is die volgende primêre funksies van die Afdeling Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie geïdentifiseer:

(a) Die bevordering van funksionele opleiding.
(b) Verskaffing van bepaalde kwalffiserende opleiding.
(c) Reëlings in verband met opleidingskursusse.
(d) Administrasie van die beursleningskema.
(e) Lewering van eie hulpdienste.[2]

Op grond van dié funksionele indeling is twee seksies in die Afdeling geskep, naamlik die Seksie Funksionele Opleiding onder een Adjunk-direkteur van Opleiding en 'n Seksie Spesialiteitsopleiding onder 'n tweede Adjunk-direkteur van Opleiding.[3]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag oor die Afdeling Opleiding, 1968. p.17.
2. Ibid. p.18.
3. Die organisasie van die Afdeling word skematies uitgebeeld by Bylae 12.

Die benamings van die twee seksies is egter nie 'n getroue weergawe van hulle onderskeie werksaamhede nie. In die praktyk hou die Seksie Funksionele Opleiding hom besig met die bevordering van die deel van die opleiding wat deur die Staatsdiens self voorsien word, terwyl die Seksie Spesialiteitsopleiding die opleiding wat deur opvoedkundige inrigtings en instansies buite die Staatsdiens verskaf word, administreer.

8.9.2 Die Seksie Spesialiteitsopleiding

Die Seksie Spesialiteitsopleiding van die Staatsdienskommissie se Afdeling Opleiding help met die inisiëring, ontwerp, instelling, toesig oor en die voortdurende hersiening van opleidingskemas waardeur in die Staatsdiens se behoeftes aan personeel met bepaalde opvoedkundige kwalifikasies, voorsien moet word.[1] In sommige gevalle, byvoorbeeld die Staatsdiensbeursskema, administreer die seksie die skema vir die hele Staatsdiens.

Die behoefte aan opleiding van hierdie aard word normaalweg deur die Staatsdiensinspektoraat en deur staatsdepartemente aangemeld. Dikwels moet die Seksie Spesialiteitsopleiding deeglike ondersoek na die egtheid, die aard en die omvang van die behoefte instel. By die bepaling van die opleidingsbehoeftes en die ontwerp en hersiening van die opleidingskemas, word die seksie deur deskundige advieskomitees bygestaan waarop personeel van die betrokke departemente, die opvoedkundige inrigtings, die Departement van Nasionale Opvoeding, asook die seksies van die Kantoor van die Staatsdienskommissie wat by die saak belang het (byvoorbeeld Struktuur, Diensvoorwaardes ens.) dien. Benewens skakeling deur die verskeie komitees, besoek die hoof van die Seksie en lede van sy personeel jaarliks die verskillende universiteite om, onder meer, oor die behoeftes van die Staatsdiens aan gekwalifiseerde personeel te beraadslaag. Kontak met die kolleges vir gevorderde

---

1. Voorbeelde van die skemas is dié vir die opleiding van tegnici, die betaling van klasgelde vir deeltydse en privaat studie, die skemas vir die onderrig van Blankes in Bantoetale en in vreemde tale, die skemas vir studie met behoud van salaris ens.

tegniese onderwys geskied meer gereeld op 'n direkte persoonlike grond= slag asook deur die ingestelde komitees.

Uit die aard van hulle funksies, moet die personeel in die Seksie Spesialiteitsdienste goed onderleg wees in administrasie, veral in die verskillende aspekte van personeeladministrasie van die Staats= diens. Hulle moet kennis dra van die onderwysstelsel van die Republiek van Suid-Afrika en van die behoeftes waarin die stelsel kan voorsien. Hulle moet met die georganiseerde professies, vakkundiges en tegnici oor opleiding kan onderhandel. Regskennis is belangrik en alhoewel dit nie vereis word nie, moet die beamptes wat leiding gee in die Seksie verkieslik oor naskoolse kwalifikasies beskik. Die Seksie moet ten nouste met die Seksie Funksionele Opleiding saamwerk.

8.9.3 Die Seksie Funksionele Opleiding

Die Seksie Funksionele Opleiding skakel regstreeks met die verskillende staatsdepartemente met die oog op die bevordering van die opleiding wat deur die departemente vir hulleself voorsien kan word. Die Seksie organiseer ook die aanbieding van kursusse en bied sommige daarvan self aan, dit wil sê die kursusse en ander opleiding wat departe= mente nie kan of behoort te verskaf nie. Aan departemente wat nie oor die dienste van opleidingsbeamptes beskik nie, moet die Seksie meer direkte opleidingshulp en -advies verleen. Vir die uitvoering van al hierdie funksies beskik die hoof van die Seksie Funksionele Opleiding oor die dienste van 'n aantal Organiseerders van Opleiding.

8.9.3.1 Die Organiseerders van Opleiding

Die Britse Tesourie het in 1965 vier sogenaamde *Training Liaison Officers* aangestel en 'n aantal staatsdepartemente aan elkeen toegewys.[1] Dié skakelbeamptes werk in oorleg met die departementele personeelafdelings en skakel regstreeks met die *Departmental Training Officers*. Die taak van die *Training Liaison Officer* is om

---

1. Britain. H.M. Treasury. Civil Service Training. Report by Training and Education Division, 1966-67. Londen, H.M. Stationery Office, 1968. p.4.

(a) as skakel tussen die Tesourie en die departement te dien, veral wat inligting aangaande opleiding betref;
(b) te sorg dat hy op die hoogte bly van die aard, die inhoud, die omvang en die gehalte van departementele opleiding en om
(c) vorderingsverslae oor opleiding in te dien.[1]

Die Organiseerders van Opleiding van die Staatsdienskommissie het op die oog af dieselfde funksies as die *Training Liaison Officer*, maar in sy wese strek eersgenoemde se rol veel verder en dieper. Sy taak begin byvoorbeeld by die vasstelling van die behoefte aan en die motivering vir die skepping van 'n pos van Opleidingsbeampte in die departement wat aan hom toegewys is. Hy kan nooit passief as blote skakel tussen die departement en die Staatsdienskommissie optree nie. Hy moet die beleid van die Staatsdienskommissie aktief bevorder en deur gereelde verslaggewing moet hy toesien dat die vordering met opleiding in die departement aangedui word, dit wil sê die vordering wat aanvanklik blyk uit die programme wat ingestel is om in die opleidingsbehoeftes te voorsien, en uiteindelik weerspieël word in die resultate wat met die aanbieding van die opleiding behaal word.[2]

Om toegelaat te word vir keuring as Organiseerder van Opleiding moet 'n kandidaat oor 'n drie-jarige graad of gelykwaardige of hoër kwalifikasie beskik. Net soos in die geval van die Opleidingsbeampte is die keuring streng en word die suksesvolle kandidate intensief in die Kantoor van die Staatsdienskommissie opgelei. Die volgende aangeleenthede word gedurende die opleiding behandel:

(a) Administrasie van opleidingsprojekte.
(b) Organisering en aanbieding van die volgende opleiding:
    (i) Inlywing
    (ii) Toesighouding
    (iii) Bestuur
    (iv) Werkstudie
    (v) Opleiding
    (vi) Korter aanbiedings, seminare en konferensies.

---

1. Britain. Treasury circular letter 2-TE 165/04. p.5.
2. 'n Beskrywing van die werk van 'n Organiseerder van Opleiding verskyn by Bylae 13.

(c) Skakeling met die oog op die bevordering van opleiding.
(d) Die evaluering van opleiding.[1]

Benewens die voornoemde opleiding, word elke nuweling in die Seksie Funksionele Opleiding voorsien van 'n *Selfopleidingsgids* wat vir hom persoonlik voorberei is. Die gids bevat 'n raamwerk van praktiese werkstukke en geprogrammeerde onderrig wat die kandidaat in oorleg met sy toesighouer volgens 'n voorafbepaalde program self moet deurwerk. Gereelde kontrole oor die kandidaat se vordering met die program van selfontwikkeling verseker dat hy in elke gegewe stadium gereed is om bepaalde verantwoordelikhede selfstandig uit te voer.[2]

Ná die aanvanklike opleiding volg gereelde opleidingsbyeenkomste in die Kantoor van die Staatsdienskommissie waar Organiseerders van Opleiding die jongste ontwikkelings op die gebied van personeelopleiding behandel. Ten einde op die hoogte te bly van alles wat op die gebied van opleiding beskikbaar is en ter wille van hulle eie ontwikkeling woon die beamptes geselekteerde aanbiedings deur buite-instansies by.

In die moderne Staatsdiens word daar van al die bekende opleidingshulpmiddels en -tegnieke gebruik gemaak. By die aanbieding van kursusse en lesings, sowel as by die verskaffing van advies en leiding aan departemente moet Organiseerders van Opleiding oor deeglike kennis en vaardigheid ten opsigte van die tegnieke en hulpmiddels beskik. Daar is dus 'n behoefte aan navorsing in opleiding. In die organisasie van die sentrale opleidingsinstelling van die Staatsdiens is daar egter nie voorsiening vir navorsing in opleiding nie. Gevolglik moet daar van die dienste van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing en die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing gebruik gemaak word.

Met die oog op die steeds groeiende vraag na sneller en beter voorbereiding van leiers op die gebied van staatsadministrasie, is daar ook 'n behoefte aan 'n eie residensiële inrigting vir die opleiding van leidinggewende beamptes.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie 1êer 99G. Pligte en vereistes verbonde aan poste van Organiseerder van Opleiding. Ongepubliseerde pamflet, 1968. p.3.
2. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Selfopleidingsgids vir 'n Organiseerder van Opleiding in die Opleidingsafdeling van die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde stuk, 1972. p.27.

Hierdie behoeftes, waarvoor daar voorasnog nie voldoende voorsiening in die organisasie van die opleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gemaak is nie, asook die mate van vordering wat daar in die algemeen met opleiding in die praktyk gemaak word, word in die volgende hoofstuk behandel.

8.10 SAMEVATTING

In die Staatsdiens is die werknemer verantwoordelik vir sy eie ontwikkeling. Hy word daarin ondersteun en bygestaan deur sy toesighouer, wat op sy beurt van die dienste van instrukteurs en opleidingsinrigtings en -instansies gebruik maak. Die toesighouer word bygestaan deur die Opleidingsbeampte wat die opleiding in die hele departement koördineer en versorg. Die Opleidingsbeampte maak ruimskoots gebruik van opleidingskomitees, en saam adviseer hulle die departementshoof oor die formulering van die opleidingsbeleid, die beplanning, organisering, uitvoering en evaluering van die opleiding in die departement.

Ten einde te verseker dat die opleiding aan die vereistes van die werk voldoen en met die ontwikkeling en die loopbane van die werknemers geïntegreer word, staan die Opleidingsbeampte en sy komitees baie ná aan die departementele personeel- en werkstudie-afdelings. Om die koördinasie en integrasie met die Staatsdiens as geheel te verseker, staan sowel die personeel- as die werkstudie- en opleidingsafdelings van die departement weer baie ná aan die sentrale organisasie- en personeelinstelling van die Staatsdiens, naamlik die Kantoor van die Staatsdienskommissie.

Dit is die beleid van die Suid-Afrikaanse Staatsdienskommissie om staatsdepartemente te help om sover as moontlik hulleself te help in die verskaffing van opleiding aan hulle personeel. In die praktyk kom dit daarop neer dat die Organiseerders van Opleiding van die Staatsdienskommissie by die inisiëring van opleiding in 'n departement 'n betreklik groot rol speel, maar dat die rol gaandeweg kleiner word soos die departement in sy eie behoeftes aan opleiding begin voorsien. Uiteindelik behou die Kommissie slegs die funksie van diens en advies,

oftewel leiding, aan die departement oor wat daarop gemik is om te verseker dat die opleiding wat verskaf word in die behoeftes van die Staatsdiens voorsien.

Benewens die leiding aan departemente aangaande opleiding, moet die Afdeling Opleiding van die Staatsdienskommissie ook toesien dat voorsien word in die behoeftes aan opleiding wat deur opvoedkundige inrigtings en instansies buite die Staatsdiens verskaf word. Werksaamhede in hierdie verband sluit behoeftebepaling, die ontwerp, instelling en, in sommige gevalle, die administrasie van omvattende opleiding- en studieskemas in.

Uit die aard van die saak moet die resultate wat met al die verskillende opleidingsmaatreëls behaal word, voortdurend geëvalueer word. Die evaluering van die opleiding word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 9

EVALUERING VAN DIE OPLEIDING

9.1 INLEIDING

Van sy grootste ondernemings pak die mens aan in die geloof dat dit sal slaag. Ook die instelling van opleiding geskied meesal in die geloof dat dit aan sekere verwagtings sal voldoen. Die werkgewer wat sy personeel oplei glo dat die belegging wat hy maak die moeite werd sal wees. Dit is, trouens, die vertrekpunt in sy opleidingsfilosofie. In die praktyk aanvaar hy egter die risiko wat met sy belegging in opleiding gepaard gaan, en probeer hy dit verminder deur so doelgerig en stelselmatig as moontlik by die beplanning en die uitvoering daarvan te werk te gaan. Die werkgewer besef dat 'n gesonde opleidingsbeleid, noukeurige bepaling van opleidingsbehoeftes, versigtige ontwerp van opleidingsprogramme, doeltreffende opleidingsorganisasie, geskikte en gemotiveerde kandidate en bekwame opleidingspersoneel alles daartoe bydra om die veiligheid van sy belegging te verseker.

Die vraag of die opleiding slaag hang van die bydrae wat dit tot bereiking van die doelstellings van die onderneming maak, en die vraag of die opleiding vir die werkgewer die moeite werd is hang van die resultate daarvan in verhouding tot die koste af. Om hierdie vrae te kan beantwoord moet die werkgewer - en in baie gevalle ook die werknemer - die opleiding telkens evalueer.

9.2 DIE DOEL VAN DIE EVALUERING VAN OPLEIDING

Om iets te evalueer beteken om die waarde daarvan te bepaal. Die doel van die waardebepaling is om seker te maak dat dit wat geëvalueer word aan sy doel beantwoord, en om vas te stel in watter opsigte dit verbeter kan word. Die evaluering van wat in die verlede plaasgevind het en van wat die huidige stand van sake is, is noodsaaklik vir die

formulering van beleid asook vir die gereelde hersiening van alles wat met die uitvoering van die beleid gepaard gaan. Die hele voortbestaan van 'n onderneming is byvoorbeeld afhanklik van wat met die gereelde evaluering van sy bates en laste aan die lig gebring word.

Evaluering is dus 'n normale en vanselfsprekende handeling wat nie net met betrekking tot opleiding nie, maar van elke werksaamheid en bestanddeel van 'n organisasie op 'n deurlopende grondslag gedoen moet word.

Geoordeel aan die besondere beklemtoning daarvan in die literatuur en by konferensies oor opleiding, wil dit egter voorkom of evaluering nie altyd 'n vanselfsprekende deel van die opleidingspraktyk uitmaak nie. Soos een skrywer dit stel:

> "Evaluation is, and has been, the stepchild of training programs .... Everyone talks about it, but no one does anything about it."[1]

Dit word beweer dat daar by meeste van die ongeveer 300 skole en institute wat opleiding vir die Staatsdiens in meer as 100 ontwikkelende state behartig, steeds gepoog word om vas te stel wat met die opleiding bereik word. In die jongste tyd is die pogings verskerp.

> "There has been a growing awareness of the need for evaluation and for developing measures or criteria which better reflect the sought for outcomes of instruction."[2]

Hierdie verskynsel, naamlik dat daar baie oor evaluering gepraat maar min daaraan gedoen word, is nie net tot die Staatsdiens van ontwikkelende state beperk nie.

Alhoewel hulle nie teen opleiding as sodanig gekant is nie, beskou sommige werkgewers doelgerigte opleiding as een van die minder noodsaaklike personeelwerksaamhede. Hulle gaan van die standpunt af uit dat dit voordeliger is om "klaaropgeleide" werknemers in diens te neem,

---

1. Ackerman, L. Training programs, goals, means and evaluation. *Personnel Journal*, Vol. 47, No. 10, 1968. p.726.

2. Cherkasov, E. Evaluation of Public Service training courses. Ongepubliseerde studiestuk opgestel vir bespreking by die XVde Internasionale kongres van Administratiewe Wetenskappe se vergadering van verteenwoordigers van Skole en Institute vir Publieke Administrasie, 1971. p.2.

en dat dienende werknemers sonder enige bemoeienis van die kant van die werkgewer, self hulle opleiding behoort te behartig. Baie van die werkgewers koop opleiding by die talle aanbieders van klaargemaakte opleidingsprogramme. In sulke gevalle kom daar selde iets van die evaluering van die opleiding tereg, deels omdat die aangebode opleiding nie op 'n voorafbepaling van opleidingsbehoeftes berus nie.

Daarteenoor moet die aanbieder van die opleiding 'n hoë waarde daaraan gee om dit te kan verkoop. Hy evalueer die opleiding derhalwe self, en soms berus sy evaluering dan ook op wetenskaplike proefnemings wat oor lang tydperke strek.[1] Die opleiding, of die opleidingstegniek is dus klaar geëvalueer en op grond van die bewyse dat dit in die laboratorium en elders 'n sukses was, pas die werkgewer dit met meer vertroue in sy eie organisasie toe.

Die toename in die belangstelling in die evaluering van opleiding word ook toegeskryf aan die hoë en steeds stygende koste wat aan personeelopleiding verbonde is.[2] Evaluering dien dikwels as die basis van die motivering vir 'n opleidingsbegroting, en instansies soos die Verenigde Volke Organisasie wat enorme bedrae in die ontwikkelende lande bestee, begin al meer belangstel in die resultate wat met die hulpverlening behaal word.[3]

Die koste van opleiding sal altyd 'n belangrike maatstaf by die evaluering daarvan wees. *To determine the overall cost of training* verskyn byvoorbeeld as die eerste item in die oogmerke van 'n ondersoek na die resultate wat met die Government Employees Training Act, 1958, van die Verenigde State van Amerika behaal word.[4] In die

---

1. Vgl. Blake, R, en Mouton, J., op.cit. p.(x).
2. Tracey, W.R. Evaluating training and development systems. New York, American Management Association, 1968. p.5.
3. Cherkasov, op.cit. p.2.
4. United States of America. House of Representatives. Report covering the effectiveness of the Government Employees Training Act 1958. Subcommittee on manpower and Civil Service. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967. p.(v).

meeste gevalle gaan die evaluering van die opleiding in die Staatsdiens egter om die mate waarin dit in die behoeftes van die Diens voorsien - soos dit in 'n verslag uit Brittanje gestel word -

> "to consider whether training as it has developed in the Civil Service ... is adequately meeting the needs of the Service."[1]

'n Evaluering van die opleiding wat op die behoefte daaraan gebaseer is, sluit nie alleen die waarde en die koste van die opleiding wat aangebied word in nie, maar dit behels ook 'n evaluering van die koste van die opleiding wat nie gegee of wat ontoereikend en nie behoeftegerig is nie. Dit vestig die aandag op die mannekragpotensiaal wat deur opleiding ontwikkel is, asook dié wat moontlik deur 'n gebrek aan opleiding verspil word of verlore gaan.

9.3 DIE EVALUERINGSPROSES

Net soos in die geval van behoeftebepaling[2] kan daar onderskei word tussen evaluering by wyse van sporadiese ondersoek op 'n ad hoc-grondslag, en deurlopende evaluering en gereelde verslag oor opleiding.

9.3.1 Ondersoeke na die waarde van opleiding

Die onderskeiding val opleiding miskien meer dikwels as sommige ander personeelwerksaamhede te beurt dat dit van tyd tot tyd aan 'n deurtastende ondersoek op 'n redelike hoë vlak onderwerp word. Die ondersoeke wat meesal deur aangestelde komitees of kommissies, en onafhanklike navorsingsinstansies, studente en amptenare uitgevoer word gaan oor 'n verskeidenheid van opleidingsaangeleenthede. Dit dek byvoorbeeld

(a) al die opleiding wat in 'n organisasie soos die Staatsdiens verskaf word;[3]

---

1. Britain. Whitley review of training in the Civil Service. p.1.
2. Vgl. Hoofstuk 5 supra.
3. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslag van die Komitee van Ondersoek na die Opleiding van Staatsamptenare, 1954.

(b) die opleiding van 'n bepaalde beroepsgroep;[1]

(c) slegs administratiewe opleiding;[2]

(d) die opleiding wat deur 'n enkele inrigting verskaf word[3] en

(e) 'n sekere opleidingsprogram of 'n opleidingsmetode.[4]

By inspeksies van staatsdepartemente en kantore deur die Inspektoraat van die Staatsdienskommissie, en by groter ondersoeke deur navorsinginstansies[5] maak 'n evaluering van die opleiding wat verskaf word dikwels 'n belangrike deel van die verslag uit.

Op kleiner skaal in die Republiek van Suid-Afrika en op 'n betreklik groot skaal in lande soos die Verenigde State van Amerika[6] onderneem amptenare en studente evalueringstudies van 'n wye verskeidenheid van opleidingsaangeleenthede.[7] Soms word 'n spesiale evalueringstudie in die Staatsdiens in opdrag van die hoof van die

---

1. Vgl. Verslag van die Straszacker-kommissie oor die opleiding van ingenieurs, 1964.

2. Vgl. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971.

3. Vgl. United States of America. National Academy of Public Administration. The Federal Executive Institute: An evaluation. Washington D.C., 1971. p.54.

4. Vgl. België. Instituut Administratie-Universiteit. Evaluatie-rapport van die seminaries georganiseer ten behoewe van hogere ambtenaren en ambtenaren-generaal der overheidsdiensten. Ongepubliseer. Leuven, Maart 1966. p.26 en bylae.

5. Vgl. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Die invloed van diensvoorwaardes op die gesindheid van 'n geselekteerde groep werknemers in die Staatsdiens. 1971.

6. In die Verenigde State van Amerika verskyn daar jaarliks 'n interne publikasie van die Bureau of Training van die United States Civil Service Commission, getitel: "Studies and reports relating to training and education". Die publikasie vir die boekjaar 1969 bevat 'n lys van nagenoeg 50 studieprojekte wat in staatsdepartemente uitgevoer word hoofsaaklik om opleidingsprogramme te evalueer.
(Verenigde State van Amerika. Civil Service Commission. Bureau of Training. Studies and reports relating to training and education. Fiscal year 1969. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1970).

7. In die Republiek van Suid-Afrika het byvoorbeeld al verskyn:
Dyman, R.M. Personeelvoorsiening vir opleidingsdoeleindes deur die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde verhandeling, Pretoria, Universiteit van Pretoria, 1968.
Botes, P.S. 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staatsdiens-

departement, of op versoek van die Minister onderneem, byvoorbeeld oor die resultate van die Staatsdiensbeursskema.[1]

Dit blyk dus dat daar in die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika en in die groter westerse lande 'n redelike mate van belangstelling in die evaluering van opleiding by wyse van spesiale ondersoeke bestaan. Ofskoon die spesiale ondersoeke in elke geval geregverdig mag wees, kan hulle nie die plek van deurlopende evaluering inneem nie. Hulle kan dit hoogstens aanvul.

9.3.2 Evaluering op 'n deurlopende grondslag

Evaluering op 'n deurlopende grondslag loop meesal uit op gereelde verslae waarin aandag aan een of al die aspekte van opleiding bestee word. Die verslae word in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gewoonlik volgens vaste voorskrif deur die toesighouer, die kursusleier, die departementshoof, die Staatsdienskommissie en die Parlement vereis.

Die evaluering van die opleiding en die verslae daaroor dien benewens die moontlike hersiening van opleidingsbeleid, -maatreëls en -metodes, doeleindes wat op die ander personeelwerksaamhede betrekking het, byvoorbeeld keuring, plasing, aanstelling, bevordering, personeelevaluering en mannekragbeplanning. Terwyl opleiding 'n bydrae maak tot die bereiking van die oogmerke van personeelvoorsiening en -benutting, speel die laasgenoemde funksies 'n meer direkte rol by die omvang en die gehalte van die dienste wat 'n departement in staat is om te lewer. Om doeleindes wat wyer as die hersiening van slegs opleiding strek, te kan dien is dit belangrik dat die evaluering van die opleiding met die funksionele werksaamhede en veral ook met die ander personeelwerksaamhede gekoördineer en geïntegreer word.

(voetnoot vervolg vanaf die vorige bladsy)
kommissie tot oriënterings- en inlywingsopleiding. Ongepubliseerde verhandeling. Pretoria, Universiteit van Pretoria, 1970.
Viljoen, A. Die leer en opleidingsproses in die opleidingsprogramme van die Staatsdienskommissie. Ongepubliseerde verhandeling. Pretoria, Universiteit van Pretoria, 1973.

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 90/G/16. Evaluasie van die Staatsdiensbeursskema en ander skemas vir akademiese opleiding.

Die evaluering van opleiding is egter nie 'n maklike taak nie.

9.4 DIE EVALUERINGSMETODE

'n Ondersoeker in die Verenigde State van Amerika het die een groot probleem in verband met die evaluering van opleiding soos volg saamgevat:

> "Perhaps no place in the whole, huge, diversified, variant field of Federal training and education are the findings so fugitive as in the category called evaluation .... evaluation threaded through with intangibles difficult to pin down for measurement."[1]

In sy jaarverslag vir 1966 erken die Civil Service Commission dan ook dat dit moeilik is om die waarde van opleiding in konkrete terme te bepaal. Nogtans stem departemente saam dat opleiding gehelp het om hulle personeel beter toe te rus en sodoende bygedra het om hulle oogmerke in die werk te realiseer.[2]

Twee jaar later rapporteer die Civil Service Commission weer dat die bepaling van die waarde van opleiding steeds 'n groot probleem is. In die verslag word ook daarop gewys dat 'n besondere poging aangewend sal moet word om vas te stel wat met die opleiding bereik word. Departementshoofde moet in staat gestel word om sinvol oor die belegging wat hulle in opleiding wil maak te kan besluit.[3]

Die grootste probleem in verband met die evaluering van opleiding is om 'n geldige en betroubare instrument waarmee die resultate van die opleiding gemeet kan word, te vind. Dié probleem kan teruggevoer word na die formulering van die oogmerke van die opleiding en die doel van die evaluering as sodanig. Indien die evaluering gebruik moet word om werkgewers te oortuig dat hulle eerder in opleiding

---

1. United States of America. Civil Service Commission. Self and service enrichment through Federal training. p.409.
2. United States of America. Civil Service Commission. Annual report 1966. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967. p.58.
3. United States of America. Civil Service Commission. Bureau of Training. Employee training in the Federal service. Fiscal year 1968. Washington D.C., Civil Service Commission, 1969. Foreword.

as in alternatiewe middele (byvoorbeeld meer personeel) moet belê dan sal dit waarskynlik ook nodig wees om soos die Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika deur die evaluering van opleiding te probeer bewys dat opleiding

- doeltreffendheid bevorder,
- geldbesparing teweegbring,
- arbeidsomset verminder ens.[1]

Dit is egter onmoontlik om die bydrae van opleiding tot, byvoorbeeld die bevordering van doeltreffendheid en die besnoeiing van uitgawes of arbeidsomset, van al die ander bestuurswerksaamhede soos werkvereenvoudiging, goeie toesighouding en veral die gemotiveerdheid van die werknemer te isoleer en in die absolute terme van geld en produksie te meet. Om dergelike oogmerke vir opleiding as sodanig te stel is onrealisties omdat hulle nie deur opleiding alléén, dit wil sê sonder die gekoördineerde bydrae van al die ander personeel- en bestuurswerksaamhede bereik kan word nie.[2]

Die probleem word enigsins minder ingewikkeld wanneer die doel van die opleiding gesien word as die toerusting of bekwaam-making en voorbereiding van die werknemer in sekere geïdentifiseerde opsigte (byvoorbeeld kennis, vaardighede en gesindhede) vir die uitvoering van die gespesifiseerde arbeid. Opleiding maak dus slegs 'n bydrae tot die verhoging van die kwaliteit van die personeel en tot hulle ingesteldheid vir die werk. Die vraag of die opgeleide personeel behoorlik benut word sodat die beoogde besparings bewerkstelligkan word, val dan vireers buite die bestek van die evaluering van die opleiding.

Indien dit in hierdie lig beskou word, dan bestaan die evaluering van opleiding uit die stelselmatige versameling, ontleding en beoordeling van gegewens om te kan bepaal

---

1. Vgl. die doelstellings van personeelopleiding in die Federale Staatsdiens van die Verenigde State van Amerika soos omskryf in die *Government Employees Training Act* van 1958 te wete
   "(a) improved public service
   (b) dollar savings
   (c) ....
   (d) lower turnover of personnel" ens.
2. Vgl. Hoofstuk 4 supra.

- of die oogmerke van die opleiding in terme van die oogmerke van die organisasie as geheel geldig is en
- hoe doeltreffend die oogmerke van die opleiding nagestreef en bereik word.

In die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika word die deurlopende evaluering van die opleiding vanuit drie verskillende hoeke aangepak, naamlik deur

(a) die totale opleidingsproses en elke bestanddeel daarvan, te wete die beleid, behoeftebepaling ens. tot by evaluering voortdurend in oënskou te neem en te toets aan die teoretiese grondslae, die gestelde norme en die lesse van die praktyk;
(b) te kyk na die uitwerking van die ingestelde opleidingsmaatreëls en die vordering en die resultate van elke opleidingskema en -program krities te beskou en
(c) die evaluering van die individuele werknemer om, onder meer, vas te stel in watter mate sy kennis, vaardighede en gesindhede deur die opleiding wat hy ontvang het beïnvloed is.

9.5 DIE EVALUERING VAN DIE OPLEIDINGSPROSES

Hier gaan dit om 'n kritiese beskouing van elke stap in die opleidingsproses, vanaf beleidbepaling tot by evaluering, op elke vlak en in elke pos waar opleidingsverantwoordelikhede aangetref word. Volgens die bekende werkstudiebenadering sal dit beteken dat ten opsigte van elke stap in die proses en elke bestanddeel daarvan, antwoorde gevind moet word op die vrae van wat word gedoen, waarom word dit gedoen, deur wie, wanneer en hoe word dit gedoen ens.

Alhoewel elke werknemer en toesighouer deelneem aan die evaluering vir sover dit sy aanspreeklikheid vir sy eie opleidingstaak aanbetref, moet die Opleidingsbeampte vir sy hele departement, en die Direktoraat van Opleiding van die Staatsdienskommissie vir die hele Staatsdiens die inisiatief in verband met die evaluering van opleiding neem.

Telkens vóór 'n mens 'n keuse maak, evalueer hy eers. Voordat die raadgewer advies kan gee, moet hy tersaaklike inligting versamel, dit ontleed en bestudeer en uiteindelik sy aanbevelings baseer op die bevindings en die gevolgtrekkings wat hy maak. Die persoon wat daagliks advies moet gee is gevolglik voortdurend besig met die evaluering van gegewens en situasies.

Die meeste van die advies en die diens waarmee die opleidingsdeskundiges van die Staatsdiens - veral die Opleidingsbeamptes, die Organiseerders van Opleiding en ander beamptes van die Afdeling Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie - hulle besig hou, geskied op 'n direkte en soms informele grondslag deur middel van persoonlike skakeling. Die evaluering van die opleiding word in dié gevalle terstond onderneem en afgehandel, sonder dat dit iewers op rekord geplaas word.

Daarteenoor moet 'n Organiseerder van Opleiding na afloop van elke formele besoek aan 'n departement aan sy hoof skriftelik verslag doen oor die opleidingsaangeleenthede wat hy met die departement bespreek het, die vordering wat met opleiding gemaak word en sy algemene gevolgtrekkings en aanbevelings oor opleiding in die departement.

Volgens voorskrifte van die Staatsdienskommissie moet elke departement sesmaandeliks aan die Kommissie verslag doen oor die stand van opleiding in die departement. Tesame met die verslag moet die departement ook 'n opleidingsprogram vir die volgende ses maande voorlê.[1] Op sy beurt moet die Direkteur van Opleiding van die Staatsdienskommissie 'n ontleding en evaluering van die departementele verslae maak en dit tesame met sy kommentaar aan die Staatsdienskommissie voorlê. Wanneer daar aangeleenthede is wat dit regverdig word die voorlegging op 'n sitting van die Kommissie bespreek. Op grond van die verslag word daar soms op die een of ander optrede besluit.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no.99/G/21/3. Januarie 1970.

Die inligting wat in die verslag aan die Kommissie opgeneem word, word, onder meer, by wyse van 'n vraelys ingewin.[1] Departementele Opleidingsbeamptes verkry die inligting wat vir evaluering en verslagdoeleindes aan departementshoofde voorgelê word by afdelingshoofde, wat dit weer by seksiehoofde kry. In sommige departemente, byvoorbeeld die Natalse Provinsiale Administrasie word die opleidingsverslag wat van elke departements- en afdelingshoof ontvang word in die agenda vir die vergaderings van die Opleidingskomitee opgeneem waar dit evalueer word. Die notule van die vergadering word dan saam met die opleidingsverslag en die goedgekeurde opleidingsprogram aan die Staatsdienskommissie gestuur.

Benewens die verslag oor die stand van opleiding in departemente, moet die Direktoraat van Opleiding aan die Sekretaris van die Staatsdienskommissie verslag doen oor sy eie werksaamhede en goedkeuring vir sy program vir die volgende finansiële jaar verkry. Die Kommissie doen weer verslag aan die Parlement in die *Jaarverslag van die Staatsdienskommissie*. Die opleiding van die personeel van die Staatsdiens was dan ook by geleentheid al in die Parlement bespreek.

9.5.1 'n Evaluering van die evaluering van opleiding

Om die siklus te voltooi, word evaluering net soos al die ander onderdele van die opleidingsproses, ook aan evaluering onderwerp: In die vraelys wat oor die stand van opleiding aan departemente vir die tydperk van 1 Januarie tot 30 Junie 1973 uitgereik is, is verskeie vrae ingesluit waarmee gegewens oor evaluering aangevra word. Die antwoorde wat een van die departemente op sommige van die vrae verstrek het dien hier as voorbeeld:

Vraag 4: Van watter maatreëls maak u gebruik om opleiding op die verskillende vlakke in u departement te koördineer?

---

1. Die vraelys word telkens gewysig om verskillende fasette van die opleidingspraktyk na vore te bring.

Antwoord: (a) .....

.....

(e) Evaluasie en opvolging van opleiding deur toesighouers en hoër kaders.

(f) Aanbiedings van toesighouerskursus deur opleidingsbeamptes en kontrolering daarna.

(g) Toesig oor inlywings- en departementele oriënterings-kursus se aanbiedings en afneem van skriftelike eksamen daarna.

Vraag 7: Het u gedurende die verslagjaar aan die Parlement oor die stand van opleiding in u departement verslag gedoen?

Antwoord: Nee.

Vraag 8: Indien daar nie volgens vraag 7 verslag gedoen word nie, gee kortliks 'n uiteensetting aan wie verantwoording oor die stand van opleiding in u departement gedoen word?

Antwoord: Die Opleidingsbeampte doen verslag aan Bestuur (Adjunk-sekretaris) wat vertroud is met die aksieplan en instrumente ter bevordering van die opleidingsprogram in die Departement. Voor die aanvang van beplande opleiding in die Departement het Bestuur kennis geneem van die omvattende en praktiese program van opleiding wat aangebied gaan word en daarmee kennis geneem van opnames oor opleidingsaktiwiteite en opleidingsresultate tot in hierdie stadium van opleiding.

Vraag 10: Watter maatreëls word in u departement getref om te bepaal of opleiding doelgerig is en toegepas word?

Antwoord: (a) Alle maatreëls word getref ... nadat opleidingsbehoeftes bepaal is.

(b) Alle stukke wat voorberei is, word deur toesighouers geredigeer met die oog op volledigheid, korrektheid en standaard waarna dit deur hulle opgevolg word.

(c) Byna alle toesighouers het reeds 'n opleidingskedule voorberei wat voortdurend aangepas word....

(d) Toesighouers bespreek opleidingsaspekte met hulle hoofde....

(e) Toesighouers maak baie gebruik van die dienste van die Opleidingsbeampte om opleidingsprobleme met hom te bespreek.

(f) In 'n vroeë stadium van verslaggewing oor resultate wat met opleiding behaal is, is die verslae deur Afdelingshoofde na die Afdeling Opleiding gestuur vir verslag aan Bestuur.

(g) Die Opleidingsbeampte besoek van tyd tot tyd kantore, bespreek probleme en verleen hulp waar nodig.[1]

Alhoewel die algemene benadering tot die evaluering van opleiding in die meeste departemente dieselfde is, pas geen twee departemente presies dieselfde evalueringsmaatreëls in die praktyk toe nie. Uit die verslae wat die Staatsdienskommissie ontvang blyk dit egter duidelik dat die departemente wat oor die dienste van 'n Opleidingsbeampte beskik die evaluering van opleiding meer stelselmatig aanpak. In 'n verslag sê die hoof van 'n afdeling in 'n departement sonder 'n Opleidingsbeampte byvoorbeeld dat geen spesifieke stappe gedoen is om die doeltreffendheid van opleiding te evalueer in soverre dit die taakverrigting van die beamptes verbeter het nie. Volgens hom kon egter onomwonde verklaar word dat die opleidingskursusse wat beamptes gevolg het hulle ongetwyfeld beter toegerus het vir die uitvoering van hulle pligte. Dieselfde geld ook in 'n mindere mate vir die simposiums en seminare wat bygewoon is, asook die interne praatjies, besprekings ens. wat gereël is.[2]

Dit blyk dus dat die maatreëls vir die evaluering van die opleidingsproses in die Staatsdiens toereikend is en dat die maatreëls in die praktyk ook toegepas word, veral waar 'n Opleidingsbeampte of ander personeellid doelgerigte aandag daaraan gee.

Net soos by evaluering is die hand van die Opleidingsbeampte ook waarneembaar in al die ander stappe van die opleidingsproses, naamlik, die formulering van beleid, behoeftebepaling, ontwerp van programme, die opleidingsorganisasie en die aanbieding van die opleiding.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 7/4/21. Julie 1973.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1. Augustus 1972.

9.5.2 Evaluering van die opleidingsbeleid

Een van die kenmerke van opleiding in die Staatsdiens sedert 1968 toe daar met die instelling van poste van Opleidingsbeampte in die meeste departemente begin is, is dat die formulering van 'n algemene opleidingsbeleid heelwat meer aandag gekry het. Daar is baie meer as voorheen oor die teorieë en die beginsels van personeelopleiding besin en in die opleiding van Opleidingsbeamptes is die noodsaaklikheid van die formulering van 'n opleidingsbeleid sterk beklemtoon. As die eerste stap na die keuring, aanstelling en opleiding van die Opleidingsbeamptes en die aanstelling van 'n opleidingskomitee, is die departementshoof by die formulering van 'n opleidingsbeleid vir sy departement betrek. Die geskrewe opleidingsbeleid word in die reël ook deur die departementshoof onderteken.

Die waarde van 'n aanvaarde beleid by die aanvang, die vestiging en die uitbouing van opleiding in 'n departement kan nie in meetbare terme bepaal word nie. Dit staan egter vas dat opleiding daarsonder minder kans op ondersteuning en gevolglike sukses sou hê. Benewens die feit dat die beleid rigting en bestemming aan die opleiding gee, dien dit in die laaste instansie ook as maatstaf by die evaluering van die opleiding.

Die opleidingsbeleid van elke departement is deur homself na-maat-gemaak volgens die behoeftes en die omstandighede in elke geval. Die mate van ooreenstemming wat in die omskrywing van die beleid van die verskillende departemente te bespeur is kan toegeskryf word aan die feit dat al die Opleidingsbeamptes dieselfde basiese opleiding ontvang het, en dat die Organiseerders van Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie aan die begin heelwat bystand aan die Opleidingsbeamptes verleen.

'n Interessante verskynsel by die ontwikkeling van die opleidingsbeleid is dat die departemente hulle benadering tot opleiding in geskrewe beleidsverklarings en omsendbriewe uiteengesit het, lank voordat die Staatsdienskommissie sy hersiene opleidingsbeleid in die Staatsdienspersoneelkode opgeneem het.

Alhoewel daar oor bepaalde aspekte van die inhoud van die beleid van sommige departemente 'n verskil van mening mag

wees,[1] word die opleidingsbeleid van departemente en van die Staatsdiens as geheel, as gesond beskou. Omdat departementshoofde self, asook hoëvlakse staande komitees daarby betrek word, kry die evaluering en die hersiening van die opleidingsbeleid ook gereelde aandag. Vir die Staatsdiens as geheel is dit die verantwoordelikheid van die Staatsdienskommissie deur sy Direktoraat van Opleiding om die opleidingsbeleid te evalueer. Ingrypende beleidsveranderinge waarby aansienlike uitgawes betrokke is word aan die Tesourie en, waar nodig, ook aan die Kabinet vir goedkeuring voorgelê.

9.5.3 Evaluering van die bepaling van opleidingsbehoeftes

Die Staatsdiens van die Republiek van Suid-Afrika staan daarvoor bekend dat hy vir baie jare al besondere aandag aan die identifisering en die evaluering van die werk bestee. Veral sedert die vroeë vyftiger jare het die Inspektoraat van die Staatsdienskommissie die moderne organisasie- en werkstudietegnieke op groot skaal begin toepas. Spesiaal gekeurde en opgeleide Werkstudiebeamptes is in feitlik alle staatsdepartemente aangestel om op voltydse grondslag die werk van die Staatsdiens te ontleed en te bestudeer met die oog op die uitskakeling van onnodige en die vereenvoudiging en doeltreffende organisering van noodsaaklike werk. Die staatsdiensstruktuur en alles wat daarmee saamgaan bly ook steeds onder die soeklig.

'n Belangrike faset van die werksaamhede op die terrein van organisasie- en werkstudie is die bepaling van werkvereistes wat op sy beurt 'n belangrike deel van die bepaling van opleidingsbehoeftes uitmaak.

Die Staatsdiens word dus goed bedien insover dit die bepaling van die getalle personeel van elke kategorie wat nodig is, asook die omskrywing van die kwalifikasies waaroor die personeel by aanstelling moet beskik. Goeie vordering word ook deur die Staatsdienskommissie gemaak met die voorspelling van die kwantitatiewe dimensie

---

1. Vgl. byvoorbeeld Hoofstuk 4 supra., die omskrywing van die doel van opleiding.

van toekomstige personeelbehoeftes.

Insgelyks word baie aandag aan die evaluering van die personeel van die Staatsdiens deur middel van die stelsel van verdienstelikheidbepaling gegee. Daar bestaan egter twyfel of die gegewens wat met behulp van die stelsel verkry word op enkele uitsonderings na 'n groot genoeg rol by die bepaling van die opleidingsbehoeftes van die individuele amptenaar deur sy toesighouer en van groepe of sekere kategorieë amptenare speel. Daar bestaan ook twyfel of diegene wat opleidingsoogmerke moet bepaal genoegsaam met die eienskappe wat in die stelsel van verdienstelikheidbepaling voorop gestel word rekening hou.

Vraag no. 8 van die vraelyste wat die Staatsdienskommissie gedurende 1972 aan departemente uitgestuur het om inligting vir die verslag oor die stand van opleiding te versamel, het gelui:

> "Gee besonderhede van die bepaling van opleidingsbehoeftes wat gedurende die verslagperiode gedoen is."[1]

Uit die antwoorde wat ontvang is, kon die Kommissie aflei dat stappe in alle departemente gedoen word om hulle behoeftes aan opleiding op die een of ander wyse te bepaal. Een departement wat nie oor 'n opleidingsbeampte beskik nie, het aangedui dat behoeftes bepaal word, na aanleiding van tekortkominge soos dit in werkverrigting openbaar word.[2]

In 'n ander departement is daar sedert 1970 deurlopend volgens 'n vasgestelde program opnames van opleidingsbehoeftes gemaak.

Omvattende vraelyste is aan sowel toesighouers as ondergeskiktes uitgestuur. Onder die leiding van die Opleidingsbeampte het toesighouers dwarsdeur die Departement begin om hulle ondergeskiktes se behoeftes aan opleiding te bepaal en op rekord te plaas. Die taak het so goed gevorder dat daar in 1973 gerapporteer kon word

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, 1êer no.12/2/1. Augustus 1972.
2. Ibid.

dat "byna alle toesighouers reeds 'n opleidingskedule voorberei het wat voortdurend aangepas word soos opleiding aangevul word".[1]

Die noodsaaklikheid van die bepaling van opleidingsbehoeftes is reeds beklemtoon. Baie van die klagtes dat die opleiding nie relevant is nie of dat dít wat geleer is nie in die praktyk toegepas kan word nie, kan teruggevoer word na 'n gebrekkige bepaling van die opleidingsbehoeftes. Sorgvuldige bepaling van die opleidingsbehoeftes is inderdaad 'n evaluering van die opleiding voordat daarmee begin word.

In die Staatsdiens word gereelde evaluering van die bepaling van opleidingsbehoeftes dus as noodsaaklik beskou.[2] Benewens die feit dat behoeftes wel bepaal word, is dit ook belangrik dat diegene wat die opleiding moet ontvang 'n geleentheid kry om aan die behoeftebepaling deel te neem. Veral in die departemente wat oor opleidingskomitees beskik word sulke geleenthede geskep.

9.5.4 Evaluering van die ontwerp van opleidingsprogramme

By die ontwerp van programme vir die opleiding van personeel in die Staatsdiens is dit as die uiteindelike ideaal gestel dat

(a) elke beampte vandat hy in die Diens aangestel word, totdat hy die Diens verlaat aan 'n gedifferensieerde en geïntegreerde opleidingsprogram moet deelneem,

(b) die opleidingsprogram aangepas moet word om te voorsien in die opleidingsbehoeftes soos hulle van tyd tot tyd deur veranderende vereistes aan die lig kom met inagneming ook van die vermoë van

---

1. Ibid.
2. In die verslag van die Staatsdienskommissie oor die stand van opleiding in die Staatsdiens vir halfjaar tot Julie 1970, rapporteer die Direktoraat van Opleiding dat daar 'n tydperk van noemenswaardige groei was en dat behoeftebepaling in departemente gedoen is wat sal lei tot doelgerigte opleidingsprogramme. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, 1êer no. 12/2/1. September 1970.)

die beampte om by die opleiding te baat en van sy ontwikkelings= potensiaal.[1]

Dié ideaal word nie altyd in die praktyk verwesenlik nie. Binne die breë raamwerk van die teoretiese opleidingsmodelle kan die opleidingsprogramme waaraan die deursnee beampte gedurende sy diens= loopbaan blootgestel moet word, maklik geïdentifiseer word. Sy administratiewe opleiding volg gewoonlik 'n byna stereotipe patroon wat begin by die sogenaamde inlywingsopleiding en deur die toesighouers- en uiteindelik die bestuursopleidingsprogram gevolg word. Na gelang van behoefte word die individu se opleiding rondom die drie basiese of kernprogramme aangevul.

Die ontwerp van 'n funksionele opleidingsprogram om in die onmiddellike of die korttermynbehoeftes van die individuele werknemer te voorsien lewer nie veel probleme op nie. Die program vir die kwalifikasie van byvoorbeeld vakleerlinge, leerlingtegnici en sekere ander beroepsgroepe soos werkstudiebeamptes en opleidingsbeamptes word voorgeskryf. Op die vlak van die operasionele werker maak die toe= sighouer ook reeds op groot skaal gebruik van opleidingskedules om, onder meer, die opleidingsprogram van die individu met die werkprogram van die kantoor te integreer en te sinkroniseer.

Doelgerigte beplanning vir die langer termyn ontwikkeling van 'n beampte is egter nie so eenvoudig nie. In die gevalle waar 'n persoon lank vooruit vir die uitvoering van 'n bepaalde opdrag of die vulling van 'n besondere pos geïdentifiseer is, soos wanneer hy parlementêre diens moet verrig, of wanneer hy vir buitelandse diens voorberei word, word 'n opleidingsprogram ontwerp om in die behoeftes van selfs 'n enkele persoon te voorsien.

Langtermynontwikkeling moet op die beampte se loopbaan ge= grond wees, maar in die reël is daar nie voldoende inligting oor die werkvereistes van die poste wat die beampte in die toekoms gaan beklee beskikbaar nie. Dit geld veral in die Klerklike en Administratiewe

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971. p.22.

Afdelings van die Staatsdiens waar beamptes voortdurend onderhewig is aan bevordering of oorplasing na poste waarvan die funksionele werk= inhoud vir hulle soms geheel en al vreemd is. Dit is in sulke gevalle nie alleen onmoontlik om die funksionele opleiding vooruit te beplan nie, maar tensy hulle spesiaal vir die doel vrygestel word kan daar ook nie met die opleiding begin word voordat die beamptes hulle nuwe poste beklee nie.

Alhoewel langtermynontwikkeling vir die verrigting van ad= ministratiewe werk enigsins minder probleme oplewer, kan daar nooit met sekerheid bepaal word presies wanneer 'n beampte bevorder sal word nie. Gevolglik kan die langtermyn opleidingsprogramme slegs met die oog op algemene ontwikkeling en nie spesifiek taakgerig ontwerp word nie.

Ten spyte van die probleme wat die ontwerp van langtermyn opleidingsprogramme bemoeilik, is daar nogtans geleenthede in die Staatsdiens waar die teorie byna volledig in die praktyk toegepas kan word. Ter illustrasie word na twee voorbeelde verwys.

(a) In een departement is 'n program ontwerp waarvolgens die personeel op alle vlakke voorberei moes word om 'n hele administrasie binne 'n bestek van nege jaar oor te neem. By die aanvang van die beplanning van die projek is ramings van die administrasie se toekomstige personeelbehoeftes gemaak. Die bydrae van die ver= skillende aspekte van personeeladministrasie soos werwing, keuring, aanstelling, plasing, bevordering ens. is vervolgens in berekening gebring. Opleiding was vanselfsprekend een van die belangrikste aspekte, en die departementele Opleidingsbeampte, bygestaan deur 'n opleidingskomitee was dan ook vir die ontwerp van die pro= gram verantwoordelik. Uiteindelik is op 'n meesterprogram besluit waarin die poste wat in elke stadium oorgeneem moet word geïdentifiseer is, en waarin die datums waarop die nuwe bekleërs vir die oorname van die werksaamhede gereed moet wees, vasgestel is. Binne dié breë raamwerk kon daar toe vir elke groep poste en mettertyd ook vir elke individu afsonderlik opleidingsoog= merke gestel word. Daar is ook besluit dat die program jaarliks teen 30 Junie in oënskou geneem moet word ten einde te bepaal

watter vordering gemaak is en of enige aanpassings noodsaaklik is.[1]

(b) Na aanleiding van die aanbevelings van die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding, en die besluit van die Staatsdienskommissie om op enkele uitsonderings na die aanbevelings in beginsel te aanvaar, het die Afdeling Opleiding van die Kommissie se Kantoor voor die uitdaging van die ontwerp van 'n program vir die implementering van die aanbevelings te staan gekom. Na 'n voorlopige ontleding en bestudering van die projek is daar tot die gevolgtrekking gekom dat die toepassing van die tegniek van netwerkprogrammering (PERT) in dié geval die beste resultate behoort te lewer. 'n Span Organiseerders van Opleiding, waarby 'n deskundige op die gebied van netwerkprogrammering ingesluit was, het stelselmatig die mikpunte in die projek en die sowat 130 stappe wat nodig is om die mikpunte te bereik geïdentifiseer. Die voltooide netwerkprogram gee 'n volledige beeld van al die werksaamhede waarvan sommige gelyktydig op verskillende punte oor die hele Staatsdiens aangepak moet word, asook die tye wat die implementering in beslag moet neem en die datums waarop elke mikpunt bereik moet word sodat dit in die kortste moontlike tyd afgehandel kan word.[2]

Die ontwerp van programme vir opleiding in die Staatsdiens wissel van omvattende skemas waarby die langtermyn ontwikkeling van die Diens as geheel as die oogmerk gestel word, tot die beplanning van 'n enkele geleentheid vir die individuele beampte om aan 'n bepaalde aanbieding deel te neem. Die verskeidenheid van die programme word weerspieël in die verslae van departemente aan die Staatsdienskommissie. In een so 'n program word byvoorbeeld melding gemaak van die instelling van

(a) 'n kursus vir Sentrumopsigters by die Kadetsentrum,

(b) 'n kursus vir Koshuissuperintendente,

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1/62. Januarie 1973.

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 99/G/37. Julie 1973.

(c) 'n Funksionele opleidingskursus vir Welsynwerkers.

(d) Kursus in kindertuinmetodiek.

(e) 'n Funksionele opleidingskema vir beamptes in die Seksie eksamens.[1]

Omdat die bestaan van 'n opleidingsprogram bewys van die planmatigheid van die beoogde opleiding lewer, word baie waarde aan die program as sodanig geheg. In departemente is dit die algemene gebruik dat opleidingskomitees die konsepprogramme van afdelings evalueer en aanbeveel, terwyl die departementshoof of sy adjunk die programme goedkeur. Aan die Staatsdienskommissie word gereeld oor die instelling van programme verslag gedoen en teen die einde van 1971 het nege departemente spesiale vermelding verdien "vir die besondere opleidingsprogramme wat hulle gedurende die verslagtydperk ingedien het."[2]

9.5.5 Evaluering van die organisasie en die hulpmiddels vir opleiding

Indien hy met opleiding wil slaag, dan moet die werkgewer vir personeel, tyd en die middele wat vir die opleiding nodig is voorsiening maak. Benewens Instrukteurs het daar in die Staatsdiens ook opleidingspesialiste in die vorm van Opleidingsbeamptes en Organiseerders van Opleiding op die toneel verskyn. Die Opleidingsbeampte speel 'n baie belangrike rol in die ontwikkeling van opleiding in departemente, soos blyk uit een van die verslae van die Afdeling Opleiding aan die Staatsdienskommissie:

> "... in departemente waar beamptes afgesonder word om hulle onverdeelde aandag aan opleiding te gee, het opleiding met rasse skrede vooruitgegaan."[3]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1/62. Junie 1972.

2. Ibid. Desember 1971.

3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1. Januarie 1971.

9.5.5.1 Opleidingspersoneel

Die evaluering van die organisasie van personeelopleiding in die Staatsdiens begin by die bepaling van die behoeftes aan poste wat vir opleidingsdoeleindes afgesonder moet word. Dit is 'n voortdurende proses waaraan die betrokke departemente, die Inspektoraat en die Afdeling: Opleiding van die Staatsdienskommissie gesamentlik deelneem. Die Inspektoraat het byvoorbeeld gedurende 1965, 1968 en weer in 1971 volwaardige funksionele en diensstaat inspeksies van die Afdeling Opleiding uitgevoer.[1] Die doel van die inspeksies was om te verseker dat die Afdeling oor die poste beskik wat nodig is om sy funksie na behore uit te voer.

Organiseerders van Opleiding van die Staatsdienskommissie is op hulle beurt weer ten nouste by die keuring en die opleiding van departementele Opleidingsbeamptes betrokke, en daar word gereeld aan die Staatsdienskommissie oor die stand van opleidingspersoneel in die Staatsdiens verslag gedoen. In die verslag van Julie 1970 is byvoorbeeld aangedui dat 25 departemente en administrasies uit 43 oor poste van Opleidingsbeampte beskik waarvan slegs 19 gevul was. Drie jaar later, op 30 Junie 1973 het 31 departemente oor poste beskik waarvan 26 paslik gevul was.[2] Die redes wat departemente aanvoer waarom hulle nie oor opleidingsposte beskik nie, is tweërlei:

(a) Die diensstaat van die departement is te klein, gevolglik regverdig dit nie 'n afsonderlike opleidingspos nie.
(b) Die skepping van 'n opleidingspos dien geen doel nie alvorens 'n geskikte kandidaat vir die pos gewerf kon word....

Slegs een rede word aangevoer waarom poste nie gevul is nie, naamlik, dat geskikte kandidate nie geïdentifiseer kan word nie.[3]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie.
   (a) Die funksionele organisasie van die Kantoor van die Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag. Augustus 1965.
   (b) Funksionele en diensstaatondersoek van die Afdeling Opleiding. April 1968.
   (c) Organisasie en diensstaat van die Afdeling Opleiding. Augustus 1970.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1. Julie 1973.
3. Ibid. Januarie 1971.

Evaluering van die benutting van opleidingspersoneel kom vervolgens aan die beurt. Terwyl die taak van die Instrukteur vanuit die staanspoor duidelik ingesien kon word was daar aan die begin 'n mate van onsekerheid omtrent die rol van die departementele Opleidingsbeampte.[1] Sy primêre funksie is om te help en toe te sien dat al die personeel die opleiding kry wat hulle nodig het om die doel van die departement te bereik. In die besonder moet hy stappe doen wat sal verseker dat elke beampte in die departement sy opleidingsverantwoordelikheid nakom. In die uitvoering van sy taak word hy met raad en daad deur die Organiseerder van Opleiding van die Staatsdienskommissie bygestaan.

Die mate waarin die Opleidingsbeampte daarin slaag om sy rol te vervul word weerspieël in die halfjaarlikse verslae wat die Staatsdienskommissie oor die stand van opleiding in elke departement ontvang. In een van die Provinsiale Administrasies is die benadering om departemente te help om hulleself te help deeglik op die proef gestel. Die resultate het bewys dat die teorie wel in die praktyk kan werk. In die Administrasie se Onderwysdepartement is die behoeftebepaling, die ontwerp van die programme en die aanbieding van toesighoerskursusse hoofsaaklik deur beamptes in die departement behartig. Hulle is met advies en leiding deur die departementele Opleidingsbeampte, die Opleidingskomitee en die toegewese Organiseerder van Opleiding bygestaan.[2]

Net soos in die geval van die departementele Opleidingsbeampte en die Instrukteurs, geskied die evaluering van die werk van die Organiseerder van Opleiding deur sy onmiddellike toesighouer. Die evaluering van sy werk speel ook 'n rol by die bepaling van die betrokke beampte se verdienstelikheid.

---

1. Vgl. Steyn, W.I., op.cit.

2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1/27. Mei 1973.

9.5.5.2 Die evaluering van opleidingshulpmiddels en -tegnieke

Meeste van die beskikbare en aanvaarde opleidingstegnieke en -hulpmiddels vir personeelopleiding word in die Staatsdiens aangetref. Die tegnieke sluit byvoorbeeld die vir man-tot-man-onderrig, lesings, demonstrasies, gevallestudies, werkgroepe, konferensies, T-groep en paneelbesprekings, geprogrammeerde onderrig ens. in. Wat die hulpmiddels betref word die hele reeks vanaf swartborde, modelle, projektors en taallaboratoriums tot geslote-baan televisie gebruik. Rolprente word ook uitsluitlik vir opleiding in die Staatsdiens vervaardig.[1] Die gebruik van die meeste van die opleidingstegnieke en hulpmiddels word in die Staatsdienskommissie se kursus vir Opleidingsbeamptes behandel.

Die Organiseerders van Opleiding van die Staatsdienskommissie is verantwoordelik vir die verskaffing van diens en advies aan Opleidingsbeamptes ten opsigte van die hulpmiddels en tegnieke wat vir bepaalde doeleindes die beste resultate sal lewer. Alhoewel die terrein goed bedien word deur die navorsingsinstansies soos die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing, die Meganisasie-afdeling van die Staatsdiensinspektoraat en die talle leweransiers van toerusting en opleidingstegnieke, moet Organiseerders van Opleiding steeds self op die hoogte van ontwikkelings op die gebied bly. Hulle doen dit deur die literatuur oor die onderwerpe te bestudeer, kursusse en demonstrasies by te woon en self te eksperimenteer.

Die evaluering van die tegnieke en hulpmiddels wat in die opleiding gebruik word, vind egter nog nie so doelgerig en stelselmatig plaas soos in die geval van die ander aspekte van opleiding nie. In die verslae van departemente oor opleiding word daar geen melding van gemaak nie, en in die organisasie van die Afdeling Opleiding van die Staatsdienskommissie word daar nie vir spesialiste op die gebied voorsiening gemaak nie. Die vraag ontstaan dus of die opleidingstegnieke en die hulpmiddels vir opleiding die aandag kry wat dit verdien. Dit is ook te betwyfel of voldoende voorsiening gemaak word vir die evaluering daarvan op 'n deurlopende grondslag.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Training in the Public Service of the Republic of South Africa. Ongepubliseerde pamflet, Augustus 1973. p.7.

9.6 DIE EVALUERING VAN OPLEIDINGSKEMAS, -MAATREëLS EN -PROGRAMME

Die uitgangspunt by die deurlopende evaluering van die stappe in die opleidingsproses is dat voorsorg beter as nasorg is. Die veronderstelling word gemaak dat die kanse op sukses soveel groter sal wees indien daar vanuit die staanspoor planmatig en behoeftegerig te werk gegaan word en indien die verwagte probleme en swak plekke by voorbaat uitgeskakel word.

By die evaluering van die programme en die skemas ná afloop daarvan kom die resultate wat behaal word ter sprake. Die evaluering bestaan dan uit 'n nabetragting van veral die kwantitatiewe resultate om vas te stel watter bydrae elke program tot die voorsiening in die werkgewer se behoeftes aan opgeleide personeel gemaak het, en wat die bydrae gekos het. In hierdie stap van die evalueringsproses gaan dit nog nie soseer om die baat wat die individuele beampte by die opleiding gevind het nie, as om die vraag of die program die moeite werd was en waar dit verbeter of aangepas moet word.

In die praktyk word elke opleidingsprogram afsonderlik ge= evalueer. Die programme is in die reël duidelik identifiseerbaar en vir sommige daarvan moet afsonderlik begroot word.

9.6.1 Die bydrae van die opleidingsprogramme tot personeelvoor= siening

Vir die doeleindes van die evaluering van die bydrae van op= leidingsprogramme moet onderskei word tussen die studieskemas wat by opvoedkundige inrigtings vir die Staatsdiens ingestel is, en die kur= susse en ander programme wat die Staatsdiens vir homself reël en aanbied.

9.6.1.1 Studieskemas

Studieskemas maak 'n groot bydrae tot die Staatsdiens se behoeftes aan gekwalifiseerde personeel. Sowat 40% van die amptenary is besig met deeltydse studie van die een of ander aard. Vandaar dat 64% van die beamptes wat voorgraadse diplomas en sertifikate verwerf

dit ná toetrede tot die Diens verwerf of voltooi.[1] Vandaar ook dat meer as die helfte van die beamptes in die Vakkundige Afdeling oor nagraadse kwalifikasies beskik.[2]

Die skemas wat vir beamptes in veral die Klerklike, Administratiewe, Tegniese en Vakkundige Afdelings ingestel is, maak voorsiening vir studie in 'n groot verskeidenheid rigtings en kwalifikasies. Die duur van die studie wissel tussen naskoolse universiteitstudie wat in sommige gevalle voltyds aaneen deurloop tot by die verwerwing van die Doktorsgraad en 'n kort intensiewe kursus om 'n vreemde taal aan te leer. Die resultate wat met die Staatsdiensbeursskema en die skema vir die aanleer van Bantoetale behaal word dien onderskeidelik as voorbeelde van die evaluering van 'n groter en 'n kleiner studieskema.

(a) Die Staatsdiensbeursskema

Die Staatsdienskommissie rapporteer in sy Jaarverslag van 1972 dat daar sedert die ontstaan van die beursskema 'n totaal van 6 799 beurse toegeken is. Van die 2 985 beurshouers wat hulle studies voltooi het, het 2 465 tot die Staatsdiens toegetree. Die stadium is reeds bereik "waar die Staatsdiensbeursskema 'n aansienlike bydrae tot personeelvoorsiening lewer".[3] In 'n memorandum vir die Kabinet getitel "Evaluasie van skemas vir Universiteitstudie op staatskoste, het die Staatsdienskommissie in 1970 al verklaar dat die skemas 'n aansienlike bydrae maak om in die toenemende vraag na geselekteerde akademiesopgeleide personeel te voorsien. Tot 31 Desember 1969 het die totale getal beurshouers wat aangestel was, 25% van die totale aantal vakkundige poste op daardie datum verteenwoordig.[4]

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens. Instituut vir mannekragnavorsing. Ongepubliseerde verslag, 1969. pp.596 en 597.
2. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Administratiewe opleiding vir die Staatsdiens. p.14.
3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. 1972 Jaarverslag. p.16.
4. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 90/G/16. Maart 1970.

Die aansienlike bydrae is nie net in die getalle wat opgelei word nie, maar ook in die gehalte. Omdat daar heelwat meer aansoekers as beurse is,[1] is die Staatsdienskommissie in staat om streng keuring toe te pas.

Gereeld na afloop van elke jaar se beurstoekennings maak die Afdeling Opleiding van die Staatsdienskommissie 'n ontleding van die resultate wat met die beursskema behaal word. In die ontleding word veral aandag gegee aan aspekte soos die belangstelling in die skema as geheel, asook in elke rigting waarin beurse toegeken word, en die lotgevalle van die studerendes en van die afgestudeerdes. Die evaluasie van die skema word tesame met voorstelle vir die moontlike verbetering daarvan aan die Staatsdienskommissie vir oorweging voorgelê.

(b) Evaluering van 'n taalonderrigskema

Anders as in die geval van die Staatsdiensbeursskema word die meeste studieskemas deur die departemente waar die studerendes in diens is, geadministreer. Ten einde 'n geheelbeeld van die vordering wat met die toepassing van 'n skema gemaak word, te verkry, word departemente gevra om gereeld sekere gegewens daaroor aan die Staatsdienskommissie te verstrek. Benewens die gereelde evaluering van die skemas mag dit ook soms nodig wees om 'n spesiale ondersoek na 'n skema in te stel.

Een van die skemas wat in die praktyk nie aan die verwagtings voldoen nie is die skema vir Bantoetaalonderrig aan Blanke beamptes. Die skema wat in 1970 ingestel is, het ten doel om Blanke amptenare wat vir die doeltreffende verrigting van hul pligte oor 'n kennis van 'n Bantoetaal moet beskik, aan te moedig en in die geleentheid te stel om vir een of meer van die sewe Bantoetaalkursusse aan die Universiteit van Suid-Afrika in te skryf. Die getal inskrywings het van 291 in 1970 tot 94 in 1971 gedaal. Aangesien slegs tien amptenare in 1971 daarin kon slaag om hul kursusse suksesvol te voltooi, het

---

1. In 1972 was daar byvoorbeeld 2 620 aansoeke vir die 720 beurse. (Staatsdienskommissie, 1êer no. 90/G/12.)

die Kommissie tot die gevolgtrekking geraak dat die skema nie heeltemal aan sy doel beantwoord nie. 'n Komitee is gevolglik benoem om die hele aangeleentheid te ondersoek.[1]

9.6.1.2 Kursusse en ander opleidingsaanbiedings

Al die ondersoeke na opleiding in die Staatsdiens dui daarop dat te min voorsiening vir opleidingskursusse en -geleenthede gemaak word om in al die behoeftes te voorsien. Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing het byvoorbeeld bevind dat formele indiensopleidingskursusse deur slegs een kwart van die beamptes bygewoon is. Tien persent van die toesighouers het nie geweet van die bestaan van kursusse waar hulle ondergeskiktes opgelei kan word nie.[2] Twee jaar ná die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se verslag verskyn het, het die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding bevind dat 32% van die beamptes op die vlak van operasionele werker die inlywingskursus en 41% op die toesighouersvlak die kursus in toesighouding deurloop het. Op die vlak van seksiehoof en hoër het 33% die bestuurskursus deurloop, terwyl 53% van hulle ook die toesighouerskursus en 15% die inlywingskursus gevolg het.[3]

In sy verslag oor die stand van opleiding in Januarie 1970 skilder die Direkteur van Opleiding dieselfde prentjie in die volgende tabelle van die getal beamptes wat kursusse bygewoon het, en dié wat dit nog moet bywoon:

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. 1972 Jaarverslag. p.16.

2. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens, 1969. p.598.

3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. pp.17 en 18.

Tabel nr. 3

Besonderhede van beamptes wat kursusse gedurende die huidige en vorige verslagperiode bygewoon het		
	Getal beamptes	
	1 Augustus 1970 - 31 Januarie 1971	1 Februarie - 31 Julie 1970
Inlywing	819	897
Toesighouding	411	389
Moderne Bestuurstegnieke	316	171

Tabel nr. 4

Besonderhede van beamptes wat kursusse nog moet bywoon		
	Getal beamptes	
	Op 31 Januarie 1971	Op 31 Julie 1970
Inlywing	3 105	1 847
Toesighouding	2 528	2 656
Moderne Bestuurs= tegnieke	1 000	1 303 [1]

Uit die syfers blyk dit duidelik dat die agterstand nie sonder 'n buitengewone poging ingehaal sou kon word nie. Sedert poste van Opleidingsbeampte in departemente ingestel is en departemente op steeds groter skaal in hulle eie behoeftes aan kursusse begin voorsien, verbeter die posisie geleidelik.

9.6.2 Die koste van opleiding

Dit is nie gebruiklik om die eenheidskoste van die personeeldienste wat in die Staatsdiens gelewer word op 'n deurlopende grondslag te bereken nie. By die geleenthede waar die koste wel bereken word, byvoorbeeld wanneer 'n aanbeveling op grond van die koste gemotiveer

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, 1êer no. 12/2/1. April 1971.

word, voldoen die berekening ook nie aan al die vereistes wat vir kosteberekening in die praktyk geld nie. By een so 'n bepaling van die koste verbonde aan die opleiding van 'n beampte deur middel van die Staatsdiensbeursskema is slegs die uitgawes aan beursgelde in berekening gebring en nie die koste van die administrasie van die beurs nie.[1]

Die leemte is nie net tot Suid-Afrika beperk nie. Alhoewel departemente in die Federale Diens van die Verenigde State van Amerika klasgelde hef vir die bywoning van hulle aanbiedings deur kursusgangers uit ander departemente, wil dit voorkom of die klasgelde nie op akkurate kosteberekening berus nie. Behalwe in die Departement van Verdediging word die waarde van kursusse ook nie teen die koste daarvan opgeweeg nie.

> "... Inquiries made ... turned up not one example of cost-benefit analysis of training for professional, administrative, and technical employees in non-defense agencies."[2]

Eenheidskosteberekening en koste-voordeel studies is 'n vanselfsprekende noodsaaklikheid by die volledige evaluering van personeelopleiding. Dit verskaf eenvoudige meetinstrumente wat baie makliker as die onverwerkte uitgawesyfers hanteer kan word.[3] Kostebewustheid as sodanig is 'n vereiste vir goeie administrasie en indien die werkgewer - en veral die toesighouer - weet hoe groot sy belegging in die werknemer is, kan dit 'n voordelige invloed op die wyse waarop hy die werknemer benut, uitoefen. Dit kan ook realisme bring in die pogings om arbeidsomsette aan bande te lê.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 90/G/16. November 1969.

2. United States of America. Investment for tomorrow. p.55.

3. Vir die boekjaar 1973/74 is byvoorbeeld R1.625.000 vir beurstoekennings begroot. (Republiek van Suid-Afrika. Begroting van uitgawes wat uit inkomsterekening gedurende die jaar wat op 31 Maart 1974 eindig bestry moet word. Pretoria, Staatsdrukker, 1973. p.178.)

9.7 EVALUERING VAN DIE LEEREFFEK VAN DIE OPLEIDING

Opleiding word verskaf sodat die werknemer kan leer. Uiteindelik word alle opleiding dus getoets aan die vraag of die individu daarby geleer het. Hier is die doël van die opleiding die maatstaf. Indien die werknemer moet leer om 'n sekere werk te doen, dan kan die opleiding as suksesvol beskou word sodra hy bewys het dat hy in staat is om die werk selfstandig te doen.

'n Program van formele opleiding vir funksionele werk in die Staatsdiens word gewoonlik afgesluit met 'n eksamen en praktiese toetse. In die Werkstudiekursus van die Staatsdienskommissie is byvoorbeeld eksamens ontwerp waarmee die kursusganger se kennis en vaardigheid, asook sy vermoë om werkstudieprobleme op te los, afsonderlik geëvalueer kan word.

Op voorwaarde dat die eksamen 'n geldige toets is, is dit steeds die eenvoudigste en beste manier om die resultate van die opleiding te toets. Daarom word dit in die Staatsdiens waar moontlik toegepas. Selfs by die opleiding van toesighouers moet die kursusgangers werkstukke voltooi waaraan simbole volgens gehalte toegeken word.

Die probleem by die evaluering van die leereffek van die opleiding is egter dat

(a) slegs 'n geringe gedeelte van die opleiding wat 'n werknemer tydens sy diensloopbaan ontvang by wyse van formele eksaminering buite die werksituasie geëvalueer kan word en

(b) die resultate van die opleiding in baie gevalle drie verskillende persone tevrede moet stel, naamlik

  (i) die persoon wat moet leer,

  (ii) sy instrukteur en

  (iii) sy toesighouer.

  Die drie se onderskeie verwagtings van die opleiding is nie altyd dieselfde nie.

9.7.1 Evaluering deur die opgeleide self

Dit is die algemene gebruik om kursusgangers se sienswyses omtrent 'n opleidingsaanbieding in te win. Na afloop van die kursusse in Moderne Bestuurstegnieke wat deur die Staatsdienskommissie aangebied word, word elke kursusganger byvoorbeeld uitgenooi om aan sy departementshoof kommentaar te lewer oor die volgende:

(a) Die inhoud, aanbieding, prosedure en verloop van die kursus.
(b) Die praktiese toepasbaarheid van die aspekte wat tydens die kursus bespreek is.
(c) Aspekte en onderwerpe waaroor verdere inligting en opleiding verlang word.

Die kommentaar wat ontvang word is deurgaans gunstig. Hier en daar lewer 'n beampte kritiek op 'n bepaalde aspek van die kursus en in uitsonderlike gevalle is beamptes afsydig en selfs negatief teenoor die opleiding. Verskeie departementshoofde het op grond van die kommentaar wat hulle ontvang het die Staatsdienskommissie gelukgewens en met die hoogste lof en waardering van die kursus gepraat.

Baie kursusgangers het te kenne gegee dat hulle na aanleiding van die kursus bewus geword het van hulle eie tekortkomings en van verbeterings wat hulle self kan aanbring. Talle het egter aangedui dat hulle 'n behoefte het aan meer opleiding en aan 'n diepgaande studie van die bestuursprobleme waarmee hulle te doen kry. Baie is van mening dat hulle die opleiding in 'n vroeër stadium van hulle loopbane moes gekry het.[1]

Die Komitee van Ondersoek na Administratiewe Opleiding het ook bevind dat die opleiding "uiters gewild" is, maar dat dit ontoereikend is.[2] Volgens 'n ander ondersoek het slegs sowat 10% van die beamptes wat kursusse bygewoon het, verklaar dat dit vir hulle van geen of min nut was. Byna twee-derdes het verklaar dat hulle deeglike opleiding by hulle toesighouers ontvang, of dat hulle die werk so goed

---

1. 'n Opsomming van die kommentaar van kursusgangers op Staatsdienskommissielêer no. 99/G/37.
2. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.18.

ken dat hulle feitlik geen opleiding meer nodig het nie.[1]

Ofskoon daar soms na die kommentaar van kursusgangers verwys word as "happiness data",[2] moet die waarde daarvan nie onderskat word nie. Die herhaaldelike beklemtoning van die meeste kursusgangers dat die bestuursopleiding vir hulle van groot waarde is, maar dat dit ontoereikend is, het veel daartoe bygedra dat ernstige aandag aan die instelling van 'n afsonderlike eenheid vir die opleiding van leidinggewende beamptes gegee is.[3]

9.7.2 Evaluering deur die toesighouer

Die werkgewer, oftewel, die toesighouer stel in hoofsaak belang in die bydrae wat die opleiding tot die werknemer se prestasie in die werk maak. Veral wanneer hy nie die opleiding self behartig nie, moet die toesighouer egter weet watter prestasie hy van die opgeleide werknemer kan verwag. Indien die toesighouer dit nie weet nie kan hy die werknemer nie na behore benut nie, en kan hy die uitwerking van die opleiding op die werknemer se werkprestasie ook nie evalueer nie. Die toesighouer moet dus altyd éérste opgelei word.

Ongelukkig gaan goeie opleiding soms heeltemal verlore omdat dit nie in die praktyk benut word nie. 'n Staatsdiensinspekteur verklaar byvoorbeeld dat die Opleidingsbeampte in een departement nie een toesighouer kon vind wat die beginsels toepas wat in die toesighouerskursus voorgehou word nie. Onkunde omtrent die doel van die opleiding en gebrek aan belangstelling blyk die vernaamste redes vir die toedrag van sake te wees.[4] Die vraag ontstaan of daar in sulke gevalle inderdaad 'n behoefte aan die opleiding was.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens. pp.598 en 599.
2. United States of America. Self and Service Enrichment. p.417.
3. Republiek van Suid-Afrika. Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. p.24.
4. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslag. Funksionele en diensstaatondersoek van die Afdeling: Opleiding. p.10.

Om 'n verskil in die prestasie en die gedrag van werknemers in hulle werk by opleiding tuis te bring is 'n moeilike taak, omdat opleiding se bydrae dikwels nie te onderskei is van die bydrae van die ander bestuurswerksaamhede nie. Dit is egter logies dat die evalueringsproses waarmee die opleidingsbehoefte aanvanklik ge= identifiseer is, ook die proses moet wees waarmee bepaal moet word of die behoefte deur opleiding bevredig is. In die praktyk loop dit uit op 'n siklus van gelyktydige behoeftebepaling en evaluering wat nooit gedurende 'n staatsdiensloopbaan voltooi kan word nie. Telkens wanneer evaluering plaasvind kom nuwe behoeftes aan die lig.

'Verdienstelikheidbepaling is die belangrikste formele proses waardeur die personeel van die Staatsdiens gereeld geëvalueer word. Dit is 'n belangrike instrument in die hande van die toesighouer vir sowel die bepaling van opleidingsbehoeftes as die evaluering van die opleiding. Verdienstelikheidbepaling word dan ook in alle departe= mente tot 'n mindere of meerdere mate vir díe doeleindes gebruik. In een departement word die stelsel op 'n wyse toegepas wat die werk= nemer in staat stel om self aan die evaluering van sy prestasie deel te neem. In 'n verslag aan die Staatsdienskommissie meld die De= partement dat gereelde inspeksies deur die Departementele Inspekteur en kwartaallikse evaluasies van werkverrigting en prestasies ingevolge die Departement se stelsel van verslaggewing, gebruik word om die doeltreffendheid van die opleiding te evalueer. Voortspruitend uit die stelsel van evaluasies het dit duidelik geword dat ten einde maksimum doeltreffende benutting van die potensiaal van personeel deur opleiding te verseker, dit nodig is om die hele benadering tot opleiding weer onder die soeklig te plaas.[1] Met hierdie laaste opmerking het die Departement by die doel van die evaluering van opleiding uitgekom, naamlik, om vas te stel hoe die opleiding verbeter kan word.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 12/2/1/34. Januarie 1973.

9.8 SAMEVATTING

Evaluering van opleiding word nie soseer onderneem om te bewys dat die opleiding geslaag of misluk het nie, as om vas te stel of daar met die opleiding voortgegaan moet word en in watter opsigte dit verbeter kan word. Die resultate van die opleiding sowel as die koste speel 'n rol by die evaluering daarvan.

Ofskoon daar met ongereelde tussenposes formele ondersoeke na opleidingsaangeleenthede ingestel word, vind die beste evaluering as 'n deurlopende en geïntegreerde bestuurswerksaamheid plaas. Die evaluering geskied deur al die stappe in die opleidingsproses, vanaf beleid- en behoeftebepaling tot by evaluering in oënskou te neem; deur krities na die resultate van elke program te kyk, en uiteindelik, deur vas te stel of die opgeleide persoon inderdaad geleer het.

Soms gaan baie van die opleiding verlore omdat die toesighouer nie die opgeleide persoon reg benut nie. 'n Aaneenskakeling van die behoeftebepaling- en die evalueringsprosesse blyk 'n moontlike oplossing te wees: Die toesighouer wat verklaar dat hy 'n behoefte aan opgeleide personeel het, moet ook in staat wees om vas te stel wanneer dié behoefte bevredig is.

In die Staatsdiens is die stelsel van verdienstelikheidbepaling die spil waarom 'n groot gedeelte van die bepaling van opleidingsbehoeftes sowel as die evaluering van die opleiding wat die werknemer ontvang het, draai. Die wyse waarop die stelsel in die praktyk toegepas word, bepaal egter die nut daarvan vir die evaluering van opleiding.

Aspekte van personeelopleiding wat miskien nie die aandag in die Staatsdiens kry wat dit verdien nie is navorsing en die berekening van die koste van opleiding. Die koste van opleiding moet opgeweeg kan word teen wat dit die werkgewer sou gekos het indien hy nie aandag aan opleiding gegee het nie.

Opleiding is 'n belegging in die kwaliteit van mense. Die belegging word dikwels gemaak in die geloof dat enige positiewe ontwikkeling die mens ten goede kom. Die pogings om die waarde van die opleiding in absolute rand-sent terme te bereken behoort nie die geloof in opleiding heeltemal te verdring nie.

HOOFSTUK 10

SAMEVATTING

10.1 INLEIDING

Gewoonlik bied oogmerke soos goeie dienslewering, hoë produksie en die byhou van kennis en vaardighede voldoende motivering vir voortdurende aandag aan personeelopleiding. Die betreklik vinnige vooruitgang wat sedert die Tweede Wêreldoorlog op alle terreine in die Republiek ervaar word en die langdurige toestand van volle indiensneming stel egter buitengewoon hoë eise aan die werkgewers se vermoë om hulle personeel ten beste te ontwikkel en te benut. Benewens al die ander stappe wat geneem word om aan die hoë eise te voldoen, is dit wenslik dat daar ook telkens na die uitgangspunte van personeelopleiding en die toepassing daarvan in die praktyk gekyk word.

Die doel van hierdie studie was dan ook om die algemeenaanvaarde opleidingsteorieë aan die praktyk te toets deur 'n ontleding van veral die groot werkgewer se rol in die opleiding van sy personeel te maak. Die probleem is deurgaans vanuit die administratiewe eerder as die opvoedkundige en die personeelsielkundige hoek benader. Aangeleenthede soos opleidingsfilosofie en -beleid, opleidingsadministrasie, -organisasie en -beheer het onder die soeklig gekom.

Die studieveld is die Suid-Afrikaanse Staatsdiens en, waar toepaslik, ook die staatsdienste van enkele ander westerse lande. Vanweë sy omvang en die verskeidenheid van sy werksaamhede word die Staatsdiens as besonder geskik vir 'n studie van hierdie aard beskou. Alhoewel die openbare sektor in sekere belangrike opsigte van die private sektor verskil is daar nogtans heelwat ooreenstemming in die benadering wat in die twee sektore ten opsigte van personeelopleiding gevolg word.

By wyse van samevatting kan die bevindings by elke logiese onderdeel van die vraag van die teorie en die praktyk van opleiding nou behandel word. Ten einde die verband met die voorafgaande hoofstukke te behou word die "wat-waarom-waar-wie-hoe" vraagvolgorde weer eens vir die onderverdeling ingespan.

10.2 WAT IS PERSONEELOPLEIDING?

Alhoewel daar aanduidings is dat die een of die ander vorm van personeelopleiding al sedert die ontstaan van die werkgewer-werknemer situasie beoefen word, is daar nog geen helderheid of eenstemmigheid oor wat personeelopleiding presies behels, en wat die plek en rol daarvan in die organisasie is nie. Die feit dat die een werkgewer glo dat die oplossing van baie van sy probleme in die opleiding van sy personeel geleë is, terwyl die ander weer geen noodsaaklikheid vir bemoeienis met die ontwikkeling van sy werknemers sien nie, is kenmerkend van die wyd uiteenlopende benaderings wat in die praktyk ten opsigte van personeelopleiding aangetref word.

Gesonde praktyk rus gewoonlik op geldige teorieë, en dit wil voorkom of die mate van onsekerheid en verwarring aangaande opleiding aan die betreklik min navorsing in die teorie van opleiding toegeskryf kan word. Veral die prinsipiële aspekte van opleiding is nog nie deeglik deurdink nie. In die Republiek van Suid-Afrika sal daar in die teorie van personeelopleiding ook nouer aansluiting by die grondslae van die opvoeding gesoek moet word. Die werkgewer moet op sowel die uitgangspunte as die oogmerke van die opvoeding en, in die besonder, die onderwys kan voortbou.

In die praktyk het dit geblyk dat opleiding in veral die groter organisasies nie sonder 'n duidelike uiteensetting van die werkgewer se beleid daaroor tot sy reg kom nie. Binne die raamwerk van die nasionale arbeids- en opleidingsbeleid, en as integrale deel van sy personeelbeleid moet elke werkgewer dus 'n duidelike opleidingsbeleid formuleer. Daarin sit hy gewoonlik sy eie opvatting aangaande personeelopleiding uiteen.

In teenstelling met lande soos die Verenigde State van Amerika en Kanada verskyn daar niks omtrent personeelopleiding in die Staatsdienswetgewing van die Republiek van Suid-Afrika nie. Die beleid wat vir die opleiding van amptenare van die Staatsdiens toegepas word, het met verloop van tyd hoofsaaklik op grond van aanbevelings van die Afdeling Opleiding van die Staatsdienskommissie, Komitees van Ondersoek en Staatsdiensinspekteurs sy beslag gekry. 'n Omvattende beskrywing van die aanvaarde beleid is egter vir die eerste keer gedurende 1973 in die Staatsdienspersoneelkode opgeneem. Teen daardie tyd het die meeste staatsdepartemente elkeen reeds oor 'n eie omskrewe opleidingsbeleid beskik. 'n Ontleding van die beleidsverklarings toon 'n hoë mate van eenstemmigheid aangaande opleiding tussen departemente. As een van die eerste uitgangspunte aanvaar departementshoofde dan ook dat personeelopleiding alle werksaamhede insluit waarmee die kennis, vaardighede en gesindhede wat werknemers vir die uitvoering van hulle werk nodig het, ontwikkel word.

10.3 WAAROM OPLEIDING?

'n Juiste omskrywing van die doel van die opleiding is belangrik. Die omskrewe doel gee nie alleen rigting en bestemming aan die opleiding nie, maar dit dien ook as maatstaf vir die uiteindelike evaluering van die opleidingshandelinge. Te oordeel aan die doelomskrywings van opleiding wat in die praktyk aangetref word, word die vanselfsprekende antwoord op die eenvoudige vragie van "waarom opleiding?" dikwels misgekyk. Opleiding is nie 'n doel op sigself nie, maar om aan te voer dat die hoofoogmerk van opleiding die bevordering van doeltreffendheid is, is in sekere opsigte misleidend. Niks meer hoef van die doel van opleiding gesê te word nie as dat 'n werknemer opgelei word om sy werk te leer. Dit gaan in die eerste plek om sy voorbereiding, of toerusting en bekwaammaking vir die arbeid wat sy werkgewer van hom verwag. Alhoewel bekwame personeel 'n voorvereiste vir doeltreffende werkverrigting is, kan die opgeleide personeel sonder behoorlike organisasie, benutting en motivering niks vermag nie.

Heelwat meer aandag moet ook aan die omskrywing van die oogmerke van opleidingsprogramme gegee word. Dit geld vir sowel beroepsgerigte onderwys en -opleiding as die programme wat deur werkgewers en ander instansies aangebied word. In die Staatsdiens is dit wenslik dat die oogmerke van opleiding aansluit by die eienskappe wat by personeelevaluering hoog aangeslaan word. Deur dié eienskappe met die werkvereistes in die doel van 'n opleidingsprogram te integreer maak die program vir sowel die werkgewer as die werknemer meer sinvol en vir die Staatsdiens behoeftegerig.

Die doel van die opleiding is om te voorsien in die bepaalde behoeftes van die werknemer aan die kennis, vaardighede en gesindhede wat in sy huidige of toekomstige werk vereis word. Die behoefte aan die opleiding bepaal dus die doel daarvan. In die praktyk gebeur dit egter steeds dat opleidingsprogramme aangebied word en persone vir die bywoning van aanbiedings genomineer word sonder dat die behoefte aan die aangebode opleiding vooraf bepaal is.

10.4 WIE MOET OPGELEI WORD, EN WAT MOET HY LEER?

Die vereistes van die werk aan die een kant en die bekwaamhede van die werknemer aan die ander kant is die faktore wat by die bepaling van opleidingsbehoeftes die deurslag gee. Albei die faktore is uiteraard dinamies en moet voortdurende aandag kry.

Die werk van die Staatsdiens word op 'n deurlopende grondslag deur die Staatsdiensinspektoraat en departementele werkstudiebeamptes geïdentifiseer en geëvalueer. Dit maak, onder meer, die bepaling van werkvereistes moontlik. Sommige van die werkvereistes word in die vorm van aanstellings- en bevorderingsvereistes aan kandidate wat om vakante poste meeding, voorgeskryf. Maatreëls wat deur die Staatsdienskommissie ingestel is vereis dat daar vir elke pos 'n pligtestaat moet wees en dat die stappe in die uitvoering van die pligte in prosedurehandleidings beskryf moet word. Daarmee word die geïdentifiseerde werk en die wyse waarop dit uitgevoer moet word, onder meer vir opleidingsdoeleindes omskryf.

Ofskoon die posteklassifikasie in die personeelstruktuur van die Staatsdiens nie meer in alle opsigte aan die hedendaagse vereistes voldoen nie, kan die maatreëls vir die evaluering van die werk as toereikend vir die bepaling van opleidingsbehoeftes beskou word.

Net soos sy werk is ook die werknemer dwarsdeur sy loopbaan in die Staatsdiens voortdurend aan evaluering onderhewig. Die evaluering begin reeds vóór sy aanstelling. Die doel van die evaluering is om sy relatiewe geskiktheid vir die werk wat hy moet doen asook sy potensiaal vir ontwikkeling te bepaal. Inligting wat vir die bepaling van die werknemer se opleidingsbehoeftes noodsaaklik is, word deur die evaluering aan die lig gebring. Veral die toesighouer wat self die grootste aandeel in die evaluering het, kan die inligting oor sy ondergeskiktes sonder meer toepas.

Die identifikasie van die werknemer wat opleiding moet ontvang is enigsins moeiliker. Die ontwikkeling van 'n omvattende en doelgerigte stelsel van mannekragbeplanning vir die hele Staatsdiens is nog in 'n betreklike beginstadium. Die projeksies wat in die kantoor van die Staatsdienskommissie van die Staatsdiens se toekomstige behoeftes aan opgeleide mannekrag in elke bepaalde rigting uitgevoer word, gee 'n noodsaaklike kwantitatiewe dimensie aan die opleidingsbehoeftes. In die projeksies word met alle faktore wat sowel die vraag na, en die aanbod van die mannekrag beïnvloed, rekening gehou.

Langtermyn loopbaanbeplanning vir die individuele amptenaar is egter nog nie moontlik nie. Beamptes in veral die Klerklike en Administratiewe Afdelings van die Staatsdiens kan in enige stadium van hulle loopbane na poste oorgeplaas word, waar die funksionele terrein van die werksaamhede vir hulle geheel en al vreemd is. In sulke gevalle kan die beamptes se opleiding vir hulle nuwe werk eers begin nadat hulle die poste beklee. Dit bemoeilik die verwesenliking van die ideaal van 'n deurlopende gedifferensieerde en geïntegreerde opleidingsprogram vir voorsiening in die langtermyn opleidingsbehoeftes van elke personeellid van die Staatsdiens.

Benewens die deurlopende bepaling van opleidingsbehoeftes deur die evaluering van die werk en van die werknemers, word daar in

die Staatsdiens soms ook formele ondersoek na die behoeftes aan opleiding ingestel. Die ondersoeke dek gewoonlik 'n wye veld, en loop dikwels op die ontwerp van interdepartementele opleidingsprogramme uit. Op grond van aanbevelings van 'n komitee wat gedurende 1971 ondersoek na die administratiewe opleiding wat amptenare in die Staatsdiens ontvang, ingestel het, word daar opnuut na al die maatreëls en die programme vir dié opleiding gekyk. Die Komitee het, onder meer, bevind dat die inlywings-, toesighouers- en bestuurskursusse wat deur die Staatsdienskommissie ingestel is, nie in al die behoeftes aan administratiewe opleiding voldoen nie.

10.5 WIE MOET DIE OPLEIDING GEE?

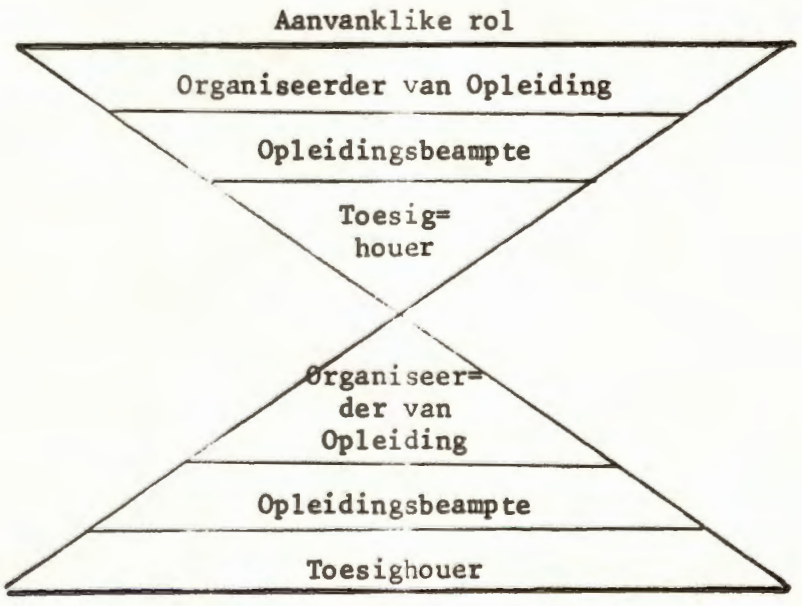
Terwyl werkgewers in die algemeen saamstem dat personeelopleiding noodsaaklik is, is almal nie ewe bereid om te aanvaar dat hulle die opleiding self moet verskaf nie. Iemand anders - heel dikwels die Staat wat in elk geval vir die onderwys instaan - moet die personeel vir die werkgewers oplei wat hulle vakante poste slegs met "opgeleide en ervare" werkers vul. In organisasies wat oor die dienste van 'n opleidingsafdeling en opleidingsbeamptes beskik, word dieselfde verskynsel soms aangetref. Daar is, naamlik, 'n neiging by toesighouers om hulle verantwoordelikheid vir die opleiding van hulle ondergeskiktes aan die opleidingspesialiste oor te laat.

In die opleidingsfilosofie van die Staatsdiens is die toesighouer alléén verantwoordelik vir die opleiding van diegene oor wie hy gesag voer. In die teoretiese opleidingsmodel is daar slegs drie komponente. Hulle is die werknemer wat opgelei moet word, die werk wat hy moet leer en die toesighouer wat die werknemer moet oplei. Die hulp wat die toesighouer by 'n instrukteur, 'n onderwysinrigting, 'n opleidingsbeampte, ens. kry, ontneem hom nie van sy opleidingsverantwoordelikheid nie. Hy moet nie alleen die opleidingsbehoeftes van sy ondergeskiktes bepaal - of aan die bepaling daarvan deelneem - nie, maar hy moet ook self in die behoeftes voorsien - of laat voorsien - , en uiteindelik moet hy - en niemand anders namens hom nie - die opgeleide ondergeskiktes in die werk benut. In sy daaglikse omgang met sy ondergeskiktes is die toesighouer dus by uitstek opleier.

Sedert 1968 word die bogenoemde teoretiese benadering stelselmatig in die Staatsdiens toegepas. Organiseerders van Opleiding van die kantoor van die Staatsdienskommissie, departementele Opleidingsbeamptes en opleidingskomitees is ten nouste by die toepassing betrokke. In die praktyk kom dit daarop neer dat die aanvanklike rol van die Organiseerder van Opleiding met betrekking tot die inisiëring, organisering en, in enkele gevalle, ook die aanbieding van die opleiding, geleidelik in die hande van die departementele Opleidingsbeampte oorgaan, wat dit op sy beurt weer aan die toesighouer afstaan. Uiteindelik gee die Opleidingsbeampte slegs advies en hulp aan die lynfunksionarisse wat self die opleiding verskaf. Hy koördineer die opleiding in die departement en met behulp van opleidingskomitees maak hy aanbevelings aangaande opleidingsbeleid, opleidingsprogramme en evalueer hy die opleiding.

Skematies sien die ontwikkeling van elkeen se rol in die opleiding in die departement soos volg daar uit:

Figuur nr. 4



Deur sy Organiseerders van Opleiding hou die Direkteur van Opleiding van die kantoor van die Staatsdienskommissie 'n wakende oog

oor opleiding in die hele Staatsdiens. In die algemeen moet hy toesien dat 'n beleid en maatreëls ingestel en uitgevoer word wat sal verseker dat beamptes die opleiding ontvang wat hulle vir die uitvoering van hulle werk in die Staatsdiens nodig het.

Volgens die gereelde verslae wat in die Kantoor van die Staatsdienskommissie ontvang word blyk dit dat daar nie 'n wesenlike verskil tussen die teorie en die praktyk in die organisasie van opleiding van veral die departemente wat oor Opleidingsbeamptes beskik, bestaan nie.

10.6 HOE VIND DIE OPLEIDING PLAAS?

Die werknemer moet sy werk self leer en sy werkgewer moet hom daarin bystaan deur vir hom die geleenthede te skep en hom aan te moedig en te help om te leer. Hierdie uitgangspunte word in al die maatreëls en programme wat met die oog op die opleiding van amptenare in die Staatsdiens ingestel is, weerspieël.

Die verpligting om self te leer en ander te help leer word in die Staatsdiens as 'n belangrike plig beskou wat op die pligstaat van elke beampte moet verskyn. Dié maatreël bring mee dat daar vir die uitvoering van die opleidingsplig voorsiening gemaak moet word, en dat daar gereeld oor die wyse waarop dit uitgevoer word verslag gedoen moet word. Deur opleiding as 'n plig te beskou moet die uitvoering daarvan ook by die bepaling van die beampte se verdienstelikheid in oorweging geneem word. Op dié wyse word verseker dat opleiding bewustelik die voortdurende aandag van die persone wat ten nouste daarby betrokke is, geniet. Dit dien ook as aansporing vir deelname aan opleiding.

Wat opleidingsgeleenthede betref is dit die beleid van die Staatsdiens om sover as moontlik van die bestaande programme en kursusse wat deur onderwysinstellings en ander instansies aangebied word gebruik te maak. Vir die grootste gedeelte van sy opleidingsbehoeftes moet die Staatsdiens egter self voorsiening maak deur sy eie opleidingsgeleenthede te ontwerp en in te stel. Na gelang van die behoeftes in

elke geval neem die geleenthede enige van die bekende vorms aan, by= voorbeeld man-tot-man onderrig, groepopleiding, formele studie, voorgeskrewe werkervaring, studiereise, blootstelling aan 'n bepaalde omgewing ens.

Aanmoediging geskied hoofsaaklik deur die persoonlike belang= stelling van die toesighouer en senior amptenare in die ontwikkeling van die beampte; erkenning in die vorm van hoër salaris en seniori= teit vir verworwe kwalifikasies en deur bepaalde opleiding as ver= eiste vir aanstelling of bevordering voor te skryf.

Die belangrikste opleidingshulp word deur die toesighouer verskaf. Benewens die onderrig wat hy self gee, of wat deur ander persone en instansies namens hom gegee word, maak hy die grootste en blywendste bydrae tot die beampte se ontwikkeling deur die voorbeeld wat hy stel, die leiding wat hy gee en die eise wat hy in die werk aan die beampte stel.

Hulp word ook verskaf deur al die middele wat vir opleiding nodig is te voorsien. Dit sluit tyd en fondse in. In die algemeen kan die afleiding gemaak word dat daar besonder ruim voorsien word vir die opleiding van beamptes in die Staatsdiens. In die meeste gevalle waar leemtes bestaan, soos by die administratiewe opleiding van veral die leidinggewende kaders, word stappe geneem om in die behoeftes te voorsien. Die koste van die opleiding vir die Staatsdiens behoort egter op 'n deurlopende grondslag bereken te word.

Navorsing in opleiding behoort ook meer aandag te kry. Na= vorsing, ontwikkeling en opleiding is die onafskeibare bestanddele van vooruitgang. Sonder toereikende navorsing loop opleiding gevaar om te stagneer. Die navorsing wat deur die nasionale navorsingsinstellings, universiteite en institute gedoen word moet aangevul word met navorsing wat op die inisiatief van die Afdeling: Opleiding van die Kantoor van die Staatsdienskommissie aangepak word. Navorsing kan die advies en die diens wat die Afdeling aan departemente verskaf op 'n meer gesag= hebbende peil plaas. Dit sal ook veel tot die effektiwiteit van die opleiding bydra.

10.7 SLOT

Uit al die gevolgtrekkings wat op grond van hierdie studie gemaak kon word is daar ten minste vier wat telkens na vore gekom het. Die gevolgtrekkings is dat personeelopleiding

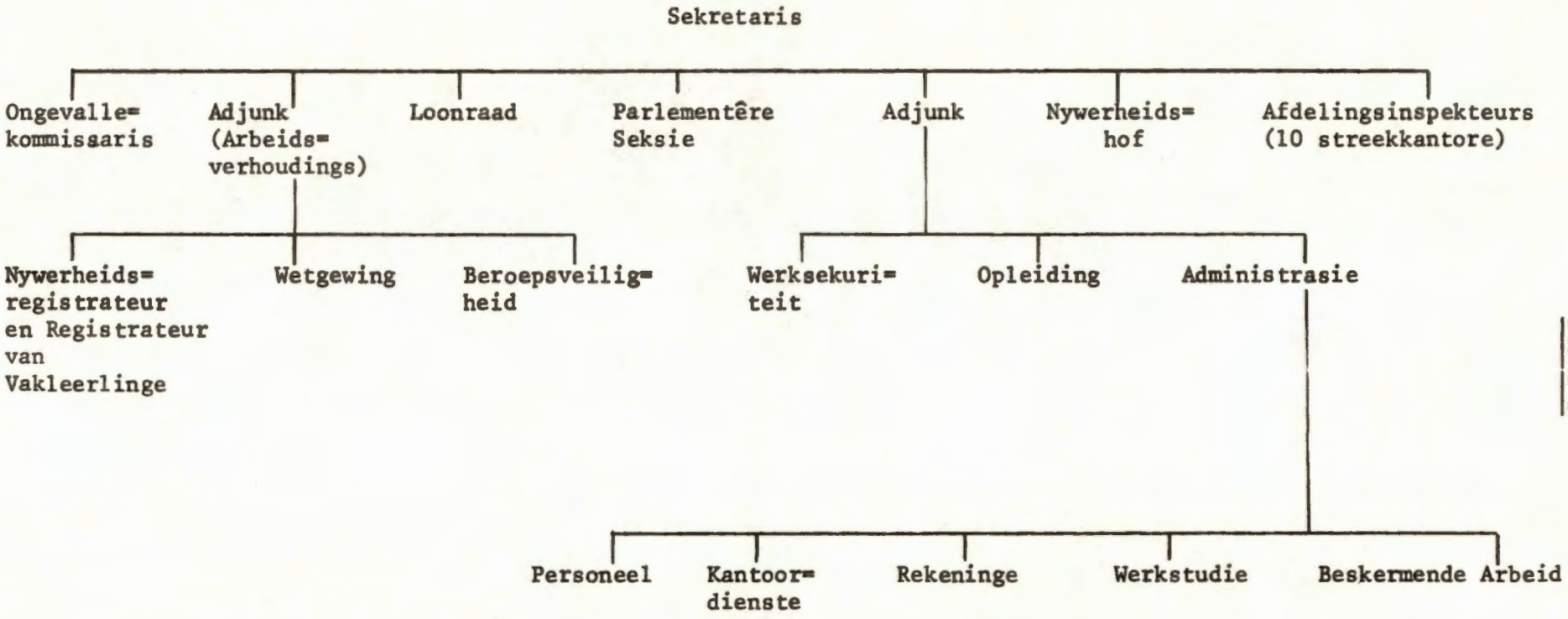
(a) nie terloops nie, maar doelbewus, behoeftegerig en planmatig aangepak moet word;
(b) nie sonder inagneming van die hoë ideale van die opvoeding en die oogmerke van die onderwys onderneem moet word nie, en dat dit as 'n belangrike deel van die bewustelike vorming van die mens gesien moet word;
(c) nie van buite af aangeplak kan word, en nie los van die ander werksaamhede van die instellings mag staan nie, maar so volkome as moontlik daarmee geïntegreer moet word en
(d) as 'n belegging in die kwaliteit van die werknemers beskou moet word.

Die sukses wat met die opleiding behaal word, hang in 'n groot mate af van die doelgerigtheid waarmee die bogenoemde breë uitgangspunte in die praktyk deurgevoer word.

In die algemeen word die afleiding gemaak dat die bekende en aanvaarde opleidingsbeginsels in die opleidingsbeleid en die opleidingsmaatreëls van die Staatsdiens beliggaam is, en dat daar 'n redelike mate van vordering, veral sedert 1968, met die uitvoering van die beleid gemaak word.

Tussen dit wat reeds bereik is, en die ideaal van volledige opleiding wat elke beampte in staat sal stel om aan die hoë vereistes van die Staatsdiens te voldoen, lê daar egter nog groot uitdagings.

ORGANISASIE VAN DIE DEPARTEMENT VAN ARBEID[1]



BYLAE 1

1. In hierdie diagram is slegs enkele hoofindelings van die Departement se werksaamhede saamgevat. (Ontleen aan die Handleiding vir opleidingsbeplanning vir nywerheidswetgewing en dienste gelewer deur die Departement van Arbeid. 1972.)

G.P.-S.354789—1969-70—50,000 S.

Z. 249.
(81/100879.)

REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA.

DUTY SHEET.—PLIGSTAAT.

INSTRUCTIONS.

1. A form Z. 249 should be completed in respect of each post up to and including that of Administrative Officer and equivalent ranks and must be kept by the incumbents of the posts.

2. A fresh form Z. 249 should not be completed in respect of each new incumbent of a post.

3. Each duty must be described separately so that, when a particular duty is transferred to another post, the relative description for the performance of a particular duty may readily be removed. The description must constitute an annexure to form Z. 249. If the procedure in regard to duties has been described in a manual, a brief reference thereto will suffice. In the preparation of procedure manuals the various Acts, Regulations, circulars, etc., must be freely referred to or quoted from. Copies of standard minutes, forms or other documents should be embodied in the manuals.

4. Form 249 (*a*) in connection with the carrying out of inspections and submission of returns must be inserted between pages 2 and 3 of this form.

VOORSKRIFTE.

1. 'n Vorm Z. 249 moet vir alle poste tot en met Administratiewe Beampte en gelykstaande range opgestel word en moet deur die bekleërs van die poste bewaar word.

2. 'n Nuwe vorm Z. 249 moet nie ten opsigte van elke nuwe bekleër van 'n pos ingevul word nie.

3. Elke plig moet afsonderlik beskryf word sodat, wanneer 'n besondere plig na 'n ander pos oorgedra word, die betrokke beskrywing vir die uitvoering van 'n besondere plig geredelik verwyder kan word. Die beskrywing moet 'n bylae van vorm Z. 249 uitmaak. As die prosedure met betrekking tot pligte in 'n handleiding beskryf is, is 'n kort verwysing daarna voldoende. By die opstel van prosedurehandleidings moet daar vryelik na die verskillende wette, regulasies, omsendbriewe, ens. verwys of daaruit aangehaal word. Afskrifte van standaard diensbriewe, vorms of ander dokumente moet in die handleiding ingelyf word.

4. Vorm Z. 249 (*a*) in verband met die uitvoering van inspeksies en indiening van opgawes moet tussen bladsye 2 en 3 van hierdie vorm ingevoeg word.

Department/Administration. Departement/Administrasie.	STAATSDIENSKOMMISSIE
Division or Branch. Afdeling of Tak.	OPLEIDING
Section or Office. Onderafdeling of Kantoor.	
Post. Pos.	O.v.O. (Organiseerder van Opleiding)

INCUMBENT OF POST/BEKLEER VAN POS.

Name. Naam.	Rank. Rang.	Period/Tydperk.	
		From/Van.	To/Tot.
J.P. Snyman	O.v.O.	15.9.69	

SUPERVISING OFFICER/TOESIGHOUDENDE BEAMPTE.

Name. Naam.	Rank. Rang.	Period/Tydperk.	
		From/Van.	To/Tot.
Dr. P.J. Venter	A.D.O. (F)	15.9.69	30.6.72
Mnr. R.M. Dyman	A.D.O. (F)	1.7.72	

BOOKS AND REGISTERS TO BE KEPT/BOEKE EN REGISTERS WAT GEHOU MOET WORD.

Name of book or register. Naam van boek of register.	No.	Statutory enactment or instruction requiring book or register to be kept. Wetlike verordening of voorskrif ingevolge waarvan boek of register gehou moet word.
Saamgevoegde Kantooropdragte		
STAATSDIENSPERSONEELKODE		

COMPLETE LIST OF DUTIES ATTACHING TO POST/VOLLEDIGE LYS VAN PLIGTE VERBONDE AAN POS.

Duty. Plig.	Reference to Code, Handbook or Procedure Manual. Verwysing na Kode, Handleiding of Prosedurevoorskrif.
1. Diendepartementshoof, ander senior perso= neel, opleidingsbeampte en instrukteurs van toege= wese departemente/administrasies met advies aan= gaande:	
(a) opleidingsbeleid	
(b) opleidingskemas	
(c) opleidingstegnieke	
(d) die bepaling van opleidingsbehoeftes;	
en (e) die programmering en skedulering van opleiding.	
(Die toewysing van departemente geskied na gelang van behoeftes en die lys van toegewese departemen= te moet as 'n bylaag tot hierdie pligtestaat ge= bruik word.)	
2. Verleen hulp aan toegewese departemente in verband met die reëling en aanbieding van:	
(a) M.B.T.-kursusse	
(b) kursus in toesighouding	
(c) kursusse vir opleidingsbeamptes en instrukteurs	
(d) inlywingskursusse	
(e) organisasie en werkstudiekursusse	
(f) seminare	
(g) lesings	
(h) samesprekinge.	
3. Die afhandeling van versoeke deur depar= temente/administrasies of self-identifisering van probleme rakende opleidings- en doeltreffendheids= aangeleenthede deur regstreekse skakeling met die	

COMPLETE LIST OF DUTIES ATTACHING TO POST/VOLLEDIGE LYS VAN PLIGTE VERBONDE AAN POS.

Duty. Plig.	Reference to Code, Handbook or Procedure Manual. Verwysing na Kode, Handleiding of Prosedurevoorskrif.
verskillende afdelings van die Staatsdienskommissie na oorlegpleging met A.D.O.(F) en A.D.O.(S).	
4. Die evaluering van opleiding en opleidings= projekte in toegewese departemente.	
5. Die aanbieding van seminare op 'n interde= partementele grondslag.	
6. Die ontwikkeling van nuwe kursusse.	
7. Die hersiening van bestaande kursusse.	
8. Die opleiding van opleidingsbeamptes van toegewese departemente/administrasies.	
9. Doen verslag aan Staatsdienskommissie oor die verloop en stand van opleiding in departemente/ administrasies (Ses-maandeliks).	
10. Die opstel van die afdeling se jaarverslag aan die Staatsdienskommissie.	
11. Die opstel van die Afdeling se bydrae tot die blouboekjaarverslag.	
12. Doen verslag oor eie werksaamhede soos van tyd tot tyd verlang word.	
13. Die opstel en verspreiding aan departemente/ administrasies van 'n maandelikse nuusbrief.	
14. Die doen van navorsing oor aangeleenthede soos opgedra.	
15. Verrig die volgende diverse take:	
(a) die keuring van beamptes. (Hierdie taak word verrig indien Departement van Arbeid nie die keuring kan waar= neem nie).	
(b) indeksering van boeke en tydskrifte	

COMPLETE LIST OF DUTIES ATTACHING TO POST/VOLLEDIGE LYS VAN PLIGTE VERBONDE AAN POS.

Duty. Plig.	Reference to Code, Handbook or Procedure Manual. Verwysing na Kode, Handleiding of Prosedurevoorskrif.
(c) keuring van nuwe films	
(d) afneem en be-oordeling van funksionele taaltoetse	
(e) voorbereiding van toesprake vir ministers en senior beamptes	
(f) verslaggewing oor eie personeel	
(g) resensering van boeke	
(h) opstel van afdeling se begroting	
(i) verteenwoordig Staatsdienskommissie op S.A.I.P.A. en N.O.B.S. vergaderings	
(j) instandhouding van lektuur vir die verskillende kursusse	
(k) reëling van die konferensie van departementshoofde	
(l) dien op biblioteekkomitee	
(m) oefen beheer uit oor films en filmapparaat in besit van hierdie Afdeling.	
16. Selfontwikkeling.	
17. Enige verdere taak soos deur die D.O. of A.D.O.(F) opgedra.	
(In samehang met hierdie pligtestaat word pligte jaarliks spesifiek op 'n skriftelike basis aan die bekleërs van poste in die funksioneleseksie van hierdie afdeling toegewys. Sodanige toewysing moet as 'n bylaag tot hierdie pligtestaat gebruik word.)	

RETURNS TO BE SUBMITTED/OPGAWES WAT VERSTREK MOET WORD.

Return. Opgawe.	Form No. Vorm No.	How often and/or date on which return is to be submitted. Hoe dikwels en/of datum waarop opgawe verstrek moet word.	Statutory enactment or instruction requiring return to be submitted. Wetlike verordening of voorskrif ingevolge waarvan opgawe verstrek moet word.
Kursusverslae		Nie later	as 3 weke na kursus
Jaarverslae		Nie later	as 15 Januarie
Verslae oor besoeke aan departemente		Onmiddellik na besoek	
Halfjaarlikse verslae van departemente		Einde van Junie en Desember	

BYLAE 3

ENKELE VOORBEELDE VAN DIE VRAE WAT AS LEIDRAAD VIR DIE TOESIGHOUER DIEN BY DIE BEOORDELING VAN DIE MATE WAARIN 'N BEAMPTE OOR BEPAALDE EIENSKAPPE BESKIK [1]

Verantwoordelikheid

1. Is die beampte stip in die nakoming van sy diensure, amptelike afsprake, ens.?
2. .....
3. Gee hy onmiddellike aandag aan sy werk, of moet hy aangespoor word om sy werk te doen? Is hy byvoorbeeld die soort persoon wat nie verdra dat daar aan die einde van die dag nog ongedane werk op sy tafel lê nie, of is hy geneig om werk te laat ophoop?
4. Toon hy daadwerklike belangstelling en entoesiasme in sy werk en wat in sy afdeling aangaan, byvoorbeeld
   (a) Bly hy op die hoogte van wat daar op sy gebied gebeur in verband met wetgewing, amptelike besluite, opdragte en kennisgewings, tegnieke en nuwe gedagterigtings ens.?
   (b) Het hy 'n ondersoekende gees en is hy leergierig?
   (c) Is hy gretig om ook ander werk in sy departement aan te leer?
   (d) Maak hy ten volle gebruik van geleenthede tot selfontwikkeling, onder andere
      - amptelike kursusse
      - indiensopleiding
      - funksionele opleiding
      - formele studie
5. Is hy gesteld op die akkuraatheid en korrektheid van sy werk en van dié wat deur sy hande gaan of is hy geneë om oppervlakkig te wees?
6. .....

Insig

1. Toon hy die vermoë om tot die wesenlike van sy werkprobleme deur te dring? Is hy skerpsinnig, en snap hy die kern van 'n probleem dadelik?
2. .....

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding vir verdienstelikheidsbepaling. (SdK Z268). 1973.

3. Is daar enige aanduiding dat hy deur studie (die verwerwing van grade, diplomas ens.) of deur leeswerk, of deur die bywoning van kursusse, sy kennis sodanig uitgebrei het dat hy bruikbaarder as die gewone beampte in sy rang is?
4. .....
5. Sorg die beampte dat hy eers oor al die feite van 'n saak beskik voordat hy tot 'n beslissing geraak? ens.

Menseverhoudings

1. Wat is die beampte se geaardheid? Is hy byvoorbeeld
   (a) na buite lewend?
   (b) selfversekerd?
   (c) kalm en bedaard?
   (d) beheersd?
   (e) teruggetrokke?
   (f) huiwerig?
   (g) ongeduldig?
   (h) dominerend?
2. .....
3. Wat is sy houding teenoor sy ondergeskiktes? Is hy byvoorbeeld
   (a) taktvol?
   (b) onpartydig?
   (c) ..... ens.
4. .....
5. .....
6. Watter uitwerking het sy optrede teenoor sy ondergeskiktes? Byvoorbeeld
   (a) gee hy opdragte aan sy personeel sonder om hulle te irriteer?
   (b) besleg hy personeelgeskille billik?
   (c) besiel hy sy personeel ....?
   (d) .... ens.

.....

11. Bepaal hy die opleidingsbehoeftes van sy personeel en doen hy stappe om daarin te voorsien?
12. In watter vorm gee hy opleiding aan sy personeel? .... ens.
13. .....

Organisasie

1. Is die beampte ordelik in sy werkwyse ....?
2. Behandel hy sy take in volgorde van belangrikheid?
3. Reël hy sy werk sodanig dat hy die maksimum produktiwiteit met die minimum energie en tyd verkry?
4. .....
5. Is die werk van sy afdeling/seksie sodanig verdeel dat elke sub= seksie/ondergeskikte 'n redelike werklading het en dat die werk bevredigend vloei?
6. ..... ens.

Produktiwiteit

1. Hoe aktief is die beampte in sy werk? Is hy byvoorbeeld
   (a) besonder bedrywig?
   (b) opmerklik energiek?
   (c) redelik aktief?
   (d) geneig om te luier?
   (e) lui?
2. Toon hy dryfkrag ....?
3. Volhard hy ....?

.....

12. Is sy werklading lig, normaal, swaar of besonder swaar?
13. Wat is die moeilikheidsgraad van sy werk ....?
14. Wat is die algemene gehalte van sy werk.....?
15. Wat is die omvang van die kandidaat se produksie ....?

.... ens.

BYLAE 4

DIE ADMINISTRATIEWE OPLEIDINGSBEHOEFTES VAN DIE OPERASIONELE WERKER[1]

1. Die operasionele werker moet ten volle op die hoogte wees van die volgende en met 'n deskundige daaroor kan redeneer en met gesag daaroor kan praat:
   - Die bydrae wat die werk van die pos wat hy beklee tot die bereiking van die doel van sy kantoor lewer.
2. Hy moet oor die volgende sake kan praat en skryf:
   - Die ekonomie van Suid-Afrika en die implikasies daarvan vir sy departement.
   - Die bydrae van die pos waarin hy hom tans bevind tot die voorbereiding van sy departement se konsepbegroting van inkomste en uitgawes.
   - Diensvoorwaardes.
   - Die bepalings van die Staatsdienswet en die Staatsdiensregulasies.
3. Hy moet oor die volgende iets kan sê en 'n gesprek daaroor kan voer:
   - Die doel van die departement.
   - Die funksies van ministers en adjunk-ministers.
   - Die funksies van die Staatspresident en die Eerste Minister.
   - Die samestelling, funksies en die bevoegdhede van die Parlement.
   - Die prosedure wat gevolg word met die opstel en goedkeuring van wette.
   - Die doel en funksies van ander staatsdepartemente.
   - Die regering se beleid wat op die werksaamhede van sy departement betrekking het.
   - Die bydrae van amptenare van die verskillende range tot die formulering van die beleid van sy departement.
   - Die bydrae wat lede van die publiek en veral belangegroepe tot beleidbepaling maak.
4. Hy moet van die volgende gehoor het, maar sal weinig daarvan weet en hoef nie 'n gesprek daaroor te kan voer nie:

---

1. Die ontleding van die opleidingsbehoeftes van sowel die operasionele werker as die departementshoof is gebaseer op gegewens wat tydens die ondersoek na administratiewe opleiding in die Staatsdiens verkry is. (Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 99/G/37/9. April 1972.)

- Die verband tussen die werksaamhede van die pos wat hy beklee en dié van staatsbeheerde korporasies.
- Die verband tussen die werksaamhede van die pos wat hy beklee en die verwante internasionale instellings.
- Die buitelandse beleid van die Republiek van Suid-Afrika op die terrein van sy departement.
- Die verskil en ooreenkoms tussen die doelwitte en werkpraktyke van openbare instellings aan die een kant en private instellings aan die ander kant.
- Die regsbepalings en reëls waardeur lede van die Staatsdiens in die uitvoering van hulle pligte gebind word.
- Die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika en die implikasies daarvan vir sy departement.
- Die maatskaplike vraagstukke van Suid-Afrika en die implikasies daarvan vir sy departement.
- Die samestelling, funksies en bevoegdhede van provinsiale rade en uitvoerende komitees.
- Die funksies en bevoegdhede van die geregshowe.
- Die doel en funksies van staatsbeheerde korporasies.
- Die doel en funksies van beheerrade.
- Die doel en funksies van die navorsingsinstellings.
- Die funksies van die departementshoof in die formulering van regeringsbeleid.
- Die bydrae wat ministers tot die regeringsbeleid maak.
- Die bydrae wat die politieke partye tot die regeringsbeleid maak.
- Die teorie en praktyk van besluitneming.
- Die funksies van die departetementele rekenmeester tot die departementele begroting.
- Die funksies van die departementshoof (as rekenpligtige amptenaar) met betrekking tot die departementele begroting.
- Die funksies van die Tesourie met betrekking tot die staatsfinansies.
- Die funksies van die Parlement met betrekking tot die goedkeuring van die begroting en beheer oor die besteding van die geld gestem met die begroting.
- Die funksies van die Kontroleur en Ouditeur-generaal met betrekking tot openbare fondse.

- Die finansiële en ander voorskrifte wat geld vir die aankoop, berging en aanwending van voorrade.
- Die begrotingstelsel wat in Suid-Afrika toegepas word.
- Die beleid wat by die werwing, keuring en aanstelling van lede van die Staatsdiens geld.
- Die beleid en praktyke wat by die opleiding en ontwikkeling van lede van die Staatsdiens geld.
- Die beleid en praktyke wat by personeelevaluering en bevordering geld.
- Die teorie en praktyke van toesighouding.
- Die opleiding wat universiteite en kolleges vir gevorderde tegniese onderwys in publieke of staatsadministrasie kan verskaf.
- Die doel en funksies van die Staatsdienskommissie.
- Die organisatoriese samestelling van die kantoor, seksie, afdeling en departement waar hy werksaam is.
- Die teorie en praktyk van werkverdeling en delegering van bevoegdhede.
- Die teorie en praktyk van koördinering van werk.
- Die teorie en praktyk van kommunikasie.
- Die ontwerp en toepassing van werkmetodes en -prosedures.
- Die teorie en praktyk van organisasie- en werkstudie.
- Die gebruik van meganiese hulpmiddels.
- Die funksie van die departementshoof met betrekking tot beheer oor sy departement se werksaamhede en verslaggewing daaroor aan die Minister en die Volksraad.
- Verantwoordingdoening deur die ministers oor die werksaamhede van hulle departemente aan die Volksraad en die Senaat.

BYLAE 5

DIE ADMINISTRATIEWE OPLEIDINGSBEHOEFTES VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Die departementshoof moet van al die aangeleenthede in die voorgaande lys[1] ten volle op die hoogte wees, behalwe dat hy oor die volgende sake slegs moet kan redeneer en skryf. Dit wil sê hy het meer as blote ervaring daarvan nodig.

- Die samestelling, funksies en bevoegdhede van provinsiale rade en uitvoerende komitees.
- Die samestelling, funksies en bevoegdhede van munisipale rade en hulle komitees.
- Die doel en funksies van beheerrade.
- Die programbegrotingstelsel.
- Die beleid wat by die werwing, keuring en aanstelling van lede van die Staatsdiens geld.

1. Dit wil sê die opgawe van administratiewe opleidingsbehoeftes vir die operasionele werker in Bylae 4.

BYLAE 6

'n UITEENSETTING VAN DIE EIENSKAPPE EN DIE BEKWAAMHEDE WAAROOR LEIDINGGEWENDE BEAMPTES IN DIE STAATSDIENS MOET BESKIK [1]

"A government department .... seems to need personnel who collectively possess the following characteristics:

Personal loyalty to the Minister; easy familiarity with all aspects of the government and parliamentary machines, reluctance to act on proposals until they have been tested from every possible point of view; unwillingness to take risks that might cause embarrassment to the Minister; detachment from any policy, and willingness to change direction after a change of government; a scrupulous approach to the mode of administration (for example above-board contract procedures), and to record-keeping against subsequent challenge; a legalistic awareness of precedent and principle; literary and presentational skills; negotiating and persuasive ability; a sensitive awareness of political mood and climate; the resilience necessary to meet short-term pressures; intellectual and synthesizing ability of a very high order; imagination and far-sightedness; knowledge of modern data-handling techniques; specialist knowledge in depth of each field of administration; knowledge of and sympathy with other people's problems; good judgement; interest, involvement and perseverance in a current field of work; vigour and readiness to initiate and to press new ideas on political leaders; courage to take decisions and stand over them; cost consciousness; the ability to lead junior staff."

---

1. Brown, R.G.S. The administrative process in Britain. Londen, Methuen & Co., 1970. p.35.

BYLAE 7

DEPARTEMENT VAN IMMIGRASIE[1] SE PROGRAM VIR DIE INDIENSOPLEIDING VAN BUITELANDSE DIENSBEAMPTES

(Aangebied aan beamptes en hulle eggenotes voordat hulle na die buiteland vertrek, Julie 1972.)

Onderwerpe waaruit die program van drie weke bestaan

Suid-Afrika se immigrasiebeleid
Die norme waaraan openbare dienslewering moet beantwoord
Protokol (i) (Eggenotes van beamptes moet hierdie deel bywoon)
Kommunikasie
Reklame en werwing (Algemeen)
Protokol (ii)
Reklame (departementele optrede)
Onderhoudvoering (teorie)
Openbare spraak (teorie)
Protokol (iii)
Onderhoudvoering (prakties)
Suid-Afrika se buitelandse beleid (eggenotes moet bywoon)
Openbare spraak (prakties)
Suid-Afrika se verhoudingsbeleid (eggenotes ingesluit)
Bepaling van arbeidsbehoeftes
Prosessering van navrae
Kennisgewing van aankoms
Indiensplasing
Werksaanbiedinge
Praktiese opleiding in onderafdeling Werkgeleenthede by Hoofkantoor
Prosessering van aansoeke om blywende vestiging
Praktiese opleiding in onderafdeling keuringsekretariaat
Omstandighede by standplase in die buiteland (eggenotes ingesluit)
Finansiële bystand aan immigrante en ontvangs van immigrante
Persoonlike en fisiese sekerheid (eggenotes ingesluit)
Inskakeling

---

1. Staatsdienskommissie, 1êer no. 12/2/1/39. Julie 1972.

BYLAE 8

DIE DEPARTEMENT VAN WATERWESE SE OPLEIDINGSPROGRAM VIR LEERLING-BOORMANNE OOR 'N TYDPERK VAN TWEE JAAR [1]

1. Leerlingboormanne is vir die eerste ses maande van hulle opleiding, onder toesig van instrukteurs, in die Booropleidingsentrum waar hulle die volgende opleiding ontvang:
   A. Lesings oor die volgende:
      (i) Administratiewe werk
      (ii) Departementele verslae
      (iii) Boorregulasies.
      (iv) Geologie
      (v) Eerstehulp
      (vi) Oprig en beskerming van kampe
      (vii) Bewaring en beskerming van Staatseiendom
   B. Praktiese demonstrasies oor toesighouding en onderdele van die volgende:
      (i) Staalraamstamperbore
      (ii) Lugdrukbore
      (iii) Diamantbore
      (iv) Toetseenhede

   In die tydperk van opleiding word verskillende toetse geskryf.
2. Die volgende nege maande ontvang die leerlinge praktiese opleiding onder 'n bekwame boorman in die veld, wie onder die toesig van 'n boorinspekteur werk. Gedurende hierdie tydperk word hulle na verskillende Provinsies gestuur om plaaslike toestande en die boor van verskillende formasies aan te leer.
   Kort mondelinge toetse word deur die boorinspekteur afgeneem.
3. Gedurende die volgende nege maande doen die leerling afloswerk op verskillende bore en word hy vir die laaste twee maande na die opleidingsentrum teruggestuur vir opknapping en die aflê van 'n bekwaamheidstoets, onder die toesig van 'n boorinspekteur en ander senior personeel.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 99/10 van 19 Julie 1973.

BYLAE 9

DEPARTEMENT VAN BUITELANDSE SAKE

OPLEIDINGSPROGRAM VIR 1973

(Uitsluitlik vir kadette tensy anders vermeld)

L.W. (a) Alle kursusse word by die Opleidingsentrum (Goewer=mentslaan 701) aangebied tensy anders vermeld.

(b) Alle kursusse begin stiptelik om 8.15 vm. tensy anders aangedui.

1. Inlywingskursus vir alle nuwe kadette en dié kadette wat nog nie 'n inlywingskursus deurloop het nie. 3-5 Januarie onder leiding van die Opleidingsbeampte.
2. Algemene Administrasiekursus. 8-12 Januarie onder leiding van 'n beampte van die Personeelafdeling.
3. Sekerheidskursus. 15-19 Januarie onder leiding van die Buro vir Staatsveiligheid. Hierdie kursus is ook bedoel vir Registrasie=dames, Kodeklerke en Buitelandse Assistente.
4. Rekeningekursus. 22-26 Januarie onder leiding van die Hoofrekenmeester.
5. Kuns en Kultuurwaardering. 29 Januarie-2 Februarie.

   Aangebied deur verskeie bevoegde persone van 'n universiteit, die Pretoria se Kunsmuseum, die Kultuur-Historiese Museum en andere. Alle beamptes sowel as hul eggenotes is welkom om hierdie lesings by te woon.
6. Spesiale Franse Kursus aangebied deur die Alliance Francaise.
7. Kursus oor die Teorie van Buitelandse Beleidsformulering. 5-16 Februarie. Aangebied deur 'n senior lektor van 'n universiteit. Beamptes in die range 3de tot 1ste Sekretarisse is welkom om hierdie uiters leersame en belangrike kursus by te woon.
8. Openbare Optrede kursus. 19 Februarie-3 Maart. Onder leiding van die Staatsdienskommissie.

   L.W. Die kursus in Beeldradio-optrede sal tydens hierdie kursus aangebied word.
9. Seminaar oor Merieteverslaggewing. 12-13 April. Hierdie seminaar is vir alle 1ste Sekretarisse en Rade. Sal aangebied word deur die Opleidingsbeampte en die Personeelbeampte.

10. Kursus in Staatsleer. Hierdie kursus aangebied deur die Staatsleer Departement van 'n universiteit sal op Maandag 5 Maart 'n aanvang neem en voortgesit word elke Maandag tot die einde van September. Die lesse sal stiptelik om 8.15 vm. begin en ongeveer 1 uur in beslag neem.

11. Kursus in Geskiedenis. Hierdie kursus sal op Dinsdag 6 Maart 'n aanvang neem en op dieselfde basis as Staatsleer tot die einde van September voortgesit word.

12. Kursus in Toegepaste Volkekunde. Die kursus sal op Donderdag 8 Maart 'n aanvang neem en op dieselfde basis as Staatsleer en Geskiedenis tot die einde van September voortgesit word.

13. Kursus in Kommunikasiekunde. Die kursus sal op Vrydag 9 Maart 'n aanvang neem en soos die drie voormelde kursusse voortduur tot einde September.

14. Spesiale kort kursusse of lesings

I. Ekonomie

(a) Seminaar/lesing 14 Maart
(b) " " 18 April
(c) " " 16 Mei
(d) " " 20 Junie
(e) " " 1 Augustus
(f) " " 26 September

Tydens hierdie lesings/besprekings word dit beoog om aktuele kontemporêre ekonomiese vraagstukke - nasionaal sowel as internasionaal te ontleed en te bestudeer.

In die lig van wat die Minister van Buitelandse Sake, Sy Edele dr. H. Muller op 7 Desember 1972 in Durban gesê het, is dit noodsaaklik dat meer klem op ekonomiese en handelsaangeleenthede gelê word en hierdie lesings is derhalwe ook vir Senior Beamptes bedoel.

Verskeie deskundiges op die gebied van die Ekonomie sal vir hierdie kursusse ingespan word.

II. Bantoe-administrasie

(a) Lesing/Seminaar 23 Maart
(b) " " 26 April
(c) " " 17 Mei
(d) " " 15 Junie

Die Departement van Bantoe-administrasie en -ontwikkeling sal hier betrek word.

III. Kleurlingsake

(a) Lesing/Seminaar 22 Junie

(b) " " 26 Julie

Die Departement van Kleurlingbetrekkinge sal hier betrek word.

IV. Handelsbevordering

(a) Kort kursus oor Handelsbevordering 6 September

(b) " " " " 19 September

Die Departement van Handel sal hier betrek word.

V. Sportbeleid

(a) Seminaar/Lesing oor sportbeleid 13 Augustus

(b) " " " " 15 Augustus

Die Departement van Sport en Ontspanning sal hier ingespan word.

VI. Seminaar oor Kommunisme 17 Augustus

Hierdie Seminaar sal moontlik die hele dag in beslag neem en sal onder leiding staan van 'n deskundige op die gebied van die Internasionale Kommunisme.

Senior beamptes is welkom om al die kursusse genoem in I-VI hierbo by te woon.

15. Toesighouerskursus vir 1ste, 2de en 3de Sekretarisse. 23-27 Julie aangebied deur Staatsdienskommissie.
16. Bestuurskursus vir Seniors. 30 Julie-10 Augustus. Aangebied deur Staatsdienskommissie.
17. Openbare Optrede Kursus vir Seniors. 20-25 Augustus. Beeldradio-tegnieke sal onder andere aangebied word. Aangebied deur Staats-dienskommissie.
18. Toesighouerskursus vir Kadette. 10-14 September. Aangebied deur Staatsdienskommissie.
19. Kort Kursus in Protokol. 17 September. Aangebied deur Protokol-afdeling.
20. Opleiding in Konsulêre Aangeleenthede. In medewerking met die Departement van Binnelandse Sake sal alle kadette vir 'n kort kursus van ongeveer 14 dae na Binnelandse Sake gestuur word vir opleiding in veral paspoort- en visumaangeleenthede. 1-13 Oktober.

21. Maritieme en Burgerlike Lugvaartaangeleenthede. Kort lesings oor hierdie aangeleenthede sal deur die Departement van Vervoer aangebied word. 18-19 Oktober.

22. Kuns en Kultuurwaardering. Behalwe die week 29 Januarie-2 Februarie sal verdere lesings in hierdie verband op 'n ad hoc basis deur die jaar heen aangebied word. Beamptes sal op hoogte gehou word.

23. Toere. Die volgende opleidingsuitstappies word beoog:

(a) 28 Februarie na Goudmyn

(b) 7 Maart. Mabopane, Garankuwa en Rosslyn

(c) 11 April. Pelindaba.

(d) 9 Mei. Sentrale Gevangenis.

(e) 23 Mei. Leeukop.

(f) 13 Junie. Die S.A.U.K.

(g) 18 Julie. Baragwanath Hospitaal.

(h) 8 Augustus. Soweto.

(i) 13-14 September. Universiteit van die Noorde.

(j) 5 Oktober. Die Reserwe Bank en Munt.

(k) 12 Oktober. Atlas Vliegtuig-korporasie.

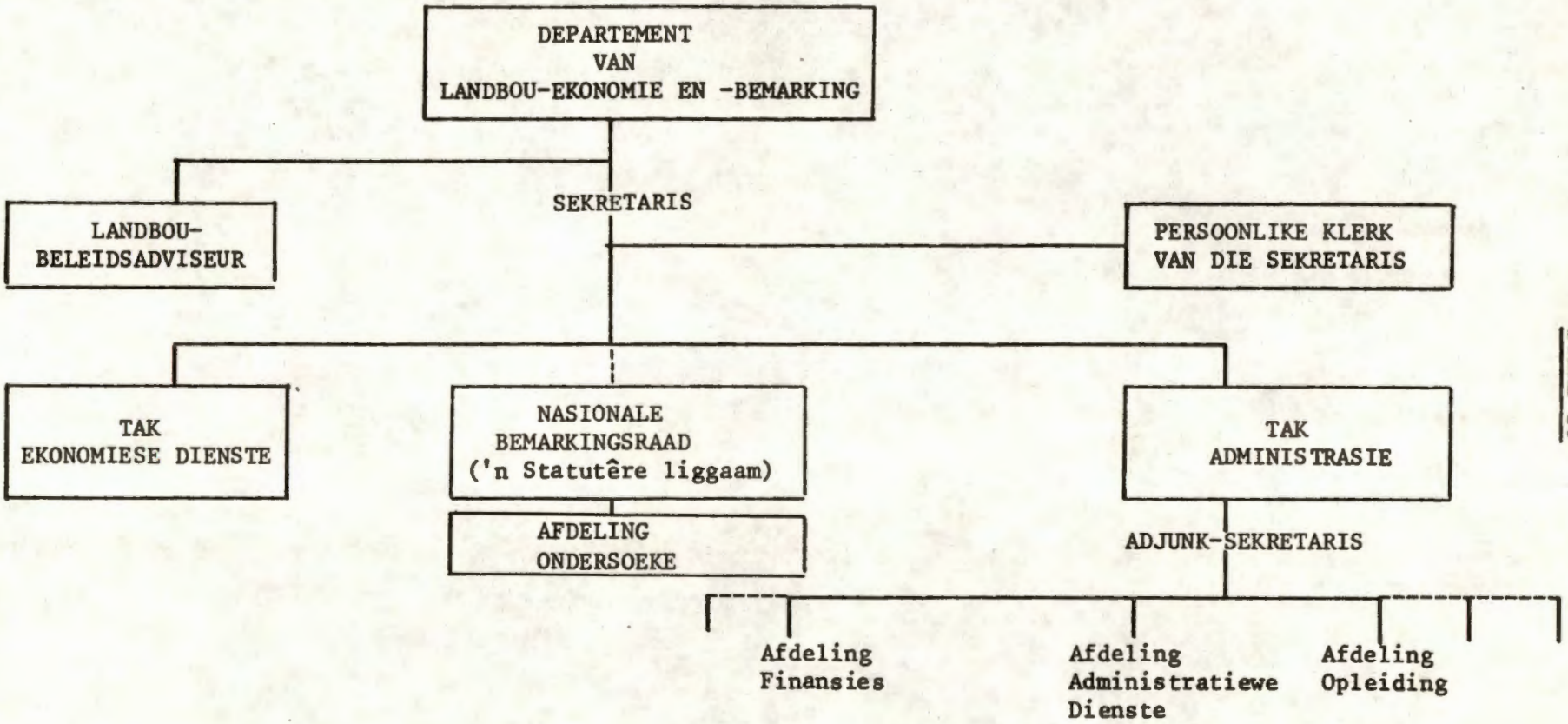
24. Algemeen

(i) Eksamens in kursusse aangebied sal in oorleg met die betrokke dosente gereël word.

(ii) Bywoning van kursusse deur kadette is verpligtend.

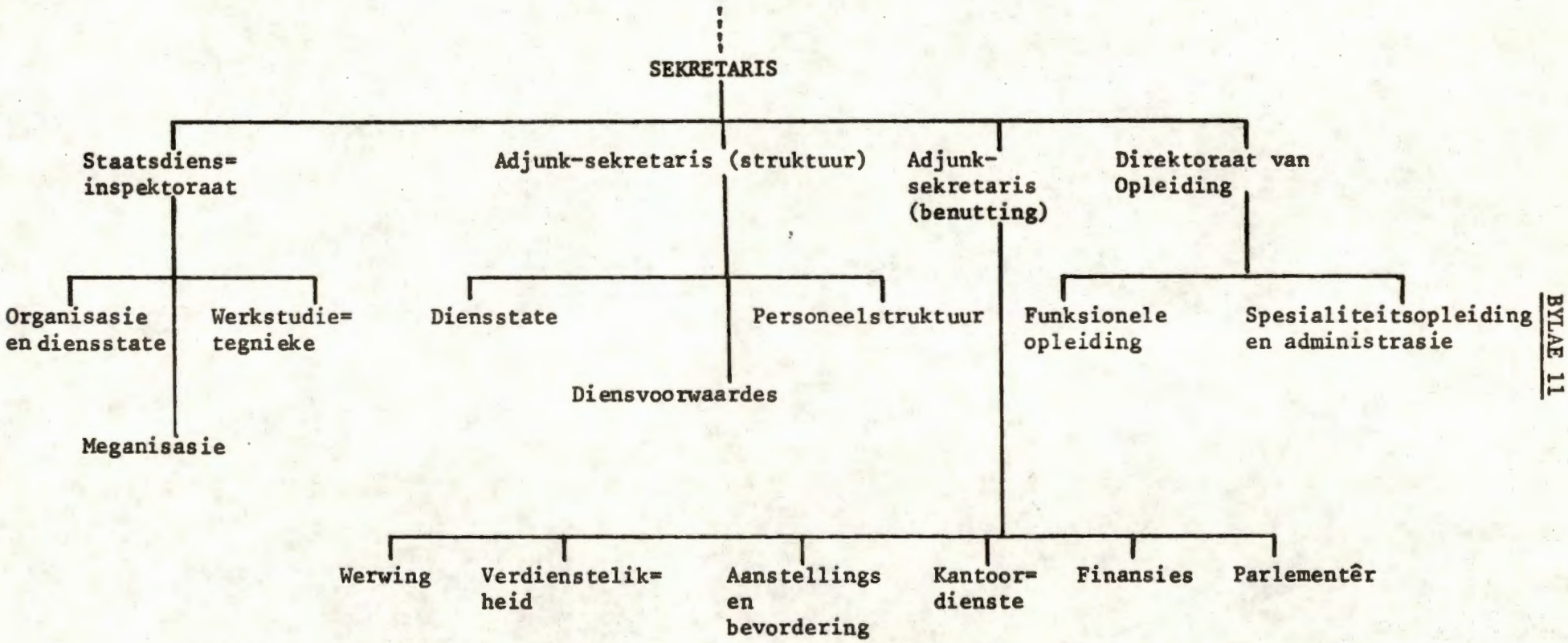
(iii) Gedurende die skoolvakansie in Junie/Julie sal geen kursusse aangebied word nie.

DEPARTEMENT VAN LANDBOU-EKONOMIE EN -BEMARKING: GOEDGEKEURDE ORGANISASIE, 1 AUGUSTUS 1973 [1]



1. Saamgestel uit organisasiekaarte in die Kantoor van die Staatsdienskommissie.

FUNKSIONELE INDELING VAN DIE KANTOOR VAN DIE STAATSDIESKOMMISSSIE[1]



BYLAE 11

1. Saamgestel uit die organisasiekaarte wat in die Inspeksieverslag oor die Kantoor van die Staatsdienskommissie (1971) opgeneem is. p.9.

KANTOOR VAN DIE STAATSDIENSKOMMISSIE[1]

FUNKSIES VAN DIE AFDELING OPLEIDING (1968)

DIREKTEUR VAN OPLEIDING

Adjunk-direkteur van Opleiding
Seksie funksionele opleiding

1. Adviseer departemente in verband met opleiding
2. Oefen oorhoofse kontrole uit oor opleidings= bedrywighede in departemente.
3. Behartig die opleidingstaak in bepaalde departemente.
4. Reël konferensies, simposiums en seminare.
5. Aanbieding van bepaalde oriënteringskursusse van gemeenskaplike aard.
6. Behartig sake rakende funksionele taaltoetsing en taalonderrig.
7. Die bevordering van selfontwikkeling van beamptes.
8. Hulp met die keuring en katalogisering van biblioteekboeke.

Adjunk-direkteur van Opleiding

Seksie spesialiteitsopleiding

Die aanbieding van
(a) Kursusse in Organisasie-, Werk- en metodestudie.
(b) Kursusse vir opleidings= beamptes en personeel= bestuurders.

Seksie administrasie

1. Reëlings in verband met die instelling, hersiening en aanpassing van opleidingskemas.
2. Evaluering van skemas.
3. Administrasie van beursleningskema.
4. Behartiging van eie hulpdienste.

1. Ontleen aan die Staatsdienskommissie Inspeksieverslag oor die Afdeling Opleiding, 1968. p.18.

BYLAE 13

STAATSDIENSKOMMISSIE

BESKRYWING VAN DIE POS VAN ORGANISEERDER VAN OPLEIDING[1]

Bevorder opleiding in die Staatsdiens deur met departemente te skakel.

(i) Is departemente/administrasies behulpsaam met -

(a) navorsing oor opleiding

(b) die bepaling van opleidingsbehoeftes

(c) die programmering en skedulering van opleidingsprojekte

(d) die bepaling van metodes en prosedures waarvolgens opleiding moet geskied

(e) die bepaling van fasiliteite en hulpmiddels wat benodig word om opleiding te bevorder

(f) die organisering van opleidingsprojekte

(g) die toekenning van verantwoordelikheid vir spesifieke opleidingsprojekte

(h) die bepaling van die verhoudings en skakeling tussen verskillende opleidingseenhede

(i) die aansporing vir opleiding

(j) die keuring van instansies verantwoordelik vir opleiding

(k) die opleiding van beamptes wat opleiding gaan waarneem

(l) die bepaling van standaarde vir die verskillende opleidingsprojekte

(m) die evaluering van opleidingsprojekte en

(n) die regstelling van afwykings van die beplande opleiding.

(ii) Bied kursusse aan waar nodig.

(iii) Reël simposiums en seminare/kortkursusse.

(iv) Hou lektuur in stand vir die verskillende opleidingsaspekte.

(v) Indekseer boeke en tydskrifte en skryf resensies oor nuwe aankope.

(vi) Doen begrotingswerk vir die Afdeling.

(vii) Behulpsaam met die programmering van die Afdeling se werksaamhede.

(viii) Behulpsaam met die opstel van die Afdeling se jaarverslag en ander verslae.

(ix) Doen verslag oor eie werksaamhede.

---

1. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie, lêer no. 99G. Pligte en vereistes verbonde aan poste van Organiseerder van Opleiding. Ongepubliseerde pamflet, 1968. p.3.

(x) Behulpsaam met die keuring van films vir opleiding.

(xi) Behulpsaam met funksionele taaltoetsing.

(xii) Dien op biblioteekkomitee.

(xiii) Skakel met N.O.B.S., S.A.I.P.A. en verwante liggame.

(xiv) Reël konferensies van hoofde van departemente.

(xv) Verantwoordelik vir sulke administratiewe funksies as wat die Adjunk-direkteur van Opleiding (F) mag opdra.

(xvi) Interpreteer en som opleidingsverslae en -programme van departemente op en lê dit met kommentaar aan die Kommissie voor.

(xvii) Verantwoordelik vir selfontwikkeling en in besonder verbreding met betrekking tot intiemer kennis van

- beginsels en filosofie van wetenskaplike personeelontwikkeling binne die breër raamwerk van personeeladministrasie.
- teorieë, praktyke en tegnieke van onderrig en ontwikkeling.
- die sosio-ekonomiese en politieke milieu waarbinne die staatsmasjien funksioneer en die fisiese en ekonomiese ontwikkelingsprogramme.
- die intiemer aspekte van staatsfinansies en die funksionering van die staatsmasjien.
- die aard, omvang en toepaslikheid van bestaande hulpverlenende opleidingsinrigtings, curriculae en potensiële nuwe vereistes wat aan beamptes gestel gaan word, asook die beurslening-stelsel.
- toesighouding en bestuur.
- kennis van keuringstegnieke om personeel te evalueer, te plaas of toe te laat tot kursusse.
- geprogrammeerde onderrigtegnieke en al die nuwe ontwikkelings en aanpassings daarvan.
- leierskap.
- nuwe tegnieke, filosofie, beginsels en tendense in beplanning, organisering, finansiering, personeelleiding, kommunikasie en beheer.
- die besondere spesiale take opgedra van tyd tot tyd.

(xviii) Bevorder taalbedrewenheid in die Staatsdiens.

LITERATUURLYS

1. BOEKE

1. American Society for Engineering Education. Goals of Engineering Education. The preliminary report. Washington D.C., A.S.E.E., 1965.

2. American Society for Engineering Education. Goals of Engineering Education. The final report. Washington D.C., A.S.E.E., 1968.

3. Attir, A. Adaptation of personnel administration to changes in society. Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 1971.

4. Behr, A.L. & MacMillan, R.G. Education in South Africa. Pretoria, Van Schaik, 1968.

5. Blake, R. & Mouton, Jane. The managerial grid. Houston, Gulf Publishing Co., 1964.

6. Boydell, T.H. A guide to the identification of training needs. Londen, Bacie, 1970.

7. Brasz, H.A. e.a. Inleiding tot de bestuurswetenschap. Arnhem, Vuga-boekerij, 1962.

8. Burr, R.B. Management development. In Bittel, C. red. Training and development handbook. New York, McGraw Hill, 1967.

9. Bybel, Die.

10. Cloete, J.J.N. Inleiding tot die Publieke Administrasie. Pretoria, Van Schaik, 1967.

11. Coetzee, J.C. Inleiding tot die algemene teoretiese opvoedkunde. Pretoria, Van Schaik, 1965.

12. De Klerk, W.J. e.a. Interfakultêre Wysbegeerte. Diktaatkursus III. Potchefstroom, Universiteit vir C.H.O., 1970.

13. De Phillips, F.A. e.a. Management of training programs. Illinois, Irwin, 1960.

14. Depré, R. Rol en kwalificatie van de beleidsambtenaar. In De evolutie van het openbare ambt en de vormingsvereisten. Brussels, Instituut Administratie-Universiteit, 1968.

15. El-Rashidi, F. Human aspects of development. Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 1971.

16. Keyter, J. de W. Opvoeding en onderwys. Kaapstad, Nasionale Boekhandel, 1961.

17. King, D. Training within the organisation. Londen, Tavistock, 1964.

18. Kirkpatrick, D. Evaluation of training. In Bittel, C. red. Training and development handbook. New York, McGraw Hill, 1967.

19. Liebenberg, C.R. Die Christelik-protestantse lewensopvatting. In Landman, W.A. e.a. Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners. Stellenbosch, Universiteitsuitgewers, 1971.

20. Lombard, J.A. e.a. Die ekonomiese politiek van Suid-Afrika. Kaapstad, H.A.U.M., 1967.

21. Luijk, H. Taakverdeling en functievorming. Alphen aan Rijn, Samson Uitgeverij, 1971.

22. Macy, J.W. Public Service. The human side of government. New York, Harper and Row, 1971.

23. Megginson, L.C. A behavioral approach to administration. Illinois, Unwin, 1967.

24. Nadler, L. Developing human resources. Houston, Gulf Publishing Co., 1970.

25. Oberholzer, C.K. Inleiding tot die prinsipiële opvoedkunde. Pretoria, J.J. Moreau & Kie.,1965.

26. Oosthuizen, J.H.C. Die voertaal (medium) van onderrig in 'n stelsel van gedifferensieerde onderwys. Verslag nr. 06. Pretoria, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1970.

27. Pieterse, J.E. Jeug en arbeid. Johannesburg, Voortrekkerpers, 1967.

28. Pistorius, P. Kaart en kompas van die opvoeding. Potchefstroom, Pro Rege Pers, 1969.

29. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O. Waarheen lei universiteitsopleiding? Potchefstroom, Universiteit vir C.H.O., 1966.

30. Potgieter, E.F. Aspekte van die taak van ons universiteite ten opsigte van ontwikkelende gemeenskappe in Suidelike Afrika. In Universiteite in Suidelike Afrika. Pretoria, Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns, 1967.

31. Roos, S.G. Pedagogiese kategorieë en kriteria. In Landman, W.A. e.a. Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners. Stellenbosch, Universiteitsuitgewers, 1971.

32. Russel, B. History of western philosophy. Londen, Unwin, 1962.

33. Seymour, W.D. Operator training in industry. Londen, Institute of Personnel Management, 1959.

34. Stewart, W. Graduate study in public administration. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1961.

35. Stoker, H.G. Beginsels en metodes in die wetenskap. Potchef= stroom, Pro Rege Pers, 1961.

36. Tickner, F. Training in modern society. New York, Graduate School of Public Affairs, 1966.

37. Tracey, W. Evaluating training and development systems. New York, American Management Association, 1968.

38. United Nations. A handbook of public administration: Current concepts and practice with special reference to developing countries. New York, United Nations, 1961.

39. United Nations. Handbook of training in the public service. New York, United Nations, 1966.

40. Wellens, J. The training revolution. Londen, Evans Brothers, 1963.

41. Wessels, F.J. Die Republikeinse grondwet. Kaapstad, Nasionale Boekhandel, 1962.

2. TYDSKRIFTE EN KOERANTE

1. Ackerman, L. Training programs, goals, means and evaluation. *Personnel Journal*, Vol. 47, nr. 10, 1968.

2. Anon. Nuusberig. *Tegniek, die Afrikaanse Nywerheidsblad*, nr. 41, April 1971.

3. Bennel, A.S. Managing a training organisation. *Training and Education News*, no. 7, 1970.

4. Blake, R. The American and the training and development profes= sion. *Training and Development Journal*, Maart 1973.

5. Blum, A.A. Technology and education: A comparative study. *Training and Development Journal*, Julie 1971.

6. Boise, W.B. The French National School of Administration and the education of career executives. *Public Personnel Review*, Jan. 1969.

7. Cloete, J.J.N. Die verbintenisse tussen Publieke Administrasie en ander wetenskappe. *SAIPA*, Junie 1973.

8. Erasmus, D.P. Opleiding van bedryfsleiers. *Volkshandel* , Maart 1970.

9. Gardner, J.W. The luckiest people. *Civil Service Journal*, Junie 1968.

10. Ginzberg, E. The role of training in national manpower policy. *Training and Development Journal*, Julie 1972.

11. Gordon, M.E. Planning and training activity. *Training and Development Journal*, Jan. 1973.

12. Graves, D. The impact of culture upon managerial attitudes, beliefs and behaviour in England and France. *Journal of Management Studies*, Feb. 1972.

13. Honey, J.C. Education for public service: Challenge to universities. *Journal of Higher Education*, April 1969.

14. Human, C.J.F. Opvoeding tot arbeid. *Handhaaf*, Junie 1973.

15. Jaeger, J.B. Roadblocks to management training in developing countries. *Advanced Management Journal*, Julie 1971.

16. Kruger, H.B. Die voor-universitêre vorming van die student. *Instituut vir die bevordering van Calvinisme, Studiestuk* nr. 6, 1972.

17. Kuruvilla, P.K. The career concept in the Canadian Public Service. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 39, nr. 1, 1973.

18. Lee, J.W. & Anthony, W.R. Educational needs of part-time graduate students. *Public Personnel Management*, Maart/April 1973.

19. Loxton, A. 'n Algemene oorsig van O en M-bedrywighede in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. *Tydskrif vir O en M*, Vol. 7, nr. 1, 1969.

20. Manor, J. The reform of the Ecole Nationale d' Administration in Paris. *Public Administration in Israel and Abroad*, nr. 11, 1971.

21. Morrison, D.M. Amerika se werk-etiek word hervorm. *Die Transvaler*, Vrydag, 19 Jan. 1973.

22. Pelser, H.S. Onderrig en lewensbeskouing, *Bulletin vir Dosente, Randse Afrikaanse Universiteit*, Jaargang 3, nr. 3, 1972.

23. Pienaar, J.J. Die struktuur van die opvoedingswetenskap binne die agogiese konteks. *Iter*, Junie 1971.

24. Redaksioneel. *Doelmatig Bedrijfsbeheer*, Maart 1970.

25. Redaksioneel. *Management today*, Mei 1969.

26. Sheriff, P. Factors affecting the impact of the Fulton report. *International Review of Administrative Sciences*, nr. 3, 1970.

27. Smith, P.J. & Drake, R. Integrating personnel and training. *Personnel Management*, Mei 1969.

28. Sorata, D. & Wolfson, A. Pragmatic approach to people problems. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1973.

29. Thornhill, C. & Cloete, J.J.N. Die Franse Nasionale Skool vir Administrasie. *SAIPA*, Sept. 1969.

30. Van der Stoep, F.J. Is die adolessent nog kind? *Skakelblad*, Nov. 1972.

31. Vrey, J.D. Selfopvoeding binne die andragogie. *Iter*, Nov. 1971.

32. Wiseman, H.V. Staff training: Traditions and prospects. *Comment*, Mei 1966.

3. STAATSPUBLIKASIES

ALGEMEEN

1. Great Britain. Civil Service Commission. Appointments in administration. Londen, H.M. Stationery Office, 1972.

2. Great Britain. Department of Employment and Productivity. Glossary of training terms. Londen, H.M. Stationery Office, 1967.

3. Great Britain. Ministry of Labour. Industrial Training Act: General Guide. Londen, H.M. Stationery Office, 1966.

4. Great Britain. Civil Service Commission. Work and training in the higher civil service. Londen, H.M. Stationery Office, 1956.

5. Republiek van Suid-Afrika. Begroting van uitgawes wat uit inkomsterekening gedurende die jaar wat op 31 Maart 1974 eindig bestry moet word. Pretoria, Staatsdrukker, 1973.

6. Republiek van Suid-Afrika. Ekonomiese ontwikkelingsprogram in die Republiek van Suid-Afrika, 1970-1975. Pretoria, Staatsdrukker, 1970.

7. Republiek van Suid-Afrika. Debatte van die Volksraad. Die Staatspresident se rede. Tweede sessie - vierde parlement. Pretoria, Staatsdrukker, 1971.

8. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdiensbeursskema. Goewerments-kennisgewing nr. 422 van 1972. Pretoria, Staatsdrukker, 1972.

9. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Loopbane in die Staatsdiens, 1972-73. Pretoria, Staatsdrukker, 1972.

10. Republiek van Suid-Afrika. Transvaalse Onderwysdepartement. Sillabus in werkwinkelpraktyk: Houtbewerking. St. 7 en 8, praktiese kursus. Pretoria, T.O.D., 1972.

11. United States of America. Civil Service Commission. Bureau of Training. Studies and reports relating to training and education: Fiscal year 1969. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1970.

12. United States of America. Civil Service Commission. Catalog of interagency training programs 1971-72. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1971.

13. United States of America. Civil Service Commission. Interagency Advisory Group. Summary of 238th meeting. Washington D.C., Civil Service Commission, 1968.

14. United States of America. Civil Service Commission. The training of federal employees. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1958.

JAARVERSLAE

1. Great Britain. Civil Service Department. Civil service training 1969-1970. Londen, H.M. Stationery Office, 1971.

2. Great Britain. H.M. Treasury. Civil service training. Report by the Training and Education Division 1966-1967. Londen, H.M. Stationery Office, 1968.

3. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Jaarverslag 1971. Pretoria, Staatsdrukker, 1972.

4. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Bosbou. Jaarverslag 1969/70. Pretoria, Staatsdrukker, 1971.

5. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Landbou-tegniese Dienste. Jaarverslag 1967, Pretoria, Staatsdrukker, 1968.

6. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag 1966, Pretoria, Staatsdrukker, 1967.

7. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag 1967. Pretoria, Staatsdrukker, 1968.

8. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag .1969. Pretoria, Staatsdrukker, 1970.

9. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Jaarverslag 1972. Pretoria, Staatsdrukker, 1973.

10. Republiek van Suid-Afrika. Verslag van die Nasionale Onderwys= raad vir 1971. Pretoria, Staatsdrukker, 1972.

11. United States of America. Civil Service Commission. Annual report 1966. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967.

12. United States of America. Civil Service Commission. Bureau of Training. Employee training in the federal service. Fiscal year 1968. Washington D.C., Civil Service Commission, 1969.

VERSLAE VAN KOMMISSIES EN KOMITEES

1. Australia. The training of skilled workers in Europe. Report of the Australian Tripartite Mission 1968-1969. Tasmania, The Government Printer, 1971.

2. Great Britain. H.M. Treasury. Management training in the Civil Service. Report of a working party. Londen, H.M. Stationery Office, 1967.

3. Great Britain. Joint Committee of the National Whitley Council. Fulton: The reshaping of the Civil Service. Developments during 1970. Londen, H.M. Stationery Office, 1971.

4. Great Britain. Report of the Committee on the training of civil servants. Londen, H.M. Stationery Office, 1944.

5. Great Britain. The Civil Service. Report of the Committee 1966-1968, Vol. I. Londen, H.M. Stationery Office, 1968.

6. Republic of South Africa. Department of Education, Arts and Science. Commission of enquiry into the method of training for university degrees in engineering. Report part 1 and part 2. Pretoria, Government Printer, 1964.

7. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Hoër Onderwys. Verslag van die Kommissie van ondersoek na die opleiding van land= meters. Opsomming van die hoofverslag. Pretoria, Staatsdrukker, 1970.

8. Republiek van Suid-Afrika. Verslag van die Kommissie van ondersoek na die uitvoerhandel van die Republiek van Suid-Afrika. Vol. II. Pretoria, Staatsdrukker, 1972.

9. Unie van Suid-Afrika. Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap. Verslag van die Kommissie van ondersoek insake tegniese en beroepsonderwys. Pretoria, Staatsdrukker, 1948.

10. Unie van Suid-Afrika. Vyfde verslag van die Kommissie van ondersoek na die Staatsdiens. Kaapstad, Cape Times Ltd. (vir die Staatsdrukker), 1947.

11. United States of America. Civil Service Commission. Investment for tomorrow. Report of the Presidential task force. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967.

12. United States of America. Civil Service Commission. Self and service enrichment through Federal training. Washington D.C., Civil Service Commission, 1967.

13. United States of America. House of Representatives. Report covering the effectiveness of the Government Employees Training Act 1958. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1967.

14. United States of America. National Academy of Public Administration. The Federal Executive Institute: An evaluation. Washington D.C., Civil Service Commission, 1971.

15. United States of America. Report of the Commission on technology, automation and economic progress. Vol. I. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1968.

WETTE, REGULASIES EN VOORSKRIFTE

1. Canada. Public Service Employment Act, 1967. Ottawa, Queens Printer and Controller of Stationery, 1967.

2. Republiek van Suid-Afrika. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, nr. 32 van 1961.
Staatsdienswet, nr. 54 van 1967 (soos gewysig).
Wet op Professionele Ingenieurs, nr. 81 van 1968 (soos gewysig).
Wet op Vakleerlinge, nr. 37 van 1968 (soos gewysig).
Wysigingswet op Nywerheidsversoening, nr. 21 van 1970 (soos gewysig).
Pretoria, Staatsdrukker.

3. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdiensregulasies. Goewermentskennisgewing nr. 2047 (soos gewysig). Pretoria, Staatsdrukker, 1959.

4. United States of America. Civil Service Commission. Federal Personnel Manual. Washington D.C., Civil Service Commission, 1968.

5. United States of America. Civil Service Commission. Handbook of occupational groups and series. Washington D.C., Civil Service Commission, 1963.

6. United States of America. Government employees training act, nr. 85 van 1958. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1958.

4. ONGEPUBLISEERDE BRONNE

PROEFSKRIFTE, VERHANDELINGE EN SKRIPSIES

1. Botes, P.S. 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staats= dienskommissie tot oriënteringsopleiding. Universiteit van Pretoria, 1970.

2. Du Plessis, J.E. 'n Evaluering van die werwingsreklamemaatreëls van die Staatsdienskommissie. Universiteit van Pretoria, 1971.

3. Dyman, R.M. Personeelvoorsiening vir opleidingsdoeleindes deur die Staatsdienskommissie. Universiteit van Pretoria, 1968.

4. Eksteen, F.R.L.N. Handelsonderwys getoets aan die eise van die beroepslewe. Universiteit van Pretoria, 1965.

5. Hanekom, S.X. Die opleiding van werkstudiebeamptes in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Universiteit van Pretoria, 1968.

6. Scholtz, H. Die keuring van toekomstige bedryfsleiers. Universi= teit van Pretoria, 1964.

7. Viljoen, A. Die leer- en opleidingsproses in die opleidingspro= gramme van die Staatsdienskommissie. Universiteit van Pretoria, 1973.

AMPTELIKE VOORSKRIFTE, OMSENDBRIEWE EN HANDLEIDINGS

1. Great Britain. Civil Service Department. Management Personnel Training Division. Staff reporting (ongedateer).

2. Great Britain. H.M. Treasury. Training and Education Division. In-service training. Circular letter 2-TE 165/04, 1968.

3. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Handleiding vir opleidingsbeplanning vir nywerheidswetgewing en dienste gelewer deur die Departement van Arbeid, 1972.

4. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Notaboek vir nuwelinge, 1973.

5. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Opleidings= beleid en doelstelling, 1970.

6. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Bantoe-onderwys. Omsendbrief nr. 12 van 1970.

7. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Bantoe-onderwys. Taakontledingstate vir streekkantore, Mei 1971.

8. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Gemeenskapsbou. Omsendbrief nr. 3 van 1971.

9. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Gemeenskapsbou. Opleiding in die Departement: Beleid, 1970.

10. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Landboukrediet en -grondbesit. Kantooropdrag en opleidingsbeleid, 1970.

11. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Grondbeginsels in toesighouding, 1971.

12. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding vir die opleiding van opleidingsbeamptes, 1967.

13. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Handleiding vir die opleiding van werkstudiebeamptes, 1961.

14. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Lys van poste, 1971.

15. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Omsendbriewe nr. 19 van 1964 en
nr. 4 van 1967.

16. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Saamgevoegde kantooropdragte, 1973.

17. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Selfopleidings= gids vir 'n Organiseerder van Opleiding, 1972.

18. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Staatsdiens= personeelkode, 1973.

19. United States of America. White House Executive order 11348. 1967.

WERKPROGRAMME EN VERSLAE

1. België.. Instituut Administratie-Universiteit. Evaluatierapport van die seminaries georganiseerd ten behoeve van hogere ambtenaren en ambtenaren-generaal der overheidsdiensten, 1966.

2. België. Instituut Administratie-Universiteit. Vormingsbehoeften op directiegebied in de Belgische overheidsdiensten, 1963.

3. Britain. Civil Service Department. Report of the working group on ITM training, 1970.

4. Britain. H.M. Treasury. Whitley review of training in the Civil Service, 1965.

5. Nederland. Ministerie van Binnenlandse Zaken. Rapport van de werkgroep integratie hogere bestuursdienst, 1965.

6. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Arbeid. Program van opleiding vir Senior Administratiewe Assistente in toesighoudende hoedanigheid, 1973.

7. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Buitelandse Sake. Opleidingsprogram vir 1973.

8. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Immigrasie. Opleidingsprogram vir buitelandse diensbeamptes, 1972.

9. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Instituut vir Mannekragnavorsing. Die invloed van diensvoorwaardes op die gesindheid van 'n geselekteerde groep werknemers in die Staatsdiens, 1972.

10. Republiek van Suid-Afrika. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Instituut vir Mannekragnavorsing. Ondersoek in verband met mannekragbenutting in die Staatsdiens, 1969.

11. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Inspeksieverslae:

    (a) Die funksionele organisasie en diensstaat van die Afdeling Opleiding, 1968.

    (b) Die funksionele organisasie en diensstaat van die Kantoor van die Staatsdienskommissie, 1971.

    (c) Die struktuur van die Tegniese Tak van die Staatsdiens. Algemene verslag oor die Tegniese Tak, 1958.

    (d) Die struktuur van die Tegniese Afdeling, 1957.

12. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslae van ondersoekkomitees:

    (a) Verslag van die Komitee van Ondersoek na die opleiding van Staatsamptenare, 1954.

    (b) Administratiewe opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, 1971.

13. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. Verslae van konferensies van departementshoofde:

    (a) Verslag van die sesde konferensie, 1959.
    (b) Verslag van die negende konferensie, 1962.
    (c) Verslag van die twaalfde konferensie, 1966.

MEMORANDUMS, TOESPRAKE EN PAMFLETTE

1. België. Algemene Directie voor Selectie en Vorming. Toelichting betreffende de research en vorminggroepen. (Pamflet). 1968.

2. Cherkasov, E. International Institute of Administrative Sciences. Evaluation of public service training courses. (Memorandum). 1971.

3. Nederland. Rijksbestuurstudie Centrum. (D. van Duijne.) Vorming en opleiding van hogere rijksambtenaren. (Memorandum). 1971.

4. Republic of South Africa. Public Service Commission. Training in the Public Service of the Republic of South Africa. (Pamflet). 1973.

5. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie. (Robson, I.H.) Ondersoek na werkwaardering. (Memorandum). 1972.

6. Republiek van Suid-Afrika. Staatsdienskommissie.

   (a) Pligte en vereistes verbonde aan poste van Opleidingsbeamptes in departemente en

   (b) Pligte en vereistes verbonde aan poste van Organiseerders van Opleiding.

   (Pamflette). 1968.

7. Steyn, W.I. Die beleid van die Staatsdienskommissie insake opleiding met spesiale verwysing na die taak van die departementele opleidingsbeampte. (Referaat gelewer by 'n konferensie van opleidingsbeamptes). 1971.

8. Steyn, W.I. The education and training of surveyors. (Referaat gelewer by die Vierde Internasionale Landmeterskonferensie). 1970.

9. United States of America. Civil Service Commission. The Executive Seminar Center, Kingspoint. (Pamflet). 1969.

10. United States of America. Office of Internal Revenue. Premises for employee training. (Pamflet). 1963.

11. Van der Merwe, S. Die toekoms van die Blanke in die administrasie van Kleurlingsake. (Toespraak tydens die Kongres van die Saamwerk Skolevereniging). 1972.

12. Verhoef, W. Die bydrae van opleiding tot benutting van die menspotensiaal. (Referaat gelewer by 'n Staatsdienskommissie simposium oor personeelbenutting). 1968.

AMPTELIKE LÊERS

Republiek van Suid-Afrika, Staatsdienskommissie lêers nr.

7/4/21	90/G/12
7/4/40	90/G/16
	99/G
12/2/1	99/G/4
12/2/1/25	99/G/21/3
12/2/1/27	99/G/37
12/2/1/35	99/G/37/9
12/2/1/39	99/10
12/2/1/62	169/G/1
13/1	169/G/17/2

ENGLISH ABSTRACT

(Uittreksel in Engels)

EMPLOYEE TRAINING BY THE LARGE EMPLOYER: A STUDY OF THE THEORY AND PRACTICE OF EMPLOYEE TRAINING IN THE PUBLIC SERVICE OF THE REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

The purpose of the study was to determine the extent to which a large employer accepts and applies the principles of employee training. To this end, aspects of the training policy, the determination of training needs, the definition of training objectives, training programs, training methods and the evaluation of training in the Public Service of the Republic of South Africa were subjected to analysis and critical examination.

Certain gaps were found to exist between the theory and practice of virtually every aspect of training. The training policies of various government departments and the training directives of the Public Service Commission nevertheless seemed to reflect most, if not all, of the generally accepted training principles.

It was concluded that the contribution which training can make towards the achievement of the objectives of a department depended largely on whether

(a) the training was introduced deliberately and systematically (rather than haphazardly) as a means of providing in established training needs, and as an investment in the quality of the employees;
(b) it formed an integral part of the day-to-day management of the department, and in particular of its personnel management;
(c) suitably qualified staff, adequate funds and facilities for training were available and
(d) every member of the organisation accepted his training responsibilities.

In general the Public Service seemed to be committed to a training philosophy and to training policies which are considered to be basically sound. For the greater part the Public Service was also actively involved in programs designed to carry out its training policies.