

HOOFSTUK 2

KEURING AS 'n BEDRYFSIELKUNDIGE FUNKSIE

2.1. INLEIDING

Aangesien hierdie ondersoek die uiteindelijke effektiewe keuring van studente ten doel het, word daar in hierdie hoofstuk 'n kort oorsig van die keuringsproses, soos wat dit oor die algemeen in die bedryf toegepas word, gegee. In hierdie ondersoek is daar slegs van psigometriese toetse en vorige prestasie (matriek) gebruik gemaak, terwyl hierdie faktore slegs 'n klein gedeelte van die totale keuringsproses dek. Die doel van hierdie hoofstuk is dus om psigometriese toetse as keuringshulpmiddel ten opsigte van die keuringsproses as 'n bedryfsielkundige funksie in perspektief te plaas.

2.2 MANNEKRAGBEPLANNING

Glueck (1978:88) definieer mannekragbeplanning soos volg:

"the process which attempts to provide adequate human resources to achieve future organizational objectives. It includes forecasting future needs for employees of various types; comparing these needs with the present work force; and determining the numbers and types of employees to be recruited or phased out of the organization's employment group."

Voordat enige werwing en keuring kan plaasvind, is dit noodsaaklik dat die organisasie moet vasstel hoeveel en watter tipe mense hulle benodig om bepaalde doelwitte te kan bereik.

Volgens Glueck (1978:87-146), Walker (1980:23-46) en Flipppo (1984:128-135) behoort die volgende aspekte by mannekragbeplanning aandag te geniet:

2.2.1 LANGTERMYNFAKTORE

(a) Die **strategiese plan** van die organisasie moet deeglik bekyk word. Hierdie strategiese plan is volgens Walker (1980:78) van groot belang, omdat dit bepaalde doelwitte vir die organisasie formuleer, dit 'n aanduiding sal gee van bykomende produkte en/of dienste wat verskaf gaan word, met ander woorde moontlike uitbreidings, maar ook moontlike inkrimpings waar werknemers verminder sal moet word.

(b) **Demografiese faktore** sal volgens Walker (1980:24-29) en Flippo (1984:128-130) 'n aanduiding van die beskikbaarheid van mannekrag gee. Verder moet die toenemende getalle vroue wat die arbeidsmark betree in aanmerking geneem word, asook die feit dat werkers tans met baie beter kwalifikasies en opleiding die arbeidsmark betree as wat die geval 'n dekade en meer gelede was.

(c) Die **ekonomie** beïnvloed volgens Flippo (1984:130) ook die mannekragssituasie en wel op die basis van vraag en aanbod. Indien die ekonomiese klimaat ongunstig is, styg werkloosheid en gevolglik ontstaan 'n ooraanbod van arbeid. Werkers is dus vryelik beskikbaar en lone en salarisse hoef dus nie baie kompetender te wees om werkers tevrede te stel nie. In gunstige ekonomiese omstandighede sal werkers dus weer skaars en werkloosheid gevolglik laag wees.

d) **Tegnologiese neigings** soos byvoorbeeld meganisasie en outomatisasie kan tot gevolg hê dat minder werkers benodig word, terwyl tegnologiese veranderinge sekere werkers se vaardighede kan laat verouder en sodoende oorbodigheid aan die hand werk. Volgens Walker (1980:31) en Flippo (1984:131) kan tegnologiese veranderinge ook nuwe vaardighede eis, waarvoor voorsiening gemaak moet word, byvoorbeeld die hantering van die rekenaar.

e) **Sosiale faktore** wat 'n rol in die beskikbaarheid van mannekrag kan speel, veral in die Suid-Afrikaanse opset, is byvoorbeeld die afskaffing van die Wet op Instromingsbeheer, wat tot gevolg het dat swartes hulle arbeid op meer plekke beskikbaar kan stel.

2.2.2 KORTTERMYNFAKTORE

Volgens Flippo (1984:131-132) behoort hier veral aandag aan die fisiese werkslading, soos byvoorbeeld produksieskedules, asook aan die begroting gegee te word. Verdere aspekte wat aandag behoort te geniet is moontlike uitbreidings of verskuiwings van kantore wat 'n toename in personeel of 'n verskuiwing van bestaande personeel sal impliseer, asook moontlike personeelvermindering in dele of selfs die hele organisasie.

2.2.3 DIE BESTAANDE MANNEKRAGOPSET

In die vorige gedeeltes (2.2.1 en 2.2.2) is hoofsaaklik gekyk na die behoefte aan mannekrag in die lig van die doelwitte wat die organisasie in die medium- of langtermyn wil bereik.

Vervolgens moet daar gekyk word na die bestaande mannekrag binne die organisasie. Die verskil tussen dit wat benodig word en dit waarvoor die organisasie reeds beskik, sal dan die addisionele mannekragbehoefte wees (Glueck, 1978:138 en Flippo, 1984:135).

Die bestaande mannekragopset kan geëvalueer word deur aan die volgende faktore aandag te gee:

'n **mannekrag-oudit** kan volgens Walker (1980:361-362) en Flippo (1984:133) uitgevoer word waardeur alle inligting van bestaande werknemers bekom word waaronder byvoorbeeld prestasiebeoordelingsresultate, jare diens, tipes ervaring,

opleidingskursusse deurloop en frekwensie van bevorderings. In kort kom dit neer op 'n opname van die potensiaal van die bestaande werksmag.

Die doel hiervan is om , in die lig van die mannekragbehoefte, vas te stel watter vaardighede nog ontbreek, waar heropleiding in aanverwante rigtings kan plaasvind, of die opleiding intern of ekstern kan geskied, en laastens ook watter vaardighede met behulp van werwingsaksies uit die arbeidsmark bekom moet word.

Verdere faktore wat in berekening gebring moet word, is die produktiwiteitsvlak binne die organisasie. Volgens Flippo (1984:133) bestaan daar 'n indirekte verband tussen produktiwiteit en mannekragbehoefte. Hoe meer gevorderd die tegnologie dus, hoe hoër sal die produktiwiteit wees en hoe minder werkers sal benodig word.

Spesifieke aandag moet ook aan faktore soos arbeidsomset en afwesigheid gegee word, sodat hierdie veranderlikes uitgeskakel kan word in die vasstelling van die mannekragbehoefte. Hierdie gegewens word dan tydens die mannekragvooruitskatting geprojekteer ten einde daarvoor te kan kompenseer (Glueck, 1978:139, Walker, 1980:101 en Flippo, 1984:134). Sodra die verskil tussen die mannekragbehoefte en die bestaande mannekrag binne die organisasie bepaal is, kan daar aktief begin word met die aanstelling van nuwe werkers sodat hulle in diens geneem kan word sodra hulle dienste benodig word.

Dit is egter ook só dat een van die instandhoudingsfunksies van die werwingskantoor die vul van poste is wat van tyd tot tyd maar op 'n deurlopende basis ontstaan (Flippo, 1984:143).

Daar sal vervolgens nou gekyk word na die werwings- en keuringsfunksies ten einde hierdie ondersoek met die oog op keuring beter toe te lig.

2.3 DIE KEURINGSPROSES

Voordat keuring van applikante kan plaasvind, behoort daar 'n kriterium vasgestel te word aan die hand waarvan applikante gemeet kan word ten einde 'n sinvolle keuringsbesluit te kan neem. Die kriterium wat normaalweg gebruik word is die posbeskrywing en die posspesifikasie.

2.3.1 Die posbeskrywing en posspesifikasie

'n Posbeskrywing is presies wat die begrip impliseer, naamlik 'n beskrywing van die pos. Vir elke pos binne die organisasie behoort daar 'n posbeskrywing te wees.

'n Pos moet eers geanaliseer word ten einde te kan vasstel wat die pos presies behels. Posanalise kan volgens Glueck (1978:108-110) en Flippo (1984: 115-116) op verskeie maniere gedoen word, naamlik deur middel van 'n onderhoud met die posbeker, 'n vraelys wat deur die posbeker voltooi moet word, observasie en geskrewe uiteensettings deur die posbeker en sy toesighouer. Die mees algemene metodes wat hiervoor gebruik word, is 'n kombinasie van die vraelys- en onderhoudtegnieke (Flippo, 1984:116).

Die posbeskrywing bestaan volgens Glueck (1978:108) en Flippo (1984:116) uit die volgende:-

- (i) een of ander vorm van identifikasie (gewoonlik 'n posnommer),
- (ii) 'n opsomming van die pos,
- (iii) take wat binne die pos uitgevoer moet word, asook die frekwensie van elke taak, byvoorbeeld daaglik of weeklik,
- (iv) toesighouding ontvang en toesighouding gegee. (Dit word gewoonlik aangedui met behulp van 'n diagram, wat aandui watter posnommers aan hierdie betrokke pos verantwoording doen en aan watter pos die betrokke pos verantwoording doen),
- (v) daar kan aangedui word met watter masjienerie, gereedskap of materiaal die posbeker moet werk asook

(vi) die werksomstandighede byvoorbeeld hitte, koue, geraas, en gevaar.

Die spesifisering is volgens Flippo (1984:123) 'n omskrywing van die minimum vermoëns of vereistes waaraan die posbekleër of applikant moet voldoen ten einde die werk binne daardie pos bevredigend te kan uitvoer. Voorbeelde hiervan is onder andere ervaring, kommunikasievermoë, en kwalifikasies. Glueck (1978:108) noem in hierdie verband ook aspekte soos werkskennis en vaardighede.

Tydens die keuringsproses word die applikante voortdurend beoordeel aan die hand van hulle vermoëns sover dit die uitvoering van die werk betref, terwyl daar terselfdertyd gelet word op die mate waarin hy voldoen aan die spesifisering.

2.3.2 WERWING

Applikante moet, nadat vakatures binne die organisasie geïdentifiseer is, gewerf word. Werwing geskied oor die algemeen deur middel van advertensies in die pers maar daar bestaan ook volgens Flippo (1984:144-145) alternatiewe metodes naamlik om applikante met behulp van indiensnemingsagentskappe te bekom, wat dan werwing en keuring namens die organisasie behartig. Hierdie metode kan egter baie duur wees (Walker, 1980:255).

Aanbevelings deur bestaande werknemers is ook 'n alternatiewe bron van arbeid en is volgens Flippo (1984:145) ook redelik geslaagd, aangesien werkers wat iemand aanbeveel normaalweg die organisasie én die voornemende werker ken en tot 'n redelike mate kan beoordeel hoe die persoon by die organisasie sal aanpas.

Ander werwingsbronne sluit onder andere skole, kolleges en universiteite in, terwyl dit soms ook kan gebeur dat 'n persoon

van buite kom aanklop en navraag doen oor die moontlikheid van werk en dan sodoende in diens geneem word.

'n Laaste werwingsbron volgens Flippo (1984:146) is tydelike werkers, wat op 'n huurbasis aangestel kan word.

Bogenoemde werwingsbronne is hoofsaaklik die eksterne bronne. Die bestaande mannekrag-situasie van die organisasie moet egter ook nie uit die oog verloor word nie en die kwessie van interne werwing en bevorderings moet baie duidelik in die mannekragbeleid van die organisasie uitgespel word.

Volgens Flippo (1984:143-144) dra dit baie daartoe by om huidige werknemers te motiveer indien daar eers binne die organisasie gewerf word. Slegs wanneer daar geen potensiële kandidate binne die organisasie gevind kan word nie, behoort daar na die eksterne bronne gekyk te word. Dit moet in gedagte gehou word dat enige vakature binne die organisasie vir een of ander werker 'n bevordering kan beteken. Verder is dit ook makliker om werkers op intreevlak te werf as op hoër vlakke binne die organisasie. 'n Goeie beleid volgens bostaande inligting sou dus wees om eers binne die organisasie te werf en dan van buitebronne gebruik te maak.

2.3.3 KEURING

Glueck (1978:190) definieer keuring as die proses waardeur die organisasie 'n persoon of persone uit 'n lys van applikante kies en wel tot die mate waarin hy/hulle voldoen aan die keuringskriteria van die vakante pos of poste.

Beach (1985:134) se definisie stem baie ooreen met dié van Glueck (hierbo), maar voeg verder by dat die keuringsproses kan wissel van 'n baie eenvoudige prosedure wat slegs uit 'n onderhoud bestaan, tot 'n baie intensiewe prosedure waar van meervoudige onderhoude, geweepte aansoekvorms, bestuursevalueringssentrums en intensiewe ondersoeke met

betrekking tot die applikant se agtergrond gebruik gemaak word. Dit sal uiteraard van die tipe organisasie afhang hoe intensief keuring sal plaasvind.

Glueck (1978:200), Flippo (1984:149) en Beach (1985:141) is dit eens sover dit die stappe in die keuringsproses aanbetref. Laasgenoemde twee skrywers verskil egter van Glueck daarin dat hulle nie dieselfde volgorde van stappe voorstaan nie. Hieronder volg 'n uiteensetting van elkeen se siening in hierdie verband:

**TABEL II DIE VERSKILLE IN VOLGORDE T.O.V.
DIE STAPPE IN DIE KEURINGSPROSES**

BEACH	FLIPPO	GLUECK
1.Vooraf-onderhoud	Vooraf-onderhoud	Vooraf onderhoud
2.Aansoekvorm	Aansoekvorm	Aansoekvorm
3.Keuringstoetse	Verwysing	Keurings- onderhoud
4.Keuringsonderhoud	Keuringstoetse	Keuringstoetse
5.Verwysing t.o.v. applikant	Keuringsonderhoud	Verwysings
6.Finale onderhoud deur toesighouer/ bestuurder	Finale onderhoud deur toesighouer/bestuurder	Mediese ondersoek
7.Mediese ondersoek	Mediese ondersoek	-
8.Induksie/oriëntering	Induksie/oriëntering	-

Alhoewel die stappe, van Beach en Flipppo, volgens in die bostaande tabel, meer volledig is, wil dit egter ook voorkom asof die volgorde waarin die stappe voorkom nie baie ideaal is nie. Dit moet in gedagte gehou word dat daar soms tot 20 of selfs meer aansoeke vir 'n bepaalde pos ontvang word, en daarom is dit dan ook sinvol om die "duurder" stappe vir laaste te los aangesien daar gewoonlik talle aansoekers met die verloop van die keuringsproses geëlimineer word. Gevolglik hoef hierdie "duurder" stappe (in terme van geld en tyd) slegs op die twee of drie beste kandidate toegepas te word.

Hier dien egter ook net vermeld te word dat talle organisasies in Suid-Afrika met geklassifiseerde inligting of projekte werk wat dit dan noodsaaklik maak dat die werkers 'n sekerheidsklaring by indiensname moet verkry. Hierdie kan dan as 'n bykomende stap in die keuringsproses van die betrokke organisasiesbeskou word.

Vervolgens sal daar kortliks gekyk word na die keuringsprosedure. Die volgorde waarin dit bespreek sal word, is soos volg:

- Vooraf-onderhoud
- Aansoekvorm
- Keuringsonderhoud
- Keuringstoetse
- Bestuursevalueringssentrums
- Verwysings
- Mediese ondersoek
- Goedkeuring deur toesighouer/bestuurder
- Induksie/oriëntasie

2.3.3.1 VOORAF-ONDERHOUD

Nadat 'n pos geadverteer is, gebeur dit gewoonlik dat potensiële applikante die organisasie skakel of persoonlik besoek ten einde navrae te doen oor die pos. In hierdie geval sal die indiensnemingsbeampte gewoonlik probeer om vas te stel of die persoon geskik sal wees vir die pos in terme van ervaring, kwalifikasies of enige ander spesifieke posvereistes.

Die doel van die vooraf-onderhoud, volgens Flipppo (1984:149), is om die ooglopend ongekwalfiseerde persoon te elimineer.

Indien die applikant voldoen aan die onmiddellike posvereistes, sal 'n aansoekvorm aan hom gegee of gepos word.

2.3.3.2 DIE AANSOEKVORM

Volgens Dessler (1984:139) is die aansoekvorm 'n effektiewe wyse waarop verifieerbare, akkurate historiese en ander gegewens ten opsigte van die applikant vinnig versamel kan word. 'n Voltooide aansoekvorm lewer drie tipes inligting op:

- daar kan vasgestel word of die kandidaat voldoende ervaring en kwalifikasies vir die pos het,
- afdeings kan gemaak word met betrekking tot die applikant se vordering en groei in die verlede (wat baie belangrik is by bestuursapplikante),
- afleidings met betrekking tot die applikant se werkstabiliteit kan gemaak word.

Volgens Dessler (1984:142-143) kom die volgende tipes inligting normaalweg in die aansoekvorm voor:

- Biografiese gegewens van die applikant
- Opvoedkundige agtergrond
- Werksgeskiedenis
- Belangstellings en/of stokperdjies
- Name van referente

Gewoonlik word van die applikant verwag om die aansoekvorm te onderteken as bevestiging van die korrektheid van die inligting wat in die aansoekvorm verstrek is.

Die indiensnemingsbeampte sal hom met die oog op die keuringsonderhoud so goed moontlik op hoogte bring van die

inligting wat deur die applikant in sy aansoekvorm verstrek is. Volgens Dessler (1984:145) word die inligting wat in die aansoekvorm vervat is, na indiensplasing van die applikant, gebruik as 'n bron waaruit alle gegewens vir personeelrekorddoeleindes verkry kan word.

2.3.3.3 DIE KEURINGSONDERHOUD

Hierdie stap word allerweë as die belangrikste in die keuringsproses beskou (Gleuck, 1978:203 en Flippo, 1984:155), terwyl die betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud aan die ander kant wel betwyfel word (Glueck, 1978:205).

Beach (1985:164) sien die keuringsonderhoud as 'n gesprek of verbale interaksie tussen twee persone, met 'n spesifieke doel voor oë. Die doel van die keuringsonderhoud is enersyds om soveel moontlik inligting oor die applikant te bekom terwyl soveel moontlik inligting aan die applikant gegee wil word oor die pos en die organisasie.

Daar bestaan volgens Flippo (1984:157-160) sekere beginsels van onderhoudvoering. Eerstens moet die onderhoudvoerder homself so deeglik moontlik voorberei vir die onderhoud. Die onderhoud moet in privaatheid en in 'n ontspanne atmosfeer plaasvind. Beplande, doelgerigte vrae moet gevra word en 'n goeie luistervermoë moet bestaan. Verder moet daar verkieslik notas afgeneem word tydens die onderhoud sodat evaluering direk na die onderhoud kan geskied.

Applikante moet altyd 'n aanduiding gegee word wanneer hulle die uitslag te wagte kan wees, aangesien applikante normaalweg op meer as een plek aansoek doen en dus nie aan 'n lyntjie gehou wil word nie.

2.3.3.4 KEURINGSTOETSE

Keuringstoetse kan verskeie vorme aanneem. Dit kan 'n werksmonster

wees wat die applikant moet uitvoer, byvoorbeeld 'n stuk sweiswerk. Dit kan egter ook psigometriese toetse behels wat bykans op enige vlak binne die organisasie gebruik kan word.

Die meeste organisasies maak egter slegs op bestuursvlak van psigometriese toetse gebruik, dit wil sê vanaf middelbestuursvlak en hoër. Daar bestaan egter ook toetse vir die laer vlakke, maar dit word dikwels nie aangewend nie, aangesien dit tydrowend kan wees.

2.3.3.4.1 Tipe toetse

Volgens Glueck (1978:207-216) en Flippo (1984:172-175) bestaan daar 'n hele verskeidenheid van toetse wat vir keuringsdoeleindes gebruik kon word. Die mees algemene toetse wat vir keuringsdoeleindes gebruik word, is aanlegtoetse. 'n Aanlegtoets, volgens Flippo (1984:173), bepaal of die individu oor die nodige latente vermoë beskik om 'n bepaalde werk aan te leer indien hy voldoende opleiding ontvang.

Tipiese voorbeelde van aanleg is byvoorbeeld meganiese aanleg, klerklike aanleg, taal-, musiek- of akademiese aanleg. Sekere motoriese vaardighede kan ook gemeet word, soos byvoorbeeld vinger- en handvaardigheid asook hand-oogkoördinasie.

'n Verdere tipe toets is prestasietoetse. Hierdie tipe toets stel vas wat 'n applikant reeds aangeleer en vermag het. Dit kan deur byvoorbeeld vaktoetse (tegnies) gemeet word.

Intelligensie beslaan volgens Flippo (1984:172) ook 'n belangrike deel van die toetsbattery, aangesien dit 'n aanduiding gee van die persoon se verstandelike vermoëns. Hy meld ook dat variërende geldigheidskoëffisiënte tussen intelligensie en die tipe pos verkry is, maar dat die geldigheidskoëffisiënte neig om hoër te wees by die keuring van geskoolde werkers en toesighouers,

terwyl dit veel laer is vir ongeskoolde werkers en verkoopsklerke. Intelligensie word normaalweg uitgedruk in terme van die intelligensiekoëffisiënt (IK). Laasgenoemde is 'n samestelling of totaal van die persoon se verbale en nie-verbale IK.

Volgens Smit (1984:283) blyk dit dat 'n gedragsaspek soos beroepsbeoefening die uiterlike manifestasie kan wees van 'n behoeftepatroon waardeur die persoon as gevolg van sy belangstelling in 'n sekere beroepsrigting gemotiveer word.

Hieruit kan afgelei word dat intelligensie, belangstelling en aanleg twee belangrike komponente is by veral studie- en beroepsvoorligting. Dus vorm belangstellingsvraelyste ook 'n belangrike deel van die toetsbattery vir die doeleindes van keuring. Voorbeelde van belangstellingsvelde is belangstelling in regte, natuur, besigheid, beeldende- of uitvoerende kunste.

Persoonlikheidstoetse is 'n baie belangrike aspek, veral by die keuring van applikante in bestuursposte. Volgens Flippo (1984:174) is die belangrikheid van hierdie tipe toetse onbetwyfelbaar. 'n Persoon kan wel oor die intellek, aanleg en ervaring vir 'n sekere pos beskik, maar kan feitlik glad nie met andere oor die weg kom nie.

Tipiese persoonlikheidskomponente wat gemeet word is introversie, ekstraversie, temperament ensovoorts.

2.3.3.4.2 Aanwending van toetse in die keuringsproses

Voordat keuringstoetse vir keuring aangewend kan word, is dit vooraf nodig om vas te stel watter tipe toetse gebruik moet word en tweedens watter afsnyppunte gebruik moet word. Daar moet dus vasgestel word watter toetse, of dele van die toetse tussen suksesvolle en minder suksesvolle applikante onderskei.

Volgens Flippo (1984:169) bestaan daar twee alternatiewe metodes wat gevolg kan word, naamlik om van bestaande werkers gebruik

te maak, of om van nuwe applikante gebruik te maak. In die eersgenoemde geval word verwys na konkurrente geldigheid en in die tweede geval na voorspellingsgeldigheid, aangesien daar 'n tydsverloop tussen die twee metings gaan plaasvind.

Wanneer daar van bestaande werkers gebruik gemaak word, kan hulle byvoorbeeld aan 'n toetsbattery onderwerp word. Hierdie toetstellings word dan met hulle prestasiebeoordelingtellings gekorreleer (mits laasgenoemde 'n betroubare meetinstrument van werksprestasie is), ten einde te kan vasstel of daar beduidende verbande bestaan tussen sekere toetstellings en werksprestasie aan die een kant en toetstellings en gebrekkige prestasie aan die ander kant.

Deur gebruik te maak van bestaande werkers word baie tyd bespaar, aangesien die kriteria vir werksprestasie reeds bestaan en slegs die toetstellings ontbreek. Aan die ander kant sal daar heel moontlik nie veel te wete gekom kan word oor lae werksprestasie nie, aangesien die swakker werkers moontlik al ontslaan en die goeie werkers moontlik al bevorder kan wees. Hierdie situasie kan volgens Flippo (1984:169) daartoe lei dat die verspreiding van werksprestasie baie beperk kan wees.

Aan die ander kant kan daar gebruik gemaak word van nuwe applikante en gevolglik kan 'n groter verskeidenheid mense bestudeer word. Hiervolgens sal nuwe applikante aan 'n toetsbattery onderwerp word by indienseneming, die toetsresultate sal geberg word en werksprestasie sal eers na 'n aansienlike tydsverloop bepaal kan word. Eers dan kan toetsresultate en werksprestasie gekorreleer word.

Dessler (1984:167) beklemtoon egter die feit dat psigometriese toetse in die keuringsproses nie oorbeklemtoon moet word nie, maar dat dit slegs as 'n hulpmiddel beskou moet word. Soos Flippo (1984:169) ook tereg opmerk, kan presies dieselfde toetstelling deur verskillende persone wat verskillende basiese prosesse

gebruik, verkry word. Laasgenoemde, en nie soseer die toetstellings nie, is die basiese determinante van sukses in die werk. 'n Suksesvolle werker in 'n outokratiese tipe organisasie sal heel moontlik verskil van 'n suksesvolle werker in 'n demokratiese opset wat dus eintlik impliseer dat werksukses dit is wat die bestuurder/toesighouer beskou as sukses. Die oogmerk met hierdie ondersoek is om 'n keuringskriterium wat op psigometriese toetse berus daar te stel aan die hand waarvan studente vir bepaalde studiekursusse geselekteer kan word.

Hierdie toetse, soos reeds bespreek, kan 'n baie nuttige hulpmiddel in die bedryf wees, maar dit word in samehang met ander gegewens, (soos byvoorbeeld biografiese gegewens), gebruik.

Psigometriese toetse het egter nie net 'n rol en funksie in die bedryf nie, maar kan ook van toepassing gemaak word by opvoedkundige inrigtings. Soos wat die geval is met hierdie ondersoek en vele ander, waar dit om die voorspelling van akademiese sukses gaan, is slegs van psigometriese toetse gebruik gemaak. Die rede hiervoor is dat akademiese prestasie die enigste gegewe faktor is, terwyl daar na faktore gesoek moet word wat daarmee korreleer. In hierdie ondersoek is vorige prestasie (matriek) sowel as 'n toetsbattery vir dié doel gebruik.

In die bedryf, daarenteen, is die posbeskrywing en spesifisering die gegewe faktor en die hele keuringsproses is daarop gerig. Dit wil sê dat ervaring, vaardighede, opvoedkundige kwalifikasies ensovoorts, tesame met psigometriese toetsresultate gebruik moet word om die applikant te evalueer.

2.3.3.5 BESTUURSEVALUERINGSENTRUMS

Beach (1985:171) omskryf die bestuursevalueringentrum as 'n metode of proses waardeur mense geëvalueer kan word. Dit behels meervoudige evaluasietegnieke waaronder simulasioefeninge, onderhoude, biografiese vraelyste asook die waarneming van die gedrag van die deelnemers deur opgeleide waarnemers.

Voordat simulasieoefeninge toegepas kan word, moet daar 'n intensiewe posanalise gedoen word aan die hand waarvan dan presies bepaal word watter vereistes en interpersoonlike gedrag binne die bepaalde poste vereis word. Die onderwerping aan simulasieoefeninge duur gewoonlik twee tot drie dae, terwyl die evaluering van resultate en data-integrasie gewoonlik 'n verdere twee dae duur.

Tipiese simulasieoefeninge wat gebruik word, is byvoorbeeld die posmandjietegniek, besigheidspele wat 'n vervaardigingsprobleem behels, leierlose groepsbesprekings en verslagskrywing.

Nadat die resultate geëvalueer is, kom die waarnemers vir 'n data - integrasiesessie bymekaar waartydens 'n gesamentlike evaluasie van elke individuele deelnemer gemaak word (Beach, 1985:172 en Glueck, 1978:221). Uit hierdie beoordelings kan dan spesifieke leemteareas geïdentifiseer word, wat dan met behulp van opleiding opgeskerp kan word.

Hierdie tegniek kan gebruik word om huidige posbekteërs se opleidingsbehoefte te bepaal. Dit kan ook vir keuringsdoeleindes, aangewend word beide binne en van buite die organisasie.

2.3.3.6 VERWYSINGS

Normaalweg word van applikante verwag om die name van 'n paar verwysings in sy aansoekvorm te vermeld met die oog daarop om met hierdie persone in aanraking te kom indien verdere navrae omtrent die applikant gedoen wil word. Dit sou dan ook sinvol wees om verwysings so laat moontlik in die keuringsproses in te sluit nadat van die applikante reeds geëlimineer is, aangesien dit baie tydrowend kan wees indien al die applikante se verwysings nagegaan moet word.

Na die skrywer se mening behoort verwysings ten opsigte van 'n applikant nie noodwendig in alle gevalle gedoen te word nie maar

slegs in daardie gevalle waar sekere inligting op die aansoekvorm ontbreek of dit waaroor die applikant huiwerig was om tydens die onderhoud te gesels en in gevalle waar applikante in 'n kritiese pos geplaas wil word.

Verwysings, wat normaalweg telefonies of per brief gedoen word, moet nooit sonder die medewete van die applikant geskied nie (Glueck, 1978:217-218). Hierdie aspek word gewoonlik tydens of net na die onderhoud uitgeklaar.

2.3.3.7 MEDIESE ONDERSOEK

Daar bestaan drie redes waarom applikante 'n mediese ondersoek moet ondergaan. Volgens Glueck (1978:218) en Flippo (1984:160) is hierdie drie redes die volgende:

- Die werkgewer maak seker dat daar nie 'n eis teen hom ingestel word in terme van die Ongevalleversekeringswet as gevolg van fisiese probleme wat reeds in 'n vorige werk ontstaan het nie.
- Daar word verseker dat die applikante nie gevaarlike, aansteeklike siektes in die organisasie inbring nie.
- In gevalle waar 'n werker fisies uitputtende werk moet verrig, word vasgestel of hy fisies daartoe in staat sal wees.

2.3.3.8 Goedkeuring deur bestuurder/toesighouer

Aangesien die personeeldepartement en dus ook die werwingsbeampte slegs 'n staffunksie in die organisasie verrig en die applikant, vir 'n ander departement gewerf word, is dit die prerogatief van sy toekomstige bestuurder of toesighouer om die finale indiensnemingsbesluit te maak.

Die werwingsbeampte sal normaalweg van die applikante elimineer en 'n kortlys van applikante saamstel. Hierdie kortlys van kandidate word dan aan die betrokke bestuurder voorgehou wat

dan ook met hulle 'n onderhoud voer en finaal besluit wie hy in diens wil neem. Die rede hiervoor is, volgens Flippo (1984:160), dat die bestuurder hiermee verantwoordelikheid aanvaar vir die persoon se werksprestasie.

Nadat die bestuurder sy keuse gemaak het, word daar gewoonlik 'n skriftelike aanbod aan die suksesvolle applikante gemaak, terwyl die onsuksesvolle applikante ook skriftelik in kennis gestel moet word van die toedrag van sake.

2.3.3.9 INDUKSIE/ORIËNTASIE

Volgens Van der Merwe (1978:3) is die doel van induksie of oriëntasie om daartoe by te dra dat die nuwe werker so gou moontlik in sy nuwe sosiale en werksomgewing kan aanpas ten einde maksimale werkseffektiwiteit in die kortste moontlike tyd te kan behaal.

Navorsing deur Van der Merwe (1978:1) toon duidelik dat 'n goed beplande en gekoördineerde induksieprogram die korttermyn-arbeidsomset kan teëwerk.

Die rede hiervoor is dat die werker vreemd voel in sy nuwe werksomgewing en indien hy nie aktief in sy werksgroep betrek word nie, kan dit gebeur dat hy verder vervreem en uiteindelik kan bedank met die gedagte dat hy 'n verkeerde besluit geneem het om die pos by die nuwe organisasie te aanvaar.

Volgens Flippo (1984:161-162) bestaan daar drie duidelike fases in die induksieproses, naamlik:

- (a) 'n Eerste fase, wat gewoonlik deur die personeeldepartement behartig word. Die nuwelinge word gewoonlik op die eerste werksdag byeengebring en meer inligting word aan hulle gegee met betrekking tot die organisasie self, die produkte of dienste wat gelewer word, salarisse/lone, byvoordele, tydhouding en afwesigheid, vakansieverlof, die grieweprosedure ensovoorts.

- (b) 'n Tweede fase, waar die werker aan sy toesighouer of bestuurder oorhandig word en waar hy sy medewerkers ontmoet, die werksplek te siene kry, 'n besigtigingstoer deur die aanleg onderneem en ook verdere detail aangaande sy werk, wat verwag word ensovoorts, verneem. Van der Merwe (1978:11) stel voor dat 'n ouer werker aangestel behoort te word om die nuweling by te staan en hom verder te vergesel na die kleedkamers, kantien en die betaalkantoor. Hierdie persoon kan dan stelselmatig onttrek word soos wat die werker sy voete begin vind.
- (c) 'n Derde fase, waar die personeeldepartement weer 'n opvolgaksie loods ten einde vas te stel of die nuwe werker tevrede is met sy pos en of die toesighouer of bestuurder tevrede is met die werker. Dus kan hier terselfdertyd vasgestel word of die persoon korrek geplaas is al dan nie.

2.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om die doel van hierdie ondersoek, wat naamlik betrekking het op die keuring van studente, in perspektief te plaas in soverre dit die plek van psigometriese toetse in die keuringsproses betref.

Aangesien keuring 'n bedryfsielkundige aktiwiteit binne die organisasieverband is en hierdie ondersoek betrekking het op keuring, is daar na die keuringsproses in sy geheel gekyk.

Daar is onder andere gekyk na mannekragbeplanning wat ten doel het die vasstelling van die aantal en tipe werkers wat in die organisasie in die toekoms benodig sal word binne die beplannings-tydperk. Daar is ook verwys na die lang- en kortermynfaktore wat mannekragbeplanning beïnvloed. Onder die langtermynfaktore is kortliks verwys na die strategiese beplanning van die organisasie, die demografiese of bevolkingsdigtheidspatroon, ekonomiese faktore wat die vraag en aanbod van arbeid beïnvloed

asook die tegnologiese ontwikkeling waarmee tred gehou moet word. Die korttermynfaktore waarop gelet moet word, is onder andere die bestaande mannekragpotensiaal met die oog op heropleiding, terwyl die produktiwiteitsvlak ook nie uit die oog verloor moet word nie, aangesien produktiwiteitsvlak omgekeerd eweredig is aan die getal werkers wat vir 'n gegewe taak nodig is. Arbeidsomset en werksafwesigheid behoort ook in berekening gebring te word, aangesien dit 'n invloed op die beskikbaarheid van werkers sal hê. Verder is ook spesifiek verwys na die funksie van posbeskrywings en posspesifikasies wat dan die hoofkomponent van die keuringskriteria uitmaak. Die posbeskrywing is 'n feitelike opsomming of bondige weergawe van die verantwoordelikhede en take binne 'n bepaalde pos, terwyl die posspesifikasie 'n kort uiteensetting van die vaardighede en/of vermoëns is waaroor die voornemende werker moet beskik ten einde die werk suksesvol te kan doen. Vervolgens is gekyk na werwing en die moontlike bronne van arbeid naamlik interne en eksterne bronne.

'n Uiteensetting is verder ook van die keuringsprosedure gegee, dit wil sê die verskillende stappe wat gevolg word by die keuring van applikante. Hierdie stappe is kortliks die vooraf-onderhoud, waar die geskiktheid van die applikant bepaal word, waarna 'n aansoekvorm voltooi word. Hierna volg die keuringsonderhoud en, indien van toepassing, ook die toetsing van die applikante. Vervolgens moet die verwysings van die applikante afgehandel word, waarna die mediese ondersoek afgehandel word. Ten slotte maak die lynbestuurder sy keuse ten opsigte van die mees geskikte applikant, waarna die werksaanbod, plasing en induksie volg. Induksie bespoedig die aanpassing van die nuwe werker in sy nuwe werksomgewing en kan dus 'n positiewe invloed op die suksesvolle plasing van die werker uitoefen.

In die lig van die plek en rol van psigometriese toetse in die keuringsproses is dit dus duidelik dat psigometriese toetse slegs 'n hulp is in die keuringsproses en dit moet dus nie oorbeklemtoon word nie. Aan die ander kant kan dit ook nie te gering geag

word nie, aangesien baie inligting aangaande die kandidaat op die manier bekom kan word wat die keuringsbesluit kan vergemaklik. Aangesien dit in hierdie ondersoek om die keuring van voornemende studente gaan, en akademiese prestasie die enigste maatstaf is, is dit dus baie moeilik om ander veranderlikes in die keuringsproses te betrek en daarom is daar hoofsaaklik van psigometriese toetse gebruik gemaak.

In die volgende hoofstuk sal gekyk word na die verskillende faktore wat akademiese prestasie kan beïnvloed.