



Organisasie- doeltreffendheid en gehalte van werklewe

LD Coetsee
M.A. (SA), D. Phil. (PU vir CHO)

Rede uitgespreek by die aanvaarding van die amp van Hoogleraar in die Bedryfsielkunde aan die Randse Afrikaanse Universiteit op Dinsdag 21 September 1982.

Publikasiereeks van die
Randse Afrikaanse Universiteit
A145
Johannesburg
1982

Die publikasies van die Randse Afrikaanse Universiteit verskyn in die volgende reekse:

A: Intreeredes en lesings

B: Navorsing deur dosente en studente

C: Monografiese reeks

Die menings hierin uitgespreek is dié van die skrywer en nie noodwendig dié van die Universiteit nie.



ISBN 0 86970 199 1

© Kopiereg: Randse Afrikaanse Universiteit

Organizational effectiveness and quality of work life

Summary

It is of the utmost importance in South Africa today to create organizations which are effective and which simultaneously provide circumstances for employees in order to experience a high quality of work life. Organizational effectiveness comprises more than mere productivity. Productivity primarily refers to an organization's outputs whilst effectiveness encompasses the output/input ratio, that is outputs weighed against availability of resources, wasting of resources — including the manpower resource — as well as stress placed upon employees.

It is increasingly being required from personnel practitioners, trainers, labour relations experts, and consultants from the personnel consulting business to give clear evidence of their contributions to organizational effectiveness.

The danger always exists that organizational effectiveness could be overemphasized at the cost of important, more humanistic considerations. Although we have sufficient proof today that job satisfaction does not lead to improved job performance, we do know that job satisfaction is related to mental health and even socio-political attitudes of workers. Evidence exists that quality of work life, which is primarily determined by an employee's job satisfaction, is a more valid indicator of longevity than even a comprehensive medical diagnosis. Indications also exist that employees' negative attitudes and insufficient managerial interest in their quality of work life are precursors of declining future economic performance of organizations.

The result of this is that a strong movement exists, especially noticeable in the USA, which is advocating that organizations should be forced by legislation to publish information on the quality of work life which their employees enjoy.

The creation of functionally effective organizations in South Africa, which provide for the needs of society and simultaneously guarantee an acceptable quality of work life to employees, are challenges which are going to require much effort from behavioural scientists and especially industrial psychologists, in the near future.

To achieve this in a rapidly changing South African environment, the development of approaches and techniques to diagnose and improve organizational effectiveness and quality of work life, is a prerequisite.

The flourishing personnel consultancy business in South Africa should be carefully scrutinised. Although there are many of these consultancies providing professional services above reproach, there is a number which market especially management and organizational development packages, which do not fit South African organizations and conditions and which are implemented by insufficiently trained consultants. These consultants are very seldom in a position to give proof of the effectiveness of their consulting efforts, as very little research work is undertaken by them to evaluate the effectiveness of their programmes and techniques.

The fact that the personnel consultancy business is so active in this country indicates the serious need for professional knowledge on manpower and labour problems such as organizational effectiveness and quality of work life.

To provide in these and other needs, the training of industrial psychologists at universities should be directed much more at basic skills-training, for example human relations and conflict management skills. This, together with in-depth attention to specified topics and practical training in organizations, will provide manpower and labour experts capable of adapting to the specific demands of a great variety of South African organizations.

Multi-disciplinary research in which the knowledge and skills of industrial psychologists, economists, business economists, industrial engineers, anthropologists and political scientists are pooled, will provide a scientific justifiable basis to address the labour- and manpower problems in South Africa.



Organisasiedoeltreffendheid en gehalte van werklewe

*Geagte Rektor,
Dames en here*

Die eerste intrede deur 'n Bedryfsielkundige aan hierdie Universiteit is in April 1970 deur prof A Vlok gelewer. Die tema dié aand was *Produktiwiteit en Geestesgesondheid* en die spreker het optimale produktiwiteit en die aanpassing van die werker, waarby ingesluit die werker se geestesgesondheid, uitgewys as die praktiese doelstellings van die Bedryfsielkunde. Van die verwagte ontwikkelingstendense wat in dié rede deur prof Vlok in vooruitsig gestel is, het wel gedurende die afgelope twaalf jaar, in 'n meerdere of mindere mate gerealiseer. Enkele voorbeelde hiervan is die volgende:

Groter waardering van die mens in sy totaliteit as deel van die produksieproses.

Tekens hiervan is veral waar te neem in die hedendaagse beklemtoning van individu-organisasie-aanpassing, wat gesien word as 'n tweerigting-psigologiese kontrak, waarin daaraan erkenning gegee word dat die individu nie bloot net sy vermoëns, vaardighede, kennis en arbeidskrag die organisasie binnebring nie, maar ook sy unieke menslike behoeftes en verwagtinge wat hy in die organisasie wil vervul. Die ander deel van die psigologiese kontrak behels dat die organisasie nie alleen die individu moet vergoed vir sy dienste nie, maar ook die geleentheid en ruimte moet skep waarbinne individuele behoeftes en verwagtinge kan realiseer.

Pogings om menslike arbeid meer sinvol te maak.

Dit word vandag reeds in 'n mate bereik deur pogings om werk te individualiseer — dit wil sê werk by die mens, sy kennis, vaardighede, vermoëns, behoeftes en verwagtinge aan te pas, in teenstelling daarmee om werk steeds as die konstante te beskou en die mens te keur en te plaas wat by die konstante vereistes aanpas.

'n Meer holistiese evaluering van bestuurspotensiaal.

Dit is besig om plaas te vind in 'n aantal groot Suid-Afrikaanse organisasies wat bestuurderontwikkelings- en -beoordelingsentrums begin gebruik het.

Groter begrip vir die professionele rol van die bedryfsielkundige.

Die instelling van 'n afsonderlike professionele registrasierol by die Beroepsraad vir

Sielkunde, onder die vleuels van die Suid-Afrikaanse Mediese en Tandheelkundige Raad, demonstreer realisering van ontwikkeling op die gebied.

Dit is slegs enkele geïsoleerde voorbeelde van die toe verwagte ontwikkelingsdens wat wel gedurende die afgelope twaalf jaar die Bedryfsielkunde gekenmerk het. Die belangrikste ontwikkelingskenmerk en waarskynlik die grondoorsaak van die genoemde ontwikkeling, was die verdere uitbouing en vestiging van die nuutste studieterrin binne die Bedryfsielkunde, naamlik die organisasiesielkunde. Voor die geboorte van dié studieterrin, het skrywers, bv Stagner (1966, p150) die doodsklokke van Bedryfsielkunde hoor lui. As hiermee bedoel is, die terminale siekte van 'n spesialisasierigting beperk tot toestellings, stanneges en voorspellende geldigheidskoëffisiënte, sou min mense oor dié sterfte rou.

In plaas van 'n begrafnis het die organisasiesielkunde die wedergeboorte van die Bedryfsielkunde ingelui. Nuwe publikasies oor mense en hul werk in organisasies het bewys dat die Bedryfsielkunde nie meer die stiefkind van teoretiese spekulasies en beperkte pogings tot navorsing is nie. Stagner (1966, 146) merk op dat daar sekerlik bedryfsielkundiges van die ou skool is wat sal sê dat die nuwe baba nie die egte kind van hul spesialisasierigting is nie. Die ouerskap is, toegegee, onder verdenking. Die sosiologie, sosiale sielkunde en volkekunde het belangrike genetiese bydraes gelewer en daar is selfs 'n paar psigo-analitiese genes te bespeur.

Die nuwe studieveld is nou goed gevestig en het meegebring dat bedryfsielkundiges menslike gedrag in werkorganisasies bestudeer en verklaar vanuit 'n stelsel-perspektief. Dit word nou eksplisiet erken dat werknemerproduktiwiteit, nie bloot net in terme van sielkundige toestellings verklaar en voorspel kan word nie, maar dat die individuele werknemer in interaksie is met 'n stelsel waarbinne 'n bepaalde organisasieklimaat, groepnorme, vakbonde-eise en dies meer, teenwoordig is en dat die individu binne die omgewing in interaksie is met die ander subsysteme van die organisasie soos die strukturele-, groeps- en taaksub sisteem. Die stelsel waarvan die individuele werknemer deel is, is weers met die omgewing in wisselwerking en het as primêre taak die doeltreffende omset van insette, soos grondstowwe, kapitaal en arbeid tot uitsette — produkte of dienste aan die omgewing.

Individuele gedrag in werksverband kan slegs bestudeer word in terme van die stelselbenadering.

Om erkenning aan hierdie ontwikkelinge te gee, sou die begrippe produktiwiteit en geestesgesondheid wat prof Vlok in sy intreerede as die praktiese doelstellings van die Bedryfsielkunde aangedui het, vandag vervang kan word met die begrippe *organisasie- en individuele doeltreffendheid en gehalte van werklewe*.

So gesien kan die Bedryfsielkunde omskryf word as die wetenskaplike studie van die individuele werknemer in interaksie met sy werksomgewing, die organisasie en sy substelsels, om maksimum passing tussen die individu en sy werksomgewing te bewerkstellig, ten einde individuele en organisasiedoeltreffendheid en die gehalte van werklewe van individuele werknemers met mekaar te integreer en te verhoog.

'n Beduidende aantal kernvraagstukke in ons moderne gemeenskap, hou verband met die doeltreffende funksionering en prestasie van belangrike organisasies, soos staats- en sakeondernemings.

Die eise meegebring deur toenemende tegnologiese kompleksiteit, skaars bronne

— waarvan die belangrikste in Suid-Afrika die gebrek aan geskoolde mannekrag is — en die toenemende verwagtings van werknemers en verbruikers, lei tot verhoogde druk op organisasies om doeltreffend te funksioneer. Hoe doeltreffend organisasies funksioneer het 'n belangrike invloed op die landseksonomie, die totale gemeenskap en op elke individu. 'n Uiters belangrike vraagstuk is dus hoe om organisasies te skep wat so sal funksioneer dat hulle op sigself doeltreffend is en terselfdertyd die ruimte skep vir die belewing van 'n hoë gehalte van werklewe.

Aangesien organisasiedoeltreffendheid en gehalte van werklewe kernbegrippe in organisasieteorie en die Bedryfsielkunde is en vandag as die praktiese doelstellings van die vak beskou kan word, word daar vervolgens in meer besonderhede op dié twee onderwerpe ingegaan, waarna gekyk sal word na enkele tekortkominge waaronder die Bedryfsielkunde tans gebuk gaan en laastens hoe die Bedryfsielkunde in 'n vinnige veranderde omgewing kan bydra tot die realisering van hierdie doelstellings.

'n Gebrek aan kennis bestaan oor wat organisasiedoeltreffendheid en die elemente daarvan is en hoe dit gemeet word.

Definisies van organisasiedoeltreffendheid is abstrak en algemeen en word gekleur deur skrywers vanuit verskillende dissiplines soos ekonomie, bedryfsingenieurswese, sosiologie en ander gedragswetenskaplikes se verwysingsraamwerke, en die definisies verskaf min riglyne vir die operasionalisering van die konsep.

Daar kan 'n onderskeid getref word tussen organisasiedoeltreffendheid en -effektiwiteit. Organisasie-effektiwiteit het primêr te make met die organisasie se uitsette, terwyl organisasiedoeltreffendheid verwys na die organisasie se uitset/insetverhouding, bv uitsette geweeg teen beskikbaarheid van bronne, verkwisting daarvan en stremming op werknemers geplaas.

Alhoewel daar in die *literatuur* en ook in die praktyk meer aandag gegee word aan organisasie-effektiwiteit, is doeltreffendheid belangriker omdat dit die koste van die verkryging en benutting van bronne, die transformering van bronne tot produkte en dienste en van die bemaking en verkoop van die uitset — die produk of diens, reflekteer.

Alhoewel organisasiedoeltreffendheid 'n vraagstuk is waarin ander wetenskaplikes soos veral ekonome, bedryfsekonome, bedryfsingenieurs, rekenmeesters, sosioloë en politieke wetenskaplikes 'n direkte belang by het, is baie min navorsingswerk nog gedoen om geskikte metings van doeltreffendheid te ontwikkel. Ander verbandhoudende vraagstukke is: of doeltreffendheidsmetings veralgemeenbaar behoort te wees ten opsigte van verskillende organisasies en of dit spesifiek moet wees vir organisasies afsonderlik, terwyl probleme rondom die determinante daarvan, kriteriumstabiliteit en die kombinerings van verskillende indikatore van doeltreffendheid, al dan nie, steeds onopgelos is.

Daar word, tereg, in 'n toenemende mate van topbesture van organisasies verwag om logiese en verantwoordbare verduidelikings te verstrek oor hoe doeltreffend hul organisasies is en waarom hul in die mate doeltreffend is. Op 'n volgende vlak word van personeelpraktisyne, opleiers, arbeidsverhoudingdeskundiges in diens van orga-

nisasies, en van buitekonsultante wat dienste aan 'n organisasie lewer, verwag om aan te dui watter bydrae hulle maak tot organisasiedoeltreffendheid. Die gebrek aan kundigheid oor doeltreffendheid en die meting daarvan, veroorsaak dat al hierdie mense hoofsaaklik op intuïsie moet vertrou om dié antwoorde te verskaf.

Wat tot nou toe gesê is, dui op die dringende noodsaaklikheid van navorsing na organisasiedoeltreffendheid. Navorsing wat alleen kan slaag indien dit op 'n multidisiplinêre basis onderneem word. Hierin behoort die bedryfsielkundige vanweë sy kennis van gedragsmeting en insigte oor die belangrikste produksiebron — die individuele werknemer en sy interaksie met die totale organisatoriese sisteem — 'n besonder waardevolle bydrae te kan lewer.

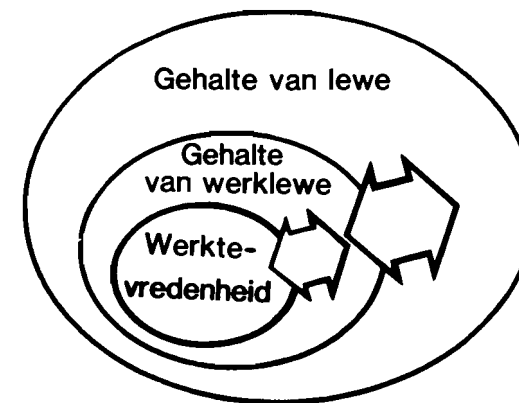
Die tweede kernbegrip naamlik *gehalte van werklewe*, moet teen die agtergrond beskou word dat, van alle menslike aktiwiteite, die mens normaalweg slegs meer tyd aan slaap as aan werk bestee. Werk vul dus die grootste gedeelte van die mens se lewe, struktureer sy tyd, beïnvloed sy identiteit — wie en wat hy is, sy sukses, en sy ekonomiese status — en is as sodanig die enkele faktor wat die grootste invloed het op die gehalte van lewe. Konserwatief geskat is ongeveer 10 000 studies reeds na werktevredenheid en die invloed daarvan op prestasie en die mens self onderneem. Van die belangrikste bevindinge is dat daar nie 'n direkte verband is tussen werktevredenheid en prestasie nie, dit wil sê tevrede werkers is nie noodwendig beter presteerders nie, maar direkte verbande is wel bevind tussen werktevredenheid en geestesgesondheid en selfs die sosio-politieke houdings en gedrag van die werker.

'n Belangrike bevinding is dié van Palmore gerapporteer in "*Work in America*" (1976) wat na 'n longitudinale studie, werktevredenheid identifiseer as die beste voorspeller van lewensverwagting, van al die faktore wat in sy studie ondersoek is, insluitende die gebruik van tabak en 'n omvattende mediese diagnose.

Werktevredenheid blyk die belangrikste bepaler te wees van gehalte van werklewe. Gehalte van werklewe is 'n wyer konsep as werktevredenheid en verwys na die gehalte van die interaksie tussen die individu en eienskappe van die organisatoriese stelsel waarvan hy deel is. Hierdie interaksies beïnvloed die individu se houdinge en gedrag, nie alleen in die werksituasie nie, maar ook buite die werksituasie. Aan die ander kant beïnvloed buitewerkervaringe die werknemer se werkgedrag en houdinge. Bo en behalwe werkaktiwiteite en die fisiese omgewing, waarbinne die werker sy of haar werk doen, en die tevredenheid hiermee, beïnvloed ander organisasie-eienskappe soos organisasieklimaat, die werkgroep waarvan die werker deel is, toesig-houdende leierskap en ander strukturele eienskappe van die organisasie, asook die werker se fisiese en psigiese aanpassing binne en buite werksverband en sy algemene lewens tevredenheid, sy gehalte van werklewe.

Die verband tussen die drie konsepte, werktevredenheid, gehalte van werklewe en gehalte van lewe kan as volg voorgestel word: (bl. 9)

Die gevaar bestaan altyd dat organisasiedoeltreffendheid ten koste van ander belangrike, meer humanitêre oorwegings, oorbeklemtoon kan word. Mankin (1978, p 15) sê hiervan dat tegnologiese vereistes van effektiwiteit en rasionaliteit dit verdring wat nog altyd ons primêre doel moes gewees het, naamlik die verbetering van gehalte van lewe. Die Bedryfsielkunde is in sy ontwikkelingsgeskiedenis gekenmerk deur 'n



oorreaksie — die sogenaamde mensverhoudingsfase — in opvolging van 'n ontwikkelingsfase, die wetenskaplike bestuursfase — waarin tegnologie en produktiwiteit oorbeklemtoon is. Die bekende skrywer Bennis, (1966) het die twee fases beskryf as "organisasies sonder mense en mense sonder organisasies". Die bronne van organisasies is beperk en daar is altyd meer projekte wat gefinansier moet word, as wat fondse beskikbaar is. Die onvermydelike resultaat hiervan is dat projekte waarin beleggings in die organisasie se mensebron gemaak word dikwels agterweë gelaat word.

'n Hele aantal navorsers het aangetoon dat negatiewe houdings van werknemers, en geringe belangstelling van bestuur se kant in hul gehalte van werklewe, voorlopers is tot latere swak ekonomiese prestasie van organisasies. Negatiewe houdings en lae gehalte van werklewe lei tot gedrag soos afwesigheid, arbeidsomset en minderwaardige gehalte werk, wat op hul beurt kostes van so 'n omvang meebring dat dit 'n organisasie se ekonomiese doeltreffendheid verminder.

Daar bestaan nog min gegewens oor hoe lank dit neem voordat die beleving van lae gehalte van werklewe 'n invloed toon op finansiële indikatore maar skattings varieer tussen ses maande en drie of meer jaar.

Die belangrikheid van die gehalte van werklewe van werknemers vanuit beide 'n bloot menslike en organisasiedoeltreffendheidsperspektief, het reeds in 'n aantal lande en veral in die Verenigde State van Amerika, aanleiding gegee tot die gedagte om van organisasies te verwag om gegewens oor die aard en gehalte van werklewe, wat hulle hul werknemers bied, bekend te maak. 'n Groot Amerikaanse organisasie, *The Graphic Controls Corporation*, het in 1977 begin om inligting hieroor in te sluit in hul jaarlikse verslag aan aandeelhouders. Die motivering hiervoor was dat aangesien gehalte van werklewe 'n organisasie se kort- en langtermynsukses kan beïnvloed, beleggers 'n aanspraak het op die resultate van 'n onafhanklike beoordeling hiervan, ten einde hulle in staat te stel om intelligente beleggingsbesluite te neem. Daar is verder geredeneer dat die breë publiek ook 'n reg op die inligting het, aangesien hulle, ener syds, indirek van die kostes moet dra verbonde aan lae gehalte van werklewe (swak psigiese en fisiese gesondheid) en andersyds baat by die voordele van hoë gehalte van werklewe. Gesien die groter wordende belangrikheid van werknemerregte, is daar verder geredeneer dat die inligting ook beskikbaar gestel moet word aan huidige

en voornemende werknemers, om hulle in staat te stel om besluite oor hul werk en hul loopbaanbeplanning te neem.

Sommige skrywers gaan nou so ver om 'n saak uit te maak vir wetgewing, wat organisasies sal verplig om gehalte van werklewe-inligting, net soos bedryfsgegewens, jaarliks bekend te maak. Daar bestaan aanduidings dat organisasies in die privaat- en openbare sektor in Suid-Afrika, begin belangstel in gehalte van werklewe-ondersoeke omdat dit, op 'n sistematiese wyse, vroeë waarskuwings kan verskaf van probleme wat die organisasie te wagte kan wees. Die tipe ondersoekte blyk besonder geskik te wees as 'n diagnose van 'n organisasie se funksionering en verskaf 'n fondament vir organisasie-ontwikkelingsprogramme gerig op die konstruktiewe integrasie van die behoeftes en verwagtinge van werknemers, by die behoeftes en doelwitte van die organisasie. Die skepping en herstrukturering van organisasies sodat hulle doeltreffend funksioneer en aan die gemeenskap se behoeftes voorsien en terselfdertyd 'n aanvaarbare gehalte van werklewe vir werknemers waarborg, met ander woorde, die *daarstelling van 'n billike balans tussen doeltreffendheid en gehalte van werklewe*, gaan besondere eise aan bedryfsielkundiges en ander wetenskaplikes en praktisyns, wat hulle hiermee bemoei, stel. Die ontwikkeling van metodes en tegnieke om hierdie ideaal te bereik, staan tans in sy kinderskoene maar die fondament is reeds gelê vir die ontwikkeling van 'n belangrike nuwe multidissiplinêre studiegebied gerig op meting van organisasiefunksionering en organisasiegedrag. Op Engels staan dit bekend as "organizational assesment" en kan in Afrikaans organisasiebeoordeling of -diagnose genoem word. Dit behels die geïntegreerde meting van organisasiedoeltreffendheid en gehalte van werklewe vanuit 'n gedrags- en sosiale stelselerspektief. Die benadering tot die diagnose van organisasiegedrag is maar net een van 'n aantal benaderingswyses. Daar bestaan natuurlik ook metingstegnieke en -metodes om die finansiële en tegniese effektiwiteit van organisasies te meet. Gevolglik moet organisasiediagnose soos ek dit hier beskryf het, gesien word as een van 'n hele aantal moontlike metings en benaderings.

Die ideaal is 'n omvattende diagnostiese benadering, wat 'n totale beeld van organisasiedoeltreffendheid ten opsigte van meerdere kriteria soos produksie, finansiële prestasie, tegnologiese doeltreffendheid, totale bronbenutting, sowel as gehalte van werklewe sal verskaf. Die naaste wat daar nog na my wete aan die ideaal gekom is, is 'n inligtingstelsel wat aan die *Institute for Social Research* aan die Universiteit van Michigan ontwerp is, wat gehalte-van-werklewe-metings kombineer met tradisionele kosteberekenings- en produksiegegewens. Die tipe inligting skep die grondslag vir organisasieaanpassing en ontwikkelingsprojekte, gekoppel aan geïdentifiseerde behoeftes en tekortkominge. Dit spreek vanself dat hierdie benaderingswyse 'n multidissiplinêre inset verg. Die bedryfsielkundige beskik oor die kennis en vaardigheid om in die ontwikkeling en benutting van die tipe tegnieke, 'n leiersrol te speel.

Ek het tot dusver probeer aantoon dat die ontwikkeling van die Bedryfsielkunde oor die afgelope twee dekades, in 'n groot mate toeskryfbaar is aan die nuwe siening, teorieë, benaderings, tegnieke en operasionaliserings, vanuit die organisasiesielkunde met sy stelseloriëntasie. Gesien hierdie ontwikkelinge, het ek aangedui, kan die praktiese doelstellings van die bedryfsielkunde nou omskryf word as 'n integrasie van organisasiedoeltreffendheid en gehalte van werklewe, wat nouer samewerking met ander wetenskaplikes voorveronderstel.

Die realisering van die doelwitte moet geskied in 'n snel veranderde omgewing wat steeds nuwe eise meebring.

Ten einde wat gesê is in perspektief te stel is dit nodig om na veral drie faktore te kyk wat 'n invloed gaan hê op die mens en sy werk, naamlik *die veranderende aard van die omgewing* waarin organisasies moet funksioneer, *die verwagte veranderinge in organisasies self en in die samestelling van die arbeidsmag*.

Oor die verwagte omgewingsinvloede op Suid-Afrikaanse organisasies sal kollegas, soos veral ekonome, veel meer kan sê. Dit is egter nie moeilik om te voorspel dat faktore soos stadiger ekonomiese groei, steeds stygende inflasie, die eise van verskerpte mededinging op internasionale markte, en in Suid-Afrika veral, spesifiek, mannekrag, energie en ander brontekorte en die omgewings-eise wat die daarstelling van gedesentraliseerde nywerhede meebring, 'n groot invloed gaan hê op organisasies.

Ons beweeg in die rigting van die sogenaamde na-industriële gemeenskap en wat *organisasies self* betref gaan die aantal wat gemoeid is met die lewering van dienste, veel vinniger toeneem as produksie-organisasies en 'n groter wordende deel van die arbeidsmag gaan hul in dienste-organisasies bevind soos regerings-, navorsings-, gesondheids-, onderwys en organisasies gerig op die ontspannings-, vermaak- of vryetydsbestedingsmark. Daar kan ook verwag word dat organisasies steeds groter gaan word in terme van aktiwiteite en diversiteit. Organisasies gaan al hoe meer kompleks word, sodat al hoe minder mense dit gaan verstaan. Om te kan aanpas by hierdie verwagte veranderinge sal daar steeds verder weg beweeg moet word van tradisionele organisasie-strukturering as piramidale burokratiese strukture met formele hiërargieë van outoriteit, gedefinieerde funksionele spesialisasie en differensiasie en rigiede reëls en beleid. In die plek hiervan sal veel meer ruimte gemaak moet word vir werknemerinspraak in besluite wat hul direk raak, groter gebruikmaking van tydelike projekspanne as probleemoplossende groepe in die plek van formele departemente en afdelings, maw organisasies as ad hoc-krasieë (soos Toffler dit reeds in 1974 beskryf het) en die organies-aanpassende organisasies soos deur Bennis in 1966 in die vooruitsig gestel. Tegnologiese ontwikkelinge gaan die vaardigheidsvereistes en die sosiale en organisatoriese inhoud en omvang van baie werksoorte beïnvloed — sommige gaan verdwyn terwyl nuwe werksoorte gaan ontstaan. Die tekort aan basiese bronne gaan alternatiewe benaderings tot stelselontwerp verg, bv die vervanging van die monterbaan met werkgroepe wat verantwoordelik is vir die vervaardiging van 'n totale produk of 'n hoofkomponent van die produk, soos reeds in sekere Skandinawiese lande gedoen word. Heelwat meer korttermyn werknemers gaan in organisasies werksaam wees. Dit word geïllustreer deur die groeiende aantal organisasies wat mense met spesifieke vaardighede in diens neem om hulle dienste uit te huur aan ander organisasies op 'n kontrakbasis. Dié bedryf is reeds een van die vinnigste groeiende in baie lande. Daar gaan ook 'n toename wees in die sogenaamde paraprofessionele beroepe, soos bv mondigiënistie, mediese tegnoloë en selfs op die bedryfsielkundige terrein, naamlik psigometriste en psigo-tegnici.

Ook die **arbeidsmag in Suid-Afrika gaan wat sy samestelling betref**, indringende veranderinge tegemoet. Dit gaan meer heterogeen word aangesien meer en meer vroue en anderskleuriges poste gaan beklee wat voorheen eksklusief deur

mans beman is en meer ouer werkers gaan, na aftrede, in die arbeidsmag behou word. Waardestelsels, lewenstyle en gesinsomstandighede kan as gevolg van die nuwe eise ingrypend verander. Daar gaan meer gesinne met twee broodwinners wees wat aanpassings gaan verg, en daar is 'n toenemende behoefte onder werknemers aan meer seggenskap en minder geredelike aanvaarding van tradisionele outoriteit, gekoppel aan hiërargiese magsposisie. Ekspertkennis sal meer en meer die aanvaarde magsbasis wees. Spesifiek in Suid-Afrika neem die opleidingsvlak van die breë bevolking toe: mense is beter ingelig, gesinne het 'n groter koopkrag en werknemers al hoe meer vrye tyd en daar is 'n toenemende bewuswording van werknemerregte — soos aanspraak op regverdige en billike besluitneming oor sake wat die werknemer direk raak, byvoorbeeld vergoeding, bevordering, afdanking en werkure.

Hierdie nuwe insigte en verwagtinge van werknemers, plus faktore soos maatreëls teen diskriminasie en die geredelike beskikbaarheid van regsadvies gaan daartoe lei dat werknemers toenemend bestuur se besluite sal bevraagteken en indien daar nie hiervoor voorberei word nie, kan dit uitloop op meer griewe, stakings en hofsake. Al hierdie verwagte veranderinge gaan, as selfs net sommige daarvan werklikheid word, besondere eise stel aan bestuurders en werknemers nie alleen ten opsigte van aanpassing by die veranderde omstandighede nie, maar ook wat operasionele kennis, vermoëns en vaardigheid betref en veral ten opsigte van menseverhoudings- en konflikthanteringsvaardighede. Die antisipering van die omvang en invloed van hierdie veranderinge en die gereedmaking van die arbeidsmag hiervoor is 'n nuwe uitdaging wat ook die bedryfsielkundige voor die deur lê.

Is die bedryfsielkundige in terme van teoretiese-, praktykontwikkeling en die opleiding van studente as bedryfsielkundiges, wel in staat om 'n konkrete bydrae te kan maak?

Daar is heelwat positiewe aspekte, maar ook knelpunte, wat in ag geneem moet word by die beantwoording van hierdie vraag. Met die volle wete dat ek die risiko loop om my die gramskap op die hals te haal van kollegas wat hul met die Bedryfsielkunde op 'n teoretiese, praktiese en akademiese vlak bemoei, wil ek dit tog waag om die volgende tekortkominge en positiewe tendense uit te lig. Sedert Lanier in 1954 gesê het dat die *Bedryfsielkunde gebuk gaan onder 'n gebrek aan teorie*, is die beskuldiging deur verskeie ander bedryfsielkundiges geëggo. Daar is veral daarop gewys dat die studieterrrein erg gefragmenteer is en 'n gebrek toon aan integrerende sistematiesing en evaluering. Daar is byvoorbeeld geen breë teorieë oor die kernvraagstuk van benutting en verbetering van die menslike hulpbron in die werksituasie nie. Tog, meen ek, is daar vordering gemaak. Teorieë soos **billikheidsteorieë**, het nuwe insigte verskaf oor werknemers se respons op hul relatiewe vlak van vergoeding en die invloed hiervan op beide werknemer en organisasie. **Verwagtings-valensieteorie** het nuwe lig gewerp op die belangrike vraagstukke van werknemermotivering, -werktevredeheid en prestasie en hoe hierdie veranderlikes met mekaar verband hou. Met die teorieë en die toepassing van **stelselteoretiese beginsels** op die studie van menslike gedrag in organisasies, is heelwat vordering gemaak, maar ten spyte hiervan geld Lanier se beskuldiging steeds.

Alhoewel die Bedryfsielkunde en sy moederwetenskap die sielkunde, onder die menswetenskappe die toon aangee in die ontwikkeling en gebruikmaking van gesofistikeerde metings- en inligtingsverwerkingstegnieke, gaan die *Bedryfsielkunde steeds gebuk onder 'n metodologiese swakheid*. Ons is dikwels nie in staat om ons resultate na ander organisasies te veralgemeen nie, omdat ons nie daarin slaag om studies te dupliseer nie. Terselfdertyd blyk ons veel groter klem te plaas op die statistiese akkuraatheid as op die praktiese betekenis van resultate en ontsnap dikwels in statistiese manipulasies. Ons beperk dikwels ons navorsing deur navorsingsprobleme so te formuleer dat dit aanpas by bestaande navorsingsmetodes in plaas van die teenoorgestelde. Ons berus te veel op opnamemetodes waarmee funksionele oorsaaklike verbande baie moeilik bepaal kan word.

Ten spyte van die komplekse aard van die probleme waarmee die bedryfsielkundige gemeoid is, soos ek probeer aandui het, word die studie van menslike gedrag in die werksêreld nog (selfs aan sommige van ons universiteite) gesien as die bloot praktiese uitbreiding van die sielkunde van persepsie, leer en motivering en word aanvaar dat wat te wete gekom word van die prestasie van rotte op 'n trapmeul of in 'n doolhof, of van kinders in 'n eksperimentele speelkamer, of van eerstejaarstudente in 'n lesinglokaal, genoegsame insigte verskaf om menslike gedrag in die werksêreld te verstaan.

Wat personeelpraktisyns in die Suid-Afrikaanse praktyk betref, word heelwat oorspronklike werk deur hulle gedoen wat ongelukkig slegs bekend bly aan hul organisasies, aangesien die inligting selde tot wetenskaplike publikasies verwerk word.

Indien die inligting wel wyer gepubliseer sou gewees het, sou die Suid-Afrikaanse bedryfsielkunde 'n veel ryker vakgebied gewees het en sou onnodige duplikasie van sekere navorsing nie so dikwels voorgekom het nie.

Probleme word ook nog te dikwels in isolasie bestudeer, bv in keuring word gewoonlik steeds gepoog om dié persoon te identifiseer wat beste by die bepaalde posvereistes aanpas, sonder om die oorkoepelende organisasie-realliteite en passing van individuele verwagtinge en behoeftes daarbinne, in ag te neem.

Ons volg nog so graag veral Amerikaanse modeverskynsels en foefies na, sonder om dit by ons andersoortige kultuur en vereistes aan te pas en ons pas so dikwels van hierdie tegnieke toe sonder om vooraf te bepaal of dit die regte voorskrif vir die kwaal is, of om selfs die kwaal vooraf te diagnoseer. Baie min pogings word ook aangewend om te bepaal watter gevolge die toepassings gehad het. Die kritiek het ook **betrekking op die florerende personeelkonsultbedryf in Suid-Afrika**. Alhoewel baie van die konsultfirmas se professionaliteit en diens bo verdenking is, is daar talle wat hulle praktyke bedryf deur onvoldoende opgeleide konsultante en waarvan hul dienste juis deur genoemde tekortkominge gekenmerk word.

Daar sal dringende aandag gegee moet word aan hierdie tekortkominge indien die doelstellings van verhoogde doeltreffendheid en gehalte van werklewe en die integrasie daarvan, bereik wil word.

'n Wyse persoon het by geleentheid gesê die beste manier om 'n probleem op te los, is om die antwoord vooraf te ken. Ek ken nie die antwoorde nie, maar ek wil tog **poog om enkele riglyne te gee van hoe daar nader aan die bereiking van die beskrewende doelstellings gekom kan word.**

Die ontwikkeling van die Bedryfsielkunde gaan, soos in die verlede, swaar steun op die bydraes van bedryfsielkundiges aan universiteite. Ten einde aan te pas by die nuwe eise sal onderrig en opleidingsdoelwitte m.i. meer gerig moet wees op die aanleer van basiese vaardighede soos konflikthanterings-, en menseverhoudingsvaardighede, om sodoende studente voor te berei vir werk in 'n toenemende groep- of spangeoriënteerde arbeidsmag. Die klem moet wees op om te leer hoe om te leer, hoe om kennis en vaardighede te bekom, dit te organiseer, probleme op te los, aksieplanne te formuleer, en wat geleer is, kreatief toe te pas.

Waar universiteite diensbaar is aan die gemeenskap sal dringende oorweging geskenk moet word aan die **aanbieding van oprfissingskursusse vir praktiserende bedryfsielkundiges en personeelpraktisyns** om ook hulle in staat te stel om die veranderde en toenemende komplekse probleme van hul vak te kan hanteer.

Bedryfsielkundiges in Suid-Afrika word tans veral in diens geneem in die vervaardigings- en finansiële bedryf en min bedryfsielkundiges bevind hul in organisasies soos gesondheids-, welsyns-, onderwys-, kleinhandel- en staatsorganisasies. Die organisasies verskil ten opsigte van klimaat, struktuur, taakdefinisie en in vele ander opsigte, van die bedryfsielkundige se tradisionele werksomgewing. Om te kan aanpas in hierdie omgewings, vereis opleiding in die basiese vaardighede wat ek genoem het.

Daar is 'n aantal *spesifieke temas* wat prominent in leerplanne behoort te figureer. Omdat die bedryfsielkundige sy probleemstelling uit die praktyk moet haal is meeste van hierdie temas ook praktiese probleme waarmee die mannekragspraktisyn te make het en is terselfdertyd navorsingsvraagstukke wat dringende aandag verg.

Die temas is die volgende:

- * **Die ontwikkeling van diagnostiese vaardighede en tegniese**
Ek het reeds heelwat oor hierdie belangrike onderwerp gesê.
- * **Organisasiedoeltreffendheid**
Dit behels onder meer die ontwikkeling van kriteria en navorsing na die determinante van doeltreffendheid.
- * **Gehalte van werklewe**
Veel meer kennis oor die onderwerp is nodig, veral ten opsigte van wat dit presies behels, die verband daarvan met en invloed op doeltreffendheid.
- * **Organisasie-ontwikkeling**
Organisasie-ontwikkelingsprogramme behoort gebaseer te wees op vooraf diagnose van probleme en behoeftes en behoort gerig te wees op die herstrukturering van organisasies en die ontwikkeling van sy mensebron, ten einde 'n konstruktiewe integrasie van doeltreffendheidsdoelwitte by individuele behoeftes en gehalte van werklewe te bereik.

Bedryfsielkundiges in die praktyk sal meer en meer die rol moet begin vervul van objektiewe wetenskaplikes binne hul organisasies. Dit gaan verg dat hul minder diensbaar moet wees aan die bestuur van hul organisasies as wat tans die geval is en bestuur sal die ruimte moet skep vir die beoefening van die rol. Die stelling word dikwels gemaak dat *mannekragsbestuur die belangrikste bestuursfunksie in 'n organisasie is*. Tog bevind baie min bedryfsielkundiges hul in topbestuurposte in Suid-Afrika. Om werklike erkenning aan die onbetwisbare belangrikheid van die funksie te gee, sal

organisasies bedryfsielkundiges in dié poste moet aanstel soos wat in baie ander lande tans die geval is.

Aan die ander kant kan bestuur van organisasies, met reg, *veel groter druk op praktisyns en konsultante plaas om meer tasbare bewyse te lewer oor die waarde en doeltreffendheid van hul werk*.

Behalwe die hoofemas waarna ek verwys het, is daar ander wat ook dringende aandag behoort te geniet byvoorbeeld:

- * Die rol van kommunikasie en inligting in organisasies
- * Organisasieklimaat en die invloed daarvan op doeltreffendheid en gehalte van werklewe
- * Die individualisering of demokratisering van werk en organisasies
- * Die vraagstuk van vermeerderende vrytyd van die hendaagse en toekomstige werknemer

Aandag aan hierdie temas behoort veel by te dra tot die ontwikkeling van teorieë oor organisasies as oop sosio-tegnologiese stelsels gerig op die beter benutting van die menslike hulpbron in organisasies. In die ontwikkeling van hierdie temas moet die unieke Suid-Afrikaanse omgewing-, organisasie- en arbeidsmagkenmerke altyd in ag geneem word. Die aard en omvang van hierdie probleme verg multi-dissiplinêre navorsing en toepassing. Daar kan nie veel hoop wees om enigsins konstruktiewe vordering te maak as wetenskaplikes soos bedryfsielkundiges, sosioloë, ekonome, bedryfsekonome, politieke wetenskaplikes en ander, wat ook 'n direkte belang by die vraagstukke het, poog om steeds oplossings daarvoor, slegs vanuit die beperkinge van hul eie vakgrense, te formuleer nie.

Omdat al die genoemde temas afgestem is op dieselfde teoretiese en praktiese doelwitte — doeltreffendheid en gehalte van werklewe en 'n integrasie daarvan — en omdat die bedryfsielkundige se vertrekpunte steeds die individuele werknemer binne sy werksomgewing, die totale organisasiestelsel is, *moet gewaak word teen fragmentariese navorsing*. Dit dui op die besondere behoeftes in Suid-Afrika aan **makro-navorsing** oor mannekragsvraagstukke. Dit *kan klein begin* bv by akademiese departemente aan universiteite wat personeel en nagraadse studente betrek by departementele navorsingsprojekte. Dit sal die verdere voordeel inhou dat veel minder verhandelings en proefskrifte van studente in die Bedryfsielkunde die resultaat sal wees van navorsing van beperkte teoretiese en praktiese waarde, soos byvoorbeeld die groot aantal studente wat grade verwerf het met verhandelings en proefskrifte oor die keuring van prosesoperateurs, versekeringsagente, sekuriteitsbeamptes ens, wat lei tot die wanbesteding van waardevolle navorsingsenergie en tyd.

Om *egter* werklik 'n sinvolle bydrae te kan lewer, **sal die bedryfsielkundige sy kragte moet saamsnoer** met dié van ander kollegas om as lid van 'n multi-dissiplinêre span, geïntegreerde navorsing oor die probleme te kan doen en om die resultate daarvan verstaanbaar en prakties te kan oordra aan soveel instansies wat die kundigheid verlang. Die pas aangekondigde RGN-ondersoek na werkkragvraagstukke behoort hiervoor 'n belangrike grondslag te lê. Die impak wat universiteitsgekoppelde interdisciplinêre navorsingsinstansies in Brittanje, Europa en die Verenigde State van Amerika gehad het op die beter benutting van die mannekragsbron behoort, ook in Suid-Afrika, van onskatbare waarde te wees. Die pas gevestigde vertakkinge van die departement Bedryfsielkunde — die instelling van die opleidingsdiploma vir bedryfs- en tersiêre

opleiers en die instelling van 'n leerstoel in mannekragstrategie is duidelik blyke van versierendheid. As hierdie en die bestaande opleiding egter ondersteun en geïntegreer kan word by 'n navorsingsinstituut wat op 'n multi-dissiplinêre grondslag navorsing doen na van die temas waarna ek verwys het, behoort dit 'n beduidende bydrae te kan lewer tot die beter benutting en aanwending van die mannekragbron in Suid-Afrika. Deur die samesnoering van sy kragte met dié van kollegas, wat vanuit ander vertrekpunte, dieselfde oorhoofse doelstellings wil bereik en deur bewustelik sy verwysingsraamwerk ten opsigte van opleiding van studente, navorsing en praktyktoepassing hierby aan te pas, sal die bedryfsielkundige beter in staat wees om die komplekse probleme wat hom voor die deur lê, te hanteer en selfs, in plaas van te reageer op probleme, pro-aktief kan optree as agent of fasilitor vir verandering, ter vorming van ons toekomstige samelewing.

Geagte Rektor,

— *Ek wil u en die Raad bedank vir dié vertrouwe wat in my gestel is om my in 'n leerstoel aan te stel. Wees verseker van my positiewe gesindheid om die Universiteit en my vak na die beste van my vermoë te dien. Waar die Universiteit ook 'n stelsel met 'n aantal substelsels is, en ek by meer as een van die stelsels 'n betrokkenheid het, wil ek in die besonder my kollegas by die Departement Bedryfsielkunde bedank vir hul kollegialiteit. Ook my kollegas by die Personeelafdeling wat, vanweë hul ondersteuning dit vir my moontlik maak om hierdie akademiese betrokkenheid te hê.*

Aan almal, familie, vriende en kollegas wat my deur die jare ondersteuning en vriendskap gebied het, baie dankie.

Dames en here, ek dank u vir u teenwoordigheid.

Bronne

- Bennis, W. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behaviour, in Porter, L W & Lawler, E E **Psychological Bulletin** 1965, **64**, (1).
- Mankin, D. **Toward a post-industrial Psychology: emerging perspectives in technology, work, education and leisure**. New York: John Wiley, 1978.
- Stagner, R. New design for industrial psychology. **Contemporary Psychology**, 1966, **11** (4).
- Toffler, A. **Future Shock**. New York: Random House, 1974.
- Upjohn, W E. Institute for Employment Research, **Work In America**. Report of the special task force to the Secretary of Health, Education and Welfare. Cambridge: MIT Press, 1973.