

Loopbaanontwikkeling in
verhouding tot
Bedryfsmaatskaplikewerk:
'n Teoretiese Fundering

Joachim Petrus Hermanus
Kasselman

Voorgelê ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir
die graad D Phil (Maatskaplike Werk) in die Fakulteit
Lettere en Wysbegeerte, Universiteit van Pretoria,
PRETORIA.

Studieleier: Prof. L.S. Terblanche

Januarie 2000

DANKBETUIGINGS

Graag wens ek hiermee almal te bedank wat my in dié studie ondersteun en gehelp het. My dank veral aan die lede van die Suid-Afrikaanse Polisie diens wat, ten spyte van hul druk programme en lang ure van werk, nogtans deelgeneem het aan die profilering van hul loopbaanpatrone en voltooiing van die vraelys.

My studieleier word bedank vir sy tydige leiding en vir die onafhanklike denke wat hy my toegelaat het. Dankie vir die afgelope jare se ondersteuning en bystand, dit word opreg waardeer.

Vir die tegniese versorging van die studie wil ek vir Rika Opper bedank. Die teks lees makliker en maak soveel meer sin wanneer kommas, punte, dubbelpunte, ens. op die regte plekke is.

My gesin wat my geduldig ondersteun het met die tydige en ontydige deurpraat van dit waarmee ek besig was. Ook vir die tyd wat hulle opgeoffer het en die voorbeeld wat hulle gestel het, baie dankie.

Die voornaamwoorde "**hy**" en "**hom**" word ter wille van die leesbaarheid van die teks deurgaans in hierdie studie gebruik in plaas van "**hy/sy**" en "**hom/haar**", en moet onder geen omstandighede as seksisme beskou word nie.

SAMEVATTING

Die kerndoel van die werk wat die Suid-Afrikaanse Polisie diens verrig, is misdaadvoorkoming en die ondersoek van misdaad. Hul leuse "**Ons beskerm en ons dien**" sluit direk by hierdie kerndoel aan. In die Suid-Afrikaanse Polisie diens, soos in enige ander organisasie, word mense benodig om die kerndoel te laat realiseer. Die spesifieke aard van die werk wat gedoen moet word het egter 'n direkte invloed op die maatskaplike funksionering van die mense wat moet verseker dat die kerndoel van die organisasie realiseer. Die laasgenoemde feit is die rede waarom die organisasie reeds in 1972 besluit het om 'n maatskaplike werk diens aan werknemers beskikbaar te stel.

Die veronderstelling waarvan uitgegaan is, is dat indien die organisasie die individu bystaan in die hantering en moontlike voorkoming van maatskaplike probleme, die kerndoel van die organisasie beter sal realiseer, dit wil sê dat *produksie* sal verbeter. Navorser, wat 'n bedryfsmaatskaplike werker in die organisasie was, het egter gevind dat die spesifieke loopbaankeuse en plasing van werknemers ernstige maatskaplike probleme tot gevolg het en dat die organisasie nie aan die loopbaankeuses en plasing van werknemers aandag skenk nie. Die ervaring van die navorser is met 'n groep bedryfsmaatskaplike werkers wat tans in die Suid-Afrikaanse Polisie diens werksaam is getoets en hulle het oorweldigend saamgestem.

Loopbaanontwikkeling as funksie van menslike hulpbronbestuur is deur navorser geïdentifiseer as 'n moontlike werknemerhulpprogram intervensie wat die spesifieke probleem proaktief kan aanspreek. 'n Studie is van die funksie gemaak en dit is in konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie diens beskryf en teoreties gefundeer. Die ondersoek verskaf 'n duidelike funksionele skeiding en verskil tussen wat met Loopbaanbestuur en Loopbaanbeplanning onder die oorkoepelende term van Loopbaanontwikkeling bedoel word. Die loopbaanontwikkelingsfunksie is ook in konteks van die organisasie bespreek om die toepassingswaarde daarvan te verduidelik. Die toepassing van loopbaanontwikkeling as funksie van die

werknemerhulpprogram is in detail bespreek aan die hand van die bestaande teorie en die praktykervaring van die navorser.

Die studie is verder onderneem met die doel om 'n spesifieke teoretiese fundering te verkry om loopbaanpatrone van werknemers te bepaal. Loopbaanpatrone word beskou as 'n integrale deel van die loopbaanbeplanningsfunksie. Navorser het vanuit die teorie en praktyk 'n instrument ontwikkel wat vier kern dimensies integreer en wat die loopbaanpatroon van werknemers in dié spesifieke organisasie bepaal. Navorsing is ten opsigte van die tipe en voorkoms van loopbaanpatrone in die Suid-Afrikaanse Polisiediens gedoen en navorser kon twee bykomende loopbaanpatrone identifiseer wat nie in die teorie voorkom nie. Die waarde van die bepaling van loopbaanpatrone in veral die assessering en hantering van werknemers met werkverwante probleme is in konteks van die werknemerhulpprogram bespreek. Die toepassingswaarde van loopbaanbeplanning as funksie van die werknemerhulpprogram is met bedryfsmaatskaplike werkers wat tans in die Suid-Afrikaanse Polisiediens werksaam is getoets.

Dit is van belang om te begryp dat hierdie studie van twee teikenpopulasies gebruik gemaak het. Eerstens was werknemers wat *reeds* 'n loopbaankeuse gemaak het gebruik om die tipe en voorkoms van loopbaanpatrone te bepaal. Tweedens is die bedryfsmaatskaplike werkers in die organisasie gebruik om die toepassingswaarde en kennis van loopbaanbeplanning te bepaal. Die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings moet in dié lig beskou word om nie net sin te maak vir professionele deskundiges nie, maar ook vir die werknemer van die Suid-Afrikaanse Polisiediens.

SLEUTELTERME

Werknemerhulpprogram	Probleem werknemer
Loopbaanontwikkeling	Bedryfsmaatskaplike werk
Loopbaanbestuur	Menslike hulpbronbestuur
Loopbaanbeplanning	Voorkomende intervensie
Loopbaanpatrone	Geïntegreerde benadering

SUMMARY

The core business of the South African Police Service is the prevention and the investigation of crime. Their motto, '**We protect and we serve**', is directly linked to their core business. In the South African Police Service, as in any other organisation, people play a key role in the realisation of the core business. The specific nature of the work that needs to be done has a direct influence on the social functioning of those who must ensure that the core business of the organisation is carried out successfully. As a result of this, the South African Police Service decided in 1972 to introduce a social work service for employees.

It was assumed that, should the organisation assist individuals by addressing and possibly preventing social problems, the core business of the organisation would be realised, in other words, production would improve. The researcher, who worked as an occupational social worker in the organisation, had however noted that certain career choices and the placement of employees had created social problems and that the organisation had not paid attention to these issues. The findings of the researcher have been tested with a group of social workers in the South African Police Service, who agreed wholeheartedly with him.

Career development, as a function of human resource management, has been identified by the researcher as a possible employee assistance programme intervention which will pro actively address this specific problem. A study of this function was undertaken and was subsequently theoretically grounded and described in context of the South African Police Service. The investigation supplied a clear, functional differentiation between the meanings of the terms *career management* and *career planning*, which are jointly referred to as *career development*. The career development function is also discussed in the context of the organisation in order to explain its applicability. The use of career development as a function of the employee assistance programme is discussed in detail in terms of existing theory and the practical experience of the researcher.

The research was also undertaken with the aim of obtaining the specific theoretical

grounding required to establish employee career patterns. Career patterns are regarded as an integral part of the career planning function. The researcher has developed an instrument that integrates four dimensions and determines the career patterns of employees in the organisation under discussion. Research relating to the type and appearance of career patterns in the South African Police Service was conducted and the researcher was able to discern two additional career patterns which are not identified in the existing theory. The value of the assessment of career patterns, especially with regard to the assessment and assistance of employees with work-related problems, is discussed in the context of the employee assistance programme. The value of the application of career planning as a function of the employee assistance programme was tested with occupational social workers employed by the South African Police Service.

It is important to understand that in this study two target population groups were used. The first group consisted of employees who had already made their career choices, which enabled the researcher to obtain information about the type and appearance of career patterns. The second group consisted of occupational social workers and their involvement made it possible to determine the potential and applicability of career planning. The results and recommendations should be viewed with this in mind to ensure that they will be meaningful to professionals and employees of the South African Police Service.

KEY TERMS

Employee Assistance Programme

Career development

Career management

Career planning

Career patterns

Problem employee

Occupational social worker

Human resource development

Preventative intervention

Integrated approach

INHOUD

HOOFSTUK 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
ALGEMENE INLEIDING TOT DIE STUDIE										
1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2	MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE									
	ONDERWERP	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.1	Die omvang van die probleem	-	-	-	-	-	-	-	-	2
2.1.1	Die verkeerde plasing van werknemers					-	-	-	-	3
2.1.2	Onrealistiese verwagtinge van werknemers	-	-	-	-	-	-	-	-	3
2.1.3	Besluitloosheid ten opsigte van die keuse van loopbane					-	-	-	-	4
2.2	Die rol van loopbaanbeplanning-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
2.3	Die beroepskeuse van die werknemers	-	-	-	-	-	-	-	-	6
3	PROBLEEMFORMULERING	-	-	-	-	-	-	-	-	8
3.1	Die probleem van hulpverlening aan die totale persoon					-	-	-	-	8
3.2	Die rol van die toesighouer	-	-	-	-	-	-	-	-	10
3.3	Die spesifieke beroepskeuse van werknemers	-	-	-	-	-	-	-	-	11
3.4	'n Omvangryker diens aan werknemers	-	-	-	-	-	-	-	-	11
3.5	Opsommend	-	-	-	-	-	-	-	-	11
4	DOEL VAN DIE STUDIE	-	-	-	-	-	-	-	-	12
4.1	Doelstelling	-	-	-	-	-	-	-	-	12
4.2	Doelwitte	-	-	-	-	-	-	-	-	12
4.2.1	Doelwit 1:	-	-	-	-	-	-	-	-	12
4.2.2	Doelwit 2:	-	-	-	-	-	-	-	-	13
4.2.3	Doelwit 3:	-	-	-	-	-	-	-	-	13
5	NAVORSINGSVRAAG	-	-	-	-	-	-	-	-	13
6	NAVORSINGSMETODOLOGIE					-	-	-	-	13
6.1	Navorsingsontwerp	-	-	-	-	-	-	-	-	14
6.2	Navorsingsprosedure en werkwyse	-	-	-	-	-	-	-	-	16

6.2.1	Voorlopige verkenningstudie	-	-	-	-	-	-	-	17
6.2.2	Steekproeftrekking-	-	-	-	-	-	-	-	18
6.2.3	Die instrument	-	-	-	-	-	-	-	19
6.2.3.1	Die ouderdom van die kliënt	-	-	-	-	-	-	-	19
6.2.3.2	Die verskillende loopbaan- en lewensfases	-	-	-	-	-	-	-	20
6.2.3.3	Die Staatsdiens se graderingstelsel	-	-	-	-	-	-	-	20
6.2.3.4	Die bestuursontwikkeling en -opleiding wat werknemers moet deurgaang	-	-	-	-	-	-	-	20
6.2.4	Die onafhanklike veranderlike	-	-	-	-	-	-	-	21
6.2.4	Natoets	-	-	-	-	-	-	-	21
6.3	Voorondersoek	-	-	-	-	-	-	-	23
6.3.1	Literatuurstudie	-	-	-	-	-	-	-	24
6.3.2	Ervaring van kenners	-	-	-	-	-	-	-	28
6.3.3	Die uitvoerbaarheid van die studie	-	-	-	-	-	-	-	28
6.3.4	Strategiese eenhede	-	-	-	-	-	-	-	29
6.4	Universum	-	-	-	-	-	-	-	29
6.5	Die benadering van die navorser	-	-	-	-	-	-	-	29
6.5.1	Inleidende gedagtes	-	-	-	-	-	-	-	29
6.5.2	Die houding van die navorser	-	-	-	-	-	-	-	30
6.5.3	Kennisbasis	-	-	-	-	-	-	-	32
7	DEFINISIES VAN HOOFKONSEPTE	-	-	-	-	-	-	-	33
7.1	Bedryfsmaatskaplikewerk	-	-	-	-	-	-	-	33
7.2	Werk	-	-	-	-	-	-	-	34
7.3	Loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	34
7.4	Beroepskeuse	-	-	-	-	-	-	-	35
7.5	Loopbaanbestuur	-	-	-	-	-	-	-	35
7.6	Loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	36
7.7	Intervensie	-	-	-	-	-	-	-	36
7.8	Suid-Afrikaanse Polisie en Suid-Afrikaanse Polisie diens	-	-	-	-	-	-	-	36
7.9	Toesighouer	-	-	-	-	-	-	-	37
7.10	Probleemwerknemer	-	-	-	-	-	-	-	37

8	BEPERKING VAN DIE STUDIE	-	-	-	-	38
9	INDELING VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG	-	-	-	-	38

HOOFSTUK 2	-	-	-	-	-	-	-	40
------------	---	---	---	---	---	---	---	----

BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK EN LOOPBAANONTWIKKELING, n'
MENSLIKE HULPBRONBESTUUR PERSPEKTIEF

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	40
2	HISTORIESE OORSIG OOR DIE ONTWIKKELING VAN ORGANISASIES	-	-	-	-	-	-	41
3	FUNDAMENTELE KERNKONSEPTE	-	-	-	-	-	-	46
3.1	Individuele verskille	-	-	-	-	-	-	46
3.2	Die mens in totaliteit	-	-	-	-	-	-	47
3.3	Veroorsakende gedrag	-	-	-	-	-	-	48
3.4	Die waarde van die individu	-	-	-	-	-	-	49
3.5	Samevatting -	-	-	-	-	-	-	50
4	DIE REDES WAAROM MENSE WERK	-	-	-	-	-	-	50
4.1	Die geleentheid om geld te verdien	-	-	-	-	-	-	50
4.2	Sosiale tevredenheid	-	-	-	-	-	-	51
4.3	Positiewe emosie	-	-	-	-	-	-	51
4.4	Persoonlike ontwikkeling-	-	-	-	-	-	-	51
4.5	Gesondheid	-	-	-	-	-	-	52
4.6	Selfverwesenliking	-	-	-	-	-	-	52
4.7	Siening van werk	-	-	-	-	-	-	52
4.8	Samevatting -	-	-	-	-	-	-	58
5	MENSLIKE HULPBRONBESTUUR -	-	-	-	-	-	-	53
5.1	Die wetenskaplike benadering	-	-	-	-	-	-	54
5.2	Die menseverhoudingsbenadering	-	-	-	-	-	-	55
5.3	Die menslike hulpbronbestuurbenadering	-	-	-	-	-	-	57
6	DIE FUNKSIES VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR	-	-	-	-	-	-	60

6.1	Pos-analise en -ontwerp	-	-	-	-	-	-	-	60
6.2	Werwing en keuring	-	-	-	-	-	-	-	62
6.3	Prestasie-meting, opleiding en ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	63
6.4	Vergoedingsbestuur en gesondheid	-	-	-	-	-	-	-	65
6.5	Werknemersverhoudinge	-	-	-	-	-	-	-	66
6.6	Samevatting	-	-	-	-	-	-	-	67
7	DIE KWALITEIT VAN WERKLEWE	-	-	-	-	-	-	-	68
8	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	-	71

HOOFSTUK 3	-	-	-	-	-	-	-	-	73
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	----

WERKNEMERHULPPROGRAMME, 'n BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK PERSPEKTIEF

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	-	73
2	BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK GEDEFINIEER	-	-	-	-	-	-	-	74
3	BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN DIE WERKPLEK	-	-	-	-	-	-	-	76
3.1	Werknemerhulpprogramme	-	-	-	-	-	-	-	79
3.1.1	Doelstellings en funksies van werknemerhulpprogramme	-	-	-	-	-	-	-	83
3.1.2	Verantwoordelike rolspelers	-	-	-	-	-	-	-	86
3.1.2.1	Die verwysingsagent	-	-	-	-	-	-	-	86
3.1.2.2	Die werknemerhulpprogramkonsultant-	-	-	-	-	-	-	-	87
3.1.2.3	Die opleier	-	-	-	-	-	-	-	87
3.1.2.4	Die terapeut	-	-	-	-	-	-	-	88
3.3	Die take van bedryfsmaatskaplike werkers	-	-	-	-	-	-	-	89
3.4	Die "kliënt" van bedryfsmaatskaplike werkers	-	-	-	-	-	-	-	93
4	ONDERLIGGENDE KENMERKE VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK	-	-	-	-	-	-	-	94
4.1	Bedryfsmaatskaplike werk: Ooreenkomste met maatskaplike werk in die praktyk en loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	95

4.2	Uitstaande kenmerke van bedryfsmaatskaplike werk	-	-	-	-	-	-	97
4.3	Uitstaande kenmerke van loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	98
5	DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER	-	-	-	-	-	-	99
6	VERANDERDE WERKS- EN LEWENSOMGEWINGS	-	-	-	-	-	-	101
7	SLOTOPMERKINGS	-	-	-	-	-	-	103
HOOFSTUK 4	-	-	-	-	-	-	-	104

LOOPBAANONTWIKKELING, 'n KONTEKSTUELE BESKOUIING

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	104
2	DIE VERSKILLENDE BETEKENISSE WAT AAN DIE TERM “LOOPBAAN” GEKOPPEL WORD	-	-	-	-	-	-	105
2.1	'n Loopbaan kontekstueel gedefinieer	-	-	-	-	-	-	109
3	LOOPBAANONTWIKKELING, LOOPBAANBESTUUR EN LOOPBAANBEPLANNING	-	-	-	-	-	-	111
3.1	Loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	115
3.2	Loopbaanbestuur	-	-	-	-	-	-	119
3.3	Loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	122
3.4	Resente ontwikkelinge	-	-	-	-	-	-	126
4	LOOPBAANONTWIKKELINGSTEORIEë	-	-	-	-	-	-	127
4.1	Loopbaan- en lewensfases	-	-	-	-	-	-	127
4.1.1	Ontwikkelingsteorieë	-	-	-	-	-	-	129
4.1.1.1	Ontwikkelingsperspektief-	-	-	-	-	-	-	129
4.1.1.2	Oorgangperspektief	-	-	-	-	-	-	129
4.1.1.3	Lewensduurte perspektief	-	-	-	-	-	-	129
4.1.1.4	Die behoefte aan ‘n sisteembenadering-	-	-	-	-	-	-	130
4.1.2	Interaksie tussen lewens- en loopbaanfases	-	-	-	-	-	-	130
4.2	Loopbaan- en lewensfases gebaseer op ouderdom	-	-	-	-	-	-	132
4.2.1	Ouderdom as variant van ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	132
4.3	Loopbaanfases	-	-	-	-	-	-	134

4.4	Lewensfases-	-	-	-	-	-	-	-	-	140
4.5	'n Loopbaanontwikkelingsperspektief van loopbaan- en lewensfases	-	-	-	-	-	-	-	-	148
4.5.1	Vroeë loopbaan	-	-	-	-	-	-	-	-	150
4.5.2	Middel loopbaan	-	-	-	-	-	-	-	-	151
4.5.3	Latere loopbaan	-	-	-	-	-	-	-	-	153
5	DIE VISIONÊRE KONTEKS VAN LOOPBAAN-ONTWIKKELING	-	-	-	-	-	-	-	-	154
6	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	-	-	155
HOOFSTUK 5		-	-	-	-	-	-	-	-	155
DIE LOOPBAANONTWIKKELINGSPROSES										
1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	-	-	155
2	MODELLE IN LOOPBAANONTWIKKELING	-	-	-	-	-	-	-	-	155
2.1	Die model volgens Schein	-	-	-	-	-	-	-	-	156
2.2	Die pad-doelwit model	-	-	-	-	-	-	-	-	157
2.3	Die model van Greenhaus	-	-	-	-	-	-	-	-	158
2.3.1	Loopbaanverkenning	-	-	-	-	-	-	-	-	160
2.3.2	Loopbaanbewustheid	-	-	-	-	-	-	-	-	162
2.3.3	Stel van loopbaandoelwitte	-	-	-	-	-	-	-	-	162
2.3.4	Ontwikkelingstrategie	-	-	-	-	-	-	-	-	163
2.3.5	Implementeringstrategie	-	-	-	-	-	-	-	-	164
2.3.6	Terugvoering	-	-	-	-	-	-	-	-	165
2.3.7	Algemene bespreking van die model	-	-	-	-	-	-	-	-	166
3	DIE VERANTWOORDELIKHEID VAN LOOPBAANONTWIKKELING	-	-	-	-	-	-	-	-	171
3.1	Organisatoriese loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	-	172
3.1.1	Loopbaaninligting	-	-	-	-	-	-	-	-	175
3.1.2	Menslike hulpbronbeplanning en -voorspelling	-	-	-	-	-	-	-	-	176

3.1.2.1	Loopbaanankers	-	-	-	-	-	-	-	177
3.1.2.2	Die werk/rolbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	178
3.1.3	Loopbaanberaad	-	-	-	-	-	-	-	179
3.1.4	Loopbaanroetes	-	-	-	-	-	-	-	180
3.1.4.1	Klimraambeeld van 'n <i>loopbaanpad</i>	-	-	-	-	-	-	-	183
3.1.4.1.1	Die tradisionele loopbaanpad	-	-	-	-	-	-	-	185
3.1.4.1.2	Die klimraambeeldbenadering tot loopbaanpaaie	-	-	-	-	-	-	-	186
3.1.5	Assessering van vaardighede en opleiding	-	-	-	-	-	-	-	187
3.1.6	Loopbaanontwikkeling vir mindervoorrregte groepe	-	-	-	-	-	-	-	188
3.1.7	Loopbaanontwikkeling van werknemers met hoë potensiaal	-	-	-	-	-	-	-	189
3.1.8	Vaardigheidsontwikkelingwerkswinkels vir toesighouers	-	-	-	-	-	-	-	189
3.1.9	Ander organisatoriese aksies	-	-	-	-	-	-	-	190
3.1.9.1	Organisatoriesebeplanning versus menslike hulpbron- beplanning	-	-	-	-	-	-	-	190
3.1.9.2	Die menslike hulpbroninventaris	-	-	-	-	-	-	-	191
3.1.9.3	Menslike hulpbronbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	191
3.1.9.4	Loopbaanbestuur	-	-	-	-	-	-	-	193
3.1.9.5	Verhouding tussen toesighouer en werknemer	-	-	-	-	-	-	-	193
3.1.9.6	Implementeringsaksies	-	-	-	-	-	-	-	194
3.1.9.7	Monitering, evaluering en herbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	194
3.1.9.8	Loopbaanontwikkeling as intervensie	-	-	-	-	-	-	-	195
3.1.9.9	'n Multi-strategiese benadering tot loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	-	195
3.2	Loopbaanbeplanning deur die werknemer	-	-	-	-	-	-	-	196
3.2.1	Self-assessering as loopbaanbeplanningstegniek	-	-	-	-	-	-	-	197
3.2.1.1	Die bewuswordings- en assesseringsfase	-	-	-	-	-	-	-	197
3.2.1.2	Die loopbaandoelwitfase	-	-	-	-	-	-	-	200
3.2.1.3	Strategie ontwikkelingsfase	-	-	-	-	-	-	-	204
3.1.2.4	Evalueringsfase	-	-	-	-	-	-	-	209
3.3	Loopbaanontwikkeling as deurlopende proses	-	-	-	-	-	-	-	212
4	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	-	213

HOOFSTUK 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	214
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

LOOPBAANONTWIKKELING AS INTERVENSIE

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	-	-	214
2	LOOPBAANPATROON-	-	-	-	-	-	-	-	-	215
2.1	Loopbaanpatroon as instrument	-	-	-	-	-	-	-	-	216
2.3	Graderingstelsel van die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	-	-	-	-	-	-	222
2.4	Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	-	-	-	-	-	-	224
3	TOEPASSINGSBESTEK VAN 'n LOOPBAAN-									
	PATROON	-	-	-	-	-	-	-	-	225
3.1	Onderhoudvoering	-	-	-	-	-	-	-	-	226
3.1.1	Basiese aannames ten opsigte van die menslike natuur	-	-	-	-	-	-	-	-	226
3.1.2	Die organisasie se verantwoordelikheid	-	-	-	-	-	-	-	-	227
3.1.3	Die verantwoordelikhede van die onderhoudvoerder	-	-	-	-	-	-	-	-	228
3.1.3.1	Inligtinginsamelaar-	-	-	-	-	-	-	-	-	229
3.1.3.2	Inligtingverskaffer	-	-	-	-	-	-	-	-	230
3.1.2.3	Berader	-	-	-	-	-	-	-	-	231
3.1.4	Die struktuur van die onderhoud	-	-	-	-	-	-	-	-	232
3.1.4.1	Die beginfase	-	-	-	-	-	-	-	-	232
3.1.4.2	Die middelfase	-	-	-	-	-	-	-	-	233
3.1.4.3	Die endfase	-	-	-	-	-	-	-	-	234
3.1.4.4	Slotgedagtes-	-	-	-	-	-	-	-	-	234
3.2	Vertroulikheid	-	-	-	-	-	-	-	-	235
3.2.1	Absolute vertroulikheid	-	-	-	-	-	-	-	-	235
3.2.2	Relatiewe vertroulikheid	-	-	-	-	-	-	-	-	236
4	DIE ONTWIKKELING VAN 'n LOOPBAANPATROON	-	-	-	-	-	-	-	-	237
4.1	Agtergrond ondersoek	-	-	-	-	-	-	-	-	238
4.1.1	Die insameling van inligting	-	-	-	-	-	-	-	-	238
4.1.2	Die formaat van die onderhoud	-	-	-	-	-	-	-	-	239
4.1.2.1	Verduidelik die doel van die onderhoud	-	-	-	-	-	-	-	-	239

4.1.2.2	Vraagstelling	-	-	-	-	-	-	-	240
4.1.2.3	Aanwending van die instrument	-	-	-	-	-	-	-	241
4.1.2.4	Doelwitte van ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	242
4.1.2.5	Opvolging	-	-	-	-	-	-	-	243
4.2	Die verloop van die onderhoud	-	-	-	-	-	-	-	243
4.2.1	Stap 1: Reël 'n afspraak	-	-	-	-	-	-	-	244
4.2.2	Stap 2: Inisieer die onderhoud	-	-	-	-	-	-	-	244
4.2.3	Stap 3: Ontwikkel die loopbaanpatroon	-	-	-	-	-	-	-	245
4.2.4	Stap 4: Projeksie van die werknemer se loopbaan	-	-	-	-	-	-	-	248
4.2.4.1	Projeksie gebaseer op die werknemer se ideale (<i>intent</i>)	-	-	-	-	-	-	-	248
4.2.4.2	Projeksie gebaseer op die groeipatroon van die werknemer	-	-	-	-	-	-	-	251
4.2.5	Stap 5: Bespreking van loopbaanbeïnvloedingsfaktore	-	-	-	-	-	-	-	253 ¹
4.2.5.1.	Die verantwoordelikheid om te groei	-	-	-	-	-	-	-	253
4.2.5.2.	Die kompetisiekonsep	-	-	-	-	-	-	-	254
4.2.5.3.	Die konsep van 'n <i>glas plafon</i>	-	-	-	-	-	-	-	255
4.2.5.4.	Geografiese- en posbeperkinge	-	-	-	-	-	-	-	256
4.2.5.5.	Die bereiking van 'n loopbaanplato	-	-	-	-	-	-	-	258
4.2.5.6.	Die ontwikkeling van ondergeskiktes	-	-	-	-	-	-	-	259
4.2.6	Stap 6: Ontwikkel 'n persoonlike loopbaanontwikkelingsplan	-	-	-	-	-	-	-	259
4.2.7	Stap 7: Die bestuur van die loopbaanontwikkelingsplan van 'n werknemer	-	-	-	-	-	-	-	261
5	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	-	262
	HOOFSTUK 7	-	-	-	-	-	-	-	263
	LOOPBAANONTWIKKELING IN PERSPEKTIEF								
1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	-	263
2	'n SISTEEM VAN LOOPBAANONTWIKKELING	-	-	-	-	-	-	-	263
2.1	Die eerste fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel (F.1)	-	-	-	-	-	-	-	268

2.1.1	Die assesseringsproses (F.1-1)	-	-	-	-	-	-	270
2.1.2	Die opstel van 'n ontwikkelingsplan (F.1-2)	-	-	-	-	-	-	271
2.1.3	Die bestuur van die loopbaanontwikkelingsplan (F.1-3)	-	-	-	-	-	-	271
2.2	Die tweede fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel (F.2)	-	-	-	-	-	-	272
2.2.1	Die herassesseringsproses (F.2-1)	-	-	-	-	-	-	273
2.2.2	Die hersiening van die ontwikkelingsplan (F.2-2)	-	-	-	-	-	-	274
2.2.3	Die bestuur van die ontwikkelingsplan (F.2-3)	-	-	-	-	-	-	274
3	DIE LOOPBAANONTWIKKELINGSPROSES AS							
	INTERVENSIË	-	-	-	-	-	-	275
3.1.	Aksienavorsing	-	-	-	-	-	-	276
3.2	Stelling van 'n hipotese en neem van aksies	-	-	-	-	-	-	277
3.2.1	Die verteenwoordiging van die studie	-	-	-	-	-	-	282
3.2.2	Bespreking van die intervensieproses	-	-	-	-	-	-	283
3.2.2.1	Behoeftevaluering	-	-	-	-	-	-	284
3.2.2.2	Konsultasieproses	-	-	-	-	-	-	284
3.2.2.3	Profilering	-	-	-	-	-	-	285
3.2.2.3.1	Versnelde ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	285
3.2.2.3.2	Werknemers met hoë potensiaal	-	-	-	-	-	-	288
3.2.2.3.3	Ander werknemers	-	-	-	-	-	-	292
4	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	292
	HOOFTUK 8	-	-	-	-	-	-	294

LOOPBAANPATRONE IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	294
2	BIOGRAFIESE DATA ANALISE	-	-	-	-	-	-	294
2.1	Ouderdomsverspreiding van die werknemers	-	-	-	-	-	-	295
2.2	Graderingsvlak van die werknemers	-	-	-	-	-	-	298
3	ANALISE VAN DIE LOOPBAANPATRONE	-	-	-	-	-	-	300
3.1	Die liniêre loopbaanpatroon	-	-	-	-	-	-	303

3.2	Die standvastige loopbaanpatroon	-	-	-	-	-	-	305
3.3	Die loopbaanpatroon wat uitsonderlike vinnige groei aandui	-						307
3.4	Die laterale loopbaanpatroon	-	-	-	-	-	-	309
3.5	Die loopbaanpatroon wat 'n plato aandui	-	-	-	-	-	-	310
3.6	Die oorgangsloupaanpatroon	-	-	-	-	-	-	313
4	ALTERNATIEWE LOOPBAANBESLUIE	-	-	-	-	-	-	314
4.1	Alternatief 1: Die besluit om in 'n bestaande rol/pos te bly	-						315
4.2	Alternatief 2: Die besluit om die werkinhoud te verryk	-	-					315
4.3	Alternatief 3: Die besluit om op vertikale groei te fokus	-						316
4.4	Alternatief 4: Die besluit om ander alternatiewe te ondersoek	-						317
4.5	Alternatief 5: Die besluit om lateraal in die organisasie te skuif	-						317
4.6	Alternatief 6: Die besluit om af te beweeg in 'n hierargie	-	-					318
4.7	Alternatief 7: Die besluit om te hervestig	-	-	-	-	-	-	318
4.8	Alternatief 8: Die besluit om van werk in 'n organisasie te verander	-	-	-	-	-	-	319
4.9	Alternatief 9: Die besluit om 'n nuwe pos voor te stel	-	-					319
4.10	Alternatief 10: Die besluit om van organisasie te verander	-						320
5	SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	320
	HOOFSTUK 9	-	-	-	-	-	-	322

GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE TOEPASSING VAN LOOPBAANBEPLANNING AS FUNKSIE VAN WERKNEMERHULP-PROGRAMME

1	INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	322
2	TOEPASSINGSWAARDE VAN LOOPBAAN-ONTWIKKELING IN WERKNEMERHULP-PROGRAMME	-	-	-	-	-	-	322
2.1	Die kennisbasis van loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	323
3.1.1	Loopbaanbeplanning as kernfunksie van menslike							

hulpbronbestuur (Vraag 1a)	-	-	-	-	-	-	325
2.1.2 In watter mate is respondente vertrouwd met die inhoudelike van loopbaanbeplanning (Vraag 1b)	-	-	-	-	-	-	326
2.1.3 Loopbaanbeplanning as hulpbron vir werknemerhulpprogramme (Vraag 1c)	-	-	-	-	-	-	326
2.2 Die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in die praktyk	-	-	-	-	-	-	328
2.2.1 Die invloed van 'n werknemer se loopbaankeuse op sy maatskaplike funksionering	-	-	-	-	-	-	328
2.2.2 Die werksituasie van werknemers se invloed op hul maatskaplike funksionering	-	-	-	-	-	-	331
2.2.3 Bedryfsmaatskaplike hulp met loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	334
2.2.4 Werknemers wat loopbaanbeplanning behoort te ontvang	-	-	-	-	-	-	336
2.3 Spesialiskennis ten opsigte van loopbaanbeplanning	-	-	-	-	-	-	341
3 SLOTGEDAGTES	-	-	-	-	-	-	344
HOOFSTUK 10	-	-	-	-	-	-	345

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

1 INLEIDING-	-	-	-	-	-	-	345
2 BEVINDINGE VAN DIE STUDIE	-	-	-	-	-	-	345
2.1 Bevindinge ten opsigte van die loopbaanpatrone	-	-	-	-	-	-	346
2.1.1 Die voorkoms van Loopbaanpatrone	-	-	-	-	-	-	346
2.1.2 'n Teoretiese grondslag vir loopbaanontwikkeling as intervensie	-	-	-	-	-	-	348
2.1.3 Loopbaanontwikkeling as intervensie	-	-	-	-	-	-	348
2.1.4 Bevindinge na aanleiding van profileringsgesprekke	-	-	-	-	-	-	350
2.1.5 Bevindinge ten opsigte van die profileringsinstrument	-	-	-	-	-	-	352
2.2 Bevindinge ten opsigte van die toepassingswaarde van loopbaanbeplanning vir werknemerhulpprogramme	-	-	-	-	-	-	353
2.2.1 Die kennisbasis van loopbaanontwikkeling	-	-	-	-	-	-	353
2.2.2 Die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in die praktyk	-	-	-	-	-	-	354

2.2.2.1	Beïnvloeding van werknemers se maatskaplike funksionering deur hul loopbaankeuse - - -	354
2.2.2.2	Die invloed van werknemers se werksituasie op hul maatskaplike probleme - - - - -	355
2.2.2.3	Ondersteuning deur bedryfsmaatskaplike werker self met betrekking tot loopbaanbeplanning - - -	355
2.2.2.4	Persentasie werknemers wat loopbaanbeplanning nodig het - - - - -	356
2.2.3	Deskundige kennis ten opsigte van loopbaanbeplanning - -	357
3	‘N VERGELYKING VAN DIE BEVINDINGE MET DIE DOELWITTE VAN DIE STUDIE - - - -	357
3.1	Teoretiese grondslag - - - - -	357
3.2	Die bepaling van loopbaanpatrone deur middel van ‘n instrument - - - - -	358
3.3	Loopbaanbeplanning as voorkomende intervensie - - -	358
3.4	Bespreking van die navorsingsvraag - - - - -	359
4	AANBEVELINGS- - - - -	359
4.1	Bepaling van loopbaanpatrone - - - - -	359
4.2	Toepassing van ‘n loopbaanontwikkelingsproses - - -	360
4.3	Loopbaanontwikkeling as voorkomende intervensie - - -	360
4.4	Teoretiese kennisbasis - - - - -	361
4.5	Aanwending van loopbaanontwikkelingsproses as ‘n hulpbron by werknemerhulpprogramme - - - -	361
4.6	Intervensieproses in bedryfsmaatskaplike werk - - -	362
5	SLOTGEDAGTES - - - - -	362
Bronnelys	- - - - -	364

FIGURE

Figuur 1:	Werknemer verhoudinge - - - - -	67
Figuur 2:	Kontinuum van multi-dimensionele praktykgerigte fokus - - - - -	92
Figuur 3:	Die verband tussen loopbaanontwikkeling, loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning - - - - -	113
Figuur 4:	Die spektrum van loopbaanontwikkeling en loopbaanaktiwiteit - - - - -	114
Figuur 5:	'n Loopbaanbeplanningsmodel - - - - -	161
Figuur 6:	Die verhouding tussen die drie rolspelers met betrekking tot loopbaanontwikkeling - - - - -	172
Figuur 7:	Driedimensionele klimraambeeld ten opsigte van loopbane - - - - -	184
Figuur 8:	Verkorte Greenhaus-model - - - - -	210
Figuur 9:	Die liniêre (1) en standvastige (2) patroon - - - - -	218
Figuur 10:	Die oorgangs- (3) en spiraal- (4) patrone - - - - -	219
Figuur 11:	Die loopbaanpatroon wat 'n plato aandui (5) en die dalende (6) patroon - - - - -	220
Figuur 12:	Voorbeeld van 'n profiel van 'n lid van die Suid-Afrikaanse Polisiediens - - - - -	246
Figuur 13:	Projeksie van 'n werknemer se loopbaan gebaseer op sy ideale - - - - -	250
Figuur 14:	Voorbeeld van 'n projeksie gebaseer op die groei van 'n werknemer se loopbaan. - - - - -	252
Figuur 15:	Die loopbaanontwikkelingsstelsel - - - - -	264
Figuur 16:	Die spiraal-ekologiese model - - - - -	268
Figuur 17:	Die eerste fase in die loopbaanontwikkelingsproses - - - - -	270
Figuur 18:	Die tweede fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel - - - - -	273
Figuur 19:	Die loopbaanontwikkelingsintervensieproses -- - - - - -	283
Figuur 20:	'n Tipiese liniêre loopbaanpatroon - - - - -	304

Figuur 21: 'n Tipiese standvastige loopbaanpatroon-	-	-	-	307
Figuur 22: 'n Tipiese loopbaanpatroon wat uitsonderlike vinnige groei aantoon	-	-	-	308
Figuur 23: 'n Tipiese laterale loopbaanpatroon	-	-	-	309
Figuur 24: 'n Tipiese loopbaanpatroon van 'n werknemer wat 'n plato bereik het	-	-	-	311
Figuur 25: 'n Oorgangsløopbaanpatroon	-	-	-	314

TABELLE

Tabel 1:	Loopbaantake in verhouding tot loopbaanfases	-	-	137
Tabel 2:	Die sielkundige aspekte van elke loopbaanfase	-	-	139
Tabel 3:	Sielkundige aspekte met betrekking tot die lewensfases	-	-	141
Tabel 4:	'n Vergelyking van die ouderdomme van loopbaan- en lewensfases	-	-	144
Tabel 5:	'n Vergelyking van die sielkundige aspekte van loopbaan- en lewensfases	-	-	146
Tabel 6:	Bestuurstyl van senior bestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	166
Tabel 7:	Toekomsekerheid van lede van die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	167
Tabel 8:	Het 'n Bevelvoerder gesag om 'n ondergeskikte te verplaas of nie?	-	-	169
Tabel 9:	Loopbaanpaaie en -roetes in die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	176
Tabel 10:	Suid-Afrikaanse Polisie Graderingstelsel	-	-	223
Tabel 11:	'n Vergelyking van die graderingstelsel en bestuursontwikkeling	-	-	225
Tabel 12:	Vraagstelling in onderhoudvoering	-	-	240
Tabel 13:	Voorbeeld van 'n persoonlike ontwikkelingsplan	-	-	242
Tabel 14:	Die verhouding van Staatsdienswetwerknemers teenoor Polisie wet- werknemers.	-	-	279
Tabel 15:	Aantal loopbaanontwikkingsgesprekke in verhouding tot die graderings/range van die betrokkenes	-	-	280
Tabel 16:	Ouderdomverspreiding en gradering van werknemers vir moontlike versnelde ontwikkeling	-	-	286
Tabel 17:	Ouderdomverspreiding en gradering van hoë-potensiaal kandidate vir moontlike vinnige ontwikkeling	-	-	290
Tabel 18:	Gemiddelde aanstellings- en gemiddelde huidige			

	ouderdomme van werknemers - - - - -	295
Tabel 19:	Ouderdom verspreiding van werknemers - - -	296
Tabel 20:	Graderinge in vergelyking met ouderdomsgroepe van werknemers soos by die studie betrek - - -	299
Tabel 21:	Loopbaanpatrone soos in die Suid-Afrikaanse Polisie gevind - - - - -	302
Tabel 22:	Bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie se kennis van loopbaanbeplanning - -	324
Tabel 23:	Beïnvloeding van werknemers se maatskaplike funksionering deur hul loopbaankeuse - - - - -	328
Tabel 24:	Die invloed van werknemers se werksituasie op hul maatskaplike probleme - - - - -	331
Tabel 25:	Ondersteuning deur bedryfsmaatskaplike werker self met betrekking tot loopbaanbeplanning - - -	334
Tabel 26:	Persentasie werknemers in die bedryfsmaatskaplike werker se werkgebied wat loopbaanbeplanning nodig het -	337
Tabel 27:	Persentasie werknemers in die bedryfsmaatskaplike werker se gevallelading wat loopbaanbeplanning nodig het	339
Tabel 28:	Deskundige kennis met betrekking tot loopbaan- beplanning - - - - -	341
Tabel 29:	Wyse waarop die respondente hul kennis van loopbaanbeplanning verkry het - - - - -	342
Tabel 30:	Wyse waarop respondente kennis sal wil verkry - -	342

GRAFIEKE

Grafiek 1:	Ouderdomsgroepe en graderinge van 18 werknemers met die oog op moontlike versnelde ontwikkeling-	-	-	287
Grafiek 2:	Hoë-potensiaal werknemers vir vinnige ontwikkeling	-	-	290
Grafiek 3:	Ouderdomsverspreiding van werknemers	-	-	298
Grafiek 4:	Vergelyking van die ouderdomme met die gradering van die werknemers betrek by die studie	-	-	300
Grafiek 5:	Voorkoms van loopbaanpatrone in die Suid-Afrikaanse Polisie	-	-	302

AANHANGSELS

Bylaag	A:	Loopbaanpatrooninstrument
Bylaag	B:	Toestemming om werkverwante inligting beskikbaar te stel
Bylaag	C:	Vraelys
Bylaag	D:	Onderhoudskedule

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING TOT DIE STUDIE

1 INLEIDING

Die werk van Rabbi Kushner (1986:48) beweer dat jong mense sukses nastreef bloot om sukses te behaal. Die doel van so 'n strewe is baie egosentries; dit fokus op wie die beste in 'n gegewe situasie is en op die beloning van sukses. Later in die individu se lewe en werklewe word daar egter tot die besef gekom dat sukses net 'n middel tot 'n doel is.

Daar is niks verkeerd met die bereiking van of strewe na sukses nie. Die ontwikkelinge in die wêreld van vandag is afhanklik van die suksesse wat mense bereik. Dit is die najaag van sukses ter wille van sukses wat mense daartoe beweeg om sisteme te ontwikkel wat nie op die middele nie, maar op die doel fokus. Dit is om dié rede dat navorser die studieveld van loopbaanontwikkeling as intervensie in bedryfsmaatskaplikewerk interessant vind en besluit het om dit na te vors. Hoofstuk 1 verskaf die navorsingsagtergrond, terwyl die hoofstukke wat volg meer op die onderwerp *per se* sal fokus.

2 MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Die belangrikste motivering vir die studie is die bydrae wat dit maak tot die uitbouing van die bedryfsmaatskaplikewerk-teorie met betrekking tot daarstelling van 'n verdere intervensie om maatskaplike probleme in die werkplek te voorkom en te behandel. Alhoewel die stelling oormatig entoesiasies mag klink, bestaan daar 'n groot behoefte na voorkomende

optredes, wat nie net op simptome fokus nie, maar wat in die werkplek toegepas kan word om werknemers in hul werklewe te ondersteun.

As maatskaplike werker in die bedryf wat daaglik met werklike werkprobleme van werknemers te doene kry, besef navorser dat daar 'n behoefte bestaan aan meer kennis ten opsigte van die voorkoming en hantering van werknemers met probleme en maatskaplike betrokkenheid by dié aksies. As bedryfsmaatskaplike werker het navorser 'n professionele verantwoordelikheid om organisasies en die professie te ondersteun met betrekking tot die metodiek van voorkomende intervensies en hanteringsaksies om 'n stabiele werkerskorps te verseker.

As maatskaplike werker wat in 'n personeelafdeling praktiseer kry navorser, as gevolg van die spesifieke aard van sy werk, daaglik met werknemers te doene wat ernstige maatskaplike probleme ervaar as gevolg van die spesifieke beroepskeuse wat hulle gemaak het, en ook as gevolg van die verkeerde plasing van werknemers deur die werkgewer.

2.1 Die omvang van die probleem

Tydens Julie 1995 is met 'n besoek aan die Vista Kliniek te Centurion gevind dat 27 van die 52 beddens deur werknemers van een organisasie beset was. Na indringende ondervraging het van die werknemers genoem dat hulle onder andere probleme met hul spesifieke werksituasie, werkplek en met hul plasing in die organisasie ervaar. Die probleme wat hulle openbaar het, het depressie ingesluit. Dit blyk dat die depressie ontwikkel het as gevolg van hul spesifieke plasing en werk wat hulle verrig. Die werk wat hulle doen en hul spesifieke plasing is 'n direkte gevolg van die beroepskeuses wat hulle gemaak het.

Gedurende 1995 het 255 werknemers van 'n spesifieke organisasie, die Suid-Afrikaanse Polisie, in die groter Pretoriagebied om hulp en ondersteuning met

hul loopbaanbeplanning aangeklop. Werknemers het hulp gevra met betrekking tot hul aanwending en versoek dat hulle gehelp word met hul loopbaanbeplanning. Hierdie inligting is bekom vanuit die amptelike register en lêers van gevalle wat deur die organisasie bygehou was.

Navorsers het, nadat elke gevallelêer persoonlik deurgewerk is, besef dat werknemers ernstige maatskaplike probleme ervaar wat in hul werk manifesteer as gevolg van onder andere die volgende aspekte.

2.1.1 Die verkeerde plasing van werknemers

Werknemers is op 'n outokratiese wyse toegewys aan poste en standplase. Senior bestuur het beamptes verplaas op grond van hoe hulle die behoeftes aan personeel vertolk het. Die vertolking van die behoefte is vanuit 'n organisatoriese beskouing gedoen en die werknemer se behoeftes en strewes het GEEN rol in hul plasing gespeel nie. Hierdie toedrag van sake negeer die individuele verskille in werknemers se belangstellingsvelde en vaardighede, en veroorsaak uiteindelik spanning by hulle.

'n Verdere aspek wat navorsers van belang ag, is die spesifieke struktuur en werkwyses van die organisasie, wat na die mening van die navorsers meebring dat werknemers nie kla nie. Die spanning wat dit tot gevolg het, het volgens navorsers, 'n direkte invloed op hul maatskaplike funksionering.

2.1.2 Onrealistiese verwagtinge van werknemers

Met die werwing en indiensneming van personeel word verwagtinge geskep wat glad nie realisties is nie. Ideale werksomstandighede word voorgehou en die verwagting word geskep dat personeel in poste binne hul belangstellingsveld geplaas sal en kan word. Vinnige bevorderings met die minste moeite word ook

voorgehou. Wanneer die individu diens aanvaar en deur die realiteite van dié spesifieke werklewe gekonfronteer word, maak die swak werksomstandighede en in sommige gevalle die totale gebrek aan bevorderingsmoontlikhede hom algaande meer en meer sinies. Spanning en frustrasie ontstaan en dit manifesteer, volgens die navorser, in maatskaplike probleme in die werksituasie.

Jong werknemers se verwagting om vinnig en sonder moeite bevorder te word tot senior poste is aangehelp deur die vlaag van aanstellings gedurende 1996 en 1997 in die Staatsdiens as 'n geheel. Hierdie aanstellings is gekenmerk deur die feit dat van die "ou garde" ontslae geraak word en dat "nuwe bloed" in die bestuurstruktuur opgeneem word. Die politieke bestel het tot gevolg dat verskeie van die poste aan regstellende aksie kandidate gegee is. Daar is egter net 'n beperkte aantal uitvoerende poste wat so gevul kon word. Laasgenoemde aspek het tot gevolg dat ander personeel nie so vinnig bevorder kan word as wat hulle verwag nie en dat sommiges spesifieke opleiding sal moet ontvang voordat daar sprake van bevordering kan wees. Wanneer werknemers die omvang van hul groei- en ontwikkelingspotensiaal in hul unieke situasie beseef, ontstaan 'n gevoel van moedeloosheid wat weer eens, volgens navorser, in maatskaplike probleme kan manifesteer.

2.1.3 Besluitloosheid ten opsigte van die keuse van loopbane

Onkunde met betrekking tot die verskeidenheid loopbane vroeg in 'n werknemer se loopbaan, is volgens navorser een van die kernredes waarom werknemers besluitloos is. Hulle voel vasgevang in 'n groef van eentonige werk en is geneig tot 'n negatiewe houding jeens hulle werkgewer. 'n Moontlike tweede rede vir hul besluitloosheid is dat individue nie oor die vermoë beskik om effektiewe besluite te neem nie. Besluitneming as 'n dimensie van werknemers se werk is deur voorgeskrewe prosedures en handleidings vervang. Navorser is van

mening dat dié optrede werknemers ontnem van die vermoë om besluite te neem omdat hulle net moet doen wat voorskryf is.

Die omvang van die probleme waarmee navorser gekonfronteer is, asook die graad van ernstigheid daarvan, het tot gevolg gehad dat die navorser vroeë begin stel het oor die moontlike oplossing en/of voorkoming daarvan. Hierdie ongemak en nuuskierigheid by navorser stem ooreen met wat Guy, Edgley, Arafat & Allen (1987:36) beskryf as die beginpunt van navorsing.

2.2 Die rol van loopbaanbeplanning

Navorsers het besef dat loopbaanbeplanning 'n moontlike bydrae kan lewer in 'n werknemer se werklewe, veral ten opsigte van die voorkoming van maatskaplike probleme. Gibson, Ivancevich & Donnelly (1991:605) noem dat wanneer 'n werknemer 'n positiewe ingesteldheid teenoor sy loopbaan het, hy groter betrokkenheid sal openbaar met betrekking tot produksie, effektiwiteit en moontlike werkbevrediging. Dieselfde skrywers sê ook dat “*Career performance would seem to be related to organizational production and efficiency.*” Hierby wil navorsers voeg dat indien daar op 'n proaktiewe en/of reaktiewe wyse met 'n individu se loopbaan, met sy groei- en ontwikkelingsgeleenthede gehandel word, die individu se funksionering in 'n organisasie meer stabiel behoort te wees.

Die Suid-Afrikaanse Polisie het reeds in 1992 'n seksie gestig wat spesifiek na die loopbaanbeplanning van personeel omsien en dit sluit aan by Gibson *et al.* (1991:606) se stelling dat “*The importance of career effectiveness as a source of organizational effectiveness supports the allocation of resources to career programmes.*” Die Suid-Afrikaanse Polisie het as organisasie besef dat loopbaanbeplanning 'n positiewe bydrae kan lewer tot die organisasie se funksionering.

2.3 Die beroepskeuse van werknemers

Die derde rede waarom navorser die studie wil aanpak word verwoord in die volgende stelling deur Cordray (1994:35): *“In treating chemical dependency, however, little attention, if any, is directed at the vocational aspects of a client’s recovery”*. Navorser is van mening dat die tendens nie net by probleme met chemiese afhanklikheid voorkom nie, maar dat maatskaplike probleme ook ontstaan as gevolg van die spesifieke werksomstandighede van werknemers.

Die Suid-Afrikaanse Polisiediens verskaf reeds die afgelope 26 jaar, vanaf 1972, professionele personeel wat werknemers bystaan wanneer hulle maatskaplike probleme by die werk ervaar (Du Plessis, 1994:49). Sedert die vroeë tagtigerjare word net van geregistreerde maatskaplike werkers gebruik gemaak om dié funksie uit te voer.

Navorser het insae in en toegang tot die spesifieke intervensies waarvan bedryfsmaatskaplike werkers gebruik maak om werknemers by te staan met hul werkverwante probleme. Loopbaanbeplanning as intervensieproses is egter nie deel van die repertoire van dié intervensies nie. Vanaf 1 Januarie 1994 tot 15 Maart 1996 is geen werknemer vir loopbaanberading verwys nie. Die 225 leërs wat navorser deurgewerk het, het geen verwysing van bedryfsmaatskaplike werkers bevat nie.

Bogemelde aspekte het vrae by navorser laat ontstaan ten opsigte van die spesifieke benadering van bedryfsmaatskaplike werkers tot hul werk. Die feit dat geen aandag geskenk word aan die invloed wat die werknemer se loopbaanbeplanning op sy funksionering as werknemer het nie, ten spyte van die feit dat die werknemer maatskaplike probleme ervaar as gevolg van sy beroepskeuse, word raak deur Du Plessis (1994:76) beskryf as: *“Social work in industry - the primary focus is not on the workplace issues but rather on a wide range of individual problems of employees and their families.”* Navorser

voel dat die woord "*industry*" in die bogemelde aanhaling met die woord "*the workplace*" vervang kan word. Dié verandering maak die aanhaling meer van toepassing aangesien dit dan op enige werkplek fokus en nie net op werk in die bedryfsomgewing of industrie nie.

Navorsers ondersteun Cordray (1994:35) in sy postulaat dat 'n holistiese herstel van die probleemwerknemer vereis dat die persoon in sy totaliteit aangespreek moet word. Cordray beskryf dié siening soos volg: "... *a truly "whole person" approach should assess the client's relationship to his/her job and provide counseling to the work relationship to the individual's recovery process.*"

In die werk van Crites in Zunker (1990:15 & 16) word loopbaanberading as intervensieproses ondersteun wanneer hy die volgende stellings maak:

1. *The need for career counseling is greater than for psychotherapy (a view supported by several surveys).*
2. *Career counseling can be therapeutic (career and personal adjustment are interrelated).*
3. *Career counseling should follow psychotherapy (new directions in career development should follow personal adjustment).*
4. *Career counseling is more effective than psychotherapy (or at least career counseling carries greater expectancy of success than psychotherapy).*
5. *Career counseling is more difficult than psychotherapy (when career counselors use comprehensive approaches, they are perceived as being both psychotherapist and career counselor)."*

Vanuit die bogemelde aanhaling is dit vir navorsers duidelik dat indien werknemers van enige organisasie, maatskaplike probleme ervaar wat manifesteer as gevolg van hul werksituasie, loopbaanontwikkeling deel van die intervensieprogram kan wees.

Dit is noodsaaklik om te noem dat bedryfsmaatskaplikewerk nie net reaktief moet reageer in die hantering van intervensies nie, maar dat proaktiewe loopbaanbeplanningsaksies voorkomend as intervensie tot maatskaplike probleme aangewend kan word. Voorbeelde van dié aksies kan onder andere volgens Pfeiffer (1995:ix & x) die volgende insluit:

- * *“Experiential learning activities.*
- * *Inventories, questionnaires, and surveys.*
- * *Presentation and discussion resources.”*

Navorsers ondersteun Du Plessis (1994:76) in haar studie wanneer sy bedryfsmaatskaplikewerk (vergelyk die begripomskrywings, p. 33) soos volg beskryf: “...*the development of a social work method relevant to the (work) setting.*” Navorsers het die woord tussen hakies (*work*) self vervang met die oorspronklike teks (*industry*), aangesien dit beter begrip vir dié studie bewerkstellig. Die woord (*industry*) is volgens navorsers beperkend aangesien dit net na werk in ‘n industriële omgewing kan verwys en nie na werk in die algemeen nie.

3 PROBLEEMFORMULERING

Tydens die konseptualisering van die studie het navorsers vier kernareas geïdentifiseer wat die probleemformulering van die studie beïnvloed. Hierdie kernareas word vervolgens afsonderlik bespreek.

3.1 Die probleem van hulpverlening aan die totale persoon

- ✓ Navorsers is van mening dat die benadering wat bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk in die uitvoering van hul funksies toegepas het, nie werklik die totale persoon soos Cordray (1994:35) dit stel, aanspreek nie. Omdat, volgens navorsers, die totale persoon nie aangespreek word nie, word al die

probleemareas van die werknemer ook nie aangespreek nie. Navorser ondersteun Cordray (1994:35), wat Deren & Randell aanhaal, se mening aangaande die leemtes in hulpverlening aan kliënte. Dit word soos volg beskryf: ***“Clients in treatment report that their greatest unmet needs are in the area of vocational and educational services, and that these needs are not adequately addressed by their treatment programs.”***

- ✓ Navorser ondersteun ook die siening van Zunker (1990:77) dat die totale persoon hulp moet kry in berading wanneer hy konstateer dat: ***“We have the total person in mind as we counsel, offer guidance and provide direction toward career life planning.”*** Hy beweer dat wanneer berading met werknemers gedoen word, die werk van die werknemer nie in isolasie gesien moet word nie, maar dat dit geïntegreer moet word met sy hele lewensstyl. Dié spesifieke skrywer beskou loopbaanbeplanning as 'n lewenslange proses, wat volgens navorser die proaktiewe fokus van die intervensie beklemtoon.

Die verskil in die benadering van maatskaplike werkers in die bedryf lê volgens Du Plessis (1994:77) daarin dat hulle die *werknemer-as-persoon* in die werksituasie hanteer. So ‘n benadering beskou hulp aan werknemers soos volg: ***“Serving the employee in his/her non-work roles; for e.g. as father, mother, brother, daughter and community member.”*** Die skrywer stel voor dat die bedryfsmaatskaplike werker eerder die fokus van sy werk op die *persoon-as-werknemer* moet plaas. Sy stel verder voor dat. ***“... work roles must become the focus of the social worker's concern - a stressed manager, advancing manager and retrenched employees.”***

Navorser stem saam met Du Plessis (1994:77) wanneer sy beweer dat maatskaplike werkers in die werkplek nie betrokke wil raak by probleme wat met die werk verband hou nie. Die rede wat sy hiervoor verskaf en wat navorser ondersteun, is: ***“They have a reluctance to have consultation as a rule and a lack of a conceptual framework to their work.”***

Volgens navorsers kom die bogemelde houding van maatskaplike werkers voorteen spyte van wat Sauerwine in Montross & Shinkman (1992:308) noem: “(A) *growing linkage between personal and work life.*”

Integrasie van werknemers se persoonlike en werklewe word deur loopbaanontwikkelaars bepleit. In dié verband sê Montross *et al.*(1992:308): “...*career development professionals have long suggested the relationship.*” Dieselfde skrywers beskryf die simptome van werkprobleme wat as gevolg van die verhouding tussen die persoonlike en die werklewe van werknemers ontstaan soos volg: “*Classic symptoms such as anxiety, depression, rage, indecisiveness, and excessive use of drugs and alcohol can be a reaction to problems at work.*” Montross *et al.*(1992:308) spreek hul bekommernis uit ten opsigte van die druk wat persoonlike probleme van werknemers op hul toesighouers mag hê. Navorsers is net soos die gemelde skrywers bekommerd oor die druk wat dié aspek op die toesighouer en die werkomgewing in die geheel plaas.

3.2 Die rol van die toesighouer

Navorsers is van mening dat die betrokkenheid van werknemers se toesighouers noodsaaklik is in die identifisering van probleemwerknemers waar maatskaplike probleme in die werk manifesteer. Vanuit 'n geestesgesondheid/gesinsorg benadering word dié aspek nie altyd as belangrik geag nie. Navorsers se ervaring dui daarop dat toesighouers net betrek word by hulpverlening om die werknemer te dwing en/of te dreig om te verander of te verbeter. Navorsers is van mening dat toesighouers vanaf die aanvang van hulpverlening en intervensies betrek moet word om werknemers se werkfunksionering deurlopend te meet. Die basiese beginsels van 'n werknemerhulpprogram is hier direk van toepassing op die proses. Daar word nie van toesighouers verwag om self die berading te doen nie, maar slegs om probleme vroegtydig te identifiseer en werknemers na professionele persone te verwys.

3.3 Die spesifieke beroepskeuse van werknemers

Volgens navorser het die spesifieke beroepskeuse wat werknemers gemaak het 'n direkte invloed op die maatskaplike probleme wat hulle ervaar. Die Suid-Afrikaanse Polisiediens kan as voorbeeld dien. Dié organisasie verwag spesifiek van funksionele personeel om lang ure in baie swak en gevaarlike omstandighede te werk. Die steekproef wat tydens die studie gedoen is, is vanuit die funksionele en ondersteunende personeel gedoen aangesien navorser van mening is dat, ten spyte van die verskillende funksies van werknemers, probleme deur alle werknemers in dié organisasie ervaar word.

3.4 'n Omvangryker diens aan werknemers

As gevolg van die maatskaplike probleme wat weens die spesifieke beroepskeuse van werknemers manifesteer, behoort daar volgens navorser 'n omvangryker diens aan werknemers gelewer te word. Dit is moontlik wanneer maatskaplike werkers in die werkplek die beginsels en filosofie van bedryfsmaatskaplikewerk volg. Die byvoeging van 'n verdere intervensie wat op die werklewe van die werknemer fokus, behoort bydraend te wees tot 'n omvangryker diens aan die werknemer.

3.5 Opsommend

Navorsers is van mening dat bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk nie altyd so suksesvol in intervensies met probleemwerknemers is nie omdat hulle nie aan die totale persoon 'n diens lewer nie; die toesighouer se rol in die intervensieproses negeer, en/of verkeerd aanwend; nie die loopbaanbeplanning van werknemers in ag neem nie, en die diens wat hulle lewer nie omvangryk genoeg is vir die spesifieke omstandighede nie.

Die studie sal poog om geïntegreerde antwoorde op al bogemelde vrae te verskaf en om voorstelle te doen om die maatskaplike diens aan probleemwerknemers daardeur te verbeter.

Dit is belangrik om te noem dat navorser 'n struktureel-funksionalistiese beskouing het van die werk wat maatskaplike werkers moet doen en dat bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk, volgens navorser, 'n simbolies-interaksionistiese benadering handhaaf. (Die aspek word later in fyner besonderhede bespreek.)

4 DOEL VAN DIE STUDIE

Die beskrywing van die doel van die studie word in 'n oorkoepelende doelstelling en drie onderliggende doelwitte verdeel.

4.1 Doelstelling

Die doel van die studie is om 'n teoretiese en praktiese grondslag vir loopbaanontwikkeling daar te stel wat as hulpmiddel vir bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk in hul intervensies met en vir werknemers kan dien.

4.2 Doelwitte

4.2.1 Doelwit 1:

Om 'n teoretiese grondslag daar te stel vir die aanwending van loopbaanontwikkeling as hulpmiddel tydens die proses van maatskaplike hulpverlening aan werknemers.

4.2.2 Doelwit 2:

Om 'n instrument te ontwerp en voor te stel wat die loopbaanpatrone van werknemers vasstel en wat bedryfsmaatskaplike werkers onder andere in die assesseringfase kan gebruik om 'n omvattende hulpverleningsdiens aan werknemers te lewer.

4.2.3 Doelwit 3:

Om te bepaal of loopbaanbeplanning as intervensie voorkomend aangewend kan word in die hantering van maatskaplike probleme met werknemers van 'n organisasie.

5 NAVORSINGSVRAAG

In die werk Van Grinnel (1988:437) noem die skrywer dat in verkennende navorsing daar nie altyd genoegsame voorkennis bestaan om 'n hipotese te ontwikkel nie en noem verder dat die “... *research proposal, in this case, would be based just upon a general question.*” Na aanleiding hiervan wil navorser die volgende vraag stel vir hierdie studie.

Kan loopbaanontwikkeling as intervensie tydens die hulpverleningsaksies van bedryfsmaatskaplike werkers met werknemers van 'n organisasie toegepas word?

6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Reeds vanaf die vroegste eeue het navorsers die vermeerdering van wetenskaplike kennis nagestreef. In geskrifte van die vroegste navorsers, Plato en Aristoteles, word daar 'n soeke na kennis gevind. Tans word dieselfde doel

steeds nagestreef. Volgens Hadley & Mitchell (1995:3) kom die volgende konsepte in die navorsingsproses voor:

- *“The purpose of research is to increase knowledge.*
- *Researchers seek to increase knowledge by gathering data.*
- *Researchers address some questions but not others.*
- *Researchers questions are formulated carefully.*
- *Research data are collected, analyzed, and interpreted systematically.”*

Volgens Wechsler (1981:24) het navorsing op die gebied van maatskaplike werk ook die volgende ten doel: *“...first, to have results for policy and practice that will lead to better services for clients, and second, to add to knowledge and theory for the social work field.”* Hierdie twee aspekte is deurentyd die fokus van die studie deurdat navorser daarna strewende om ‘n beter diens aan werknemers beskikbaar te stel en om kennis tot die bedryfsmaatskaplikewerk teorie by te voeg.

In die soeke na meer kennis en in die toepassing van dié kennis in die praktyk van 'n spesifieke professie word van die navorser verwag om ‘n plan op te stel waarvolgens die navorsing gedoen sal word. Navorser stel die ondergemelde plan vir hierdie studie voor.

6.1 Navorsingsontwerp

Aangesien die studie ‘n onbekende terrein in maatskaplike werk ondersoek, is besluit op die verkennende ontwerp. Mouton & Marais (1985:43) verskaf die oogmerke van die verkennende ontwerp soos volg:

- * Om nuwe insigte in te win
- * Om as voorondersoek te dien vir meer gestruktureerde ondersoeke

- * Om kernkonsepte en konstrunkte met betrekking tot die ondersoek te verduidelik
- * Om prioriteite vir verdere navorsing te bepaal
- * Om nuwe hipoteses oor bestaande verskynsels te ontwikkel

Volgens Tripodi (1983:83) is die doel van die navorsingsontwerp om sistematiese prosedures daar te stel om kwalitatiewe inligting beskikbaar te stel vir die ontwikkeling, verandering en uitbreiding van die kennis aangaande die intervensie soos in die studie beskryf. Vergelyk ook Hadley *et al.* (1995:62).

In hierdie verkennende studie word daar spesifiek gebruik gemaak van 'n prosesmodel wat deur Hadley *et al.* (1995:34) ontwerp is. Die redes vir die keuse van dié bepaalde ontwerp word aan die hand van Smit (1983:87-91) en Tripodi (1983:130-139) beskryf:

- 1 In 'n hipotese en ook in die vraag wat in die studie gestel is, word twee aspekte in 'n vergelykende verband tot mekaar gestel. In 'n verkennende ontwerp word die voorkoms van die veranderlikes gemeet deur die onafhanklike veranderlike by te voeg. Die belewenis van die toevoeging van die onafhanklike veranderlike word gemeet om vas te stel of die onafhanklike veranderlike verandering teweeg gebring het. Schmitt & Klimoski (1991:16) beskryf die aksie soos volg: *“In case of organizational interventions, this usually means that we are interested in knowing if the planned activity has had a desired and predicted effect on some aspect of organizational functioning (e.g. job performance).”*
- 2 Navorser is vanuit sy spesifieke posisie objektief, onpersoonlik en onpartydig in die uitvoering van die studie.

- 3 Die navorser handhaaf verder 'n benadering dat die studie beoordeel moet word aan die hand van resultate wat verkry word deur die waarneming van menslike gedrag. Die instrument is pertinent vanuit hierdie perspektief opgestel.
- 4 Navorser het die onafhanklike veranderlike, loopbaanontwikkeling, tot die kennisveld toegevoeg. Sodoende is bepaal wat die spesifieke kennisveld is, hoe dit in 'n organisasie kan voorkom, en hoe dit toegepas kan word.

'n Ewekansige steekproef is van werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens getrek. Loopbaanprofile is daarna van die steekproef getrek en is vergelyk met die teorie, soos in die studie beskryf.

Die ontwerp sien soos volg daar uit:

* Steekproef: $S O_1 X O_2$

- Sleutel tot die ontwerp:

S = Ewekansige toewysing tot die groep

O_1 = Toepassing van die assesseringsmetodiek

X = Onafhanklike veranderlike (loopbaanpatroon-ontwikkeling)

O_2 = Vergelyking van die gegewens met die teoretiese konsepte

6.2 Navorsingsprosedure en werkwyse

Die prosedures wat in die studie gevolg is kan chronologies soos volg opgesom word.

6.2.1 Voorlopige verkenningsstudie

Navorsers het 'n voorlopige verkenningsstudie gedoen in elke fase van die ondersoek om hom te help om die navorsing so relevant moontlik tot die praktyk te doen. Die voorlopige verkenningsstudie is gedoen omdat navorsers van mening is dat die onderwerp noodsaaklik is en dat dit wat ondersoek en voorgestel word, in die praktyk van toepassing moet wees. Die aanvanklike beplanning was om die loopbaanontwikkelingsintervensie net op verwysde gevalle van toepassing te maak.

Die verandering in die primêre funksie van bedryfsmaatskaplike werkers wat verwysde gevalle hanteer, het tot gevolg dat die navorsing wat navorsers met verwysde lede beplan het nie kon realiseer nie. Die aard van die navorsing wat gedoen is, het getoon dat die beoogde navorsing verander moet word om by die veranderde omstandighede aan te pas. Die verkenningsstudie het navorsers deurentyd gehelp om veranderinge in die realiteit aan te bring. Die verkenningsstudie fokus op veral die volgende:

- 1 Die navorsingsbeplanning van die totale ondersoek en die aanpassing daarvan om by die praktyk aansluiting te vind
- 2 Die ontwikkeling en gebruik van konseptuele modelle as raamwerk van en vir die ondersoek
- 3 Die uiteindelijke vasstelling van die universum nadat die veranderinge in ag geneem is

Navorsers het tot die besef gekom dat 'n reaktiewe fokus nie in 'n organisasie en die breër maatskaplikewerk wetenskap van waarde sal wees nie. Dit is onderskryf deurdat die konsep van loopbaanbeplanning visionêr van aard is en dat dit op groei en ontwikkeling vir die toekoms fokus.

6.2.2 Steekproeftrekking

Nadat die literatuurstudie gedoen is, is 'n assesseringsinstrument vir loopbaanprofilering ontwerp. Die profilering van werknemers het op 1/1/1997 begin en op 31/12/97 geëindig.

Navorsers het as deel van die voortoets onderhoude gevoer met drie proefpersone wat verwys is. Navorsers het gevind dat al drie werknemers gepreokkupeer was met hul probleme en nie die sin en waarde van 'n loopbaanontwikkelingsgesprek kon insien nie. Die navorsers het gevind dat die werknemers te veel probleme het wat eers aandag moet kry. Een werknemer was totaal oorspoel deur wat met hom gebeur het. Navorsers was van mening dat hy eers aan sy probleme aandag sou moes skenk voordat 'n intervensie met 'n visionêre konteks vir hom sin sou maak.

Die werknemers het gesukkel om te verstaan wat met hulle gebeur en kon nie die sin van die loopbaanontwikkelingsintervensie begryp nie. Hulle het in die onderhoud net oor hulle probleme gepraat en het ander blameer vir hul omstandighede. Navorsers is van mening dat 'n werknemer eers verantwoordelikheid moet neem vir die oplossing van sy probleme voordat hy verantwoordelikheid sal neem vir die ontwikkeling van sy loopbaan.

Navorsers wil die ondergemelde twee moontlike redes verskaf vir dit wat hierbo verduidelik is:

EEN: Die maatskaplike werker wat die werknemers verwys het, het dit moontlik gedoen met die gedagte dat loopbaanontwikkeling **die plek** van 'n maatskaplikewerk intervensie moes inneem.

TWEE: Loopbaanontwikkelingsintervensie behoort nie met jong verwysde gevalle gedoen te word nie. Die werknemer moet eers deur die normale maatskaplikewerkintervensies gehelp word totdat hy van al sy ou *bagasie* ontslae geraak het en weet hoe om op te tree voordat hy vir loopbaanontwikkeling verwys word. Hy moet verantwoordelikheid neem vir die oplossing van sy probleme, daarna sal hy moontlik die loopbaanontwikkelingsproses verstaan en dit kan gebruik om verdere maatskaplike probleme te voorkom. Hierdie ondersteun Crites in Zunker (1990: 17): *“Career counseling should follow psychotherapy”*

Bogemelde gebeure sluit volgens die navorser direk by die aksienavorsingsdefinisie aan. Navorsing wat gedoen is bring spesifieke reaksies na vore. Die proses lei tot ‘n herevaluering, waarna daar op veranderde aksies/navorsing besluit word.

6.2.3 Die instrument

Die assesseringsinstrument is deur navorser self ontwerp. Die instrument verskaf ‘n werknemer se loopbaanpatroon en bring die patroon in verband met die volgende vier veranderlikes.

6.2.3.1 Die ouderdom van die kliënt

Die veranderlike is gebaseer op die feit dat werknemers in hul lewe op spesifieke ouderdomme deur loopbaan- en lewensfases beweeg. Dié aspek word in detail in die studie bespreek.

6.2.3.2 Die verskillende loopbaan- en lewensfases

Die werknemer beweeg terselfdetyd deur dié twee fases en die ontwikkeling in die een fase kan 'n invloed op die ander hê en omgekeerd. Die ontwikkelingsfases waardeur individue gaan word as kernelement van die studie beskou en word later in meer detail in die studie verduidelik.

6.2.3.3 Die Staatsdiens se graderingstelsel

Die veranderlike dui elke werknemer se plek in die organisasie aan en is die primêre aanduidende faktor in werknemers se groei in die organisasie. Die graderingstelsel word dwarsdeur die Staatsdiens gebruik en toegepas. Aangesien die Suid-Afrikaanse Polisie diens 'n staatsdepartement is, is die graderingstelsel ook op die organisasie van toepassing. Ook die veranderlike word later in die studie in detail verduidelik en bespreek.

6.2.3.4 Die bestuursontwikkeling en -opleiding wat werknemers deurgaen

Die bestuursontwikkeling en -opleiding wat werknemers moet deurgaen is die vierde veranderlike. Ontwikkelingsgeleenthede word aan die hand van dié veranderlike gedoen. Verwysing daarna word in die toepaslike hoofstuk gedoen.

'n Voorbeeld van die instrument word as Bylaag A verskaf. Die instrument dui eerstens die werknemer se loopbaanpatroon oor 'n tydperk in die organisasie aan. Die interpretering van die instrument verskaf twee soorte inligting, te wete inligting aan die werknemer wat hom sal ondersteun in sy loopbaanbeplanning, en inligting aan die organisasie om die werknemer by te staan in die ontwikkeling van sy loopbaan sodat aan organisasiebehoeftes voldoen kan word.

6.2.4 Die onafhanklike veranderlike

Alle werknemers van 'n spesifieke komponent in die Suid-Afrikaanse Polisie is betrek vir die profilering van hul loopbaanpatrone. Die profilering is die intervensie en die onafhanklike veranderlike in die studie. Dit sluit aan by wat Neuman (1991:178) van die onafhanklike veranderlike sê, naamlik: *“The treatment (or the stimulus or manipulation) is what the researcher modifies.”*

Die loopbaanontwikkelingsintervensie is deur die navorser self gedoen. Navorser spesialiseer eerstens in die berading van personeel om hul plasing in die organisasie en hul ontwikkelingsareas te bepaal. Navorser maak gebruik van die *“scientist-practitioner”* model van, Hadley *et al.*(1995:5). Dié skrywers stel die doel van hul model so: *“... (it) requires that counselors (and other human resource professionals) conduct and publish research while providing direct client service.”*

Tweedens word berading verskaf aan personeel met onrealistiese verwagtinge ten opsigte van hul loopbane. Werknemers word gehelp om 'n realistiese besluit te neem ten opsigte van hul loopbane in die organisasie. Laastens word bestuur/toesighouers bygestaan in die loopbaanontwikkeling van hul ondergeskiktes.

6.2.5 Natoets

In hierdie studie is daar nie van 'n natoets gebruik gemaak nie. Die rede daarvoor is dat die loopbaanontwikkelingsintervensie 'n deurlopende proses is en dat vordering in die proses nie in dié studie gemeet word nie. Die verskaffing van 'n assesseringsinstrument wat 'n moontlike werkswyse daarstel is die fokus van die studie. Na aanleiding hiervan het navorser op die daarstelling van die

intervensieproses gefokus en nie op die voortsetting daarvan nie. 'n Kort vraelys is wel opgestel om die moontlike toepassing van loopbaanbeplanning in die bedryfsmaatskaplike werk praktyk te bepaal.

Die kort vraelys is deur die navorser self ontwikkel en fokus op drie areas, naamlik:

Die gebruik van loopbaanbeplanning in die praktyk van bedryfsmaatskaplike werkers. Die area is verdeel in drie vrae wat geformuleer is om vas te stel of bedryfsmaatskaplike werkers loopbaanbeplanning as kernfunksie van menslike hulpbrons beskou; of hulle vertrou is met die proses en inhoudelike van loopbaanbeplanning, en of hulle loopbaanbeplanning as 'n moontlike hulpbron vir werknemershulpprogramme beskou.

Die tweede vraag fokus op bestaande kennis met betrekking tot loopbaanbeplanning van bedryfsmaatskaplike werkers is. Die vraag is in vier sub-vrae verdeel. Aangesien die opinies van bedryfsmaatskaplike werkers gevra is, is by elke vraag 'n motivering gevra. Die vier vrae dek die volgende aspekte:

- 1 Die mate van invloed wat werknemers se loopbaankeuses op hul maatskaplike probleme het
- 2 Die moontlike invloed van werknemers se werksituasie op maatskaplike probleme wat hulle ervaar
- 3 Die mate waarin bedryfsmaatskaplike werkers self werknemers met loopbaanbeplanning sal wil help
- 4 'n Beraamde aanduiding van (a) hoeveel (persentasie) werknemers van die spesifieke werkgebied van bedryfsmaatskaplike werkers en (b) die hoeveelheid (persentasie) van elke bedryfsmaatskaplike werker se gevallelading wat loopbaanbeplanning nodig het

Laastens is bepaal of bedryfsmaatskaplike werkers gespesialiseerde kennis ten opsigte van loopbaanbeplanning het, en hoe hulle dit bekom het.

In die vraelys word van 'n vierpuntskaal gebruik gemaak. Die gebruik van 'n skaal word verkies omdat dit volgens Gibson, Ivancevich & Donneley (1991:188) 'n meer formele en sistematiese prosedure is. Die navorser verkies 'n vierpuntskaal omdat dit geen middlepunt het nie en dus die respondent verplig om standpunt in te neem. Die beskrywing van elke punt op die skaal is eenvoudig en is dieselfde vir elke vraag. Die vraelys is so ontwerp om dit maklik te maak om te verstaan en vinnig om in te vul.

Die vraelys is aan 102 bedryfsmaatskaplike werkers persoonlik per faksimile gestuur met die versoek om dit so noukeurig moontlik in te vul en binne 'n bepaalde tyd terug te stuur. 'n Voorbeeld van die vraelys kan in Bylaag C gevind word. Die verwerking van die vraelys is in hoofstuk 9 gedoen.

6.3 Voorondersoek

Om enige navorsing oor 'n vraagstuk te doen, is voorafkennis oor die vraagstuk nodig. In die verkryging van kennis vir hierdie studie het die volgende aspekte 'n bydrae gelewer: 'n Literatuurstudie, die ervaring van kenners, 'n voorlopige verkenningstudie en 'n intensiewe studie van strategiese eenhede. Van den Heever (1996:14) beskryf 'n voorondersoek soos volg: *“Die belangrikheid van ‘n deeglike voorondersoek as ‘n voorvereiste vir ‘n sinvolle besinning oor ‘n moontlike navorsingsontwerp, kan moeilik oorbeklemtoon word.”* Die fokus van die aanhaling is volgens navorser die stelling dat die voorondersoek 'n voorvereiste is.

Die instrument, soos deur die navorser ontwerp, is in 'n voorondersoek getoets en verfyn voordat dit in die navorsing gebruik is. Navorser het die voortoets in

‘n ander provinsie met dieselfde teikengroep gedoen. Die resultate van die vooronderzoek word met die volledige navorsing geïntegreer en in hoofstuk 7 bespreek.

Cilliers (1973:133 - 137) beskryf vier aspekte van ‘n voortoets, naamlik:

- Die bestudering van literatuur wat tersaaklik en van toepassing is
- Die kennis van kenners op die gebied wat bestudeer word
- ‘n Oorsigtelike beeld van die konkrete terrein van die studie
- ‘n Deeglike studie van die eenhede ter aanvulling van die bogemelde

Navorsers het deur die ondersoek na literatuur probeer om eers die studieonderwerp te konseptualiseer. De Jager (1997:29) beskryf konseptualisering soos volg: *“Die doel met konseptualisering is om begrippe sodanig te definieer dat die betekenis daarvan, binne konteks van die studie, vir almal duidelik is. Sodoende word ‘n raamwerk geskep waarbinne argumente gevoer en konsepte verder opgeklaar word.”* Dié aanhaling plaas die klem op die duidelike begrip wat konseptualisering tot gevolg het en die skepping van ‘n raamwerk waarbinne argumente gevoer kan word. Die vooronderzoek wat in die studie gevolg word, word vervolgens beskryf.

6.3.1 Literatuurstudie

Met die oog op die betrokke navorsing is 'n literatuurstudie gedoen en wel om die volgende redes: Eerstens om te bepaal of wetenskaplike literatuur wat betrekking het op die navorsing beskikbaar is. Tweedens is dit gedoen om te bepaal of die navorsing lewensvatbaar en geregverdig is. Vir dié doel is 'n rekenaarsogtog by die Universiteit van Pretoria gedoen. Daar is met behulp van die vakreferent vir maatskaplikewerk verdere literatuursoektogte gedoen ten einde alle moontlike beskikbare literatuur met betrekking tot die onderwerpe te identifiseer. Van den Heever (1996:16) beskryf die doel van ‘n literatuurstudie

soos volg: “... *dit bied aan die ondersoeker die geleentheid om die probleem te formuleer sowel as ‘n geleentheid om die ondersoek te beplan.*”

Na die soektogte en hulp van die biblioteekpersoneel is daar tot die gevolgtrekking gekom dat daar wel genoegsame relevante literatuur in Suid Afrika beskikbaar is. Omdat daar beperkte plaaslik ontwikkelde literatuur ten opsigte van die onderwerp van studie beskikbaar is, moes navorser swaar steun op buitelandse literatuur wat tot veral die bestuurswetenskappe behoort. Verskeie ander dissiplines soos sosiologie, sielkunde en die opvoedkunde het ook relevante literatuur opgelewer.

Navorser het gebruik gemaak van die sneeubaltegniek om verdere toepaslike literatuur te bekom. Bronnelyste aan die einde van wetenskaplike artikels is nagegaan om meer bronne te bekom. Navorser het ook van die Internet gebruik gemaak om meer onlangse bronne op te spoor.

Die literatuursoektogte vir hierdie navorsing is beperk tot veral onlangse tydskrifartikels en boekpublikasies wat betrekking het op:

- 1 Die beginsels van navorsing, navorsingsontwerpe en tegnieke
- 2 Die beginsels van navorsing in die sosiale wetenskappe
- 3 'n Historiese oorsig oor maatskaplikewerk in die werkplek, waar die klem veral op die vasstelling, uitvoering en toepassing van beleid, filosofie en intervensies geval het
- 4 Die beginsels en prosedures van hoe om intervensies te analiseer
- 5 Die primêre funksies van maatskaplikewerk in die werkplek, asook die integrasie en aanvullende gebruik van die funksies in 'n organisasie
- 6 Die ontwikkeling en aanwending van bedryfsmaatskaplike werkers in organisasies
- 7 Die beginsels van loopbaanontwikkeling soos ontwikkel in die gedrag, strukture en prosesse van organisasie-ontwikkeling

8 Loopbaanontwikkeling en loopbaanbeplanning as sulks en die gebruik daarvan as intervensie in berading met werknemers

Daar is ook in hierdie navorsing gebruik gemaak van populêre literatuur met betrekking tot bedryfsmaatskaplike werk en die ontwikkeling daarvan in organisasies. Navorsers het van die Internet en E-pos gebruik gemaak om onlangse inligting met betrekking tot dié onderwerp te bekom. Daar is ook van die Internet en van E-pos gebruik gemaak om met kenners en akademici te kommunikeer oor spesifieke onderwerpe in die studie.

Ten einde te voldoen aan die navorsingsvereistes soos vir hierdie ondersoek gestel, het die navorsers 'n studie gemaak van die verskillende navorsingsmetodologieë wat op die geesteswetenskappe betrekking het. Dié metodologieë het egter nie genoegsame inligting verskaf om die studie aan te pak nie. Navorsers was verplig om ook 'n studie te maak van navorsing met betrekking tot die sosiale- en bestuurswetenskappe.

Literatuurstudies wat met die oog op die studie onderneem is, het die volgende onderwerpe ingesluit:

Sosiale navorsing; navorsing; bestuurswetenskappe; bedryfsmaatskaplike werk; maatskaplikewerk in die werkplek; werknemershulpprogramme; basiese aspekte onderliggend aan 'n filosofie vir maatskaplike werk; die ontwikkeling van 'n basiese model van maatskaplike werk in 'n organisasie; loopbaanbeplanning met werknemers; loopbaanontwikkeling in organisasies; kwaliteit van werklewe van werknemers, en kwaliteitsbestuur.

Aangesien die navorsers self 'n werknemer van die Suid-Afrikaanse Polisiediens was en ook diens gedoen het as 'n maatskaplike werker is daar baie kennis wat navorsers as deel van sy betrokkenheid met die organisasie opgedoen het, maar wat nie in spesifieke literatuur gedek word nie. Ten einde die kennis van die

organisasie objektief te kan gebruik het navorser 'n kort onderhoudskedule saamgestel en tien senior bestuurders betrek by die verifikasie van die inligting. Die kort onderhoudskedule is soos volg saamgestel (vergelyk Bylaag D):

Die eerste vraag handel oor die spesifieke styl van die bestuur van die Suid-Afrikaanse Polisie en navorser het drie basiese style op 'n kontinuum van outokraties, *laissez-faire*, demokraties gebruik om die opinie van respondente met betrekking tot die bestuurstyl vas te stel.

Die tweede vraag stel navorser in staat om te bepaal watter rol Staande Orders, voorgeskrewe prosedures en voorskrifte, in die bestuur van die Suid-Afrikaanse Polisie gespeel het. Die vraag is 'n oop vraag en elke respons is neergeskryf.

Die derde vraag handel oor die mag wat bestuur het om personeel van hul komponent te verplaas en 'n JA/NEE/ONSEKER antwoord is van respondente verlang.

Vraag vier is in twee subvrae verdeel en respondente moes weer eens net JA/NEE/ONSEKER antwoord. Die eerste subvraag handel oor die bestuurder se sekerheid ten opsigte van sy/haar toekoms in die Suid-Afrikaanse Polisie diens. Die tweede handel oor die bestuurder se mening ten opsigte van sy/haar personeel se sekerheid oor hul toekoms.

Vraag vyf handel oor die ontwikkeling van loopbaanpaaie en loopbaanroetes. Navorser wou vasstel of loopbaanpaaie en -roetes vir bestuur ontwikkel en met hulle bespreek is. 'n JA/NEE/ONSEKER antwoord is verlang.

Laastens is bepaal of bestuur van mening was dat loopbaanontwikkeling vir die personeel van die Suid-Afrikaanse Polisie diens noodsaaklik is. 'n JA/NEE/ONSEKER antwoord is verlang.

Die resultate van die onderhoudskedule is waar van toepassing, met die teorie geïntegreer om die spesifieke aspek in konteks te plaas vir die studie.

6.3.2 Ervaring van kenners

Daar is tydens die voorondersoek en deur die hele verloop van die navorsing gebruik gemaak van kenners om duidelikheid en rigting te verskaf aan die navorsing. Kenners wat in die studie gebruik is kom vanuit die personeel in diens van Maatskaplikewerkdienste, die bestuurskomponent van die Menslike Hulpbronbestuurafdeling van die Suid-Afrikaanse Polisie diens, dosente en kollegas aan verskillende universiteite en toesighouers van eenhede en seksies.

6.3.3 Die uitvoerbaarheid van die studie

Die uitvoerbaarheid van die studie is direk afhanklik van die behoefte aan die diens van bedryfsmaatskaplike werkers. Navorsers het eerstens toegang tot van die rolspelers wat verantwoordelik is vir die suksesvolle aanwending van maatskaplike werkers in die praktyk.

Tweedens is daar reeds verskeie maatskaplike werkers in diens van die Suid-Afrikaanse Polisie diens en ander staatsdepartemente en behoort die begroting van dié dienste etlike miljoen rand per jaar te beloop. 'n Vraag wat gevra kan word, is hoe koste-effektief maatskaplike werk gelewer kan word, asook watter voordeel die betrokkenheid van dié beroep vir organisasies se funksionering inhou.

Navorsers is vertrouwd met die werksaamhede van bedryfsmaatskaplike werkers en loopbaanbestuur in organisasies.

6.3.4 Strategiese eenhede

Navorsers het 'n instrument ontwikkel en dit getoets op werknemers van dieselfde werknemerkategorie, maar nie uit dieselfde geografiese gebied as die navorsingsgroep nie. 'n Totaal van 108 profiele is getrek om die instrument te verfyn. Die strategiese eenhede en die navorsingsgroep is uit die Speurdiens van die Suid-Afrikaanse Polisiediens afkomstig.

6.4 Universum

Die universum is werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisiediens wat in die Speurdiens gestasioneer is. Die probleemwerknemer is deel van dié groep en geen onderskeid is gemaak tussen die personeel wat probleme ervaar en dié wat nie probleme ervaar nie.

'n Tweede groep werknemers, die bedryfsmaatskaplike werker in diens van die Suid-Afrikaanse Polisiediens is betrek in 'n ondersoek na die toepaslikheid van loopbaanbeplanning.

6.5 Die benadering van die navorser

6.5.1 Inleidende gedagtes

Soos reeds genoem, handhaaf navorsers 'n funksionalistiese paradigma in sy benadering tot sy werk en hierdie studie. Die funksionalistiese paradigma of die strukturele funksionalisme, soos dit ook bekend staan, word deur Guy *et al.* (1987:75) soos volg beskryf: *“Society is seen as a system of interrelated parts in which the relationship between the part and the whole are the focus of*

analysis. Everything that happens happens because it contributes to the whole.”

Vanweë die navorser se spesifieke benadering is dit belangrik dat hy aan die onderstaande twee aspekte aandag moet skenk in die uitvoering van die studie.

Eerstens kan die navorser met so 'n benadering net postuleer oor dit wat maatskaplike werkers veronderstel is om te doen en nie wat hulle werklik doen nie. Die probleem kan die fokus op die legitimiteit van die bevindinge plaas, asook op hoe dit in die praktyk toegepas word. Om die probleem te voorkom sal navorser self die intervensie met die teikengroep toepas en dit nie oorlaat aan persone in die praktyk nie.

Tweedens word die studie in 'n organisasie gedoen en dié organisasie se siening van hulp aan werknemers neig volgens navorser na die simbolies-interaksionisme. Die organisasie fokus op die verhouding tussen konflik in die werksituasie as gevolg van maatskaplike probleme en die verantwoordelikheid van die werknemer teenoor sy werk en teenoor diegene wat oor hom aangestel is. 'n Streng hiërargiese struktuur met vele vlakke van bestuur/bevel plaas volgens navorser, onnatuurlike druk op werknemers om hulself in die omstandighede te handhaaf. Ten einde die probleem van die streng hiërargiese struktuur te bowe te kom, sal navorser deurentyd bewus moet wees van die verskil in sienswyses en hoe dit in die navorsing kan en sal manifesteer.

6.5.2 Die houding van die navorser

Navorser se ideologie het 'n direkte invloed op dit wat hy skryf en doen, net soos enige ander skrywer se ideologie ook 'n invloed op sy werk het. Volgens Payne (1979:3) vind die beïnvloeding van 'n navorser se ideologie plaas al is dit sy bedoeling om neutraal te bly.

Navorsers stem saam met Jaques & Clement (1994:xii-xxi) se siening van werk. Hierdie gestratifiseerde sisteemteorie stel 'n holistiese intervensieproses voor waar verskeie aspekte van die organisasie in interaksie met mekaar is en moet wees. Aspekte soos byvoorbeeld die strategie van die organisasie, die vaardigheid en potensiele vermoëns van die individue in die sisteem, individuele rolle van betrokkenes, die vloei van werk, strukture, sisteme en die organisasiekultuur.

In dié intervensieproses is 'n duidelike beeld van die werknemer se vaardigheid en potensiaal bydraend tot die effektiewe aanwending van 'n werknemer in 'n toepaslike pos. So 'n intervensie fokus op die toekoms van die werknemer en het die ontwikkeling van die werknemer se loopbaan as kernontwikkelingsarea tot gevolg. Navorsers besef dat die intervensie visionêr is en dat die navorsing in 'n groot mate op die bedoeling van die werknemer in verhouding tot die behoeftes van die organisasie behoort te fokus. Die funksie van loopbaanontwikkeling word juis as intervensie gebruik om die ontwikkelingsbehoefte van werknemers proaktief aan te spreek.

Navorsers is verder van mening dat al die konvensionele doelwitte van maatskaplike werk in die praktyk, soos deur Compton & Galaway (1984:6) bespreek, ook in hierdie studie van toepassing is. Hierdie doelwitte word deur die skrywers soos volg opgesom:

- 1 *“To assist individuals and groups to identify and resolve or minimize problems arising out of disequilibrium between themselves and the environment.*
- 2 *To identify potential areas of disequilibrium between individuals or groups and the environment in order to prevent the occurrence of disequilibrium.*
- 3 *In addition to these curative and preventative aims, to seek out, identify, and strengthen the maximum potential in individuals, groups and communities.”*

Bogemelde doelwitte van maatskaplike werk in die praktyk plaas die fokus op drie kernareas van funksionering. Eerstens word hulp en bystand aan individue vanuit 'n wanbalans aangespreek. In hierdie studie spreek die navorser ook die probleem aan vanuit 'n wanbalans wat bestaan tussen die werknemer en sy toekomstige aanwending.

Tweedens word die voorkomende hulpaksies aangespreek. Loopbaanbeplanning is volgens navorser 'n inherente voorkomende aksie wat tot die intervensies in werknemershulpprogramme toegevoeg kan word.

Derdens word die ontwikkeling van die potensiaal van individue, groepe en gemeenskappe aangespreek. Ook dié aspek word in die studie aangespreek in die toevoeging van die spesifieke intervensie omdat loopbaanbeplanning fokus op die ontwikkeling van vaardighede wat die werknemer voorberei op die toekoms en dus die ontwikkeling van potensiaal as kernfunksie het.

In hierdie studie het navorser die klem op die individu-in-sy-rol in verhouding tot die organisasie se behoeftes geplaas. Werknemers word ondersteun in die proses van rypwording deur die ontwikkeling van potensiële begrip van die kognitiewe kompleksiteit van die realiteite in hul werklewe.

6.5.3 Kennisbasis

Die funksie van 'n professie bepaal die parameters van die kennis wat die individu wat die werk doen sal benodig om sy werk te kan doen. Die houding van die navorser sluit direk aan by Compton & Galaway (1984:113) se stelling dat: *“...all knowledge of human systems and their change is now and may be forever incomplete.”* Dit beteken vir navorser dat die bydra van dié studie net 'n klein deeltjie is van die kennis wat 'n bedryfsmaatskaplike werker veronderstel

is om te hê en dat die navorsing 'n bydrae sal lewer tot die totale kennisbasis van die professie van maatskaplikewerk.

7 DEFINISIES VAN HOOFKONSEPTE

Dit is noodsaaklik om daarop te let dat ondergemelde omskrywings van hoofkonsepte tydens die studie uitgebrei word wanneer die konsepte in die onderskeie hoofstukke bespreek word.

7.1 Bedryfsmaatskaplikewerk

Navorsers is bewus van die feit dat die term bedryfsmaatskaplikewerk in Suid Afrika baie gebruik word. Dit is 'n algemene term in gebruik vir maatskaplikewerk in die werkplek. Dit is egter so dat die Suid-Afrikaanse Polisiediens as organisasie die werk wat maatskaplike werkers doen nie as 'n bedryf sien nie, daarom word die term personeelmaatskaplikewerk deur die organisasie verkies. Vergelyk Schoeman (1996:43) vir bevestiging van dié standpunt. Die term personeelmaatskaplikewerk word in die studie as sinoniem beskou vir die term bedryfsmaatskaplikewerk.

Navorsers verkies Straussner (1990:2) se definisie van maatskaplike werk in die werkplek te wete: *“A specialized field of Social Work practice which addresses the human and social needs of the work community through a variety of interventions which aim to foster optimal adaptation between individuals and their environments.”*

Vir navorsers is die belangrikheid van die definisie gefokus op die verskeidenheid van intervensies wat doelbewus aangewend word om optimale aanpassing tussen werknemers en die organisasie te bewerkstellig. Dié definisie word verder in hoofstuk 3 bespreek.

7.2 Werk

Soos in punt 6.6.2 genoem, ondersteun navorsers die benadering van Elliot Jaques. Jaques (1989:2) beskryf werk soos volg: *“The exercise of discretion and the application of knowledge within prescribed limits to achieve a goal within a stated completion time.”*

In Jaques (1992:33) word bogemelde definisie soos volg verbeter: *“Your exercise of discretion, judgment and decision-making, within limits, in carrying out a task: driven by your values and bringing your knowledge, skills, wisdom, and temperament into play.”*

Die verbeterde definisie is meer beskrywend van aard. Wat egter weggelaat is, is die verwysing na die bereiking van ‘n doel binne ‘n voorgeskrewe tydperk. Navorsers is van mening dat ‘n kombinasie van die twee definisies baie toepaslik is vir die spesifieke benadering wat navorsers in die studie volg en dat dit pas in die organisasie waarin die studie gedoen word.

7.3 Loopbaanbeplanning

Die term loopbaanbeplanning word ook deur verskeie skrywers bespreek in die lig van elkeen se eie spesifieke sienswyse. In die skrywe van Middlemist, Hitt & Greer (1983:223) word die konsep in terme van organisatoriese loopbaanbeplanning en individuele loopbaanbeplanning beskryf. Die skrywers beskou organisatoriese loopbaanbeplanning as: *“An organizational career plan is a map of a sequence of jobs for an employee within the organization.”*

Dié beskouing van individuele loopbaanbeplanning sluit aan by Milkovich & Bourdreau (1991:371), wat loopbaanbeplanning soos volg beskryf: *“Career*

planning is the process through which individual employees identify and implement steps to attain career goals.”

Navorsers onderskryf die omskrywing van Middlemist *et al.*(1983:223) aangesien dit die verantwoordelikheid vir loopbaanbeplanning as 'n gedeelde verantwoordelikheid beskryf. Dit beteken dat die werknemer net so verantwoordelik is om sy eie loopbaan te beplan as wat die organisasie verantwoordelik is om hom te ondersteun om sy loopbaanplanne te laat realiseer.

7.4 Beroepskeuse

Wanneer daar in die studie na die werknemer se beroepskeuse verwys word, word daarmee bedoel die keuse wat hy gemaak het om in 'n spesifieke organisasie te werk en dit sy loopbaan te maak. Dit beteken nie dat die individu 'n keuse uitgeoefen het oor sy spesifieke plasing in die organisasie nie.

7.5 Loopbaanbestuur

Navorsers beskou organisatoriese loopbaanbeplanning as loopbaanbestuur. Hierdie aspek word in detail in die betrokke hoofstuk bespreek.

Loopbaanbestuur word deur Milkovich & Bourdreau (1991:371)soos volg beskryf:

“Career management is the process through which organizations select, assess, assign and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs.”

7.6 Loopbaanontwikkeling

Navorsers beskou die term loopbaanontwikkeling as oorkoepelend en dit sluit loopbaanbeplanning en loopbaanbestuur in. Middlemist *et al.*(1983:222) omskryf die term soos volg: “*(A) process of planning the series of possible jobs one may hold in the organization over time and development strategies designed to provide necessary job skills as the opportunities arise.*”

Die term word baie spesifiek in die teoretiese inhoudelike van die studie bespreek, juis vanuit die verskillende betekenis wat deur wetenskaplikes daaraan geheg word.

7.7 Intervensie

Barker (1991:120) se omskrywing van intervensie word as basis vir die studie gebruik: “*Interacting in or coming between groups of people, events, planning activities, or an individual’s internal conflict.*” Navorsers beskou loopbaanontwikkeling as intervensie wat juis die konflik tussen die individu en die organisasie aanspreek.

Die *EAPA South African Chapter* (1999:6) beskryf intervensie as: “*therapeutic and professional guidance to any employee in order to overcome his/her problem.*” Die beskrywing plaas die fokus op die wyse waarop die intervensie plaasvind en waarom. Navorsers is van mening dat die beskrywing aansluit by die van Barker (1991:120) en word so in dié studie gebruik.

7.8 Suid-Afrikaanse Polisie en Suid-Afrikaanse Polisieagents

Wanneer in die studie melding gemaak word van die Suid-Afrikaanse Polisie, word verwys na die organisasie voor 15 Oktober 1995. Verwysings na die Suid-

Afrikaanse Polisie diens het betrekking op die organisasie na 15 Oktober 1995 en volgens die beskrywing daarvan in die Wet op die Suid-Afrikaanse Polisie diens, Wet 68 van 1995.

7.9 Toesighouer

In hierdie studie word die term toesighouer ook gebruik vir die onmiddellike bestuurder, lynbestuurder of bevelvoerder van werknemers wat by die studie betrek is. Die toesighouer is die persoon onder wie se direkte toesig en beheer die individuele werknemer werk.

7.10 Probleemwerknemer

Volgens Myers (1984:12) is daar 'n verskil tussen die *“troubled employee”* en die *“problem employee.”* Die skrywer beskou die *“troubled employee”* as *“an employee who is suffering any one or combination of problems which may or may not result in performance deficiencies on the job.”* Die *“problem employee”* beskryf hy as *“a troubled employee who has job deficiencies that may or may not be evident to management.”*

Vir hierdie studie sal die probleemwerknemer beskou word as 'n *“problem employee”*, soos deur Myer beskryf. Die rede vir dié keuse is dat navorsers van mening is dat die laasgenoemde die definisie van 'n *“troubled employee”* insluit.

Die beskrywing van Myers (1984:12) sluit ook aan by wat die *EAPA South African Chapter* (1999:6) as 'n *“troubled employee”* beskou, naamlik: *“- an employee suffering any personal or work related problem, resulting in a lack of optimal economic and social functioning”*.

8 BEPERKING VAN DIE STUDIE

Na voltooiing van die navorsing het navorser die volgende beperking gevind:

Navorsers beskou die feit dat hy deel is en was van die organisasie waarin die navorsing gedoen is, en daarom subjektief betrokke was by die sisteme wat toegepas is, as 'n beperkende faktor. Soos reeds genoem is dit onmoontlik vir enige individu om heeltemal neutraal te staan teenoor sisteme waarvan hy deel is of was. Genoemde beperking is reeds vroeg in die studie ervaar en navorser kon telkens die omstandighede weer in oënskou neem. Die betrokkenheid van ander kundiges het navorser ook ondersteun in omstandighede waar subjektiwiteit 'n rol kon speel.

Navorsers is van mening dat die verskille wat in die organisasie gedurende 1994 en 1995 ingetree het 'n invloed op dié studie mag hê. Die demokratisering van die regeringstelsel en die transformasie wat daarmee gepaard gaan het veral in 1995 plaasgevind. Die veranderinge word nie noodwendig in die studie gereflekteer nie. Navorsers is egter van mening dat die veranderinge nie die fokus van die studie raak nie maar dat wel die moontlike toepassing daarvan in die praktyk sal beïnvloed.

9 INDELING VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG

In hierdie studie word daar nie 'n historiese oorsig oor die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplikewerk of maatskaplikewerk in die Suid-Afrikaanse Polisie verskaf nie. Lesers wat daarin belang stel word verwys na die studie van Du Plessis (1994), wat 'n omvangryke beskrywing van die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplikewerk verskaf. Blignaut (1994) en Schoeman (1996) verskaf kernagtige beskrywings van die ontstaan en ontwikkeling van maatskaplikewerk in die Suid-Afrikaanse Polisie.

Die studie word in die volgende groeperinge verdeel: Bedryfsmaatskaplike werk en Loopbaanontwikkeling, 'n Menslike hulpbronbestuur perspektief; Bedryfsmaatskaplike werk in verhouding tot Loopbaanontwikkeling as menslike hulpbronbestuursfunksie; Die Loopbaanontwikkelingsproses; Loopbaan-ontwikkeling as intervensie; Loopbaanontwikkeling in perspektief; Loopbaanontwikkeling in die Suid-Afrikaanse Polisie diens, die gevolgtrekkings van die studie en Aanbevelings wat na aanleiding van die studie gemaak kan word.

-oOo

HOOFSTUK 2

BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK EN LOOPBAANONTWIKKELING, 'N MENSLIKE HULPBRONBESTUUR PERSPEKTIEF

1 INLEIDING

Die uniekheid van elke individu en die kompleksiteit van elkeen se sielkundige samestelling word in wetenskaplike literatuur oor en oor aanvaar as 'n feit waarmee veral die professies wat met mense werk, goed rekenskap moet hou. Wanneer individue in groepe met mekaar verkeer, soos in 'n werkomgewing, vermeerder die kompleksiteit van die sielkundige samestellings. In hierdie hoofstuk word spesifiek klem gelê op die bestuur van mense, of menslike hulpbron bestuur, in organisasies om bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling in perspektief te plaas.

Menslike hulpbronbestuur word bespreek aan die hand van 'n kort historiese oorsig van die ontwikkeling van organisasies. Dit word gedoen om die ontwikkeling in die praktyk en om die verhouding daarvan met die bestuur van mense aan te dui.

Tweedens sal die verskillende benaderings tot menslike hulpbronbestuur bespreek word. Die bespreking van die verskillende benaderings plaas die fokus op die verskillende sienswyses van wetenskaplikes en die invloed wat die omgewing op die bestuur van mense het. Die bespreking word weereens gedoen om dit in verhouding te plaas met bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling.

Die verskillende funksies van die menslike hulpbronbestuur word bespreek om die plek van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk in konteks te plaas. Die redes waarom mense werk en die kwaliteit van werklewe word laastens bespreek, ten einde die noodsaaklikheid van professionele hulpverlening aan werknemers in die werkplek aan te dui. Die konsepte wat in dié hoofstuk bespreek word, word **in verhouding** tot mekaar geplaas en nie **teenoor** mekaar nie.

2 HISTORIESE OORSIG OOR DIE ONTWIKKELING VAN ORGANISASIES

In sy klassieke werke oor organisasieontwikkeling verskaf Ott (1989:10-26) 'n chronologiese oorsig oor die ontwikkeling van die teoretiese konsepte. Enkele van die ontwikkelinge word hier bespreek om die oorsig histories in perspektief te plaas ten opsigte van die ontwikkeling van die bestuur van mense binne organisasieverband.

Die kodes van Hammurabi, wat reeds in 2100 V. C. ontwikkel is, dui aan hoe individue in verhouding tot ander moet optree. Dié kodes is van die vroegste skrywes oor beleid ten opsigte van werknemers en hul gedrag teenoor mekaar en die formulering daarvan wys op die feit dat die verhoudinge tussen mense van die vroegste tye reeds 'n belangrike plek in die samelewing gespeel het.

In 525 v.C. wys Confucius daarop dat die doel van elke burger van 'n land is om aan die regering van die dag gehoorsaam te wees. Hy het met sy stellings die grondslag gelê vir outokratiese sisteme in regerings en in organisasies. Dié ontwikkeling dui aan dat mense in verhouding tot mekaar in 'n hiërargie gestaan het, maar dui nie hul verhoudinge met mekaar aan nie. Mense is gebruik en misbruik, veral wanneer die geskiedenis van slawe en hul arbeid ontleed word.

In 1527 het Machiavelli toesighouers van praktiese raad voorsien oor hoe om outoritêre strukture in organisasies te vestig. In 1760 het John Locke in sy skrywes oor onafhanklikheid, deelnemende bestuur voorgelê in sy argument dat leierskap aan dié wat bestuur verleen word deur dié wat bestuur word, en in 1762 het Jean Jacques Rousseau die stelling gemaak dat daar beter leierskap is wanneer leiers verkies word. Hierdie gedagtes het die grondslag gelê van dit wat verstaan word onder deelnemende bestuur.

Die industriële rewolusie het leiers laat besef dat werknemers nie so ongenadiglik misbruik kon word nie. Dit sou egter nog lank duur voordat bestuur die omstandighede en werkomgewing van hul werknemers sou verbeter.

James Montgomery maak in 1832 die volgende stelling ten opsigte van die beheerfunksie van toesighouers: *“Managers must be ‘just and impartial, firm and decisive, and always alert to prevent rather than check employee faults’...”* Ott (1989:11). Dit is interessant om daarop te let dat die skrywer die voorkoming van foute uitlig. Davies (1981:6) sê dat die menslike faktor in bestuur tydens dié tydperk sy beslag gekry het.

In 1909 het Hugo Munsterberg toesighouers gewaarsku om bedag te wees op: *“...all the questions of the mind ...like fatigue, monotony, interest, learning, work satisfaction, and rewards.”* Dieselfde wetenskaplike het in 1913 hierdie aspekte van bestuur onder oë geneem en die doel daarvan in die bestuur van mense soos volg beskryf: *“...an attempt to match the ‘best man, with the best work, in order to get the best possible effect’...”* Ott (1989:12). Munsterberg plaas die fokus in sy skrywe meer op die individu en verwys reeds in hierdie vroeë stadium na die een of ander assessering ten einde die werknemer in die werk wat hom die beste pas, te plaas en sodoende die beste resultaat vir die organisasie te verkry.

Die bekende Elton Mayo het in 1924 in sy artikel "*The Basis of Industrial Psychology*" die belangrikheid van die sosiale omgewing in werknemergedrag uitgelig. Mayo word in 1937 deur Walter C. Langer ondersteun in sy boek "*Psychology and Human Living*", waarin hy vir die eerste keer aspekte soos die behoeftes van mense, onderdrukking en die integrering van persoonlikheid op die werkplek van toepassing maak.

Dit is veral belangrik om kennis te neem van wat Robert K. Merton in sy artikel "*Bureaucratic Structure and Personality*" (1940) sê, te wete: "*...how bureaucratic structures exert pressures on people to conform to patterns of obligations, and eventually cause people to adhere to rules as a matter of blind conformance...*" Ott (1989, 13). Die druk om blindelings te konformeer ten opsigte van reëls en prosedures binne 'n burokratiese stelsel plaas 'n groter verantwoordelikheid op die organisasie, oftewel bestuur, as op die individuele werknemer. Bestuur skep die burokratiese sisteem en hou dit in stand deur die werk van werknemers te rig. Mullins (1996:100) beskou die individu se optredes in so 'n sisteem as die paradoks van organisasielewe. Dit word van organisasies verwag om die individualiteit en self-verantwoordelikheid van werknemers te handhaaf terwyl konformiteit en samewerking aan organisasiedoelwitbereiking terselfdertyd ontwikkel moet word. Wat vir navorser na vore kom in dié ontwikkeling is dat dit van bestuur verwag word om elke individuele werknemer se behoeftes en oogmerke in ekwilibrium te plaas met dié van ander werknemers, die organisasiekultuur en die organisasiedoelwitte.

'n Verdere aspek van belang vir die studie is die vasstelling van doelwitte en oogmerke deur die werknemer en sy toesighouer ten opsigte van die werk wat die werknemer moet verrig. Ralph M. Stogdill het in sy artikel "*Leadership, Membership and Organizations*" in 1950 reeds die belangrikheid van individuele doelwitstelling verduidelik. Die belangrikheid van die ontwikkeling is daarin geleë dat doelbewuste doelwitstelling 'n aksieplan tot gevolg het wat

op die groei en ontwikkeling van die werknemer fokus. Die groei en ontwikkeling het 'n invloed op die vordering van die individu in die organisasie wat aan die individu se loopbaanbehoefte kan voldoen.

In 1969 het Harold M.F. Rush in sy boek *“Behavioral Sciences: Concepts and Management Applications”* toesighouers uitgedaag om beter begrip en kennis van die gedragswetenskappe te bekom: *“...so they can more effectively motivate the new breed of employee, who is better educated, more politically, socially, and economically astute, and more difficult to control.”* Dié begrip en kennis behoort toesighouers in staat te stel om werknemerdoelwitte en organisasiedoelwitte te integreer.

In sy artikel *“OD and Self-Fulfilling Prophecy: Boosting Productivity by Raising Expectations”* (1988) verduidelik Dov Eden waarom en hoe 'n verhoging in die verwagtinge van werknemers die organisasie se effektiwiteit kan verhoog. Die ontwikkeling is veral belangrik as daarop gelet word dat loopbaanontwikkeling juis op die *“Self-Fulfilling Prophecy”* steun om individue te motiveer om te reik na die verwesenliking van hul eie behoeftes in wisselwerking met die organisasie se behoeftes.

Mbigi & Maree (1995:11) verwys na die feit dat die meeste mense in Suid-Afrika nie ondersteuning ontvang het ten opsigte van die ontwikkeling van kennis en vaardighede nie. Laasgenoemde twee aspekte word erken as kernaspekte van loopbaanontwikkeling. Loopbaanontwikkeling as sulks het dus nie in organisasies in Suid-Afrika tot sy reg gekom nie. Rakende die probleem waarmee die land tans te kampe het sê dieselfde skrywers die volgende: *“The problem is that we cannot wait for another generation of educated people to come through the education system. If the South African economy is to survive and thrive in the face of global competition, it is important that we find a way of addressing the problem...”*

Navorsers is van mening dat die bewuste toepassing van loopbaanontwikkeling as intervensie met werknemers hierdie aspek sal aanspreek. Dit is noodsaaklik om te noem dat dit nie die enigste antwoord op die probleem is nie, maar dat dit bestaande, werklike probleme sal aanspreek. Navorsers is verder van mening dat die toekoms baie meer van toesighouers gaan vereis as die verlede. Dieselfde sentimente word deur Tichy & Ulrich in Ott (1989:344) aangehaal wanneer hulle die volgende stelling maak: *“Instead of managers who continue to move organizations along historical tracks, the new leaders must transform the organizations and head them down new tracks.”*

Die interessantheid van bogemelde stelling is dat dit op die rol en funksie van die toesighouer fokus. Die toesighouer sal baie meer innoverend te werk moet gaan om uit die ou visie van ‘n organisasie ‘n nuwe visie te skep EN om dit te bestuur. Aangesien ‘n visie toekomstgerig is, glo navorsers dat toesighouers tegnieke sal moet gebruik wat ook toekomstgerig is. Loopbaanontwikkeling as personeel-bestuurfunksie is so ‘n tegniek wat toekomstgerig is. Die tegniek is die afgelope aantal jare goed deur wetenskaplikes van verskeie dissiplines nagevors en baie resente inligting is beskikbaar.

Vanuit die oorsig is dit duidelik dat die ontwikkeling in organisasies stadig maar seker die kernrol wat die individuele werknemer speel, erken. Dit blyk dat bestuur verantwoordelik is om die behoeftes en oogmerke van die individuele werknemer in verhouding tot die behoeftes en doelwitte van die organisasie te bestuur. Hierdie opinie sluit direk aan by Middlemist *et al.*(1983:5) se omskrywing van personeelbestuur in organisasies: *“Personnel management: the integration and coordination of human resources in order to move effectively toward desired objectives.”* Indien probleme met werknemers ondervind word is dit ook die werk van personeelbestuur om die probleme op te los. Bedryfsmaatskaplike werk het juis hieruit ontwikkel.

Hierdie bestuursproses vereis dat deskundiges in die personeelbestuurveld begrip toon vir die fundamentele kernkonsepte wat die proses moet rig. Dié kernkonsepte word vervolgens bespreek.

3 FUNDAMENTELE KERNKONSEPTE

In elke wetenskaplike ondersoekveld is daar volgens Davies (1981:10) 'n filosofiese fondasie waarop die ontwikkeling van basiese konsepte berus. In die sosiale wetenskappe is dit veral so, aangesien mense en organisasies as unieke wesens en entiteite beskou word. Die aard van menslike gedrag in organisasies sal bespreek word om die studie op 'n vaste filosofiese grondslag te plaas. Die bespreking sal veral gegrond word op Davies (1981:11-14) se werk, behalwe waar spesifiek anders verwys.

Daar is volgens Davies vier basiese aannames wat ten opsigte van die aard van menslike gedrag gemaak kan word, naamlik dat

- alle individue van mekaar verskil;
- elke mens 'n persoon in totaliteit is;
- mense se gedrag veroorsaak word, en
- elke individu as persoon waardevol is.

Bogemelde aannames ten opsigte van die aard van menslike gedrag sal vervolgens meer volledig bespreek word.

3.1 Individuele verskille

Mense het baie kenmerke in gemeen. Dit sluit in beide fisiese kenmerke soos haarkleur en emosionele kenmerke soos 'n opgewekte geaardheid. Alhoewel daar verskeie kenmerke is wat ooreenkom, is elke persoon in die wêreld egter 'n

unieke wese en verskil almal van mekaar. Die uniekheid van mense is 'n basiese aanname wat maatskaplikewerk as wetenskap as grondslag het (vergelyk Compton & Gallaway, 1984:9). Hierdie feit is en word deur verskeie dissiplines erken en ondersteun.

Elke mens verskil van ander op soveel verskillende wyses dat dit onmoontlik is om die verskille op te noem. Die verskille is gewoonlik groot en moet as betekenisvol beskou word. Hierdie konsep is oorspronklik afkomstig van die sielkunde, maar is reeds deur die meeste dissiplines wat met mense werk aanvaar en deel gemaak van hul kennisbasis. Die konsep van verskille het 'n direkte invloed op personeelbestuur aangesien dit beteken dat elke werknemer as 'n unieke individu hanteer moet word. Dit beteken verder dat die filosofie van organisasiegedrag by die individu begin. Die individu kan besluite neem en kan daarvoor verantwoordelik gehou word.

Vir hierdie studie is dié aspek van belang omdat dit een van die kernbeginsels is van bedryfsmaatskaplike werk en ook van loopbaanontwikkeling. Die eerste filosofiese grondslag in beide die dissiplines is dus dat elke werknemer as 'n unieke individu beskou moet word. Hierdie kernbeginsel word in 'n organisasie bestuur as deel van die menslike hulpbronbestuur sisteem.

3.2 Die mens in totaliteit

Wanneer organisasies mense in diens neem, word die totale mens in diens geneem. Dit is nie moontlik om net 'n gedeelte van 'n mens in diens te neem nie. Die verskillende kenmerke en karaktereenskappe van individue kan afsonderlik bestudeer word, maar maak uiteindelik deel uit van een sisteem wat die totale mens verteenwoordig. Dit is veral vir die toepassing van loopbaanontwikkeling as intervensie en bedryfsmaatskaplike werk belangrik dat die mens as 'n totale menslike wese hanteer moet word.

Hierdie studie fokus op die ontwikkeling van die individu as werknemer om 'n *beter* werknemer daar te stel. Dit is egter ook waar dat 'n *beter* persoon ontwikkel wil word in terme van groei en selfverwesening. Dit is veral hierdie aanname wat die navorser laat besluit het om loopbaanontwikkeling as intervensieproses te ondersoek. Loopbaanontwikkeling fokus op die totale mens (vergelyk hoofstuk 1 punt 3.1). Die belangrikheid van die aanname is daarin geleë dat, indien die totale mens ontwikkel word, al die voordele daaraan verbonde in die groter gemeenskap waar die individu leef 'n invloed sal hê. Dus ook in die organisasie waarin hy werksaam is.

In die menslike hulpbronbestuursfunksie word die totale mens bestuur tot voordeel van die individu en die organisasie. Bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling gebruik dieselfde beginsel om die totale mens tot voordeel van die individu en die organisasie by te staan.

3.3 Veroorsakende gedrag

Vanuit die sielkunde is dit bekend dat gedrag 'n oorsaak het. Dit wil sê dat individue spesifieke gedrag na vore sal bring as 'n behoefte van die individu daardeur bevredig sal word. Dié konsep word deur wetenskaplikes as motivering beskryf. Mullin (1996:480) omskryf motivering: *"...as some driving force within individuals by which they attempt to achieve some goal in order to fulfil some need or expectation."* Motivering bepaal waarom mense op spesifieke wyses optree, waarom hulle een wyse bo 'n ander verkies en waarom hulle een wyse van optrede herhaaldelik verkies.

Mense se gedrag word bepaal deur dit wat hulle motiveer. Hul werkverrigting is 'n produk van hul vaardigheid en motivering. Dit is daarom belangrik vir 'n toesighouer om werknemers aan te moedig om suksesvol in hul doelwitbereiking te wees deur hulle gedrag in 'n bepaalde rigting te rig en bestuur.

Die bestuur van organisasies maak van motivering gebruik om werknemers te oorreed om hul werk te doen en dit beter te doen. Motivering is een van die kernfunksies van bestuur en van elke toesighouer. Davies (1981:13) maak die volgende stelling ten opsigte van motivering: *“No matter how much machinery and equipment an organization has, these things cannot be put to use until they are released and guided by people who have been motivated.”*

Die studie het veral belang by dié aspek, aangesien loopbaanontwikkeling as tegniek in die hulpverleningsaksie die individu bystaan om sy toekomstige behoeftes te identifiseer, om te bepaal hoe realisties die behoeftes is en om 'n plan van aksie daar te stel om dit ten uitvoer te bring. So 'n plan van aksie kan die motivering verskaf aan die werknemer om van problematiese gedrag ontslae te raak en hom toe te spits op behoeftes wat hy bevredig wil hê. Bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling leun ook swaar op die beginsel in die ondersteuning van werknemers om hul probleme op te los om beter werk (produksie) te lewer.

3.4 Die waarde van die individu

Hierdie is 'n meer eties-filosofiese konsep as die vorige drie konsepte. Dit verwys na die feit dat mense anders as ander produksiemiddele hanteer behoort te word omdat hulle van 'n hoër orde is en daarom met eerbied en respek hanteer moet word. Enige werk in 'n organisasie, hoe eenvoudig ook al, verseker diegene wat dit doen van respek en erkenning van hul unieke strewe en vaardighede.

Die eties-filosofiese beginsel erken die gevolge van aksies ten opsigte van die self en ander. Dit erken dat elkeen 'n doel en strewe het en dit aanvaar die innerlike integriteit van elke individu. Dit is hierdie beginsel wat die konsep so belangrik maak vir die studie. Elke werknemer in die organisasie is van waarde en elkeen het die reg om met eerbied en respek hanteer en behandel te word.

Loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk erken die waarde van die werknemer en onderskryf die konsep dat besluite wat mense neem nie losmakend van hul waardes beskou kan word nie.

3.5 Samevatting

Die vier bogemelde basiese filosofiese grondslae is die fondament waarop menslike hulpbronbestuur en hulp aan werknemers verskaf word. Dit sluit direk aan by die benadering en sienswyses van die navorser en van die huidige standpunt van organisasies. Die filosofiese grondslae kan beskou word as vier basiese beginsels waaraan die diens aan werknemers moet voldoen. Om die verhouding tussen werknemer en organisasie beter te verstaan is dit noodsaaklik om te verstaan waarom mense werk. Die redes waarom mense werk sal vervolgens bespreek word.

4 DIE REDES WAAROM MENSE WERK

Die redes waarom mense werk verskil van individu tot individu. Om te kan werk beteken vir baie dat daar geleenthede ontvou waaraan hulle deel kan hê. Die algemene redes waarom mense werk word deur Bailey (1990:2-4) soos volg bespreek:

4.1 Die geleentheid om geld te verdien

In die hoogs tegnologiese en ekonomiese omstandighede waarin die wêreld tans verkeer is die feit dat mense geld nodig het om te kan voortbestaan seker een van die redes wat die meeste verskaf word wanneer 'n persoon gevra word waarom hy werk. Elke individu het geld nodig om homself en sy gesin te voed, te huisves, te klee en om ander noodsaaklikhede te koop. Geld verskaf aan die individu die middele om te kan voorsien in sy basiese behoeftes. Geld verskaf

egter ook aan die individu die geleentheid om goedere en/of geleenthede te kan koop wat gemak, genot en sekuriteit kan verskaf. Die individu verseker sy voortbestaan deur te werk en hy spandeer die grootste gedeelte van sy tyd by die werk.

4.2 Sosiale tevredenheid

Mense is sosiale wesens. Die werkmilieu bied aan individue die geleentheid om met ander om te gaan en vriende te maak. In die werkomgewing kan mense begrip en aanvaarding gee en ontvang. Volgens Steinmetz (1979:13) word aan die affiliasiewe behoeftes van mense voldoen by die werk. Die individu het die geleentheid om verhoudinge met ander te ontwikkel en om te groei.

4.3 Positiewe emosie

Baie mense werk as gevolg van die aansien en status wat hulle in hul werk kan ervaar. Sekere beroepe het meer aansien in die gemeenskap as andere en in die keuses van beroepe maak jong mense dikwels die fout om beroepe te kies wat aansien in die gemeenskap het, eerder as om dit te doen waarin hulle werklik belang stel. Wanneer dit gebeur ontstaan daar gewoonlik probleme wanneer die individu nie sy doelwitte bereik nie.

Individue wat wel doen wat hulle wil doen, ervaar positiewe emosies as gevolg van hulle werk.

4.4 Persoonlike ontwikkeling

Baie mense in die samelewing het 'n inherente begeerte om hulself te verbeter. 'n Werksituasie verskaf 'n gulde geleentheid vir diesulkes om te ontwikkel deur te leer en te groei.

4.5 Gesondheid

Om te werk is belangrik vir die mens se fisiese gesondheid. Die resultate wat individue behaal in hul werk laat hulle goed voel. Dié resultaat kan bloot uit die werk voortspruit, of kan die gevolg wees van aktiwiteite by die werk. Mense wat aktief betrokke is by en gelukkig is in hul werk, voel gewoonlik beter. Diesulkes is ook meer positief ingestel teenoor hul werk.

4.6 Selfverwesenliking

Die werk kan 'n plek wees waar individue die geleentheid het om hul belangstellings, vaardighede en talente te gebruik en uitdrukking daaraan te gee. Die soort werk wat die individu doen het nie 'n groot invloed op selfverwesenliking nie, wat belangrik is, is dat hy sy werk moet geniet. Dit wil sê of hy daarvan hou of nie.

4.7 Siening van werk

Mullen (1996:10) haal aan uit die werk van Goldthorp *et al.*, waarin mense se siening van hul werk op drie maniere bespreek word. Eerstens is daar dié met 'n instrumentele orientasie teenoor werk. Hulle beskou werk as 'n middel tot 'n doel. Die tweede groep het 'n burokratiese siening en hulle beskou werk as 'n sentrale aspek van hul lewe. Die laaste groep het 'n werkorientasie wat op solidariteit fokus en beskou werk in terme van groepaktiwiteite. Werk is vir die laaste groep baie meer as net 'n middel tot 'n doel.

4.8 Samevatting

Bogemelde redes waarom mense werk is baie algemeen en positief gestel. Dit is egter waar dat elkeen van die redes 'n negatiewe effek op die werk vir die

individue kan hê. Navorsers se ervaring dui daarop dat individue sommige van die redes negatief beleef. In berading met werknemers word daar gewoonlik van bogemelde redes aangehaal waarom werknemers ongelukkig is in hul werk. Hierdie werklikheid is een van die redes waarom organisasies hulpdienste daarstel en waarom, volgens navorsers, loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk as personeelfunksie so noodsaaklik is en behoort te wees.

Aangesien die studie probleemwerknemers in 'n organisasie as indirekte studie-objek het, is dit noodsaaklik om te verstaan waarom mense werk. Dit ondersteun die intervensieproses wat gerig is op die herstel en verbetering van die werknemer se effektiwiteit in sy werk.

5 MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Dit is noodsaaklik vir die doel van die studie om die ontwikkeling van die moderne personeelbestuur in die westerse wêreld kortliks onder die loep te neem. Die bespreking wat volg word gedoen omdat loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk as 'n inherente funksie van menslike hulpbronbestuur beskou word.

Die siening van personeelbestuur het deur die jare heen radikaal verander. Beide die wetenskaplike en menseverhoudingsbenaderings is in die verlede toegepas en is weer vervang deur nuwe ontwikkelinge. Die benadering wat tans in die praktyk toegepas word, fokus op die mens as hulpbron van en vir die organisasie; die menslike hulpbronbestuursbenadering, volgens Carrell, Elbert & Hatfield (1995:6).

Gerber, Nel & Van Dyk (1995:10-13) verskaf 'n uitgebreide verduideliking van die verskil tussen personeelbestuur en menslike hulpbronbestuur. Navorsers

vereenselwig hom met dié benadering en onderskryf die omskrywing van Hall & Goodale in Gerber *et al.*(1995:13): *“Human resource management...the process through which an optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets its goals.”* Die skrywers wys daarop dat die benadering revolusionêr is en dat dit **organisasiedoelmatigheid** en **organisasiedoeltreffendheid** aanraak. Die twee aspekte is die uiteindelijke strewe van albei die loopbaanontwikkeling- en bedryfsmaatskaplikewerk-funksie. MR

Die eerste twee benaderings van personeelbestuur sal kortliks bespreek word om agtergrond te verskaf. Die derde benadering, menslike hulpbronbestuur, sal in meer detail bespreek word omdat dit binne dié benadering is dat loopbaanontwikkeling as intervensieproses ondersoek sal word.

5.1 Die wetenskaplike benadering

Hierdie benadering word as die klassieke benadering beskou. Frederick Taylor word allerweë as die vader van die wetenskaplike benadering in bestuur beskou, aldus Davies (1981:6 & 7). Dié benadering beklemtoon die studie van die bewegings wat nodig is, die gereedskap wat benodig word en die tyd wat dit neem om 'n taak te verrig. Die wetenskaplike inligting is gebruik om die prestasie-indikatore van 'n taak aan te dui eerder as om op die beoordeling van die toesighouer staat te maak. Die werknemer wat toon dat hy meer kan doen as die wetenskaplik bepaalde prestasie is daarvoor vergoed, volgens Carrell *et al.*(1995:6). Die benadering was baie klinies van aard en het net gefokus op prestasie wat wetenskaplik bepaal kon word.

Personeelafdelings het hul aandag veral gewy aan die ondersoek van tyd-en-bewegingstudies en studies met betrekking tot die mate van vermoeidheid van werknemers. Verder is analyses ook ten opsigte van

voltooide werk gedoen en is daar aandag geskenk aan die voorbereiding van posbeskrywings en die skepping van aansporingspakette (Carrell *et al.*, 1995:7). Die personeelafdelings het tydens die toepassing van die benadering baie aandag gevestig op die sogenaamde *welsynsprogramme*. Werknemers is gehelp met hul vakansies, persoonlike higiëne, opleiding in die werk, taalonderrig, die daarstelling van eet- en ruskamers, behuising, lenings, versekering en ontspanningsprogramme.

Bogemelde benadering het 'n sterk paternalistiese aard (Carrell *et al.*, 1995:7). Dit is vir navorser duidelik dat die fokus hier op die persoon-as-werknemer geplaas is, soos bevestig word deur Du Plessis (1994:71).

Mullin (1996:39) som dié benadering soos volg op: “...*emphasis (is) on purpose, formal structure, hierarchy of management, technical requirements, and common principles of organization...*” Dit lyk egter of die benadering nie werklik menslike gedrag in verband gebring het met organisasieproduktiwiteit nie. Dit is daarom vir navorser logies dat verdere navorsing op dié gebied meer na die mens en sy gedrag in organisasie beweeg het.

5.2 Die menseverhoudingsbenadering

In die jare 1930-1940 het die houding teenoor personeel verander na 'n houding waar meer klem op menseverhoudings geplaas is. Volgens Mullin (1996:50) was dit as gevolg van die groot depressie wat gedurende die twintigerjare plaasgevind het.

Die bekende Hawthorne studies van Frederick J. Roethlisberger, vergelyk Ott (1989: 36-47), het bewys dat werknemers se gevoelens, emosies en gewaarwordinge 'n effek op hul werk het. Verder het die studies bewys dat werknemers beïnvloed word deur werkomstandighede, die verhoudings tussen

groepe, leierskapstyle en die ondersteuning wat hulle van bestuur ontvang (Carrell *et al.*,1995:7). Die studies het bewys dat organisasies ‘n sosiale sisteem is waarin werknemers die belangrikste element is (Davies, 1981:7). Dié benadering het begin om produksie te beskou as ‘n resultaat van menslike gedrag. Mullin (1996:53) beskryf dié verandering soos volg: “...*the human relations movement has led to ideas on increasing production by humanizing the work organization.*”

Hierdie bevindinge het daartoe bygedra dat personeelbestuurders al hoe meer van gedragwetenskaplike beginsels begin gebruik maak het in hul werk met personeel. Alhoewel dit die werkomstandighede van werknemers verbeter het, het dit nie werklik bygedra tot verhoogde produktiwiteit in organisasies nie. Volgens Carrell *et al.*(1995: 8), is die mislukking van die benadering te danke aan vier faktore:

- 1 Die benadering was gebaseer op ‘n oorvereenvoudiging van menslike gedrag in organisasieverband
- 2 Die benadering het nie individuele verskille tussen werknemers in ag geneem nie
- 3 Die benadering het die belangrikheid van struktuur en beheer in die werkopset negeer en onvoldoende klem is geplaas op prosedures en standaarde wat tot doelwitbereiking sou lei
- 4 Die benadering het laastens nie erken dat menseverhoudings in die bestuur van personeel maar een van die vereistes van die instandhouding van ‘n hoë motivering by werknemers is nie

Alhoewel menseverhoudings ‘n belangrike aspek van personeelbestuur is, word dit nie meer beskou as die enigste benadering wat gevolg kan word nie. Tans word die klem op die individu as hulpbron in en vir die organisasie geplaas.

5.3 Die menslike hulpbronbestuurbenadering

Dit is veral in die toepassing van dié benadering in personeelbestuur dat die konsep van loopbaanontwikkeling tot sy reg kom. Dit is ook as gevolg van die ontwikkeling op dié gebied en die behoeftes wat in die praktyk ontstaan het dat navorser van mening is dat die beginsels van die benadering die grondslag vorm van die behandeling van probleemwerknemers met 'n intervensie wat toekomsgerig is.

Volgens Carrell *et al.*(1995:8) het hierdie benadering gedurende die sewentigerjare in Amerika gewild geword. Volgens navorser het dit gedurende die laat tagtigerjare in Suid Afrika aanklank begin vind. Die benadering is voordelig vir organisasies omdat hulle meer effektief kan funksioneer in die aanwending van personeel as hulpbron, en omdat dit aandag skenk aan die individu se behoeftes in verhouding tot die organisasie se behoeftes.

Organisasies het beseft dat hulle eie doelstellings en werknemerbehoefte wederkerig en onderling verenigbaar is. Organisasies het toenemend 'n balans begin soek tussen die behoeftes van die werknemer en die behoeftes van die organisasie. Alhoewel die term menslike hulpbronbestuur volgens Carrell *et al.*(1995:9) moeilik definieerbaar is, is die vier beginsels wat die skrywers noem uiters noodsaaklik vir die toepassing van 'n loopbaanontwikkelingsfunksie in enige organisasie.

Dié beginsels vorm die grondslag van die menselike hulpbronbestuurbenadering en volgens navorser ook dié van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk in organisasies:

“1 Employees are investments that will, if effectively managed and developed, provide long-term rewards to the organization in the form of greater productivity.

- 2 *Policies, programs and practices must be created that satisfy both the economic and emotional needs of employees.*
- 3 *A working environment must be created in which employees are encouraged to develop and utilize their skills to the maximum extent.*
- 4 *HR programs and practices must be implemented with the goal of balancing the needs and meeting the goals of both the organization and the employee. ...this can be achieved through a circular process in which the organization and employee enable each other to meet their goals.”*

Die eerste beginsel ondersteun die konsep van produktiwiteit wat nie net ‘n kernkonsep in enige organisasie is nie, maar ook ‘n noodsaaklike konsep in die bedryfsmaatskaplike werk-arena. Op die gebied van loopbaanontwikkeling vorm dié konsep een van die kernboustene waarop ‘n suksesvolle funksie gebou word. Voldoening aan die vereistes van produktiwiteit sal verseker dat die werknemer die nodige vaardighede daarvoor aanleer, wat weer binne sy loopbaanplan vir die werknemer ‘n toekoms verseker.

Die tweede beginsel wat hierbo aangehaal word, naamlik dat beleid, programme en praktyke aan die ekonomiese en emosionele behoeftes van werknemers moet voldoen, is ewe-eens van toepassing op loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk. Die beginsel verwys veral na werknemers se belangstellings en die vereiste dat inagneming daarvan ekonomies die moeite werd moet wees. Hier word gefokus op die feit dat aspekte wat aan ekonomiese en emosionele behoeftes voldoen, motiveringswaarde vir werknemers het.

Die derde beginsel fokus op die werksomgewing en is weer eens net so van toepassing op die organisasie in die geheel, die loopbaanontwikkelingskonsep en bedryfsmaatskaplike werk. Alhoewel bedryfsmaatskaplike werk probleme in die organisasie aanspreek, is dié doel van die programme inherent gefokus

op die ontwikkeling van die werknemer se volle potensiaal. So ook is die doel van loopbaanontwikkeling om die werknemer se volle potensiaal te ontwikkel, tot voordeel van die individu en die organisasie.

Die vierde beginsel dui aan dat die behoeftes en doelwitte van die werknemer en van die organisasie by mekaar aansluiting moet vind. Dié beginsel is net so van toepassing op loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk. Die suksesvolle toepassing van loopbaanontwikkeling as personeel funksie is afhanklik van die spesifieke beginsel. Loopbaanontwikkeling help die individu om aan sy behoeftes te voorsien deur opleiding en ontwikkeling. Die funksie ondersteun die organisasie deur toe te sien dat die opleiding en ontwikkeling van die individu die aanleer van vaardighede tot gevolg het wat hom in staat stel om sy werk beter te kan doen. Bedryfsmaatskaplike werk kan dié ontwikkeling gebruik om by werknemers gesonde hanteringsvermoë te vestig.

‘n Verdere beginsel wat by die benadering tuis hoort, volgens navorser, is die beginsel dat personeelsake nie meer net die verantwoordelikheid is van die personeelafdeling nie, maar dat dit die verantwoordelikheid is van elke toesighouer in die organisasie. Dit is so omdat die toesighouer die persoon in die organisasie is wat sy eenheid strategies moet bestuur met die personeel wat aan hom verskaf word. Bedryfsmaatskaplike werk erken ook die belangrikheid van die rol van die toesighouer (die aspek word volledig in die volgende hoofstuk bespreek).

Die menslike hulpbronbestuursbenadering is ontwikkelend van aard (Davies, 1981:15) en is gemoeid met die groei en ontwikkeling van mense met die oog op ‘n verhoging van hul vaardighede, hul kreatiwiteit en hul selfverwesenliking. Die toesighouer se rol verander van een waar werknemers beheer moet word tot een waar werknemers ondersteun word in hul groei en in hul werkverrigting.

Fitz-enz (1990:61) beskryf die werk van menslike hulpbronbestuur soos volg: *“...to help management make that investment wisely so that value is in fact added through human activity.”* Die belegging waarna Fitz-enz verwys is dit wat die organisasie bestee in die ontwikkeling van sy werknemers. Die aanhaling beteken verder dat die doel van menslike hulpbronbestuur bereik word wanneer indiensneming, opleiding en beradingsprogramme waarde toevoeg tot die organisasie deur die ontwikkeling van effektiewe personeel.

Vervolgens sal die generiese funksies van menslike hulpbronbestuur bespreek word om die **verhouding** tussen menslike hulpbronbestuur, loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk as funksies in die bestuur van personeel te verduidelik.

6 DIE FUNKSIES VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Die menslike hulpbronbestuursfunksie in elke organisasie is uniek en navorser gaan nie 'n spesifieke organisasie se siening bespreek nie, maar wel daardie funksies wat generies by die meeste organisasies voorkom. Breë kategorieë waaronder die funksies verdeel word, sal volgens Carrell *et al.*(1995:10-14) bespreek word.

6.1 Pos-analise en -ontwerp

Die saamstel van 'n pos-analise is daardie proses *“...by which management systematically investigates the tasks, duties, and responsibilities of the jobs within the organization”* (Carrell *et al.*, 1995:172). Hierdie funksie van menslike hulpbronbestuur verskaf aan die organisasie die vereistes waaraan werknemers moet voldoen binne 'n spesifieke pos. Die proses verskaf ook die vaardighede en bevoegdhede van die volgende pos in die hiërargie. Hierdie

inligting is noodsaaklik vir loopbaanontwikkeling en ander funksies omdat dit die ontwikkelingsareas van elke pos identifiseer.

Ten einde effektief tot sy volle potensiaal in 'n organisasie te funksioneer moet die werknemer se vaardighede, bevoegdhede en motivering om die werk te verrig aan die vereistes van die pos voldoen. Carrell *et al.*(1995:11) postuleer in die verband: ***“A mismatch may lead to poor performance, absenteeism, turnover, and other problems.”*** Deur 'n posanalise te doen kan die spesifieke vaardighede en bevoegdhede wat 'n pos vereis bepaal word en kan 'n werknemer voorberei word op wat in die toekoms van hom verwag sal word. Werknemers kan hulle op vordering in 'n organisasie voorberei indien hulle weet watter vaardighede en bevoegdhede vir 'n volgende pos vereis word.

Die produk van 'n posanalise is die posbeskrywing wat vir elke pos saamgestel word. Posbeskrywings word veral vir die volgende funksies gebruik:

- Wanneer nuwe werknemers gewerf word
- Wanneer nuwe werknemers 'n oriënteringsprogram deurloop
- Wanneer werknemers opgelei word
- Wanneer poste geëvalueer word
- Wanneer werknemers se prestasie gemeet word
- Wanneer werknemers 'n verandering in hul loopbaan wil maak

Volgens Mullin (1996:530) is posontwerp ***“...concerned with the relationship between workers and the nature and content of jobs, and their task function.”*** Die ontwerp dui aan hoe die werk verrig moet word en dit bepaal die gevoelens wat die werknemer oor sy pos ontwikkel. Carrell *et al.*(1995:212) verduidelik die resultaat van die funksie van die posontwerp in terme van wat vir die studie van belang is, naamlik: ***“A worker’s favorable reaction to job design means greater accomplishment, greater job satisfaction, less absenteeism, fewer grievances, and less turnover.”*** Wanneer

die resultaat van die funksie met bogenoemde stelling van Carrell *et al.*(1995:11), vergelyk word, is dit vir navorser duidelik dat wanneer 'n passing gemaak word tussen 'n werknemer en 'n spesifieke pos, daardie werknemer meer sal bereik, meer genot sal put uit sy werk, minder afwesig sal wees, minder griewe sal rig en langer vir die organisasie sal werk. Die terme wat Carrell hier gebruik is dan ook die terme wat bedryfsmaatskaplikewerk in hul diensleweringsveld gebruik.

Vir die funksie van loopbaanontwikkeling is die posontwerp baie noodsaaklik, aangesien dit juis die verskillende aspekte soos hierbo genoem, aanspreek. Ook die bedryfsmaatskaplike werker se werk in 'n organisasie is om die aspekte aan te spreek. Dit is vir navorser net logies dat die funksies ondersteunend tot mekaar gebruik kan word om te verseker dat die werknemer nie net meer produktief sal wees nie, maar ook dat die organisasie se doelwitte effektief bereik sal word.

6.2 Werwing en keuring

Werwing is die proses waardeur 'n organisasie gaan om applikante te bekom om vakante poste in die organisasie te vul. Die applikante moet beskikbaar wees en oor die nodige en toepaslike kwalifikasies beskik.

Die effektiwiteit van 'n organisasie is afhanklik van die effektiwiteit van die werknemers van die organisasie. Die arbeidsmag waaruit 'n organisasie se werknemers bestaan beïnvloed die uitsette wat dit lewer. Juis daarom is die werwing van die regte personeel en die keuring van die personeel van kritieke belang.

Personeelkeuring is die proses waardeur gekwalifiseerde individue wat beskikbaar is, gekies word om 'n spesifieke pos in 'n organisasie te vul. Carrell

et al. (1995:300) beskryf die proses soos volg: ***“The selection process involves making a judgment - not about the applicant, but about the fit between this person and this job.”***

Die keuringsproses is een van die belangrikste funksies van die personeelafdeling. Om die “regte” individu in diens te neem, kan beteken dat die individu sy persoonlike loopbaandoelwitte sal bereik. Dit kan ook beteken dat die organisasie voordeel sal trek uit die dienste van ‘n tevrede en produktiewe werknemer.

6.3 Prestasiemeting, opleiding en ontwikkeling

Prestasiemeting is ‘n deurlopende bestuursproses. Tydens hierdie proses word nie net die resultate van werknemers gemeet nie, maar ook hulle werkgedrag word gemeet en bestuur. Die rede waarom organisasies werknemers se prestasie meet is gesetel in twee doelstellings, naamlik ‘n evaluatiewe- en ‘n ontwikkelings-doelstelling.

Die evaluatiewe doel van prestasiemeting sentreer rondom die vergoeding van werknemers. Dit is waarom organisasies merietestelsels instel om te bepaal of ‘n werknemer ‘n verhoogde salaris of bonus kan ontvang vir die werk gedoen binne 'n voorafbepaalde periode al dan nie.

Die ontwikkelingsdoelstelling met prestasiemeting sentreer om die ontwikkeling van die werknemers se vaardighede en motivering om 'n spesifieke taak te verrig. Carrell *et al.*(1995:351) beskryf dié aspek soos volg: ***“Developmental performance appraisal is mainly focused on giving employees direction for future performance.”*** Prestasiemeting kan in organisasies gebruik word om probleemwerknemers te identifiseer. Die aanwending van dié funksie behoort met die loopbaanontwikkeling en

bedryfsmaatskaplike werk geïntegreer te word om deurlopend meer effektiewe werknemers te ontwikkel.

Die resultate van 'n prestasie-metingstelsel is veral belangrik vir die opleiding en die ontwikkeling van werknemers. Dit is 'n bekende feit dat werknemers deurlopend tydens hul loopbane hul vaardighede en bevoegdhede moet aanvul om by verandering aan te pas. Opleiding en ontwikkeling word as kernfunksies beskou om aan die organisasie se strategiese en operasionele behoeftes aan personeel te voorsien.

Die algemene doelstellings van opleiding en ontwikkeling is volgens Carrell *et al.* (1995:401-402) die volgende:

- Verbeterde werkverrigting
- Opgradering van werknemers se vaardighede
- Voorkoming van verouderde bestuurstechnieke
- Oplossing van organisatoriese probleme
- Oriëntering van nuwe werknemers
- Voorbereiding vir bevordering en opvolging
- Die aanspreek van die behoefte aan persoonlike groei

Dit is vir navorsers duidelik dat die groei van 'n organisasie direk gekoppel is aan die ontwikkeling van die organisasie se menslike hulpbronne. Dit is ook vir navorsers duidelik dat die groei en ontwikkeling van die menslike hulpbronne die kerndoel van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk as funksie is en behoort te wees.

6.4 Vergoedingsbestuur en gesondheid

‘n Verdere funksie van menslike hulpbronbestuur is om vas te stel wat die vergoeding van werknemers in die organisasie moet wees. Die vergoeding wat werknemers ontvang beïnvloed hul produktiwiteit en geneetheid om by ‘n spesifieke organisasie te werk en te bly. Die hoofdoel van die funksie is om werknemers na die organisasie te lok en om hulle te behou.

Die gesondheid van werknemers is vir enige organisasie van die allergrootste belang. Dit is vanuit hierdie funksie wat die hele konsep van bedryfsmaatskaplike werk beslag gekry het. Dit is die **gesonde** werknemer wat ook die produktiewe werknemer is.

Wat word met gesondheid in die werkplek bedoel? Die gesondheid van werknemers verwys nie net na die geestesgesondheid van werknemers nie, maar ook na die feit dat organisasies ‘n veilige werkomgewing moet kan verskaf.

Aspekte wat deur die funksie van menslike hulpbronbestuur aangespreek word is onder andere:

- Die hantering en voorkoming van stress in die werkplek
- Die hantering en voorkoming van uitbranding in die werk
- Werknemerhulpprogramme
- Programme wat fisiese gesondheid sal bevorder
- Veiligheidsprogramme om ongelukke te verminder en te voorkom

6.5 Werknemersverhoudinge

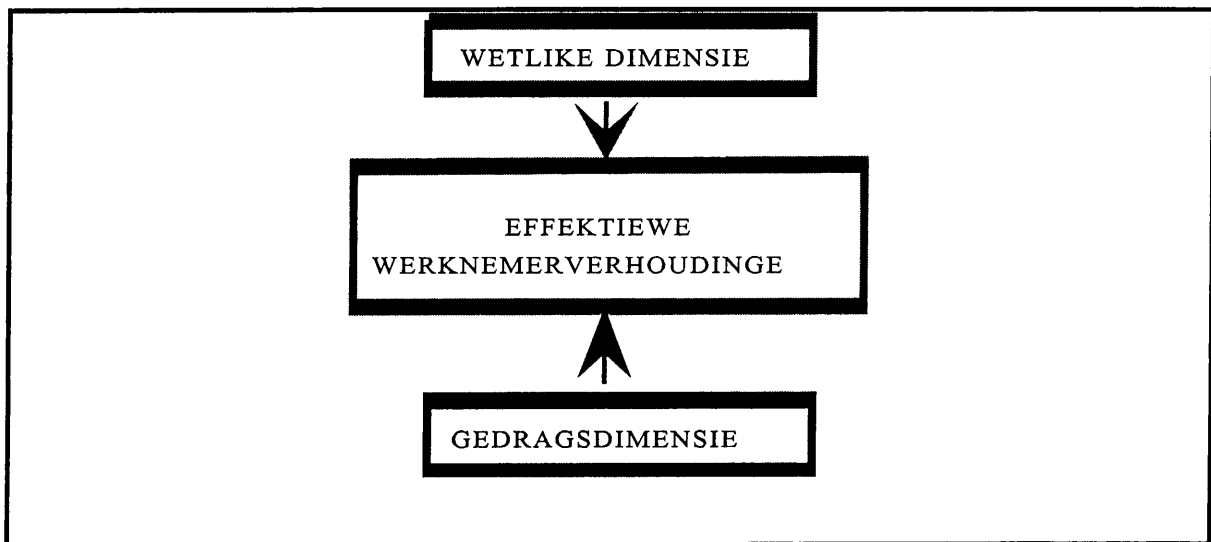
Alle organisasies ervaar van tyd tot tyd probleme met die produktiwiteit van werknemers. Aangesien die probleem 'n bestuursprobleem is, moet dit ook deur bestuur aangespreek word. Dit is gewoonlik die funksie van die menslike hulpbronsbestuursafdeling om probleme rondom arbeidsverhoudinge te hanteer. Die doel van die funksie is volgens Mullins (1996:646): “*...employee relations is concerned with the relationships between the policies and practices of the organization and its staff, and the behavior of work groups.*” Verskeie organisasies het dan ook 'n spesifieke eenheid met spesifieke deskundiges wat met die probleme werk. Die rede daarvoor is dat daar gewoonlik met unies en werknemerorganisasies onderhandel moet word.

Die aspekte wat die funksie hanteer kan saamgevat word in die volgende:

- Probleme met werkverrigting en produktiwiteit van werknemers
- Dissipline
- Dissiplinêre ontslagte
- Griewe en klagtes van werknemers ten opsigte van aanstellings, bevorderings en algemene werkomstandighede

In die hantering van bogemelde moet die organisasie nie net die wetlike dimensie in gedagte hou nie, maar ook die gedragsdimensies. Mullins (1996:648) verduidelik die verhouding tussen die bogemelde aan die hand van die volgende figuur.

Figuur 1: Werknemerverhoudinge (Mullins, 1996:648)



Dié figuur toon die wisselwerking aan tussen die twee dimensies van die funksie van menslike hulpbronbestuur. Dit dui volgens navorser weer eens op die integrasie van die model van menslike hulpbronbestuur.

6.6 Samevatting

Die verskillende funksies van menslike hulpbronbestuur soos hierbo genoem moet nie in isolasie van mekaar gesien word nie. Die funksies behoort geïntegreerd in 'n organisasie aangewend te word om te verseker dat die menslike hulpbronsfunksie tot sy reg kom. Dit is ook belangrik om te let dat die funksie van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk deel uitmaak van die gemelde funksies. Om dié funksies geïntegreerd aan te bied beteken dat hulle in 'n spesifieke verhouding tot mekaar staan en dat hulle interafhanklik van mekaar is.

Dit is so dat dié funksies in organisasies deur verskillende eenhede en/of afdelings aangespreek word. Op grond van bogemelde meen navorser dat loopbaanontwikkeling as funksie baie in gemeen het met die personeel benutting-, opleidings- en ontwikkelingsfunksie van menslike hulpbronbestuur.

Bedryfsmaatskaplike werk as funksie van menslike hulpbronbestuur het weer baie in gemeen met die gesondheid van werknemers. Dit sou dus logies wees om die funksies so te groepeer in 'n organisasie en om 'n geïntegreerde menslike hulpbronbestuursisteam daar te stel om te verseker dat daar effektiewe personeel in die organisasie is.

7 DIE KWALITEIT VAN WERKLEWE

Wergewers verwag van hul werknemers om hul werk noukeurig, akkuraat en deeglik te doen, aldus Bailey (1990:79). Die kwaliteit van die werk dui aan hoe goed die werk gedoen is. In 'n vinnig veranderende werkomgewing kan dit baie maklik gebeur dat die fokus net op produksie geplaas word en baie min op die individu wat die werk doen. Kwaliteit van werklewe verwys volgens Davies (1981:286) na “...*the favorableness or unfavorableness of a job environment for people.*” Dieselfde skrywer noem dat die doel van kwaliteit van werklewe is om die werk só te ontwikkel dat dit uitnemendheid van werknemers sowel as produksie verkry.

Middlemist *et al.* (1983:486) omskryf die konsep van kwaliteit van werklewe soos volg: “...*a process that enables organization members at all levels to participate in shaping the organization’s work environment, methods, and outcomes. Its goals are to enhance the organization’s effectiveness and improve the quality of life at work for employees.*” Wat die omskrywing veral belangrik vir dié studie maak, is die feit dat die skrywers alle werknemers insluit, dat die proses van deelneming van kardinale belang is, en dat dit op die effektiwiteit van die werknemers en die organisasie fokus.

Die term effektiwiteit word deur Fitz-enz (1990:61) soos volg omskryf: “*Effectiveness is a matter of applying the right process, in the right way, with the right people, at the right time, to yield the right output, which in turn generates a meaningful impact.*” Wanneer hierdie omskrywing met die

doelstellings van beide bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling vergelyk word, blyk dit dat albei funksies die doelstellings van effektiwiteit nastreef.

Carrell *et al.*(1995:31) verwys na die kwaliteit van werklewe soos volg: ***“This term refers to the extent to which employees’ personal needs are met through their work.”*** Bogemelde skrywers verwys na die feit dat organisasies die werkomgewing so moet aanpas dat dit werknemers sal ondersteun in die werk wat hulle doen, met die doel om maksimaal aan die behoeftes van beide die organisasie en individu te voldoen. Volgens navorser is dit juis dié argument wat loopbaanontwikkeling so belangrik maak vir die probleemwerknemer.

Luthans, Hodgetts & Thompson (1987:324) verwys na die kwaliteit van werklewe in terme van die inhoud en konteks van die werk. Die konteks van die werk verwys na die omgewing waarin die werk gedoen word en die inhoud neem die elemente van die taak wat gedoen moet word in ag. Die skrywers wys daarop dat bestuur albei aspekte in ag moet neem om eerstens kwaliteit werk te verseker, en tweedens ‘n hoogs gemotiveerde werkerskorps daar te stel om die werk te doen.

Vir ‘n organisasie om aandag te skenk aan die kwaliteit van werklewe beteken onder andere dat bestuur moet beseft dat werknemers se gesondheid en veiligheid belangrik is vir alle betrokkenes. Middlemist *et al.*(1983:489) stel dit baie duidelik in hulle postulaat: ***“Dissatisfaction with jobs and frustration with one’s work environment may create personal stress that leads to physical and mental health problems and even to turnover and sabotage.”*** Dit word van organisasies verwag om te doen wat nodig is om ‘n gesonde en veilige werkomgewing verseker.

Vir kwaliteit van werkleweprogramme om suksesvol te wees, word daar volgens Middlemist *et al.*(1983:492) verskeie vereistes gestel. Dié vereistes is onder andere die volgende:

- Bestuur moet 'n verbondenheid toon ten opsigte van die daarstelling van 'n oop en deelnemende styl van bestuur
- Werknemers moet van geleenthede voorsien word om hul loopbane te ontwikkel
- Toesighouers moet opgelei word om meer van 'n deelnemende bestuurstyl gebruik te maak
- Vertroue en oop kommunikasie moet ontwikkel word deur status tussen verskillende vlakke te verminder
- Werknemers moet gereelde terugvoering ontvang ten opsigte van hul werkverrigting
- Die doel van keuring moet wees om werknemers te keur wat gemotiveer kan word om hul werk by uitnemendheid te doen
- Die program moet geëvalueer word om positiewe resultate te versterk en om negatiewe resultate te verander

Die kwaliteit in werklewe is vir elke organisasie van belang, aangesien dit 'n bestuurstegniek is wat die probleme aanspreek wat die werkomgewing by werknemers veroorsaak. Dit is van belang vir die studie aangesien die individuele loopbaanontwikkeling direk met werkprobleme verband kan hou. Navorsers is van mening dat die kwaliteit van die werknemer se lewe direk beïnvloed word deur die beeld wat hy van homself het en die kwaliteit van sy werklewe in die organisasie. Indien 'n organisasie daarin kan slaag om die kwaliteit van werklewe te verhoog, behoort die werknemer 'n meer positiewe houding teenoor sy werk te openbaar, wat 'n direkte invloed op sy werkverrigting behoort te hê. Dit is daarom dat Middlemist *et al.*(1983:511) die volgende stelling maak: ***“Preretirement counselling, career counselling, and retraining***

programmes will likely be personnel activities that become important in this regard.”

8 SLOTGEDAGTES

In hierdie hoofstuk is die konsep van personeelbestuur bespreek met die doel om die plek en funksie van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk geïntegreerd en in verhouding tot mekaar aan te dui.

'n Historiese oorsig van organisasie-ontwikkeling is verskaf. Uit dié gedeelte is dit duidelik dat die ontwikkeling van organisasies toenemend op die mens in die organisasie begin fokus het. Die menslike hulpbronbestuursbenadering het so sy beslag gekry. Genoemde benadering fokus op die behoeftes van albei partye in wisselwerking met mekaar om effektiwiteit in die organisasie te verseker.

Die fundamentele kernkonsepte is bespreek wat die studie op 'n vaste filosofiese grondslag plaas. Die redes waarom mense werk is in oënskou geneem met die doel om beter begrip te ontwikkel vir die mens in sy werk.

Die doel en plek van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk binne die menslike hulpbronbestuurstelsel is uitgespel. Die doel met die bespreking sowel as die bespreking van die funksies van menslike hulpbronbestuur was om die integrerende aard van die konsepte te verduidelik aan die hand van dit wat vir die studie belangrik is.

Die laaste gedeelte oor die kwaliteit van werklewe wys duidelik die verantwoordelike uit met betrekking tot effektiewe organisasiedoelwitbereiking.

Dit is vir navorser duidelik dat die verskillende funksies van menslike hulpbronbestuur geïntegreerd deur 'n organisasie aangebied moet word om te verseker dat al die doelstellings van die funksies bereik sal word. Die bespreking het ook aangedui dat die funksie van loopbaanontwikkeling en bedryfsmaatskaplike werk mekaar, en ook die meeste ander funksies in menslike hulpbronbestuur ondersteun. Die twee funksies vul mekaar aan en dit is noodsaaklik vir 'n organisasie om albei aan hul werknemers te bied. Hierdie studie gaan egter op die loopbaanontwikkelingsproses fokus en dit sal deurgaans met bedryfsmaatskaplike werk in verband gebring word.

-oOo-

HOOFSTUK 3

BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN VERHOUDING TOT LOOPBAANONTWIKKELING AS MENSLIKE HULPBRONBESTUURSFUNKSIE

1 INLEIDING

Wanneer die historiese ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk as funksie van menslike hulpbronbestuur in oënskou geneem word, blyk dit dat bedryfsmaatskaplike werk die afgelope tyd baie gegroei en verander het. Maatskappye en groot staatsdepartemente het baie geld belê in die vestiging van bedryfsmaatskaplike werk as funksie van menslike hulpbronbestuur. Die belegging in die funksie is gedoen om lynbestuur te ondersteun in die hantering van probleemwerknemers en werknemers met persoonlike probleme wat 'n invloed op hul werkverrigting het. Die veronderstelling is dat, indien die werkgever werknemers ondersteun in die hantering van hul probleme, werknemers meer produktief behoort te wees.

Die sukses wat bedryfsmaatskaplike werk in die werkplek toon, word deur verskeie wetenskaplikes in die veld bevraagteken, veral in die lig van die moeilikheidsgraad van die vasstelling daarvan. In hierdie hoofstuk verskaf navorser 'n beperkte beskouing van die verhouding tussen bedryfsmaatskaplike werk, werknemerhulpprogramme en loopbaanontwikkeling as hulpverlenings-intervensie.

Die beginsels, kenmerke en funksies van bedryfsmaatskaplike werk word aangedui, so ook bedryfsmaatskaplike werkers se ingesteldheid teenoor hul werk en dit wat hulle vir die organisasie kan beteken in die uitvoering van 'n werknemerhulpprogram. Die integrasie van bedryfsmaatskaplike werk in die werkplek in verhouding tot loopbaanontwikkeling die word pertinent aangedui.

In die laaste gedeelte word die veranderde werkomgewing aangespreek. Die verandering in die werkomgewing vereis volgens navorsers die ontwikkeling en gebruik van ander en nuwe wyses van optrede deur bedryfsmaatskaplike werkers.

2 BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK GEDEFINIEER

In die studie van Du Preez (1991:164-166) word bedryfsmaatskaplike werk deur verskeie skrywers beskryf. Die skrywer stel egter nie in sy ondersoek 'n oorkoepelende definisie of beskrywing voor nie. Navorsers gebruik die verwysings van Du Preez (1991:164-166) en dit wat in hoofstuk 1 aangebied is en stel die onderstaande definisie voor vir bedryfsmaatskaplike werk in die konteks van die studie.

Bedryfsmaatskaplike werk word deurentyd in die literatuur beskryf in verhouding tot die beskrywing van maatskaplike werk in die praktyk. Die verskillende omskrywings gebruik die funksies en take van maatskaplike werk om bedryfsmaatskaplike werk te verduidelik. Du Preez (1991:166) verskaf vier areas waarin bedryfsmaatskaplike werkers 'n diens lewer en navorsers stem nie saam met die indeling nie. 'n Definisie van dié konsep behoort die indelings in te sluit.

Ter wille van beter begrip, en vir die doel van noukeurige beskrywing van die term bedryfsmaatskaplike werk, word die verduideliking van Straussner (1990:2) hier weer aangehaal: *“A specialized field of Social Work practice which addresses the human and social needs of the work community through a variety of interventions which aim to foster optimal adaptation between individuals and their environment.”* Volgens navorsers beskryf dié definisie al die veranderlikes wat in bedryfsmaatskaplike werk voorkom en word dit deur navorsers verkies en wel om die volgende redes.

Die definisie van Straussner hierbo maak dit duidelik dat bedryfsmaatskaplike werk 'n spesialiteitsgebied van maatskaplike werk in die algemeen is. Vir navorser beteken dit dat bedryfsmaatskaplike werk as spesialiseringgebied 'n spesifieke kennisbasis het wat dit van ander spesialiseringgebiede onderskei.

Die volgende aspek wat die definisie aanhaal is dat menslike en maatskaplike behoeftes deur bedryfsmaatskaplike werkers aangespreek word. Dit sluit aan by die beginsel waarvolgens die totale mens in dienslewering aangespreek moet word.

Die vierde aspek van die definisie is dat hulpverlening in die werksopset aan die kliënt gelewer word. Akabas & Kurzman (1982:213) beskryf die werkomgewing soos volg: *“The world of work is viewed as a functional community of work.”* Die omgewing waarin die bedryfsmaatskaplike werker diens lewer is funksioneel en is volgens navorser daarom beperkend en voorskriftelik. Dit het te make met die werknemer in sy rol as werknemer en nie met sy gesinsrol en/of ouerrol nie.

Laastens word die aspek van intervensie in die definisie genoem. Die skrywer verwys na 'n verskeidenheid intervensies en verduidelik vervolgens dat hulle met 'n doel aangewend word. Dit beteken vir navorser dat, nadat 'n probleemwerknemer geïdentifiseer en die aanvanklike assessering gedoen is, daar op 'n spesifieke intervensie besluit moet word en dat dit dan doelbewus toegepas moet word.

Die doel van die intervensie fokus op die aanpassing van die individu in sy werk EN in die werkomgewing. Vir navorser beteken dit dat daar 'n wisselwerking tussen die individu en sy omgewing is, dat die intervensie fokus op die verhouding wat daar tussen die individu en die omgewing bestaan, wat uiteindelik moet lei na optimale funksionering van albei. Wanneer die kliënt van bedryfsmaatskaplike werk bespreek word, word dié aspek verder toegelig.

3 BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN DIE WERKPLEK

Organisasies aanvaar bedryfsmaatskaplike werkers as deel van hul personeel omdat dié kundiges spesialiste op die gebied van onder andere die volgende areas is: “...*the social worker then is able to build trust and make use of the profession’s full repertoire of knowledge and skill - the key assets of which, in the world of work, are its understanding of person and environment interaction, its commitment to individual growth, and to social change.*” (Akabas, *et al.* 1982:198). Hierdie aanhaling plaas die fokus van die werk van bedryfsmaatskaplike werkers op verandering, groei en kennis aangaande die interaksie tussen werknemers in hul werkomgewing. Dit is veral laasgenoemde aspek wat volgens navorser vir hierdie studie van belang is.

Du Preez (1991:175) haal aan uit Sobey se werk, waar die stelling gemaak word dat bedryfsmaatskaplike werk aan vier vereistes moet voldoen om doeltreffend te wees. Die vereistes word deur Sobey soos volg opgesom:

- Die diens wat gelewer word moet aan alle werknemers beskikbaar wees
- ‘n Ekologiese perspektief moet gehandhaaf word
- Daar moet ‘n verskeidenheid intervensies beskikbaar wees waarmee werknemers gehelp kan word
- Senior bestuur moet, as invloedryke rolspelers in die organisasie, bedryfsmaatskaplike werk ondersteun

Bogemelde vereistes moet in ag geneem word wanneer die funksies en take van bedryfsmaatskaplike werkers in verhouding tot die gebruik van werknemerhulpprogramme aangebied word.

Die werk van bedryfsmaatskaplike werkers moet geïntegreerd in die organisasie toegepas word. Navorser stem saam met De Jager (1997:31) se omskrywing van die term geïntegreerd, naamlik: “ ‘n *Geïntegreerde benadering, dit wil sê om*

verskillende teoretiese denkrigtings selektief aan te wend deur inhoude te verwerk en by reeds bestaande verwysingsraamwerke aan te pas en saam met geselekteerde kennis uit navorsing en praktykervaring in 'n spesifieke verwysingsraamwerk te integreer.” Die bestuur en/of aanwending van bedryfsmaatskaplike werkers in die werkplek geskied op die volgende twee wyses.

Die eerste identifiseerbare wyse is wanneer bedryfsmaatskaplike werkers deel is van 'n geslote struktuur, wat beteken dat hulle ander bedryfsmaatskaplike werkers in 'n organisasie bestuur en ondersteun in 'n unieke bedryfsmaatskaplike werk sisteem. Die Suid-Afrikaanse Polisie diens is 'n tipiese voorbeeld van so 'n organisasie. Die werk wat die bedryfsmaatskaplike werkers lewer is maatskaplik van aard en verwysing geskied na ander hulpprofessies wanneer dit nodig blyk. 'n Verdere kenmerk van so 'n organisasie struktuur is dat ander hulpprofessies ook elkeen 'n unieke geslote eenheid vorm. Elke professie het 'n eie, baie spesifieke en afgebakende domein. Vergelyk die navorsing wat Schoeman (1996:43-75) ten opsigte van die rol van die maatskaplike werker in die Suid-Afrikaanse Polisie diens gedoen het.

Tweedens kan bedryfsmaatskaplike werkers as deel van 'n organisasie bestuur word waarvan ander hulpprofessies ook deel is. Dit verwys na 'n organisasie wat verskillende hulpprofessies in een organisatoriese struktuur plaas. In so 'n struktuur word interdisiplinêr van die verskillende professies gebruik gemaak en werknemers word nie na ander eenhede verwys nie. 'n Tipiese voorbeeld van so 'n organisasie struktuur is die Sentrum vir Persoonsontwikkeling van die Kamer van Mynwese (navorsers was 'n werknemer van die organisasie). Dié organisasie plaas bedryfsmaatskaplike werkers, sielkundiges, psigiaters en psigiatriese verpleegsters in een eenheid. 'n Multidisiplinêre diens word dus as eenstopdiens aan werknemers gelewer en kan vanuit die werknemerhulpprogrambenadering gelewer word.

Bartlett (1961:12) verduidelik bogenoemde twee wyses waarop bedryfsmaatskaplike werkers bestuur word so: “...*sometimes they are given in agencies that operate under social work auspices, sometimes in agencies under other auspices.*” Schoeman (1996: 43-57) beskryf bedryfsmaatskaplike werk in die Suid-Afrikaanse Polisie diens in detail en onderskryf die multidissiplinêre aard van dié diens.

Navorsers is van mening dat ‘n beter diens aan werknemers gelewer kan word wanneer dit vanuit een multidissiplinêre omgewing gedoen word. Dit maak ook finansiële sin aangesien afsonderlike eenhede tot onnodige duplisering kan lei. Dit is ook in dié omgewing dat navorsers van mening is dat loopbaanontwikkeling deur ‘n spesifieke deskundige gelewer kan word. Du Plessis aangehaal in McKendrick (1990:219), beskryf die wyse van aanwending in ‘n model van “*multi-level conceptual framework.*” Dieselfde skrywer (1990:213) beskryf die aard van die diens wat onder andere deur werknemerhulpprogramme gelewer word soos volg: “*EAPs do not exist in a vacuum: they are influenced by organizational context and are able to influence the organization. The repertoire of interventions within the ambit of the EAP has to be responsive to a wide range of the causes of the problems which may make new demands beyond the traditional responses of counselling.*” Die aanhaling dui die aard van die diens wat as funksie van werknemerhulpprogramme gelewer moet word duidelik aan. Dit is vanuit hierdie omgewing dat navorsers van mening is dat loopbaanontwikkeling as intervensie bygevoeg kan word.

Die konsep van werknemerhulpprogramme word kortliks in die volgende subhoof hanteer om die fokus van die studie in konteks met bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling te plaas.

3.1 Werknemerhulpprogramme

Die “*EAP Association*” (1998) beskryf werknemerhulpprogramme soos volg: “*An Employee Assistance Program (EAP) is a worksite-based program designed to assist in the identification resolution of productivity problems associated with employees impaired by personal concerns, including, but not limited to, health, marital, family, financial, alcohol, drug, legal, emotional, stress, or other personal concerns which may adversely affect employee job performance.*” Hiervolgens word werknemerhulpprogramme beskryf as “*worksite-based*” en dié verwys na die plek waar die hulpverlening verskaf word.

Die beskrywing dui aan wat die werknemerhulpprogram-praktisyn doen wanneer daar verwys word na die identifisering van die probleemwerknemer en die oplos van die probleem wat produksie beïnvloed. Die omvang van die hulp van tradisionele werknemerhulpprogramme sluit onder andere die volgende in: “*Employee Assistance Programs (EAPs) to help employees overcome problems that may interfere with their work, including alcohol and other drug use, other health issues, as well as personal, marital, family, legal, and financial problems.*” Aldus die “*The Employee Assistance Professionals Association*” (1992).

Die bogemelde beskrywing dui die soort probleme wat aangespreek word aan. Soos die “*EAP Association*” (1998) sluit die *EAPA South African Chapter* (1999: 4) se definisie egter die volgende belangrike aspek in wanneer soos volg na die fokus area van werknemerhulpprogramme verwys word: “*... resolution of productivity problems associated with employees impaired by personal concerns but not limited to: ...*” (Die tradisionele probleemareas word dan aangehaal.) Die belangrikheid van die aspek van die definisie vir dié studie is die feit dat die funksie van werknemerhulpprogramme nie beperk word tot die tradisionele probleemareas nie.

Vir navorser is die verwysing na “*personal concerns*” baie wyd gestel en kan dit enige aspek insluit wat ‘n invloed het op die individu wat nie volle produksie lewer nie. Navorser is van mening dat ook die loopbaanontwikkeling van werknemers by die beskrywing ingesluit kan word.

Onder die term produksie verstaan navorser ook die lewering van ‘n diens in organisasies wat op dienslewering eerder as op ‘n produk fokus.

In die werk van Terblanche (1988:23-27) is ‘n uitgebreide analise van werknemerhulpprogramme gedoen en beskryf die skrywer dit uiteindelik soos volg: “ *‘n Werknemerhulpprogram word beskou as ‘n gestruktureerde program waarvolgens hulp aan ‘n werknemer - wat persoonlike probleme ondervind - verleen word, waardeur sy produktiwiteit verhoog en maatskaplike funksionering bevorder word.*” Die aanhaling sluit by eersgenoemde definisie aan en fokus op hulp wat aan die werknemer gelewer word. Dié hulp word gestruktureerd gelewer en dit spreek persoonlike probleme van werknemers aan met die doel om beide produktiwiteit en die algemene maatskaplike funksionering van werknemers te verhoog. Dieselfde sentimente word deur “*The Employee Assistance Professionals Association*” (1992) gehuldig, naamlik: “*The underlying assumption of EAPs is that help for employees will reduce turnover and enable them to resume effective work performance.*” Navorser vereenselwig hom met die definisie en gebruik dit net so vir die studie.

Om die werknemerhulpprogrambenadering vir die doel van die studie in konteks te plaas is dit noodsaaklik om dit te integreer met die diens wat ‘n bedryfsmaatskaplike werker in ‘n organisasie kan lewer. Volgens Terblanche (1988:353-356) bestaan daar onduidelikheid ten opsigte van die verhouding tussen werknemerhulpprogrampraktisyns en bedryfsmaatskaplike werkers. Die skrywer kom tot die slotsom dat werk wat deur bedryfsmaatskaplikewerers gedoen word grootliks pro-aktief of ontwikkelend van aard is.

Werknemerhulpprogramme is daarenteen hoofsaaklik reaktief van aard. Die skrywer beweer verder dat bedryfsmaatskaplike werk 'n veel wyer fokus het as werknemerhulpprogramme.

Volgens navorser is dit belangrik om wat *“The Employee Assistance Professionals Association”* (1992) van werknemerhulpprogramme sê in oënskou te neem wanneer die vereniging die eienskappe van werknemerhulpprogramme soos volg aanhaal: *“An important characteristic of EAPs is an emphasis upon constructive rather than punitive treatment of employees ...”*. Die konstruktiewe fokus van die intervensie verwys volgens navorser na groei en ontwikkeling in die lewe van die werknemer.

Navorser stem saam met die verskil tussen werknemerhulpprogrampraktisyns en bedryfsmaatskaplike werkers soos wat Terblanche aandui en beskou die verhouding tussen werknemerhulpprogramme en bedryfsmaatskaplike werk as noodsaaklik, verskillend en onderling ondersteunend tot mekaar. Werknemerhulpprogramme lewer konstruktiewe hulp aan die probleemwerknemer om onderprestasie teen te werk en kan voorkomend aangewend word.

Die *“EAP Association”* (1998) verskaf die volgende redes waarom werkgewers werknemerhulpprogramme nodig het:

- 1 *“Because of substance abuse*
- 2 *Because of untreated depression and other mental health issues in the employed*
- 3 *Because of violence in the workplace*
- 4 *Because of a culturally diverse work force*
- 5 *Because of work and family issues”*

Hulp wat werknemers van die werknemerhulpprogram ontvang behoort nie net die probleem op te los nie, maar moet konstruktief wees en moet poog om probleme wat in die werkomgewing kan ontstaan te voorkom.

Om die verhouding tussen loopbaanbeplanning as hulpbron van werknemerhulpprogramme duidelik te stel is dit noodsaaklik dat die spesifieke kenmerke van werknemerhulpprogramme aangedui word. Dit word gedoen aan die hand van Terblanche (1988:355 & 356):

“Werknemerhulpprogramme ...

- *Lewer dienste uitsluitlik op ‘n sekondêre en tersiêre voorkomingsvlak...;*
- *tersiêre voorkomingsdiens word slegs gelewer deur program personeel wat volgens die interne model werk ...;*
- *diens is multidissiplinêr van aard;*
- *fokus op hulpverlening aan die individuele probleemwerknemer ten einde sy produktiwiteit en maatskaplike funksionering te herstel;*
- *dienslewering is nie op die gemeenskap gerig nie;*
- *werk hoofsaaklik volgens die sisteembenadering met die werksituasie as belangrikste sisteem;*
- *professionele opleiding nie ‘n vereiste nie;*
- *volg ‘n meer gestruktureerde werkwyse, ...;*
- *vorm nie deel van ‘n spesifieke professie nie; maar*
- *is waarskynlik ‘n meer aanvaarde konsep vir die bedryf, ...”*

Indien bogemelde kenmerke met dié van loopbaanontwikkeling vergelyk word, plaas dit volgens navorsers loopbaanontwikkeling in ‘n organisasie in konteks met die studie. Dit is ook noodsaaklik dat die kenmerke van loopbaanontwikkeling verduidelik word in die konteks van die doelstellings van werknemerhulpprogramme *per se*. Die kenmerke van loopbaanontwikkeling word later in die studie in detail bespreek.

Die verband tussen werknemerhulpprogramme en loopbaanontwikkeling word verder duidelik wanneer die toepassingswaarde van werknemerhulpprogramme in oënskou geneem word. Die Universiteit van Memphis se operasionele prosedures beskryf onder andere die volgende gebruik/aanwending van hul werknemerhulpprogram, (www.eap.com.au/):

- Alle werknemers kan van die program gebruik maak
- Werknemers kan direk van die program gebruik maak, dit wil sê deur dit self te raadpleeg, of kan deur hul toesighouer vir hulpverlening verwys word
- Die aspek van vertroulikheid is 'n kernbeginsel van die program
- Werknemerhulpprogramme fokus op produksie en op die teenwoordigheid van werknemers by die werk
- Die hulp wat werknemerhulpprogramme bied word vrywillig aan werknemers gelewer

Indien bogemelde kenmerke van werknemerhulpprogramme met loopbaanontwikkeling vergelyk word, kom die twee funksies punt vir punt ooreen. In hierdie studie sal die ooreenstemming duidelik blyk namate die studie vorder.

3.1.1 Doelstellings en funksies van werknemerhulpprogramme

Die doelstellings van werknemerhulpprogramme kan volgens Terblanche (1988:81) opgesom word in twee oorhoofse doelstellings.

- Die eerste oorhoofse doelstelling is dat werknemerhulpprogramme verhoogde produktiwiteit van werknemers moet verseker. Die doelstelling fokus op die individuele werknemer en word in belang van die werkgewer gedoen.

- Die tweede doelstelling is dat werknemerhulpprogramme moet verseker dat werknemers maatskaplike, sielkundige en psigiatriese probleme oplos en voorkom ten einde die werknemer 'n gesonde sosiale en werkende wese te maak.

Bogemelde doelstellings integreer volgens Terblanche (1988:81) die winsmotief, wat deur die eerste doelstelling omskryf word, en hulp aan werknemers met 'n humanitêre grondslag, wat deur die tweede doelstelling omskryf word. Chiabotta (1987:105) beskryf die doel van werknemerhulpprogramme soos volg: *“In the final analysis, the EAP is a vehicle or mechanism by which the employee is given the chance and assistance to return to full productivity.”* Dit is noodsaaklik om te let dat die skrywer werknemerhulpprogramme as 'n *“vehicle”* beskryf. Navorsers verstaan onder die bespreking dat dit 'n middel tot 'n doel is en nie 'n doel op sigself nie. Om die verhouding tussen bedryfsmaatskaplike werk en werknemerhulpprogramme te verstaan is dit van kardinale belang om die laasgenoemde konsep te begryp. Bedryfsmaatskaplike werkers maak van werknemerhulpprogramme gebruik in hul werk met werknemers.

Navorsers is van mening dat die funksies van werknemerhulpprogramme te alle tye aan die doelstellings soos hierbo gemeld moet beantwoord. Alhoewel werknemerhulpprogramme in verskillende modelle in organisasies aangewend kan word, behoort die funksies dieselfde te wees aangesien die doelstellings dieselfde is.

Terblanche (1988:86-123) verskaf die volgende funksies van werknemerhulpprogramme:

- *“Identifisering van probleemwerknemers*
- *Assessering, verwysing en opvolging*
- *Behandeling”*

Die funksies soos Terblanche verskaf sluit aan by dié wat die *“Employee Assistance Professionals Association”* (1992) verskaf, naamlik: *“The services that EAPs offer include crisis intervention, assessment and referral, short-term problem resolution, monitoring and follow-up, supervisor/union representative training and consultation, organizational consultation, program promotion, and education.”*

Navorsers is van mening dat die toepassing van die loopbaanontwikkelingsintervensie binne die funksies soos hierbo aangehaal toegevoeg kan word. Die loopbaanontwikkelingsintervensie is ‘n verdere hulpmiddel en dien as hulpbron waarheen werknemers met loopbaanprobleme verwys kan word. Die werknemerhulpprogram word dus as middel gebruik om by die doel van loopbaanontwikkeling uit te kom.

Terblanche (1988:430) het deur navorsing onder andere vasgestel wat die moontlike faktore is wat onderliggend veroorsakend kan wees tot onderprestasie in die werksituasie. Die respondente het *“foutiewe plasings as die tweede grootste oorsaak van hul onderprestasie beskou...”*. Dit ondersteun nie net navorsers se ervaring soos beskryf in hoofstuk 1 nie, maar ook die doelstelling en uiteindelik die toepassing van dié studie.

In die werk van die *“Employee Assistance Professionals Association”* (1992) word die veranderde omgewing van werknemerhulpprogramme aangespreek en word daar soos volg daarna verwys: *“Programs to promote wellness are becoming more and more common in the workplace. Wellness programs are generally described as efforts to maintain good health by changing destructive habits and having people take greater responsibility for the state of their health. Employers have come to realize the importance of educating people about the health effects of alcohol and other drug use, stress, poor eating habits, and other controllable aspects of their lifestyles. The idea behind corporate wellness programs is to prevent problems from occurring and not*

having to treat problems after they have occurred.” Die voorkomende fokus kom hier duidelik na vore.

3.1.2 Verantwoordelike rolspelers

In die toepassing van werknemerhulpprogramme in ‘n organisasie is daar verskeie rolspelers (*stakeholders*) wat spesifieke verantwoordelikhede in die totale proses moet neem. Ter wille van beter begrip sal die verskillende rolspelers kortliks bespreek word. Dit is nie belangrik vir die studie om elkeen se take in detail te bespreek nie, aangesien net die loopbaanontwikkelingstaak in perspektief geplaas word.

Die onderlinge afhanklikheid van die verskillende rolspelers wat deur Terblanche (1988:291) aangehaal word, word deur navorser as ‘n multidissiplinêre interafhanklikheid beskou en die sukses van die toepassing van die werknemerhulpprogram is hiervan afhanklik. Die onderstaande vier rolspelers word volgens Terblanche (1988:293-302) tradisioneel in die werknemerhulpprogram aangetref:

- *“Die verwysingsagent*
- *Die werknemerhulpprogramkonsultant*
- *Die opleier*
- *Die terapeut”*

‘n Kort beskrywing van elke rolspeler sal vir duidelikheidshalwe verskaf word.

3.1.2.1 Die verwysingsagent

Die verwysingsagent is daardie rolspeler wat die werknemer ondersteun in die identifisering van die probleem en die verwysing na relevante en toepaslike

hulpbronne. Daar word veronderstel dat die verwysingsagent deeglike kennis van sowel interne as eksterne hulpbronne moet hê. In die werk van Chiabotta (1987:105) word die probleem ten opsigte van werknemerhulpprogramme soos volg geïdentifiseer: *“One of the biggest problems with EAPs is getting employees into them.”* Die taak van die verwysingsagent is juis om genoemde probleem deurentyd aan te spreek.

3.1.2.2 Die werknemerhulpprogramkonsultant

Die werknemerhulpprogramkonsultant of -praktisyn is daardie persoon wat die diens na die toesighouer en werknemer neem. Die diens kan intern of ekstern in die organisasie gelewer word. Die Suid-Afrikaanse Polisie diens het verskeie interne bronne wat dié diens kan lewer, onder andere die diens van bedryfsmaatskaplike werkers. Terblanche (1988:300) verwys so na die verantwoordelikheid van die werknemerhulpprogramkonsultant: *“...dat die konsultant in staat moet wees tot dienslewering oor ‘n breë spektrum en dat hierdie verskillende take veral eise stel in terme van kommunikasie- en interpersoonlike vaardighede.”*

Die sukses van die hulpverleningsproses is direk afhanklik van die mate waartoe dié kundige die beskikbare hulpbronne in die organisasie en in die eksterne omgewing van die werknemer ken en gebruik. Loopbaanontwikkeling is een van dié hulpbronne.

3.1.2.3 Die opleier

Die opleier in werknemerhulpprogramme se taak is uitsluitlik ingestel op die *“...beskikbaarstelling van meer kennis en vaardighede volgens die beginsels van die werknemerhulpprogram”* (Terblanche, 1988:300). Die opleiding word

deurgaans binne die raamwerk van werknemerhulpprogramme aan toesighouers en werknemers verskaf.

3.1.2.4 Die terapeut

Die terapeut kan 'n interne en/of eksterne rolspeler wees. Navorser is van mening dat dié rol ook ander deskundiges soos byvoorbeeld personeel praktisyns kan insluit, veral wanneer hulle 'n professionele diens aan die werknemer kan lewer en oor toepaslike opleiding beskik.

In die studie van Terblanche (1988:303) word Phillips & Older (1985:25) soos volg ten opsigte van die taak van die terapeut aangehaal “ *as synde een van ‘...problem assessment and/or diagnosis, counselling and treatment, refer (in some cases), follow-up and feedback.’* ” Navorser bepleit dus 'n wye omskrywing van die terapeut om ook ander hulpverleners in te sluit. Navorser glo dat die loopbaanontwikkelingsintervensie deur personeelpraktisyns gelewer kan word aangesien die loopbaanontwikkelingsproses presies soos hierbo aangehaal hanteer word. Die loopbaanontwikkelingsproses is nie soseer terapeuties van aard nie, maar ondersteun die beradingskonsep wat deel van loopbaanontwikkeling is. Vergelyk die aanhaling van Crites in Zunker (1990:15 & 16) op bladsy 7, hoofstuk 1 van die studie.

Myers (1984:13) verwys soos volg na die aanwending van die terapeut: “*Counselors may perform actual professional counseling or they may only assess employee problems and refer them to service treatment providers.*”

Navorser stem saam met Terblanche (1988:303) wanneer hy noem dat dié deskundiges formele opleiding ten opsigte van die hulpverlening moet ontvang. Die werknemerhulpprogram as interne hulp vir werknemers moet professioneel toegepas word. Ten opsigte van die wyse waarop werknemerhulpprogramme in

'n organisasie gevestig behoort te word, stem navorser saam met Dr. Veronica Havassy (1996) wat die volgende genoem het tydens die 103^{de} jaarlikse konferensie van die Internasionale Assosiasie van Polisiehoofde: *“The program is dealing (with the rogue cop) from both a bottom up and a top down.”* Die aanhaling verwys onder andere na die betrokkenheid van senior bestuur, die toesighouer en die werknemer in die herstelprogram in die toepassing van werknemerhulpprogramme.

Die waarde van weknemerhulpprogramme is volgens die *“EAP Association”* (1998) die volgende:

- 'n Vermindering van ongevallen en ongelukke by die werk
- 'n Voordeel wat in monitêre waarde uitgedruk kan word, aangesien minder werwing en opleiding gedoen word (Dié aspek verwys na die regte plasing en toepaslike opleiding van werknemers)
- 'n Vermindering van mediese onkoste vir die organisasie en werknemers
- 'n Vermindering van werknemers wat afwesig is van hul werk

Wanneer die waardes van werknemerhulpprogramme met dié van loopbaanontwikkeling vergelyk word, is dit weer eens opmerklik hoe dit ooreenstem.

Om die waarde van loopbaanontwikkeling as hulpmiddel van werknemerhulpprogramme te begryp, moet die taak en plek van die bedryfsmaatskaplike werker duidelik gestel word.

3.3 Die take van bedryfsmaatskaplike werkers

Du Preez (1991:175) verduidelik dat die werk van bedryfsmaatskaplike werkers in twee breë kategorieë verdeel kan word. Die eerste kategorie is die direkte funksies waarvoor bedryfsmaatskaplike werkers verantwoordelikheid moet

aanvaar. Dié funksies is onder andere berading, advisering van gemeenskapshulpbronne, opleiding van lypersoneel om verandering in werkproduksie te bepaal, en ontwikkeling van bestuursinligting om hul werk te regverdig, Akabas *et al.* (1982:201).

Die bedryfsmaatskaplike werkers het nie net 'n direkte funksie of korttermyn take nie, maar ook langtermyn take. Akabas *et al.* (1982:201) beskryf dié take en noem onder andere die volgende:

- Die ontwikkeling van 'n plan om toekomstige bemanning (*manning*)¹ van die organisasie te bewerkstellig met hulp van direkte programuitvoering
- Om met bestuur te konsulteer ten opsigte van die menslike hulpbronnbestuursbeleid van die organisasie
- Om te help met die vestiging van programme wat fokus op gesondheid, welsyn, rekreasie en die ontwikkeling van werknemers
- Om bestuur by te staan in die administrering van die voordele wat die organisasie tot die beskikking van hul werknemers stel
- Om korporatiewe advies te verskaf ten opsigte van enige wetgewing wat op hul gebied van toepassing is en wat veral in die werkplek toegepas kan en moet word

Die langtermyn take van bedryfsmaatskaplike werkers plaas volgens navorsers die klem op die ontwikkeling van 'n gesonde werknemer en dit is die taak en funksie van bedryfsmaatskaplike werkers om bestuur te ondersteun in dié taak. Schoeman (1996:22) verwys so daarna: *“Die personeelmaatskaplike werker is dus ook gemoeid met ontwikkeling op ander terreine in die organisasie.”* Du Plessis (1994:31) beskryf die ontwikkelingsrol soos volg: *“Social Workers should therefore be interested in the role of work and the workplace in human*

¹ Eie vertaling.

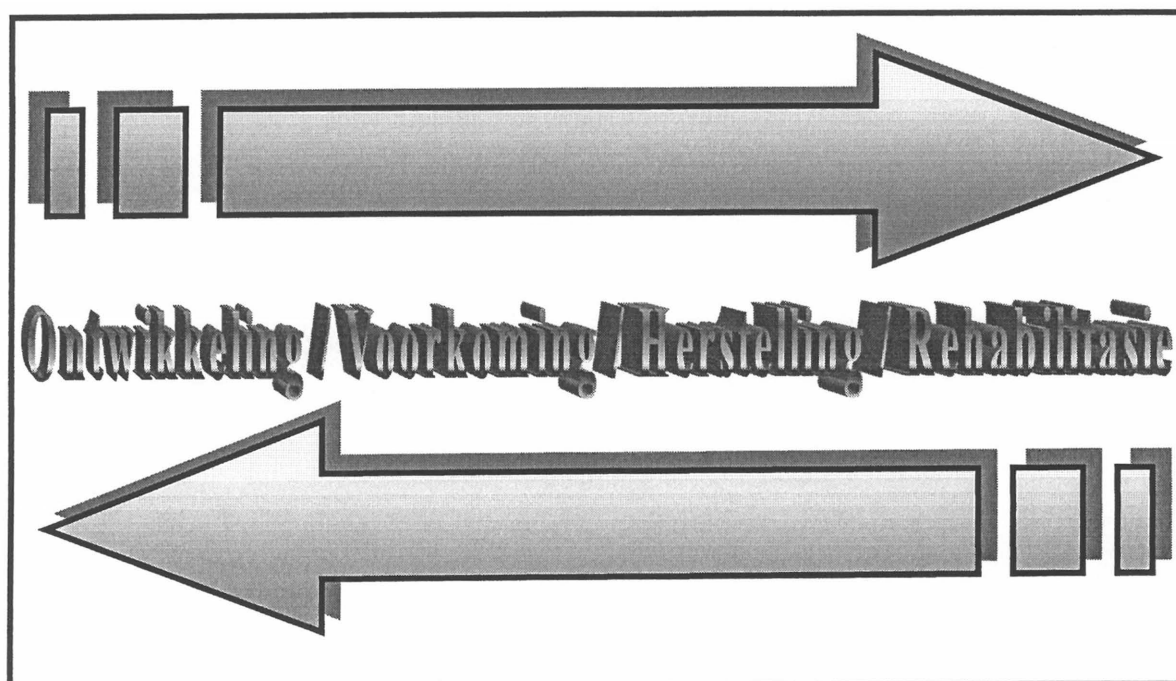
development since both play central roles in adult functioning and family life.”

Du Plessis (1994:28) verduidelik die werk van bedryfsmaatskaplike werkers as primêr en sekondêr. Sy beskryf die primêre werk van bedryfsmaatskaplike werkers soos volg: “...*social work is the primary function.*” Die sekondêre aspek verwys na die omgewing waarin die werk gedoen word. Du Plessis is van mening dat maatskaplike werk net een professie in die organisasie is - ‘n professie waarvan die spesifieke doel verskil van dié van die ander werknemers in die organisasie.

Bedryfsmaatskaplike werkers in organisasies is van bestuur afhanklik vir hul sanksie, aangesien hulle onder die toesig en beheer van bestuur werk. Die debat oor die werk van bedryfsmaatskaplike werkers wat ‘n verantwoordelikheid het teenoor werknemers en die organisasie wat hulle in diens neem terwyl hulle self werknemers is, is beslis nog nie opgelos nie. Akabas *et al.* (1982:205) stel dit so: “*Rarely is a social worker in contact with auspices in which power is so inherent.*”

Du Plessis (1994:73) bespreek die taak van bedryfsmaatskaplike werkers aan die hand van verskeie kontinuuums. Navorser stem met die skrywer saam oor die multidimensionele praktykgerigte fokus van die Ontwikkeling/Voorkoming/Herstelling/Rehabilitasie kontinuum. ‘n Diagrammatiese voorstelling van die kontinuum word in figuur 2 verskaf.

Figuur 2: Kontinuum van multi-dimensionele praktykgerigte fokus



Volgens hierdie figuur fokus die rehabilitasiegedeelte op chroniese behoeftes en probleme. Die ontwikkelingsgedeelte fokus op die verbetering van die werklewe van werknemers. Die rol van bedryfsmaatskaplike werkers word gekenmerk deur: “...(a) *need to have a work and workplace perspective, ...*” (Du Plessis, 1994:73). Die dienste word dwarsoor die kontinuum gelewer en fokus op die voorkoming van probleme. Du Plessis (1994:171) beskryf dié benadering soos volg: “... *the orientation of intervention should be preventative, promotive and developmental as well as therapeutic and ameliorative.*”

Op grond van gesprekvoering met polisiehoofde beskryf Havassy (1996) die aanvanklike diens aan werknemers soos volg: “...*our first intervention here is going to be a positive sort of intervention. We’re going to look in terms of suggesting counseling, dealing with training options and reassignment options.*” Die berading waarna die spreker verwys word direk aan werknemerhulpprogramme gekoppel.

Dit is noodsaaklik dat loopbaanbeplanning as intervensie met bogemelde kontinuum geïntegreer word. Volgens navorser is die loopbaanbeplannings-intervensie voorkomend van aard. Dit kan aan werknemers gelewer word wat werkverwante maatskaplike probleme ondervind. Die voorkomende waarde is daarin geleë dat verdere maatskaplike probleme voorkom kan word. Die loopbaanbeplanningsintervensie kan ook oor die algemeen as voorkomend aangewend word wanneer werknemers in intervensies betrek word om te voorkom dat hulle maatskaplike probleme in die werkplek ontwikkel.

3.4 Die “kliënt” van bedryfsmaatskaplike werkers

Die teikenpopulasie wat bedryfsmaatskaplike werkers in die werkplek bedien, kan na aanleiding van Akabas *et al.* (1982:205) se studie in drie groepe verdeel word.

- Werknemers wat ‘n spesifieke funksie in die organisasie vervul en wat hulp nodig het met hul funksionering. Dit is die sogenoemde probleemwerknemers.
- Werknemers wat hulp nodig het met probleme om hulle in staat te stel om deel te wees van die algemene arbeidsmag.
- Werknemers wat verwys word vir hulp met probleme wat hul algemene welsyn beïnvloed en wat veral hul volgehoue werkverrigting en deelname aan werk kan beïnvloed.

Die indeling van Akabas is baie wyd gestel en dit laat vir bedryfsmaatskaplike werkers baie ruimte in die bepaling en vasstelling van hul diensleweringsgebied. Hierdie studie bespreek nie die kliënt in detail nie, maar verwys na die algemene riglyn wat verskaf word. Loopbaanontwikkeling as intervensie het volgens navorser dieselfde kliënte. Aangesien die beskrywing van wie die kliënt van bedryfsmaatskaplike werk is, so wyd gestel is, kan werknemers wat

probleme met hul loopbane ervaar ook onder dié indeling tel. Die stelling sal in die volgende hoofstukke meer toegelig word.

Dit is egter belangrik om die probleem wat bedryfsmaatskaplike werkers ten opsigte van die identifisering van hulle kliënte ervaar, aan te toon. Die werknemer en die organisasie is albei kliënte van bedryfsmaatskaplike werkers. Die bedryfsmaatskaplike werker is ook 'n werknemer van die organisasie. As werknemers van die organisasie is bedryfsmaatskaplike werkers afhanklik en onder dieselfde verpligtinge as ander werknemers.

Die feit dat bedryfsmaatskaplike werkers dieselfde verpligtinge as ander werknemers het en dat dieselfde reëls en prosedures op hulle van toepassing is, maak die rol van bedryfsmaatskaplike werkers baie ingewikkeld. Du Preez (1991:194) bespreek die dilemma onder die opskrif: "*Integrasie van behoeftes en belangstellings.*" Navorsers is van mening dat spesifieke verdere navorsing ten opsigte van dié verhouding tot voordeel van die professie sal wees.

Bedryfsmaatskaplike werkers moet deurentyd bewus wees van hul spesifieke verhouding tot hul kliënte en moet verseker dat hulle neutraal in hul werkverrigting staan. Navorsers is van mening dat die bedryfsmaatskaplike werker die rol van 'n interne konsultant moet vervul en dat die rol professioneel in die werkplek uitgevoer moet word.

4 BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN VERHOUDING TOT LOOPBAANONTWIKKELING

Ten einde die studie in die konteks van die werk van bedryfsmaatskaplike werkers te plaas is dit noodsaaklik om die onderliggende eienskappe wat bedryfsmaatskaplike werk van maatskaplike werk in die praktyk onderskei, in oënskou te neem. Die kenmerke word in verband met loopbaanontwikkeling as funksie gebring. Dit wil sê dat die konsepte in verhouding tot mekaar gestel word en nie teenoor mekaar nie. Akabas *et al.* (1982:213) verduidelik die konsep

soos volg: *“One need only look at the characteristics underlying program development and service delivery in the industrial setting to know that this is, indeed, a special arena for social work practice.”* Navorsers ondersteun dié skrywers, veral gesien in die lig van die diensleweringaspek. Dienslewering aan die totale teikenpopulasie is moontlik aangesien alle werknemers as kliënte kwalifiseer.

Akabas *et al.* (1982:215-221) bespreek dit wat bedryfsmaatskaplike werk met maatskaplike werk in die praktyk in gemeen het, asook die uitstaande kenmerke van bedryfsmaatskaplike werk. Die ooreenkomste met maatskaplike werk in die praktyk sal na aanleiding van Akabas *et al.* genoem word en die ooreenkomste met loopbaanontwikkeling sal ook aangedui word. Daarna word die uitstaande kenmerke van bedryfsmaatskaplike werk genoem om dit vir doeleindes van dié studie met loopbaanontwikkeling te integreer.

4.1 Bedryfsmaatskaplike werk: Ooreenkomste met maatskaplike werk in die praktyk en loopbaanontwikkeling

In die skrywe van Akabas *et al.* word assessering aangehaal as ‘n ooreenkoms tussen dié twee konsepte. Die assessering van individue, groepe, gemeenskappe en organisasies word op dieselfde wyses hanteer om te bepaal watter intervensie gevolg moet word. Cunningham (1994:73) verwys na assessering in bedryfsmaatskaplike werk soos volg: *“...the work environment may be having a major impact on clients in ways that are significant for assessment.”* In loopbaanontwikkeling word daar ook van assessering gebruik gemaak om die behoeftes te bepaal wat die ondersteuning aan die werknemer sal rig. Vergelyk hoofstuk 5, punt 3.2.1.

Die tweede ooreenkoms is die diensleweringaspek van die werk. Die bedryfsmaatskaplike werker lewer tergelykertyd ‘n diens aan die werknemer en aan die werkgewer. In die bedryfsmaatskaplike werk-milieu is die

diensleweringaspek uitgespel, maar vind dit egter in 'n meer beperkte omgewing as maatskaplike werk in die praktyk plaas. In loopbaanontwikkeling staan die deskundige ook in 'n diensleweringrol aangesien die hulp ondersteunend van aard is en dit die werknemer moet help met sy besluitneming. In loopbaanontwikkeling word daar gestreef na 'n balans tussen die werknemer se behoeftes en dié van die organisasie.

Die derde ooreenkoms fokus op die model van intervensie. Volgens Akabas *et al.* word die intervensiemodel van beide die bedryfsmaatskaplike werk en maatskaplike werk-milieu gekenmerk deur kort responsiewe modelle van intervensie. Alhoewel loopbaanontwikkeling 'n aaneenlopende proses is, word die intervensies van deskundiges ook gekenmerk deur kort intervensies waar die toesighouer betrek word om die resultate te monitor en die proses verder te bestuur.

Vierdens is die werkomgewing ideaal om selfhelpgroepe te gebruik as 'n primêre of sekondêre intervensiemetodiek. In maatskaplike werk in die praktyk word gemeenskapsaksie, -beplanning en -ontwikkeling op dieselfde wyse hanteer. Loopbaanontwikkeling maak gebruik van werkwinkels om werknemers en hul toesighouers te ondersteun ten einde loopbaanontwikkeling te bevorder.

Beide bedryfsmaatskaplike werk en maatskaplike werk in die praktyk fokus volgens Akabas *et al.* (1982:217) op die volgende: “...*enhancing the client's ability to function more effectively in the critical arenas of life-work and family.*” Dié aanhaling verwys na die funksionering van kliënte in kritieke areas in hul totale lewe. Die loopbaanontwikkelingsproses, soos later in die studie bespreek, het dieselfde oogmerk met die bedoelde intervensie.

'n Verdere ooreenkoms tussen die konsepte bedryfsmaatskaplike werk en maatskaplike werk in die praktyk is dat albei 'n primêre voorkomingsintervensie het. Vergelyk Akabas *et al.* (1982:217) waar die

skrywers die rede verskaf waarom dit noodsaaklik is dat bedryfsmaatskaplike werk voorkomend optree. Die skrywers is die mening toegedaan dat dit die volgende geleentheid skep: “... *that will prevent such workers from falling out of the world of work.*” Die stelling verwys volgens navorser na die versterking van werknemers se gesinslewe om te verseker dat hulle nie hul werk verloor nie. Loopbaanontwikkeling het as doel die ondersteuning van werknemers in die ontwikkeling van hul loopbane om hul werkomstandighede te verbeter en om sodoende die gesinslewe te versterk en om hul werk te behou.

4.2 Uitstaande kenmerke van bedryfsmaatskaplike werk

Die ooreenkomste tussen die konsepte van bedryfsmaatskaplike werk en loopbaanontwikkeling word verder duidelik wanneer die kenmerke van bedryfsmaatskaplike werk in oënskou geneem word.

Akabas *et al.* (1982:218-220) noem ses uitstaande kenmerke.

- Bedryfsmaatskaplike werkers gee deurentyd aandag aan organisasiebehoeftes en moet begrip toon vir die belangrikheid van samewerking en ondersteuning tussen werknemers en toesighouers.
- Bedryfsmaatskaplike werkers skenk aandag aan: “... *production, efficiency, and the ‘bottom line’ of profits in corporate settings...*” Hulle werk kenmerkend aan die ondersteuning van werknemers om waarde by te voeg tot die organisasie se funksionering.
- Die hulp van bedryfsmaatskaplike werkers word in samewerking met verskeie ander rolspelers verskaf en hulle werk dus nie in isolasie nie. Dié rolspelers sluit die toesighouer en ander menslike hulpbronbestuurdeskundiges in.
- Dit word van bedryfsmaatskaplike werkers verwag om begrip en kennis van die organisasiewerkverrigting, beleid en doelstellings te hê. Hulle kan sodoende vertrouwe en sanksie van werknemers en toesighouers verkry.

- Bedryfsmaatskaplike werkers is betrokke by die opleiding van werknemers. Dié betrokkenheid word as 'n kernfunksie van bedryfsmaatskaplike werk aangedui.
- Die laaste kenmerk van bedryfsmaatskaplike werk is dat bedryfsmaatskaplike werkers in 'n konsultasiefunksie tot hul kliënte staan met betrekking tot die voortsetting van hul intervensies. Navorser is van mening dat bedryfsmaatskaplike werkers 'n inherente interne konsultasiefunksie in hul organisasies het.

4.3 Die uitstaande kenmerke van loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling word in hoofstuk 4 kontekstueel bespreek. Dit beteken dat die konsep in die konteks van die studie volledig verduidelik word en ook in konteks van die verhouding met bedryfsmaatskaplike werk. Die uitstaande kenmerke van loopbaanontwikkeling word opsommend volgens die bespreking in hoofstuk 4 soos volg verskaf.

- Dit het die visie van 'n verhoogde produktiwiteit van werknemers van 'n organisasie
- Dit ondersteun bestuur om personeelstelsels meer effektief te gebruik in die plasing van werknemers
- Dit bevorder die aanwending van werknemer talent in 'n organisasie
- Dit fokus op die verbetering van werkverrigting van werknemers
- Dit verminder die personeel omset van 'n organisasie
- Werknemers word ondersteun om meer verantwoordelikheid te neem vir wat met hul loopbane gebeur
- Dit ondersteun 'n organisasie se beleid ten opsigte van regstellende aksies en gelyke geleenthede

5 DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER

Die gebruik van die hulp van bedryfsmaatskaplike werk is, soos beskryf, 'n gedeelde verantwoordelikheid van die werknemer en die toesighouer. Die hulp aan werknemers word inter-dissiplinêr gelewer en die bedryfsmaatskaplike werker kan as 'n interne konsultant in enige stadium en op enige vlak in die sisteem aangewend word. Akabas *et al.* (1982:216, 217) beskryf die fokus van die werk van 'n bedryfsmaatskaplike werker soos volg: “... *enhancing the client's ability to function more effectively in the critical arenas of life-work and family.*”

Die gebruik van 'n deskundige kan deur die werknemer en/of die toesighouer versoek word. Die toesighouer het die reg om die deskundige te nader wanneer hy dit nodig ag. Die organisatoriese beleid kan ook van die deskundige verwag om betrokke te raak sonder uitdruklike versoek van die werknemer en/of die toesighouer. Dit gebeur volgens navorser veral wanneer probleme met die werknemer ontstaan vanuit sy werk en werkverwante situasies. Dié aspek sluit aan by die bedryfsmaatskaplike werk teorie met betrekking tot die verwysing van werknemers na bedryfsmaatskaplike werkers, asook by die kenmerke van werknemerhulpprogramme.

In die werk van Akabas *et al.* (1982:217) word na die kern van die werk van die bedryfsmaatskaplike werker soos volg verwys: “*There is an essential preventative focus inherent in industrial social work practice.*” Laasgenoemde beteken dat die bedryfsmaatskaplike werker 'n repertoire van voorkomende intervensies in sy werk moet kan toepas. Dit wil sê dat die bedryfsmaatskaplike werker deskundige kennis moet hê van voorkomende aksies wanneer werknemers verwys moet word.

Die betrokkenheid van die deskundige moet as ondersteunend beskou word in die totale proses van personeelondersteuning en -ontwikkeling. Ten opsigte van

die bedryfsmaatskaplike werker se rol binne werknemerhulpprogramme maak Dickman, Challenger, Emener & Hutchinson (1988:459) die volgende waardevolle bydrae: “... *the testing, referred for training and placement can be necessary efforts in the total productivity of (a) nation.*” Vir navorser dui dit op die noodsaaklikheid van die hulp van dié professie in die werkplek.

In die studie wat Du Plessis (1994:219-222) van maatskaplike werk in die werkplek gemaak het, het sy nege (9) beginsels ontwikkel en postuleer sy die toepassing van die beginsels soos volg: “... *the rationale for the principles is that, if they are adhered to, obstacles to macro practices are removed and factors that promote such practices are introduced within the setting.*” Die toepassing van dié beginsels sal die werk van die bedryfsmaatskaplike werker in die organisasie bevorder.

Die nege beginsels word volgens Du Plessis (1994:219-222) kortliks genoem.

- 1 Die aanvaarding van die bedryfsmaatskaplike werker as ‘n professionele persoon (deskundige) binne die Menslike Hulpbronbestuursafdeling.
- 2 Die toeganklikheid van die bedryfsmaatskaplike werker vir werknemers in die organisasie.
- 3 Die ondersteuning wat die bedryfsmaatskaplike werker van die bestuur van die organisasie ontvang.
- 4 Professionele nuuskierigheid, groei en ondersteuning van die bedryfsmaatskaplike werker.
- 5 Die buigzaamheid van die bedryfsmaatskaplike werker se professionele metodologie en die aanwending van nuwe intervensies met veranderde omstandighede.
- 6 Die vermoë van die bedryfsmaatskaplike werker om begrip te toon vir dit wat in die totale organisasie plaasvind.
- 7 Die gedeelde verantwoordelikheid van die bedryfsmaatskaplike werker. Die bedryfsmaatskaplike werker is verantwoordelik om die werknemer se

probleme te hanteer en is aanspreeklik teenoor die organisasie vir eie en die personeel se werkverrigting.

- 8 Die aard van die diens wat gelewer word. Die skrywer beskryf dit as 'n ekologies-gebaseerde diens. Die kern van die diens is die begrip daarvan dat die probleem van die werknemer of in omgewings- of organisasie verband kan wees.
- 9 Die resultaat van die diens wat gelewer word in die praktyk en geëvalueer moet word met betrekking tot die insette wat gelewer is en die resultate wat verkry is.

Die belangrikheid van bogemelde beginsels is daarin geleë dat elkeen van die bogemelde beginsels ook in die proses van loopbaanontwikkeling van toepassing is en van toepassing behoort te wees. Dit beteken nie dat die bedryfsmaatskaplike werker loopbaanontwikkeling moet doen nie, maar dat die bedryfsmaatskaplike werker dieselfede doel met loopbaanontwikkeling as hulpbron kan nastreef. Dit koppel volgens navorser die loopbaanontwikkelingsproses direk met die proses van werknemerhulpprogramme wat in 'n organisasie deur bedryfsmaatskaplike werkers toegepas kan word.

6 VERANDERDE WERKS- EN LEWENSOMGEWINGS

Cunningham (1994:7) se beskrywing van die verandering in bedryfsmaatskaplike werk is volgens navorser baie raak, aangesien sy die aandag pertinent vestig op die feit dat die totale omgewing van bedryfsmaatskaplike werk besig is om te verander: “... *today more clients are receiving service for other social, emotional, and relationship issues, problems that do not reflect the same degree of severity as either the late-stage alcoholic or the severely disturbed. These are more likely to be universal problems in living that call for different techniques and models of assistance.*” Verder beweer die skrywer die volgende ten opsigte van die veranderde behoeftes van

kliënte: *“They (the clients) require different models of assessment and different forms of intervention. These altered realities also require different internal and external resource providers and different approaches to employee orientation and supervisory training.”*

Die fokus op die verandering kom vir navorser daarop neer dat werknemers nie net volgens die ou metodes in bedryfsmaatskaplike werk hanteer wil word nie en dat nuwe en ander intervensies ondersoek en gebruik moet word. Volgens navorser spreek die loopbaanontwikkelingsproses ‘n nuwe en proaktiewe werkwyse aan van hoe moontlike probleme by werknemers opgelos en/of voorkom kan word.

Veranderings in die behoeftes en realiteite van die werknemer moet vir die bedryfsmaatskaplike werker van die uiterste belang wees, aangesien dit die profesie se domein is en die voortbestaan daarvan sal verseker. Cunnigham (1994:13) sien die verandering in die werkplek soos volg: *“The changing workplace is yet another opportunity to discover ways of operationalizing basic values related to concern for the person-situation perspective as both persons and their situational contexts experience a changing reality.”* Ook dié aanhaling ondersteun die studie ten opsigte van die veranderde aard van werknemers se loopbane in ‘n werkomgewing wat gedurig verander.

As gevolg van dié veranderinge moet bedryfsmaatskaplike werkers nuwe en ander intervensies ontwikkel en toepas. Die veranderde werkomgewing bied aan bedryfsmaatskaplike werkers ‘n geleentheid om hul dienslewering aan werknemers te verbeter. Op grond van bogemelde is navorser van mening dat die toekoms van werknemers in die vorm van hul loopbaanontwikkeling ‘n integrale deel van die intervensieproses van bedryfsmaatskaplike werkers in hul werknemerhulpprogram-take behoort te wees. Die bedryfsmaatskaplike werker en die loopbaanontwikkelings deskundige is albei deel van die multidissiplinêre span wat hulp aan die werknemer verskaf.

7 SLOTOPMERKINGS

Bedryfsmaatskaplike werk as funksie in menslike hulpbronbestuur kan en het 'n groot invloed uitgeoefen op die gesondheid en geestesgesondheid van werknemers. Daar is organisasies wat die aanwending van bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk eng beskou en daar is organisasies wat bedryfsmaatskaplike werker baie wyd aanwend.

Die aanwending van die dienste wat dié kundiges bied moet ten nouste met die behoeftes en doelstellings van die organisasie versoen kan word. Die versoening van die behoeftes en doelstellings moet ook in verband met die gespesialiseerde kennis van die professie gedoen word. Dit is volgens navorser die beginpunt van 'n werklik geïntegreerde bedryfsmaatskaplike werk diens aan werknemers in enige organisasie.

In die Suid-Afrikaanse Polisie diens, wat bekend is vir hul ondersteuningsfunksie, maak die aanwending van bedryfsmaatskaplike werkers finansiële sin en word die totale persoon (werknemer) in ag geneem. Die vestiging van 'n werknemerhulpprogram in die Suid-Afrikaanse Polisie diens is volgens navorser 'n stap in die regte rigting. Die ondersteunende hulpbronne wat die werknemerhulpprogram kan gebruik behoort so omvangryk moontlik te wees.

Die byvoeging van loopbaanontwikkeling as intervensie in die werknemerhulpprogram behoort die repertoire van hulpbronne te vermeerder en verskaf volgens navorser 'n verdere intervensie wat multidissiplinêr ter ondersteuning van werknemers in die organisasie aangewend kan word.

-oOo-

HOOFSTUK 4

LOOPBAANONTWIKKELING, 'n KONTEKSTUELE BESKOUING

1 INLEIDING

Die kwaliteit van mense se lewens word primêr deur die soort werk wat hulle doen bepaal. Die mens is die meeste van sy lewe by die werk. Nel (1995:5) verwys na die feit dat werk 'n sleutelaktiwiteit van die mens se lewe is. Wanneer hy by die huis is, dink hy nog aan die werk, hy bekommer hom oor die werk en/of hy sal selfs werk huis toe neem.

Navorsers is van mening dat dit juis die rede is waarom werk en die invloed daarvan op die mens se lewe deur soveel dissiplines ondersoek word. Loopbaanontwikkeling as 'n funksie van menslike hulpbronnbestuur se invloed op die mens se lewe is ook geen uitsondering in die ondersoekgebied nie.

Nel (1995:6) verwys na Louw, wat die volgende konstateer: *“Werk verskaf 'n lewensraamwerk, dit baken die dae, weke en maande van die jaar af en dit bepaal die grootste deel van 'n mens se interaksie met andere, asook in toenemende mate sy gevoel van sowel sy selfagting en identiteit as sy status in die samelewing.”* Dié aanhaling toon baie duidelik die belangrikheid van werk vir die individu aan.

In Koonce (1995:19) word die hedendaagse werkplek soos volg beskryf: *“In today’s workplace, work and learning are becoming more closely integrated than in the past.”* Die bewering dat die werkplek meer as net 'n plek is waar die individu van homself gee, is vandag nie meer so van toepassing as in die verlede nie.

In hierdie hoofstuk sal navorser die betekenis van 'n loopbaan bespreek deur na verskillende sienswyses te verwys en die term loopbaan te definieer. Tweedens sal loopbaanontwikkeling, loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning onderskeidelik in konteks bespreek word. Daarna volg 'n vergelykende bespreking van die verskillende lewens- en loopbaanfases.

2 DIE VERSKILLENDE BETEKENISSE WAT AAN DIE TERM “LOOPBAAN” GEKOPPEL WORD

Voor die noukeurige bespreking van die definisie van 'n loopbaan, gaan navorser die verskillende sienswyses wat in dié verband bestaan, bespreek ten einde 'n kontekstuele begrip van wat 'n loopbaan is te bevorder.

Op die vraag oor hoe mense 'n loopbaan sien, is daar reeds baie geskryf en oor besin. Volgens Schuler (1992:420) heg mense verskillende betekenis aan die begrip “loopbaan”. Volgens bogemelde skrywer en ook Morrison & Adams (1991:3-5) kan 'n loopbaan 'n opeenvolging van verbandhoudende en nie-verbandhoudende werke wees. So byvoorbeeld kon 'n individu talle poste in verskillende organisasies beklee het. 'n Ander betekenis van 'n loopbaan kan 'n spesifieke beroep wees, byvoorbeeld 'n beroep in die regte of in die medisyne. 'n Baie algemene betekenis van 'n loopbaan is die sogenaamde “*...climbing the company ladder*”, Schuler (1992:420). Volgens laasgenoemde siening moet 'n individu bevorder word en 'n groter salaris ontvang om suksesvol in sy loopbaan te wees.

Greenhaus (1987:5-7) bespreek twee benaderings van wat 'n loopbaan is. Dié verduideliking is belangrik vir die studie aangesien dit die begrip “loopbaan” kontekstueel aanspreek en dit die beskouing is wat navorser in die studie huldig. Volgens Greenhaus (1987:5) is die eerste benadering van wat 'n loopbaan is, soos volg: “*The first approach, ...views a career as a property or quality of an*

occupation or an organization.” Vergelyk ook die siening van Schuler soos hierbo aangehaal.

Dié benadering beskryf 'n loopbaan baie spesifiek as 'n opeenvolging van bevorderings in 'n organisasie gedurende 'n individu se werklewe in sy beroep. Die kern van die siening van wat 'n loopbaan is, is dat die opwaartse mobiliteit van 'n werknemer die sukses en status van 'n werker se loopbaan in 'n organisasie bepaal. Volgens dié siening is gereelde beweging van een vlak na 'n ander vlak binne 'n spesifieke beroepskategorie 'n belangrike kriterium vir sukses. Greenhaus (1987:5) sê verder: *“A career could also be seen as a mobility path within a single organization.”* Die fokus van die benadering met betrekking tot wat 'n loopbaan is, sentreer rondom die kwaliteit van 'n beroep vir die organisasie. Morrison *et al.* (1992:420) beweer dat beroepe binne 'n militêre milieu toepaslik deur dié benadering beskryf word.

Die Suid-Afrikaanse Polisie diens as organisasie het histories die benadering van 'n loopbaan onderskryf deurdat die organisasie 'n paramilitêre instelling was. Die operasionele werk wat gedoen is en die bestuur van die personeel, asook die bevorderingstelsel, is op 'n paramilitêre wyse gedoen. Dit het gelei tot die siening dat die organisasie 'n individu se loopbaan bepaal en dat die individu afhanklik is van wat die organisasie verskaf. Die huidige situasie in die organisasie het nog geensins verander nie.

Wat die tweede benadering van 'n loopbaan betref, sê Greenhaus (1987:6): *“The second approach views a career as a property or quality of an individual rather than an occupational or an organization.”* Dié benadering erken dat elke individu 'n unieke loopbaan ontwikkel vanuit die werk, posisies en ervarings wat hy deurmaak. Volgens Greenhaus het verskillende temas van die benadering ontstaan as gevolg van verskillende unieke behoeftes.

Die eerste tema erken die teenwoordigheid van bevorderings as kernaspek van 'n loopbaan. Die tema gaan van die veronderstelling uit dat 'n loopbaan net betekenis vir die individu het wanneer die individu tekens toon van standvastigheid of vinnige vordering ten opsigte van status, geld en bevordering. 'n Beperking wat die tema op die betekenis van 'n loopbaan plaas is dat dit aanneem dat individue wat nie op die een of ander wyse vorder nie, nie 'n loopbaan het nie.

Die tweede tema van wat 'n loopbaan is, koppel die term aan 'n professie. Dit stem ooreen met die sienswyse van Schuler (1992:420), wat 'n loopbaan as 'n beroep beskryf. 'n Beroep soos byvoorbeeld gevolg deur 'n ingenieur, 'n dokter en 'n prokureur. Ook dié tema is beperkend met betrekking tot wat 'n loopbaan is. Om dit as kern van 'n definisie te gebruik impliseer dat individue wat nie 'n professie volg nie, ook nie 'n loopbaan het nie.

Greenhaus (1987:6) postuleer voorts: *“A third theme revolves around the career as a source of stability within a single occupational field or closely connected fields.”* Die kern van dié sienswyse is geleë in die standvastigheid en opeenvolging van die inhoudelike van 'n spesifieke posisie. Die loopbaan van 'n polisiebeampte kan hier as voorbeeld dien. Die sienswyse is ook beperkend in die sin dat wanneer die poste wat 'n individu beklee het nie opeenvolgend en logies in die werkomgewing inpas nie, dit nie as 'n loopbaan beskou word nie.

As gevolg van die beperkinge wat die drie temas op die konsep van 'n loopbaan geplaas het, het die volgende volgens Greenhaus (1987:6) na vore gekom: *“...less restrictive definitions have begun to emerge.”* Die minder beperkende definisies van wat 'n loopbaan is, beskou 'n loopbaan as: *“...a lifelong sequence of jobs”*, (Morrison *et al.*, 1991:4).

Vergelyk ook Werther & Davis (1993:377), wat 'n loopbaan soos volg omskryf: *“A career is all the jobs that are held during one's worklife.”* Hierdie omskrywings van wat 'n loopbaan is, plaas geen waarde-oordeel op die tipe beroep van die individu of die beweging van so 'n beroep nie. Dit beskryf die soort werk wat deur die individu gedoen is gedurende sy werklewe. Die definisies neem nie die vereistes van bevordering, professionele status of beroepstandvastigheid in ag nie. Hierdie siening is meer holisties en stel 'n individu se loopbaan voor as 'n inherente deel van sy totale lewe.

Die siening van Morrison *et al.* (1991:4), naamlik dat 'n loopbaan: *“...(a) lifelong sequences of role-related experiences...”* is, is 'n uiters subjektiewe siening. Die skrywers beskou 'n loopbaan as 'n individuele verteenwoordiging van persoonlike ervaring wat die werknemer in opeenvolgende posisies opdoen. Die werknemer se persepsies van die aktiwiteite en die verandering in aspirasie, bevrediging en selfkonsep word van sy werk en/of sy posisie afgelei. Die siening is baie wyd gestel en 'n loopbaan word ook as 'n lewensproses beskou. 'n Deel van die proses is die aspekte wat van buite 'n invloed op werk kan hê - rolle wat 'n betekenisvolle tydperk in beslag neem, soos byvoorbeeld die rol van vader, eggenoot en ouer.

Navorsers is van mening dat die organisasie se siening van wat 'n loopbaan is in ag geneem moet word. Die Suid-Afrikaanse Polisiediens is 'n organisasie wat sy personeel op 'n rigiede hiërargiese wyse bestuur en aanwend, vergelyk Schoeman (1996:62-63). Daar is 'n streng rangstelsel wat toegepas word in die bestuur, bevordering en aanstelling van werknemers. Elke werknemer se rang bepaal sy status en sy loopbaangeleentheid binne die organisasie. Die eerste benadering, soos hierbo beskryf, sluit baie nou aan by die siening van 'n loopbaan soos dit in die Suid-Afrikaanse Polisiediens ontwikkel het. Volgens navorsers is daar egter elemente van die ander sieninge teenwoordig in die siening van 'n loopbaan in die Suid-Afrikaanse Polisiediens.

Dit is noodsaaklik om te noem dat navorsers nie met die siening van van die Suid-Afrikaanse Polisie diens saamstem nie. Navorsers glo dat dié siening baie beperkend is en dat dit die werk in verband met loopbaanontwikkeling nadelig beïnvloed.

2.1 'n Loopbaan kontekstueel gedefinieer

Bogemelde bespreking is slegs verskillende sienings van wat 'n loopbaan is; die term is nog geensins noukeurig bespreek nie. Volgens Morrison, White & Velsor (1987:85) is die verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van 'n persoon se loopbaan 'n eie verantwoordelikheid. In Hirsh & Jackson (1996:9) word dit soos volg gestel: “... *the pendulum of ownership of career development swung ... to a position that emphasised the role of the individual in driving career and development processes.*” Aangesien dié konsep ook volgens die Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur (1997), die benadering is wat in die Staatsdiens gevolg gaan word, is die noukeurige bespreking hieronder van wat 'n loopbaan is vir die studie belangrik.

In die skrywe van Otte & Hutchinson (1992:5) word 'n loopbaan soos volg omskryf: “*A person's career is a series of work related positions, paid or nonpaid, that help him or her to grow in job skill, success, and/or fulfillment.*” Dié definisie verwys na 'n loopbaan as 'n reeks werkverwante posisies wat 'n individu beklee het met die fokus op die groei van die individu tot hy sukses of bevrediging verkry het. Volgens navorsers is die definisie beperkend van aard omdat dit net op werkverwante posisies dui en nie die totale lewe van 'n individu in ag neem nie.

Isaacson & Brown (1994:12) haal die volgende omskrywing van 'n loopbaan uit Sears aan word: “...*the totality of work one does in his/her lifetime.*” Ook dié definisie stel nie al die veranderlikes van wat 'n loopbaan is duidelik nie omdat dit alle werk wat die individu gedoen het insluit. Dit kan dus ook informele werk wat die individu gedoen het insluit, soos byvoorbeeld die werk wat 'n persoon verrig as

tesourier van 'n sosiale klub. Dié siening kan volgens Nel (1995:6) verwarring skep met betrekking tot die onderskeid tussen werk en vryetydsbesteding.

Vir hierdie studie word 'n meer formele definisie benodig en Schuler (1992:420) verskaf dit, naamlik: “...*a career is a patterned sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences that span a person's life.*” Hiervolgens het elke individu wat werk, 'n loopbaan. Bogemelde beskrywing van 'n loopbaan dui volgens dieselfde skrywer sekere belangrike aspekte aan. Die eerste daarvan is dat 'n loopbaan 'n opeenvolgende patroon het. Die patroon van 'n individu se loopbaan beteken dat daar orde bestaan in die loopbaanbeplannings- en loopbaanbestuursprosesse.

Navorsers is van mening dat die patroon van 'n individu se loopbaan baie waarde in die loopbaanbeplanningsproses het, en glo dat die proses van loopbaanontwikkeling by die vasstelling van die patroon moet begin. Hierdie aspek word vollediger in hoofstuk 5 bespreek.

Die tweede aspek van belang is dat mislukking en/of sukses nie deel uitmaak van die definisie nie. Hierdie aspek is van belang omdat die definisie geen waardeoordeel uitspreek oor wat 'n mislukking en wat 'n sukses is nie. Dit stem ook ooreen met die ontwikkelingsgedagte, naamlik dat alles waaraan die individu in enige fase van sy loopbaan blootgestel word, bydraend kan wees tot sy ervaringsveld. Dit kan juis uit mislukkings wees wat die individu leer hoe om nie op te tree nie.

Die derde aspek wat na vore kom is dat 'n loopbaan oor 'n tydperk strek. Die belangrikheid van die verskillende loopbaanfases word hier beklemtoon, asook die gedagte dat die individu deur ontwikkelingsfases gaan en dat die fases 'n effek op sy loopbaan en lewe het.

Vierdens word die houding en gedrag van die werknemer in die definisie beliggaam. Dit beteken dat die individu se gevoelens, gedagtes en beplande aksies deel uitmaak van die proses. Dit is volgens navorser veral belangrik in die loopbaanbeplanningsproses omdat die proses toekomsgerig en proaktief is. Die gedragsaspek dui die ander kant van die saak aan, naamlik dit wat die individu reeds gedoen het, sy ervaring. Volgens navorser is die inklusiwiteit van houding en gedrag 'n kernaspek van die intervensieproses wat later bespreek sal word. Laastens het die definisie betrekking op enige soort werk wat 'n individu gedoen het en is dit nie beperkend van aard nie.

Greenhaus (1987:6) se definisie van 'n loopbaan stem baie ooreen met dié van Schuler aangesien dit ook verwys na beide objektiewe en subjektiewe elemente. Om byvoorbeeld van werk te verander word as 'n objektiewe element beskou. Die verandering van 'n individu se verwagtinge, doelwitte en waardes met betrekking tot sy loopbaan kan as subjektiewe elemente beskou word. Beide die subjektiewe sowel as die objektiewe komponente van die definisie verseker dat begrip van die term meer kontekstueel is. Vir navorser beteken dit dat die definisie soos deur Schuler hierbo aangehaal 'n noukeurige beskrywing is van wat met 'n loopbaan in die Suid-Afrikaanse Polisiebediens bedoel word.

3 LOOPBAANONTWIKKELING, LOOPBAANBESTUUR EN LOOPBAANBEPLANNING

In die studie is dit noodsaaklik om bogemelde konsepte duidelik te bespreek. Al drie die konsepte staan in verhouding tot mekaar en deur hulle saam te bespreek sal die verskille en ooreenkomste tussen die drie duidelik na vore kom. Dit sal ook begrip vir die plek van loopbaanbestuur en -beplanning as funksies van die afdeling vir menslike hulpbronbestuur verseker.

‘n Begrip van die konsepte is noodsaaklik ten einde te verseker dat die organisasie sal verstaan wie vir wat verantwoordelik is en dat die organisasie “...*verhoogde produktiwiteitsvlakke, kreatiwiteit en langtermyn-effektiwiteit (sal) ervaar*” (Nel, 1995:10). Daarenteen behoort dit vir die werknemer bevredigende persoonlike ontwikkeling en verhoogde gehalte van werklewe beteken.

Wanneer ‘n organisasie loopbaanontwikkeling as ‘n funksie van menslike hulpbronbestuur tot beskikking van sy werknemers stel, is daar volgens Cairo soos aangehaal deur Lea & Leibowitz (1992:296), die volgende voordele: “... *(it is) intended to enhance job performance, help employees use personnel systems more efficiently, and improve the organization’s ability to use employee talent.*”

Daar word gefokus op die verbetering van werkverrigting, wat ‘n kernbeginsel van bedryfsmaatskaplikewerk is. Die beter gebruik van personeelstelsels fokus ook op die aanwending van personeel (die gebruik van personeeltalent) en die funksies waarvoor werknemers in diens geneem is.

Dieselfde skrywers beskryf voorts die resultate van die voordele soos volg: “... *to reduce turnover, conform to affirmative action and equal opportunities requirements, to encourage to take greater responsibility for their own careers, and, finally, to respond positively to implementation’s expressions of interest in such programmes.*”

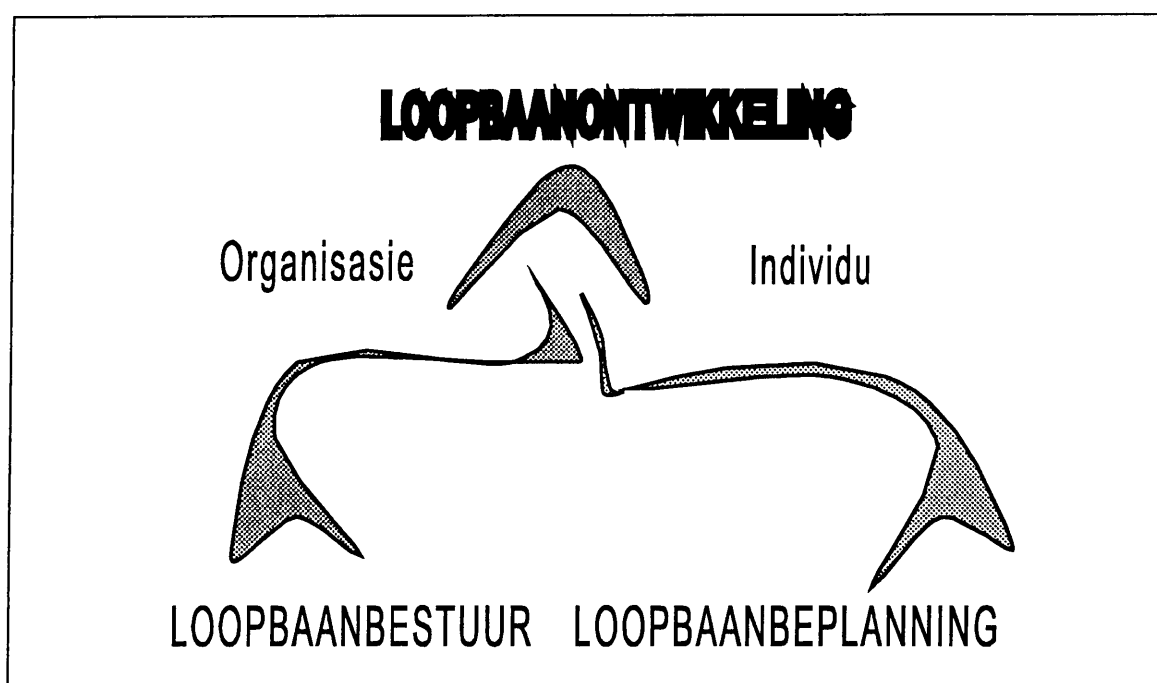
Die skrywers erken die invloed wat die werk op die kwaliteit van die werknemer se lewe het en noem dat meer en meer organisasies hulle verbind tot loopbaanontwikkeling as ‘n funksie van menslike hulpbronbestuur.

Navorsers sal dié gedeelte aan die hand van figure 3 & 4 bespreek. Die huidige loopbaanbestuurskomponent in die Suid-Afrikaanse Polisiediens het 'n eiesoortige sienswyse van die loopbaanbestuursfunksie in die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Die

komponent sien loopbaanbestuur as oorkoepelend, maar beskryf nie die ander funksies nie. Dit is ook nie duidelik wat die komponent se doel en funksie in die Suid-Afrikaanse Polisie diens is nie. Dit wil voorkom of loopbaaninligting en voorbereiding vir aftrede die kern van die komponent is (vergelyk Botha, 1997:47).

Navorsers negeer dus die bestaande eenheid en beskryf die funksies soos in die literatuur voorgestel en deur navorsers in die praktyk ervaar.

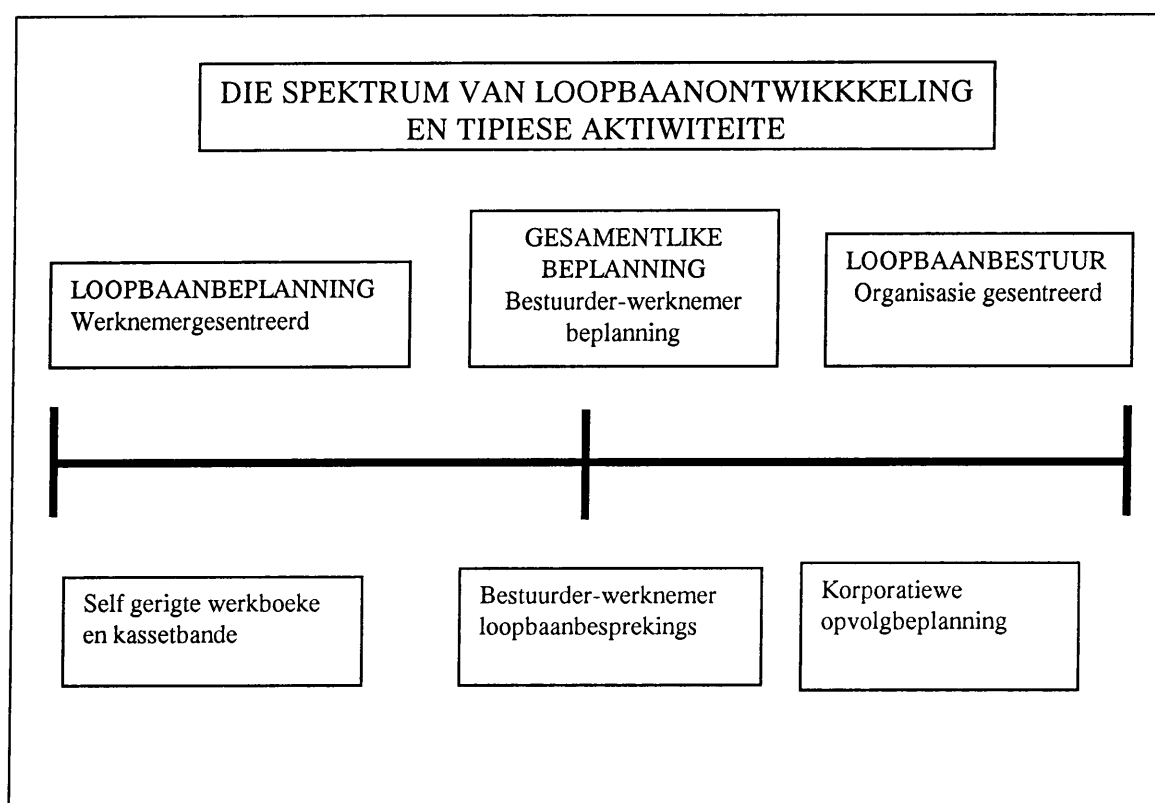
Figuur 3: Die verband tussen loopbaanontwikkeling, loopbaanbestuur en Loopbaanbeplanning. Oorgeneem uit Otte *et al.* (1992:29)



Figuur 3 stem ooreen met Hall (1986:3) se beskrywing van loopbaanontwikkeling. Die skrywer beskou loopbaanontwikkeling ook as 'n oorkoepelende konsep en sien dit as 'n spektrum. Hy beskryf die aktiwiteite van loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning soos volg: *“One can think of these two activities as representing the end points of a spectrum of career development activities...”* Die skrywer verduidelik dié benadering diagrammatis aan die hand van figuur 4.

Wat belangrik is van die siening is dat die konsepte as aktiwiteite beskou word wat op 'n kontinuum geplaas kan word om die verantwoordelikhede vir loopbaanontwikkelingsaksies duidelik te stel.

Figuur 4: Die spektrum van loopbaanontwikkeling en loopbaanaktiwiteite



Bogemelde figuur plaas die konsep van loopbaanontwikkeling volgens navorsers duidelik in konteks. Die benadering is gebaseer op die ontwikkelingsgedagte en dit voldoen aan die vereistes van 'n proses.

Die drie konsepte word deur verskeie skrywers gedefinieer en beskryf. Dat daar geen ooreenstemming is met betrekking tot die begrippe soos in figure 3 en 4 verskaf nie, is een van die redes waarom loopbaanontwikkeling nie werklik in die Suid-Afrikaanse Polisiediens tot sy reg kom nie. Ook in Australië is daar volgens

Rylatt in Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993:58) min ooreenstemming met betrekking tot dié konsepte. In dié verband sê dié skrywers: “... *often it is used interchangeably with ‘career pathing’, ‘employee development’, ‘management development’, ‘succession planning’, and ‘performance management.’*” Navorser sal elke konsep kortliks na aanleiding van spesifieke skrywers se siening bespreek en en hulle vir die doel van die studie in die gemelde konteks plaas.

3.1 Loopbaanontwikkeling

Soos uit figure 3 en 4 blyk, is die konsep “loopbaanontwikkeling” 'n oorkoepelende konsep wat beide loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning insluit. In die literatuur het navorser gemerk dat kenners nie almal met dié indeling saamstem nie. Nel (1995:10) verskaf byvoorbeeld 'n figuur waar die verband tussen die konsepte aangedui word, maar die figuur word glad nie beskryf nie en die konsepte word nie in die konteks van die figuur verduidelik nie. Vergelyk ook Gerber, Nel & Van Dyk (1995:163). Laasgenoemde skrywers verskaf 'n diagram van die primêre komponente, maar dui ook nie die onderlinge verhouding tussen die komponente aan nie.

Sywak aangehaal deur Montross *et al.* (1992:300) verdeel die konsep loopbaanontwikkeling duidelik in drie dele. Die skrywer beskou die werk wat in die funksie van loopbaanontwikkeling gedoen moet word as drie tipes loopbaanwerk.

Eerstens bespreek sy individuele berading, tweedens opleiding (sy koppel opleiding aan loopbaanbeplanningswerkinkels) en derdens die area van konsultasie. Laasgenoemde sluit volgens navorser direk aan by wat met loopbaanontwikkeling bedoel word. Sywak bespreek dit soos volg: “*The third area of consulting involves incorporating the first two into the design and implementation of broad human resource systems - the direction in which the fields appears to be moving.*”

Dieslfde skrywer bespreek die impak van loopbaanontwikkeling op die algemene menslike hulpbronbestuur van organisasies soos volg: “... *the thrust is to tie this work into the organization’s overall business strategy by developing and retaining the talent the organization needs to master the challenges of the next decade.*”

Verskeie indelings word gemaak van die konsepte, maar volgens navorser is die indeling soos verskaf in figure 3 en 4 nie net logies nie, maar ook baie toepaslik vir die organisasie waarin die studie gedoen word. 'n Organisasie soos die Suid-Afrikaanse Polisie, met 'n uitgebreide hiërargiese struktuur en met ongeveer 138,000 werknemers in diens, is so groot dat die indeling soos verskaf baie sin maak. Die feit dat daar 'n logiese verdeling van die funksies is, dra by tot die sinvolheid daarvan.

Die vraag kan gevra word: Wat word bedoel met “ontwikkeling” in hierdie spesifieke studie? Die antwoord is kortliks die volgende.

Ontwikkeling word in die sielkunde beskou as: “... *’n reeks kontinue veranderinge in ’n organisme*” (Gouws, Louw, Meyer & Plug, 1982:208).

Odendal, Shcoonees, Swanepoel, Du Toit & Booysen (1994:741) beskou ontwikkeling as: “*Handeling, proses van te ontwikkel; groei, geestelike vorming.*” Volgens dié beskrywing van ontwikkeling is die beginsel van 'n proses inherent deel van die konsep.

Dale & Iles (1996:54) omskryf ontwikkeling as ‘n langtermynproses en beskryf die fokus van ontwikkeling soos volg: “*The main focus is on the release and realisation of potential through growth and challenge.*” Later word dit verder soos volg beskryf: “*Development can be seen as being an investment for a long-term improvement in performance, for the individual and the organisation.*” Dié

aanhalings ondersteun die navorser se begrip van wat ontwikkeling is en ondersteun die behoefte wat volgens navorser in die organisasie bestaan.

Om individue te lei na suksesvolle loopbaanontwikkeling beteken dat professionele personeel hulle deur middel van 'n ontwikkelingsproses moet bystaan. Schein (1978:2) beskryf loopbaanontwikkeling soos volg: *“The essence of the career development perspective is its focus on the interaction of the individual and the organization over time.”* Die proses word, na navorser se mening, onderskryf deur loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning. Schein se beskrywing ondersteun ook die toekomsgerigheid van die hele proses.

Gerber *et al.* (1995:165) beskryf loopbaanontwikkeling as: *“A formal approach taken by the organisation to ensure that employees with proper qualifications and experience are available when they are needed by the organisation.”* Wat die definisie relevant maak vir die studie is dat daar na 'n formele benadering deur die organisasie verwys word. Vir navorser beteken dit dat die organisasie 'n verantwoordelikheid het om toe te sien dat loopbaanontwikkeling plaasvind. Die formele benadering van die organisasie verseker dat daar genoegsame behoorlik gekwalifiseerde werknemers is wat oor genoegsame ervaring beskik om die werk in die organisasie te doen.

Tolbert (1980:31) gebruik die terme “loopbaanontwikkeling” en “beroepsontwikkeling” as sinonieme in sy studie en definieer loopbaanontwikkeling soos volg: *“(It) refers to the lifelong process of developing work values, crystalizing a vocational identity, learning about opportunities, and trying out plans in part-time, recreational, and full-time work situations, ...”* Die beskrywing is veral vir navorser toepaslik omdat dit na loopbaanontwikkeling as eerstens 'n lewensproses verwys.

Tweedens sluit dit die aaneenlopende evaluering van moontlike beroepsmoontlikhede in. In die Suid-Afrikaanse Polisie diens is dié aspek van groot belang aangesien die veranderende omgewing verandering en nuwe beroepsrigtings vereis. Greenhaus (1987:31) sê in die verband: “...*changing environments demand ongoing career management.*” ’n Praktiese voorbeeld hiervan is dat van die *nuwe* polisiebeampte verwag word om ’n gemeenskapspolisiebeampte te wees, ’n verandering in die totale werkomgewing van die polisiebeampte, vergelyk ook die bespreking van die verandering in Schoeman (1996:44 en 49).

Derdens dui dit vir navorser daarop dat loopbaanontwikkeling deur ’n organisasie daargestel word vir werknemers wat reeds ’n loopbaankeuse gemaak het. In die Suid-Afrikaanse Polisie diens sluit dit die meerderheid werknemers in. Daarom stem navorser saam met die sienswyse dat loopbaanontwikkeling albei die prosesse van loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning insluit en dat dit ’n formele benadering van die organisasie behoort te wees.

Navorser ondersteun die siening van Morrison *et al.* (1991:34) wanneer hy die drie konsepte soos volg beskryf: “*Career development can be separated into career management, a set of programs that represent the organization's requirements, and career planning, a set of activities concentrated on the individual member's concerns.*”

Clawson, Kotter, Faux & McArthur (1985:165) se bespreking van die konsepte, naamlik “*Career development consists of the gradual disclosure of the activities that internally and externally sustain an individual through life...*”, sluit direk by die eersgemelde aanhaling aan. Uit laasgenoemde aanhaling verstaan navorser dat die interne aspek na loopbaanbeplanning en die eksterne aspek na loopbaanbestuur verwys. Wat egter van kardinale belang is, is die feit dat die twee konsepte in wisselwerking tot mekaar staan en die een dus nie sonder die ander in ’n organisasie kan plaasvind nie. Die twee konsepte word vervolgens indringend bespreek.

3.2 Loopbaanbestuur

Morrison *et al.* (1991:34) beskryf loopbaanbestuur as: “...*a set of programs that represent the organization's requirements.*” Hierdie definisie is volgens navorsers nie genoegsaam om loopbaanbestuur in konteks te beskryf nie, omdat dit na ‘n groep programme verwys wat deur die organisasie daargestel word om aan sy vereistes te voldoen. Navorsers is van mening dat alle programme in ‘n organisasie nie net op die organisasie se vereistes moet fokus nie, maar ook op die ontwikkeling van personeel. Programme wat in menslike hulpbronbestuur aangepak word, behoort op die personeel van die organisasie te fokus. Hierdie fokus word gerig deur die behoeftes wat in die organisasie bestaan.

Schuler (1992:420) beskryf ‘n organisasie se verantwoordelikheid ten opsigte van die programme wat op menslike hulpbronbestuur fokus wanneer hy die resultaat wat loopbaanbestuur tot gevolg behoort te hê, soos volg verduidelik: “... *to help (employees) match their needs, goals, and abilities with organizational job demands, ...*”

Vanuit bogemelde is dit vir navorsers duidelik dat die programme in loopbaanbestuur fokus op die ontwikkeling van menslike hulpbronne binne ‘n organisasie. Die funksie is die verantwoordelikheid van die organisasie en ondersteun die opleiding en ontwikkeling van personeel, sodat aan beide die werknemer en die organisasie se behoeftes en vereistes voldoen kan word. Schein (1978:5) beskou dit as: “...*a mutually profitable relationship.*”

Die resultaat van so ‘n verhouding is dat produktiwiteit verhoog, kreatiwiteit en langtermyn-effektiwiteit aangehelp en personeel optimaal ontwikkel word, en dat optimale integrasie tussen die individu se werk en familie geskied (Schein, 1978:5).

Loopbaanbestuur word deur Nel (1995:45) soos volg beskryf: *“Loopbaanbestuur verwys spesifiek na mannekrag beplanning bestaan uit werwing, keuring en plasing gerig op die vergemakliking van die loopbaanontwikkeling taak.”*

Alhoewel die skrywer se sinskonstruksie nie altyd korrek is nie, verwys hy tog na die feit dat loopbaanbestuur ’n verantwoordelikheid van die organisasie is. Dieselfde skrywer dui aan dat dit die organisasie se verantwoordelikheid is om werknemers, wat voortdurend hul toekomstige posisie in die organisasie in oënskou neem, te ondersteun om hul vaardighede te ontwikkel en hul doelwitte te bereik.

Feldman (1988:182) voeg redes by waarom loopbaanbestuur as funksie in organisasies daargestel moet word: *“...career management is essential for the hiring and retention of the most talented employees available.”* Vir navorser is die volgende aspekte van die konsep “loopbaanbestuur” wat in die studie uitgelig sal word, van belang.

Eerstens word loopbaanbestuursprogramme deur die organisasie daargestel om werknemers te help om aan die eise van die werk wat gedoen moet word te kan voldoen.

Tweedens word die programme daargestel om werknemers by te staan om hul behoeftes, doelwitte en vaardighede so aan te pas dat hulle aan die eise wat die werk stel kan voldoen.

Derdens stel organisasies loopbaanbestuursprogramme daar om die organisasie by te staan om die mees talentvolle werknemers beskikbaar vir die organisasie te werf en/of te behou.

Dit is vir navorser duidelik dat die organisasie in die proses van loopbaanbestuur die inisiatief neem om te verseker dat die werknemers suksesvol in hul werk is. Dit veronderstel daardie aksies wat gerig is op die bestuur van individue se loopbane

tot voordeel van die individu en die organisasie. Iles & Mabey (1992:107) huldig dieselfde sentimente ten opsigte van loopbaanbestuur naamlik: *“Career management refers to organization-centered initiatives where organizations provide individuals with specific experiences, such as job assignment, job rotation, evaluations of potential or selection, appraisal, training and development experiences.”* Die belangrikste aspek wat hier na vore kom is die interaksie tussen wat die organisasie vir werknemers beplan en die werknemer se eie loopbaanplan.

Navorsers beskou loopbaanbestuur as 'n kritieke funksie van menslike hulpbronbestuur. Dit stel ondersoek in na hoe die organisasie die werwing van nuwe werknemers, die verplasing en plasing van werknemers wat reeds 'n loopbaankeuse gemaak het en die bevordering van werknemers beplan en tot uitvoer bring ten einde aan die organisasie en individu se behoeftes te voldoen. Die inisiatief kom vanuit die organisasie en is op die suksesvolle en effektiewe uitvoering van die werk gerig.

Die funksies wat deur menslike hulpbronbestuur in loopbaanbestuur onderneem behoort te word, is volgens Hall (1986:6) onder andere die volgende:

- 1 Strategiese menslike hulpbronbeplanning
- 2 Opvolgbeplanning
- 3 Assesering/ontwikkeling van die bestuurspotensiaal van werknemers
- 4 Die opleiding van bestuurders in loopbaanbeplanningsvaardighede
- 5 Die daarstelling van alternatiewe loopbaanpaaie
- 6 Die ontwikkeling van nuwe menslike hulpbronsisteme
- 7 Legitimasie van uitdienstrede
- 8 Integrasie van die loopbaanbestuursisteam en die loopbaanbeplanning-sisteam

Bogemelde funksies word nie verder in detail beskryf nie aangesien dit nie die fokus van die studie is nie. Hulle word genoem en bepaalde funksies sal in die volgende

hoofstuk kortliks bespreek word sodat dit met die funksies van loopbaanbeplanning vergelyk kan word. Vir meer inligting rakende die bogemelde aspekte, raadpleeg Feldman (1988:184).

3.3 Loopbaanbeplanning

Loopbaanbeplanning is die funksie van menslike hulpbronbestuur ten opsigte waarvan navorser se voorstel die grootste invloed behoort te hê. Loopbaanbeplanning as funksie van menslike hulpbronbestuur is op die individu gerig om sy loopbaanbehoefte te bevredig en hom in staat te stel om loopbaandoelwitte te bereik binne die raamwerk van die organisasie se behoeftes en vereistes. Die individuele werknemer het grootliks beheer oor die loopbaanontwikkelingsproses, aldus Hall (1986:3).

Die benadering tot die konsep word deur Otte *et al.* (1992:5) soos volg beskryf: *“Career planning is a deliberate process through which an individual becomes aware of personal skills, interests, knowledge, motivations, and other characteristics; acquires information about opportunities and choices; identifies career-related goals; and establishes action plans to attain specific goals.”*

Die belangrikste kenmerke van loopbaanbeplanning op grond van die bogemelde definisie is volgens navorser dat dit 'n doelgerigte proses is. 'n Proses beteken vir navorser dat daar 'n begin, middel en einde is. 'n Proses maak ook voorsiening vir die daarstelling van 'n vloeiagram om die proses te verduidelik. Die loopbaanbeplanningsproses sal in detail in hoofstuk 5 aangespreek word.

Alhoewel loopbaanontwikkeling as 'n proses beskou word, is daar 'n verdere dimensie van loopbaanontwikkeling wat van kardinale belang is. Dié dimensie is die toekomsgerigtheid van die proses. Kenkyujo & Shuppanbu (1992:178) beskryf dié dimensie as 'n visionêre benadering en stel dit soos volg: *“... there are two ways*

of approaching the future. One of these emphasizes process; the other emphasizes vision.” Navorsers glo dat die twee aspekte gekombineer kan word omdat dieselfde skrywers verduidelik dat die prosesbenadering op die teenwoordige tyd fokus. Die tweede benadering, die visionêre, fokus op die toekoms. Die beplanning van ‘n loopbaan is visionêr van aard en is op die toekoms gerig, maar begin in die teenwoordige tyd.

Die toekomsgerigtheid van loopbaanbeplanning verwys volgens navorsers na die stappe wat die werknemer moet doen en ook die gesindheid waarmee die werknemer die loopbaanbeplanningsproses benader. Die fokus van dié toekomsgerigtheid word baie raak deur Senge (1990:141) beskryf as *“personal mastery”*. Hy verduidelik laasgenoemde konsep verder soos volg: *“Personal mastery goes beyond competence and skills, though it is grounded in competence and skills. It goes beyond spiritual unfolding or opening, although it requires spiritual growth. It means approaching one’s life as a creative work, living life from a creative as opposed to reactive viewpoint.”*

Hieruit verstaan navorsers dat die houding van die werknemer die belangrikste aspek in die ontwikkeling en herstel van spesifieke probleme in die loopbaanbeplanningsproses is.

Ook van belang in die definisie van loopbaanbeplanning is dat loopbaanbeplanning ‘n bewusmakingsproses is. Dit is die bewusmaking van die individu se eie vaardighede, belangstellings, kennis en motivering. Hierdie bewusmaking het tot gevolg dat die individu uiteindelik sy posisie in die organisasie kan evalueer in verhouding tot sy strewes. Die organisasie kan die werknemer aanwend waar hy maksimum produktiwiteit sal lewer omdat die werknemer se belangstellings, vaardighede en kennis in ag geneem word.

Die resultaat van die loopbaanbeplanningsproses is dat daar uiteindelik 'n plan van aksie met spesifieke loopbaandoelwitte moet wees. Gerber *et al.* (1995:165) sê die volgende aangaande loopbaanbeplanning: *“Career planning may be defined as the process by which an individual analysis his or her work situation, specifies his or her career goals and plans various means to achieve these goals.”* Laasgenoemde skrywers ondersteun die definisie soos deur Otte aangehaal, veral ten opsigte van die stelling dat loopbaanbeplanning ook as 'n proses beskou word en dat dit verwys na 'n plan van aksie wat opgestel moet word om aan die doelwitte wat die individu gestel het, te werk. Ook in Iles *et al.* (1992:105) word dié aspek beklemtoon as die skrywer die volgende postuleer: *“Career planning is usually seen as employee centred, involving self-assessment, assessment of opportunities and action planning in relation to career goals.”*

Clawson *et al.* (1985:1) beskryf die aktiwiteite van loopbaanbeplanning soos volg: *“Your career planning activities will be based on information that will help you to develop a greater sense of direction and purpose and for what to look for on the way.”* Die feit dat die skrywers dit in die tweede persoon geskryf het, is volgens navorser van belang. Dit wys op die individualistiese aard van die aktiwiteite. Die aanhaling suggereer dat besluitneming deur die werknemer 'n belangrike rol speel in dit wat met hom gebeur.

Navorser is van mening dat loopbaanbeplanning kenmerkend bestaan uit die volgende:

- 1 Dit is 'n doelgerigte proses wat deur die individuele werknemer geïnisieer en in stand gehou word met die ondersteuning van die organisasie wat die inligting omtrent loopbane het. Gerber *et al.* (1995:171) verwys na dié kenmerk soos volg: *“The responsibility for career planning rests primarily with the individual, but he or she will need support from superiors and the organisation in general.”*

- 2 Dit dui op 'n bewuswording van kwaliteite van die individu om hom in staat te stel om 'n analise te maak van sy loopbaan tot op datum en hoe hy dit gaan ontwikkel in die toekoms. Hierdie analise moet in die konteks van die organisasiebehoefte gedoen word.
- 3 Laastens moet daar 'n plan van aksie vanuit die analise vloei wat op spesifieke toekomsgerigte loopbaandoelwitte fokus en wat die vaardighede wat die werknemer in sy werk moet gebruik, sal verbeter.

Feldman (1988:195) beskryf loopbaanbeplanning as 'n strategie en noem twee maniere waarop loopbaanbeplanning gedoen kan word. Eerstens word na die “*get ahead quick*” groep verwys en dan na die groep wat self-assessering onderskryf. Navorser gaan op die tweede benadering fokus aangesien dit die benadering is wat in die studie gevolg en voorgestel gaan word.

Navorser sal in die studie na die multi-strategiese benadering verwys en dié aspek sal in hoofstuk 5, paragraaf 3.1.9.9 in meer detail bespreek word.

Hall (1986:6) bespreek die resultate van loopbaanbeplanning, wat kortliks hier weergegee sal word. Loopbaanbeplanning het tot gevolg dat

- 1 groter betrokkenheid van die werknemer verwag word om primêre verantwoordelikheid te neem vir sy totale loopbaan.
- 2 aandag gegee word aan die middel-loopbaanfase wat vinniger in die lewe van 'n werknemer plaasvind.
- 3 meer vra beantwoord kan word ten opsigte van die plasing en bevordering van werknemers.
- 4 meer eerlike self-assesserings deur werknemers gedoen kan word.

- 5 wanneer werknemers 'n plato in hul werk bereik, hulle dit meer geredelik aanvaar.
- 6 werknemers se loopbane meerdoelig beplan word en dit hulle horisontale mobiliteit verhoog.
- 7 behoeftes by werknemers ontstaan om hulle loopbane gesamentlik met en in verhouding tot organisasiebehoeftes te beplan.
- 8 behoeftes by werknemers ontstaan om meer inligting aangaande die geleentehede in die organisasie te bekom.
- 9 behoeftes by werknemers ontstaan dat organisasies meer hulp moet verskaf in die implementering van loopbaanplanne.

Bogemelde resultate kan as uitsette dien waarvoor daar in organisasies gewerk kan word en die sukses van so 'n program kan aan die resultate gemeet word.

3.4 Resente ontwikkelinge

Die loopbaan van 'n individu in enige organisasie is 'n proses, soos reeds beskryf, en ontwikkel oor 'n tydperk. In Lea *et al.* (1992:416) beskryf Super dit soos volg: *“We now generally accept the fact that ‘career choice’ is not an event, but rather a process.”* Verskeie funksies van die menslike hulpbronbestuurafdeling kan die organisasie en die werknemer bystaan in die ontwikkeling van vaardighede en gesindhede wanneer aan loopbaanontwikkeling aandag geskenk word. Hierdie aandag aan die loopbaan van werknemers sal beteken dat in die individuele werknemer en die organisasie se behoeftes voorsien kan word. Daar is geen verpligting op 'n organisasie om die aksies, soos beskryf, deel van die menslike hulpbronbestuurafdeling te maak nie, maar dit is volgens navorser gewoonlik organisasies met baie werknemers en organisasies wat vir hul werknemers omgee wat so 'n diens aan werknemers verskaf.

Barner (1994:9) en Fish & Wood (1993:3) beweer dat 'n tradisionele benadering tot loopbaanontwikkeling in die hedendaagse organisasie nie sal werk nie en verwys na 'n nuwe wyse waarop loopbaanontwikkeling gedoen moet word, naamlik: *“To succeed in the workplace of tomorrow we must create a new model for career management - the career strategist- which, in contrast to the career planning model, offers a multidirectional, probalistic model of career management...”* (Barner, 1994:9).

Barner beweer verder dat een rigiede langtermyn loopbaandoelwit nie in die toekoms vir 'n werknemer die antwoord sal wees nie; wat nodig is, is 'n buigsame loopbaanplan wat tred hou met veranderinge in die werkplek. Die sogenoemde “nuwe model” moet fokus op die werknemer se verantwoordelikheid in loopbaanontwikkeling. Volgens navorser is dit nie noodwendig dat ou modelle nie sal werk nie, maar dat die fokus van 'n model moet wees waar die werknemer primêr verantwoordelikheid neem vir sy eie toekoms. Boggs (1997:33) ondersteun die gedagte wanneer hy die volgende postuleer: *“Rather than let companies dictate career paths, today each person must take responsibility for his or her future.”*

4 LOOPBAANONTWIKKELINGSTEORIEë

4.1 Loopbaan- en lewensfases

Die gedagte aan verandering is inherent deel van die mens in sy hele lewe. Die studieveld van sielkunde het duidelik aangetoon dat die mens in sy lewe deur 'n verskeidenheid ontwikkelingsfases gaan; elke fase bring verandering mee wat die individu moet hanteer om sy ontwikkeling as mens so suksesvol moontlik te maak. Schlossberg, in Lea *et al.* (1992:7), verduidelik verandering in dié konteks soos volg: *“The adult experience incorporates both continuity and change.”*

Greenhaus (1987:79) verwys na die ontwikkelingsfases soos volg: *“It is*

increasingly being recognized that each portion of adulthood has its own particular developmental task and concerns that need to be addressed.”

Verandering is ook 'n inherente deel van elke werknemer se loopbaan. In die loopbaan van individue gaan hulle ook deur verskillende ontwikkelingsfases en die suksesvolle voltooiing van 'n fase help 'n individu om 'n meer gebalanseerde lewe te lei. Greenhaus (1987:9) sê in dié verband: *“Recent research on adulthood and careers indicates that people progress through relatively predictable phases or stages in their careers...”* Nel (1995:24) ondersteun bogenoemde wanneer hy postuleer dat: *“Wanneer ons die loopbaanontwikkelingsmodelle bestudeer blyk dit duidelik dat mense 'n ordelike opeenvolging van stadia deurgaen, wat elk 'n ander stel take of uitdagings behels.”* Hy verwys na stadiums in die mens se lewe, maar navorser verkies die term “fase” en sal dit in die studie as sinoniem vir “stadium” gebruik.

'n Fase is volgens Pearlman, Schmidt & Hamner (1983:219): *“...a period of time in a person's life characterized by distinctive development tasks, concerns, needs, values, and activities.”* Volgens dieselfde skrywers word die een fase van 'n ander geskei deur 'n rolverandering, die verkryging van status en die suksesvolle bemeestering van die ontwikkelingstake van die fase. Laasgenoemde rede word as voorvereiste gestel wanneer daar na 'n volgende fase beweeg word.

Bogemelde beskrywing van 'n fase weerspieël die siening van die navorser en stem ooreen met dit wat Santrock (1986:27) oor 'n fase postuleer, naamlik: *“An emphasis on stages implies that qualitative changes must occur in certain sequences.”* Die feit dat verandering kwalitatief van aard is, dui vir navorser op die ontwikkeling wat gedurende 'n spesifieke fase plaasvind. Die verandering wat in 'n bepaalde volgorde plaasvind wys volgens navorser op die opeenvolging van ontwikkeling tydens die verskillende fases.

4.1.1 Ontwikkelingsteorieë

Die ontwikkelingsteorieë verskaf 'n logiese wyse waarop die verhouding tussen ontwikkeling en die werk wat 'n volwassene doen, beskryf kan word. Navorser bespreek die drie belangrikste perspektiewe ter verduideliking van die belangrikheid van dié teorie.

4.1.1.1 Ontwikkelingsperspektief

Verskeie wetenskaplike het bygedra tot die kennisbasis van dié perspektief en Schlossberg, in Lea *et al.* (1992:3), beskryf die kern van die ontwikkeling van volwassenes in terme van ouderdom en opeenvolgende fases van ontwikkeling. Die pas waardeur die volwassene in die fases beweeg verskil van individu tot individu en die skrywer noem dat individue selfs by van die fases kan stilstaan.

4.1.1.2 Oorgangsperspektief

Volgens Schlossberg, in Lea *et al.* (1992:5), word die lewe van 'n volwassene ook deur kulturele norme bepaal wat ouderdomstoepaslike gedrag aan persone toeskryf. 'n Voorbeeld van so 'n perspektief is dat 'n spesifieke kultuur 'n sienswyse kan hê van wanneer dit aanvaarbaar is om te trou, om kinders te hê en 'n werk te moet vind. Volgens dié perspektief word ontwikkeling deur die gebeurlikhede of oorgangsfases in die lewe van 'n individu bepaal.

4.1.1.3 Lewensduurte perspektief

In die bespreking van dié perspektief haal Schlossberg, in Lea *et al.* (1992:7), vir Brim & Kagan aan wat noem dat die teorie wat ouderdom as alleenvariant gebruik om ontwikkelingsfases te bepaal, beperkend is in dié sin dat die ontwikkeling van

volwassenes: “...*undirectional, hierarchical, sequenced in time, cumulative, and irreversible ...*” is. Navorsers is van mening dat dit juis bogemelde faktore is wat die variant van ouderdom so bruikbaar maak in loopbaanontwikkeling.

Die waarde van dié perspektief word deur Leibowitz, Schlossberg & Shore in Montross *et al.* (1992:139) soos volg beskryf: “*Taking a career ‘lifespan’ approach has obvious merits for organizations because new employees enter the workplace at all ages, and individuals may by new employees many times in their lives.*”

4.1.1.4 Die behoefte aan ‘n sisteembenadering

Indien aan werknemers se loopbaanbehoefte voorsien wil word, is dit noodsaaklik dat aandag geskenk word aan: “... *a collaborative, system-building approach that encompass the different roles of employees, managers, and the organization,*” aldus Leibowitz, Schlossberg & Shore in Montross *et al.* (1992:140). Alhoewel die skrywers beweer dat die lewensduurte perspektief net op “nuwe” werknemers van toepassing is, glo navorsers dat dit op alle werknemers van toepassing kan wees.

4.1.2 Interaksie tussen lewens- en loopbaanfases

Om die verandering in die verskillende houdings, persepsies en gedrag wat individue in hul lewens en loopbane openbaar te verstaan, is dit volgens Feldman (1988:7) belangrik: “... *to understand both the career challenges they (individuals) face at different points in their work histories and the changes that are likely to occur in their personal lives as they grow older.*” Wat veral van belang is vir hierdie studie, is die interaksie wat daar bestaan tussen die lewens- en loopbaanfases. In verband met die interaksie tussen dié twee stappe fases sê Ivancevich (1995:495) die volgende: “*Individuals go through career stages as they go through life stages, but the interaction between career stages and life stages is not easy to understand.*” Alhoewel hy beweer dat begrip van die interaksie nie maklik is nie,

glo navorser dat maatskaplike werkers wat in werkverband bedryfsmaatskaplike werk doen, begrip daarvoor moet toon.

Ter staving van bogemelde siening verwys navorser weer na Ivancevich (1995:491) wat die volgende postuleer: *“The key to the diagnostic factors influencing careers is not in the person, the external environment influences, or the internal influences themselves, but rather the ways in which these factors interact.”* Uit dié aanhaling verstaan navorser dat

- die persoon na wie verwys word, die werknemer is;
- die invloed van die eksterne omgewing na die gemeenskap en die groter wêreld buite die spesifieke organisasie verwys, en
- die interne invloede verwys na daardie aspekte in die organisasie wat 'n invloed op die individu se loopbaan het. (Dit is egter die interaksie tussen die aspekte wat van primêre belang is vir die studie.)

Nel (1995:35) haal aan uit die werk van Flippo, wat verwys na die sikliese ontwikkeling van 'n geïntegreerde lewe waartydens die werklewe van die individu nie in isolasie plaasvind nie, maar geïntegreer is met sy lewensfases. Schein (1978:17) beskryf dié interaksie soos volg: *“...it is becoming more and more clear that work, family, and self concerns interact strongly within people throughout their lives.”*

In die bespreking van die verskillende loopbaan- en lewensfases sal navorser die ideale ontwikkeling bespreek word, dit wil sê, 'n individu wat sonder enige probleme suksesvol, soos van hom verwag word, deur die fases beweeg. Navorser is terdeë daarvan bewus dat so 'n bespreking nie realisties is nie, maar dit sal aan die leser 'n model verskaf waaraan individue gemeet kan word. Enige probleme kan aan die hand van die afwyking van die fases hanteer word. Die hantering van probleme sal bespreek word wanneer loopbaanberading as funksie in fyner besonderhede bespreek word.

4.2 Loopbaan- en lewensfases gebaseer op ouderdom

Loopbaan- en lewensfases word aan die hand van die lewensduur perspektief beskou en die aspekte soos in 4.1 supra, word as beïnvloedingsfaktore beskou. Dié ontwikkelingsperspektief word ondersteun deur Clawson *et al.* (1985:165) wanneer hulle postuleer: *“Time is central to the idea of career development.”*

4.2.1 Ouderdom as variant van ontwikkeling

Die rede waarom navorser die fases van ontwikkeling aan ouderdom koppel, is omdat ouderdom direk aan tyd gekoppel word en ontwikkeling binne 'n tydsraamwerk plaasvind. Schein (1978:36) verduidelik die konsep van ouderdom in die fases soos volg: *“The stages and tasks of the career cycle are closely related to those of the biosocial life cycle, because both are linked to age and cultural norms.”* Dit is volgens navorser die veranderlike wat nie gemanipuleer kan word nie, alhoewel baie mense dit probeer.

Alles wat in 'n mens se lewe plaasvind is gekoppel aan tyd. Navorser stem saam met Woolfe & Sugermen in Dryden, Charles-Edwards & Woolfe (1994:29) wanneer hulle sê: *“An individual’s personal identity is intimately bound up in the notion of age.”* Ouderdom verskaf 'n aanduiding van wat van 'n individu verwag kan word met betrekking tot sy gedrag, sy houding en die verhoudinge wat hy aanknoop binne die konteks van sy lewe en omgewing.

Santrock (1986:26) haal aan uit Neugarter se bespreking van drie perspektiewe van tyd, naamlik lewenstyd, sosiale tyd en historiese tyd. Die waarde van die bespreking vir die studie is daarin geleë dat dit die maatskaplike werker sal help om al die veranderlikes in ag te neem in die hantering van individue met probleme.

Die drie perspektiewe soos deur Santrock (1986:26) uiteengesit sal kortliks verduidelik word:

Lewenstyd - Die perspektief postuleer dat 'n biologiese tydskaal die opeenvolging van verandering in die proses van groot word en oud word reguleer. Volgens Santrock noem Neugarter dat chronologiese ouderdom in 'n mate 'n indikator van 'n individu se posisie is aangesien individuele verskille kenmerkend is van fisiese en psigologiese ontwikkeling. Ook sosiale en sielkundige gedrag van individue verskil en ouderdom kan net in ag geneem word wanneer die spesifieke gemeenskap waarin die individu lewe as verwysingsraamwerk gebruik word. Santrock (1986:23) benader individuele verskille soos volg: ***“Individual differences are simply the consistent, stable ways we are different from each other.”*** Navorser is die mening toegedaan dat hulp aan die individu kontekstueel verskaf moet word en dat dit juis die individuele verskille in ouderdomme is wat dié model so toepaslik maak.

Sosiale tyd - Hierdie perspektief verwys na die dimensies wat die ouderdomgraderings van 'n spesifieke gemeenskap beskryf. In die Suid Afrikaanse konteks, onder groepe in die swart bevolking, is daar 'n spesifieke ritueel wat 'n jong seun moet deurgaang om die status van jong man te bereik. Dit is nodig vir die maatskaplike werker om te weet dat daar verskillende verwagtinge van die verskillende fases van ouderdom in verskillende gemeenskappe voorkom. Die maatskaplike werker kan die ontwikkeling van 'n individu in 'n spesifieke stadium vergelyk met dié van ander individue van dieselfde ouderdom in dieselfde gemeenskap.

Historiese tyd - In hierdie perspektief word daar verwys na groot historiese gebeurtenisse wat in die lewe van die individu voorgekom het, en die effek daarvan op sy ontwikkeling. 'n Praktiese voorbeeld is die apartheidswette wat in Suid Afrika geheers het. Navorser het byvoorbeeld gevind dat die meeste wit lede van die polisie hul loopbane op agtienjarige ouderdom begin het, terwyl die swart lede hul

loopbane op ouderdom twintig tot twee en twintig, en selfs ouer, begin het. Navorsers glo dat een moontlike rede dié van skoolopleiding kan wees, wat direk aan die aparte ontwikkeling en die verpligte hervestiging van mense gekoppel kan word.

Ouderdom veronderstel verandering, wat 'n groot aantal betekenisvolle lewensgebeurtenisse omsluit. Dié lewensgebeurtenisse dui spesifieke fases in die lewe van 'n individu aan.

4.3 Loopbaanfases

Wanneer die tipiese lewenspatroon van 'n individu beskou word, dui dit volgens Woolfe in Dryden *et al.* (1994:30) die volgende aan: “*...the formulation of a number of stage based accounts of human development.*” Die loopbaanfases waardeur 'n individu noodwendig moet gaan, word vervolgens bespreek.

Die loopbaanontwikkelingsfases word volgens Greenhaus (1987:9) gekenmerk deur: “*...a somewhat distinctive set of themes or tasks that need to be confronted.*” Feldman (1988:16) haal verskeie skrywers aan en noem dat die skrywers 'n stel loopbaanfases ontwikkel het wat op die ouderdom van individue gebaseer is. Die skrywers het Dalton se vier fases van 'n loopbaan geneem, naamlik vakleerling; kollega; mentor en borg, dit in kleiner eenhede verdeel en die fases aan die ouderdom van 'n individu gekoppel (Feldman, 1988:12).

In studies van die ouderdom-gebaseerde modelle word terminologie verskillend gebruik om die fases te beskryf. Feldman het dié terminologieë geneem en hulle gekonsolideer in sy bespreking van die loopbaanfases, en navorsers kan hom daarmee vereenselwig omdat dit sinvol en logies gedoen is.

Navorsers is van mening dat die studie van Feldman 'n duidelik geïntegreerde beeld verskaf van die verskillende fases. Die skrywer verdeel die fases van 'n loopbaan

in drie groeperings, naamlik vroeë, middel en latere loopbaan. Hierdie groeperings stem ooreen met Kram (1988:69), wat Levinson aanhaal en dit soos volg verduidelik: “...*early adulthood (ages 22 - 40), middle adulthood (ages 40 - 60), and late adulthood (60-)*.” Vergelyk ook Pearlman *et al.*(1983:219-221) se bespreking met betrekking tot die daarstelling van 'n geïntegreerde model van loopbaanfases.

Navorsers sal die tipiese gedragsaspekte van elkeen van die groeperinge bespreek. Vergelyk punt 4.3 van hierdie hoofstuk.

Omdat 'n ontwikkelingsbenadering tot loopbaanontwikkeling in die studie gevolg word, gaan navorsers die klem plaas op die algemene besluite en aanpassings wat individue moet maak by elke ontwikkelingsvlak en/of daardie besluite en aanpassings wat gemaak moet word op die volgende ontwikkelingsvlak (Isaacson & Brown, 1993:13). Die besluite word geneem en aanpassings word gedoen aan die hand van die groeperinge soos deur Kram hierbo verskaf.

Tabel 1 beskryf die loopbaanfases volgens Feldman (1988:14 & 15) aan die hand van die fases en die loopbaantake wat die individu moet bemeester. Die belangrikheid van die verskillende fases word deur Greenhaus (1987:9) soos volg gepostuleer: “*If individuals understand the developmental tasks associated with each career stage, they can develop goals and strategies that are most appropriate to their particular career stage.*”

Die verskillende loopbaantake word vervolgens vergelykend met die verskillende loopbaanfases bespreek.

Tabel 1: Loopbaantake in verhouding tot loopbaanfases

Ouderdom	Loopbaanfase	Loopbaantake
15 - 22	Vroeë loopbaan: Eksplorاسie	1 Identifisering van 'n loopbaan 2 Verkryging van die toepaslike opleiding en toereikende prestasie 3 Ontwikkelling van eie talente en belangstellings
22 - 30	Vroeë loopbaan: Leer/ontwikkeling	1 Verkryging van 'n toepaslike werk/posisie (Tree toe tot arbeidsmark) 2 Aanpassing by daaglikse werk en by toesighouers
30 - 38	Vroeë loopbaan: Vaslegging	1 Keuse van 'n spesiale of spesifieke area van vaardigheidontwikkeling 2 Lewer 'n onafhanklike bydrae tot die werk en/of die uitsette van 'n organisasie
38 - 45	Middel loopbaan: Oorgang	1 Herevaluering van eie vaardighede, talente en belangstellings 2 Onttrekking van mentor en voorbereiding om self 'n mentor te word
45 - 55	Middel loopbaan: Groei	1 Is 'n mentor vir andere 2 Neem meer verantwoordelikheid vir algemene bestuur van 'n organisasie
55 - 62	Latere loopbaan: Instandhouding	1 Word betrek by strategiese besluite rakende die organisasie 2 Raak betrokke by die organisasie se rol in die siviele en politieke arena
62 - 70	Latere loopbaan: Onttrekking	1 Seleksie en ontwikkeling van ondergeskiktes vir toekomstige

Ouderdom	Loopbaanfase	Loopbaantake
		leierskapsrolle 2 Aanvaar verminderde mag en verantwoordelikheid in 'n organisasie

Aangepas uit Feldman (1988:14 & 15).

Die model gebaseer op ouderdom gaan van die veronderstelling uit dat individue 'n patroon van groei, stabilisasie en oorgang in elke fase deurgaang. Die individu het tyd nodig om deur ervaring en ontwikkeling nuwe vaardighede aan te leer en om daarin te groei. Daarna verskaf die individu produksie en die toepassing van die vaardighede wat hy aangeleer het. Laastens begin die individu die oorgang van die verantwoordelikhede van die een fase na die verwagte verantwoordelikheid van die volgende fase.

Die tyderk van groei word gekenmerk deur afwagting en uitdaging, stabilisasie of vaslegging deur uitstaande werkverrigting en oorgang deur herassessering en ang (Feldman, 1988:16). Die gevoelens wat by individue ontstaan en die sielkundige probleme wat hulle moet oplos namate hulle deur die fases beweeg, is volgens navorser uiters belangrik vir enige berading waardeur die individue gaan, hetsy vir loopbaanbeplanning en/of terapeutiese insette.

Feldman (1988:14 & 15) verskaf die sielkundige aspekte wat van toepassing is op 'n individu in elke ontwikkelingsfase (vergelyk tabel 2). Navorser het die loopbaantake van die sielkundige aspekte geskei om meer klem op laasgenoemde te plaas. Navorser is van mening dat die sielkundige aspekte spesifiek die beradingsproses behoort te rig.

Navorser is verder van mening dat onderstaande inligting 'n onderbou is vir hulp aan die probleemwerknemer. Dit is dus vir die maatskaplike werker wat in die bedryf

praktiseer noodsaaklik om kennis te neem van die inligting verskaf in die tabel. Greenhaus (1987:79) verduidelik dit soos volg: *“An understanding of the implications of different career stages can help individuals manage their careers more effectively and can help organizations manage and develop their human resources.”* Dit is belangrik om daarop te let dat die individu en die organisasie voordeel uit die kennis en die toepassing daarvan sal kan trek.

Tabel 2: Die sielkundige aspekte van elke loopbaanfase

Ouderdom	Loopbaanfase	Sielkundige aspekte
15 - 22	Vroeë loopbaan: Eksplorاسie	1 Ontdekking van eie behoeftes en belangstellings 2 Ontwikkeling van 'n realistiese self-evaluering van eie vaardighede
22 - 30	Vroeë loopbaan: Leer/ontwikkeling	1 Ontwikkeling van selfvertroue deur die verwerking van onsekerheid of onervarendheid 2 Leer hoe om met ander in 'n werksituasie saam te werk
30 - 38	Vroeë loopbaan: Vaslegging	1 Besluit oor eie vlak van professionaliteit en verbondenheid tot die organisasie 2 Hantering van die gevoelens van mislukkings van onafhanklike projekte en uitdagings
38 - 45	Middel loopbaan: Oorgang	1 Assessering van eie vordering in verhouding tot eie ambisies 2 Hantering van konflik in die werk- en persoonlike lewe
45 - 55	Middel loopbaan:	1 Hantering van kompetisie en agressie

Ouderdom	Loopbaanfase	Sielkundige aspekte
	Groei	van jonger werknemers 2 Leer hoe om tegniese vaardighede te vervang met ervaring gebaseer op wysheid
55 - 62	Latere loopbaan: Instandhouding	1 Raak primêr betrokke by die organisasie se welsyn eerder as eie loopbaan 2 Hanteer ernstige politieke of belangrike besluite sonder om emosioneel betrokke te raak
62 - 70	Latere loopbaan: Onttrekking	1 Ontdekking van nuwe bronne van bevrediging buite die werksfeer 2 Handhawing van selfwaarde sonder 'n werk/posisie

Oorgeneem uit Feldman (1988:14 & 15)

Vir individue om elke ontwikkelingsfase suksesvol te voltooi is dit nodig dat besliste aandag aan die sielkundige aspekte geskenk word. Navorsers is van mening dat wanneer die bogemelde nie gebeur nie, berading in die vorm van loopbaanbeplanning binne die organisasie noodsaaklik word.

Die verskillende lewensfases sal vervolgens bespreek word om die emosies te bespreek wat 'n individu in sy lewe ervaar. Feldman (1988:17) is van mening dat die individu ook hier deur dieselfde siklus van groei, stabilisasie en oorgang gaan.

4.4 Lewensfases

Die totale lewensfases waardeur elke individu noodwendig beweeg is nie ter sprake vir die studie nie. Net die fases waardeur 'n volwassene beweeg, is op die studie van

toepassing en daarom sal dit ook so bespreek word. Volgens Feldman (1988:17) is die kern van die indeling geleë in die sielkundige fases waardeur die individu beweeg.

Feldman (1988:17) bespreek die indeling soos volg: *“Models of life stages, then, like those of career stages, identify a series of stages based on age, and for each stage identify a set of psychological issues to be confronted.”* Dieselfde skrywer gaan verder en beskryf die fases aan die hand van die impak van elke fase op die gesinslewe. Die skrywer erken die rol wat die gesin speel in besluite wat in die werk gemaak word. Die verskillende fases word in tabel 3 weergegee.

Die lewensfases van ’n individu wat besluit het om te trou en sy lewe as deel van ’n gesin met kinders deur te bring, word verskaf. Volgens Pearlman *et al.* (1983:219) is een van die riglyne wat gebruik word om die lewensfases te bepaal die gesin en die lewensiklus van ’n persoon se kinders.

Bogemelde skrywer noem verder dat: *“Since the passage of children are so clear, they can also serve to mark the parents’ ”* (Pearlman *et al.*, 1983:219). Individue wat besluit om enkellopend te wees se situasie word verskillend aangespreek en moet by elke individu persoonlik aangepas word.

Tabel 3: Sielkundige aspekte met betrekking tot die lewensfases

Ouderdom	Lewensfase	Gesinstake	Sielkundige aspekte
15 - 22	Adolessensie	Enkellopende volwassene	1 Ontwikkeling van ’n eie identiteit 2 Balansering van die behoefte aan totale onafhanklikheid met die behoefte aan emosionele ondersteuning van ander volwassenes

Ouderdom	Lewensfase	Gesinstake	Sielkundige aspekte
22 - 30	Jong volwassene: Oorgang	Getroude volwassene	1 Balanseer eie behoeftes met 'n ander in 'n intieme verhouding 2 Verkry verbondenheid met eggenoot/eggenote m.b.t. lewenstyl, waardes van die gesin en die opvoeding van kinders
30 - 38	Jong volwassene	Ouer van jong kinders	1 Aanpassing by die emosionele eise van ouerskap 2 Handhaaf intieme verhouding met eggenoot/ eggenote ten spyte van die eise van kinders
38 - 45	Middel volwassene: Oorgang	Ouer van adolessente	1 Assesseer huidige waardes en verbindings; voel dat dit die laaste geleentheid is om verandering te maak 2 Hanteer ambivalente gevoelens van liefde en aggressie t.o.v. adolessente kinders
45 - 55	Middel volwassene	Ouer van opgegroeide kinders	1 Ontwikkel 'n dieper verhouding met die eggenoot/ eggenote, nie gefokus op die kinders nie 2 Hanteer gevoelens van verlies, kinders wat die huis verlaat en ouers wat te sterwe

Ouderdom	Lewensfase	Gesinstake	Sielkundige aspekte
			kom
55 - 62	Latere lewe, volwassene: Oorgang	Grootouer van klein-kinders	1 Ontwikkel nuwe belangstellings, aktiwiteite, en vriendskappe wat verband hou met 'n afname in werk 2 Staan kinders finansieel en emosioneel by met hul nuwe gesinsverantwoordelikhede
62 - 70	Latere volwassene	Grootouer van adolessente; wewenaar/weduwee	1 Hanteer die bewustheid van 'n naderende dood of die dood van 'n eggenoot/egenote 2 Aanvaar die keuses wat in eie lewe gemaak is

Oorgeneem uit Feldman (1988:18 & 19)

Die verskillende lewensfases waardeur 'n individu deur sy volwasse lewe beweeg dui duidelik die beperkinge aan wat op hom geplaas word in sy loopbaan. Dié beperkinge sal by individue voorkom wat besluit om te trou en/of om 'n gesin te hê. Die geboorte van kinders het 'n direkte invloed op die emosionele en fisiese energie van die individu (vergelyk Nel, 1995:12 en Feldman, 1988:17). Laasgenoemde skrywer gaan verder en beskryf die invloed van lewensfases en die individu se werk soos volg: *“Life stage models make us aware of the difficult choices individuals have to make at each point in their life between career growth and family growth, and how reverses or disappointments in one arena will inevitably spill over into the other.”*

Wat vir navorser veral in hierdie aanhaling uitstaan, is dat die skrywer beweer dat keuses in die een arena 'n invloed op keuses in die ander sal hê. Dit wys op die interafhanklikheid van die twee arenas in die lewe van 'n individu. Dit is vir navorser

duidelik dat nie een van die arenas bo die ander een gestel kan word nie, en dat maatskaplike werkers wat in die werkarea praktiseer bewus moet wees van die loopbaanfases waardeur individue noodwendig beweeg wanneer hulle berading met diesulkes doen.

Fases in die lewe van 'n individu gaan ook deur dieselfde sikliese groei as loopbaanfases, naamlik groei, stabiliteit en oorgang. Feldman (1988:17 & 20) verwys na die kenmerke van die oorgangstydperk as 'n tydperk wanneer die individu meer selfgesentreerd is. Dié tydperk word verder gekenmerk deur introspeksie en ambivalensie met betrekking tot intieme verhoudinge. Die kenmerk van stabiliteit is wanneer die individu 'n groter gesentreerdheid teenoor ander openbaar. Die individu sal ook baie energie gebruik om sosiale verhoudinge aan te knoop en in stand te hou, of soos Nel (1995:12) dit stel: “...*deur heelhartige beleggings in belangrike sosiale verhoudings (te maak).*” Vir navorser as maatskaplike werker is dit van belang om te weet in watter fase die individu is, aangesien dit die omvang en inhoud van terapie of berading met so 'n kliënt direk sal beïnvloed.

Aangesien die twee arenas soos hierbo bespreek soveel in gemeen het en die ouderdomme wanneer verandering plaasvind ooreenstem, is navorser van mening dat die twee arenas op een skedule voorgestel kan word. Tabel 4 is 'n samevoeging van die twee arenas en dit word so verskaf om vergelyking te vergemaklik.

Tabel 4:'n Vergelyking van die ouderdomme van loopbaan- en lewensfases

Ouderdom	Loopbaanfase	Lewensfase
15 – 22	Vroeë loopbaan: Eksplorاسie	Adolesensie
22 – 30	Vroeë loopbaan: Leer/ontwikkeling	Jong volwassene: Oorgang

Ouderdom	Loopbaanfase	Lewensfase
30 - 38	Vroeë loopbaan: Vaslegging	Jong volwassene
38 - 45	Middel loopbaan: Oorgang	Middel volwassene: Oorgang
45 - 55	Middel loopbaan: Groei	Middel volwassene
55 - 62	Latere loopbaan: Instandhouding	Laat volwassene: Oorgang
62 - 70	Laat loopbaan: Onttrekking	Laat volwassene

Bogemelde tabel is 'n samevoeging van die twee tabelle soos deur Feldman (1988:14 & 15, 18 & 19) verskaf en toon volgens navorser aan dat die individu terselfdertyd deur die twee fases beweeg en dat daar twee stelle sielkundige aspekte is waardeur die individu moet gaan. Greenhaus (1987:86) verduidelik dit soos volg: *“The concepts of life development and career development are not incompatible - there is just a greater emphasis on work-related issues in career development models.”* Volgens navorser is dit noodsaaklik om as maatskaplike werker in die bedryf nie net van bogemelde aanhaling kennis te neem nie, maar om dit deel te maak van die repertoire van die intervensieproses van die probleemwerknemer.

Om die studie te vergemaklik plaas navorser die sielkundige aspekte van elke fase teenoor mekaar in tabel 5. Dit word gedoen om begrip te vergemaklik in die proses van hulp aan die probleemwerknemer.

Tabel 5: 'n Vergelyking van die sielkundige aspekte van loopbaan- en lewensfases

Ouderdom	Loopbaanfases Sielkundige aspekte	Lewensfases Sielkundige aspekte
15 – 22	1 Ontdekking van eie behoeftes en belangstellings 2 Ontwikkeling van 'n realistiese self-evaluering van eie vaardighede	1 Ontwikkeling van 'n eie identiteit 2 Balansering van die behoefte aan totale onafhanklikheid met die behoefte aan emosionele ondersteuning van ander volwassenes
22 – 30	1 Ontwikkeling van selfvertroudeur deur die verwerking van onsekerheid of onervarendheid 2 Leer hoe om met ander persone in 'n werksituasie saam te werk	1 Balanseer eie behoeftes met dié van 'n ander in 'n intieme verhouding 2 Verkry verbondenheid met eggenoot/eggenote mbt lewenstyl, waardes van die gesin en die grootmaak van kinders
30 – 38	1 Besluit oor eie vlak van professionaliteit en verbondenheid tot die organisasie 2 Hantering van die gevoelens van mislukking van onafhanklike projekte en uitdagings	1 Aanpassing by die emosionele eise van ouerskap 2 Handhaaf intieme verhouding met eggenoot/eggenote ten spyte van die eise van kinders
38 – 45	1 Assessering van eie vordering in verhouding tot eie ambisies 2 Hantering van konflik in die werk- en persoonlike lewe	1 Assesseer die huidige waardes en verbindings; voel dat dit die laaste kans is vir verandering

Ouderdom	Loopbaanfases Sielkundige aspekte	Lewensfases Sielkundige aspekte
		2 Hanteer ambivalente gevoelens van liefde en aggressie t.o.v. adolessente kinders
45 – 55	1 Hantering van kompetisie en aggressie van jonger werknemers 2 Leer hoe om tegniese vaardighede te vervang met ervaring gebaseer op wysheid	1 Ontwikkel 'n dieper verhouding met die eggenoot/eggenote, nie gefokus op kinders nie 2 Hanteer gevoelens van verlies, kinders wat die huis verlaat en ouers wat tot sterwe kom
55 – 62	1 Raak primêr betrokke by die organisasie se welsyn eerder as eie loopbaan 2 Hanteer ernstige politieke of belangrike besluite sonder om emosioneel betrokke te raak	1 Ontwikkel nuwe belangtellings, aktiwiteite, en vriendskappe wat verband hou met 'n afname in werk 2 Staan kinders finansiêel en emosioneel by met hul nuwe gesinsverantwoordelik-hede
62 – 70	1 Ontdekking van nuwe bronne van bevrediging buite die werksfeer 2 Handhawing van selfwaarde sonder 'n werk/posisie	1 Hanteer die bewustheid van 'n naderende dood van 'n eggenoot/eggenote 2 Aanvaar die keuses wat in eie lewe gemaak is

Opgestel uit Feldman (1988:14 & 15,18 & 19).

Dit is verder volgens navorsers belangrik om die tipiese ontwikkeling waardeur die

individu moet gaan aan die hand van Kram (1988:69) se groeperings te begryp. Dit is ook belangrik om daarop te let dat individue se ontwikkelingstake en hul lewenservarings deel is van die verhoudinge wat hulle by die werk aanknoop en in stand hou. Die verwagtinge wat die individu vir homself het, vir sy loopbaan en sy gesin, sy vorige ervarings, verhoudings met ouers, kinders, eggenoot, gesagsfigure en portuurgroepe is deel van die verhoudings by die werk.

4.5 'n Loopbaanontwikkelingsperspektief van loopbaan- en lewensfases

Werklike begrip vir die aard van integrasie van die loopbaan- en lewensfases is noodsaaklik om individue by te staan in oorgangstydperke in hul lewe. Die spesifieke perspektief moedig organisasies aan om, soos Schein (1978:6) dit stel: *"...consider the whole person who comes to work."* Begrip soos hierbo gemeld ondersteun die organisasie aangesien dit help met die bestuur van die oorgang van individuele werknemers se loopbane. In dié verband sê Clawson *et al.* (1987:166): *"We can add to time a number of other dimensions and begin to sketch out the shape of careers over time."* Vanuit die loopbaanontwikkelingsperspektief is daar vier aspekte waarvan hulpverleners kennis en begrip moet hê om die oorgangstydperke van individue in die organisasie te bestuur. Feldman (1988:22) vestig die aandag op die belangrikheid van begrip vir:

- **Die integrering van die werk- en gesinslewe van werknemers**

Die noodsaaklikheid van die integrasie van die werk- en huislewe word beklemtoon wanneer Feldman (1988:22) Kotter soos volg aanhaal: *"... the world as we experience it today is one big interdependent mass, and the interdependencies are growing, not shrinking."*

- **Individue wat nie die tradisionele loopbaanroetes volg nie**

Die werknemer wat laat in sy lewe begin werk of die werknemer wat besluit

om 'n tweede loopbaan te begin sal vind dat die eise van die werk en hul eie emosionele lewenseise nie gesinchroniseerd volgens die verskillende fases plaasvind nie. Hierdie ongelykheid in die ontwikkelingsfases kan onnodige stres op die werknemer plaas.

- **Die impak van werkbevrediging op die suksesvolle voltooiing van die geïntegreerde fases**

Werknemers moet beseft dat die spesifieke loopbaanfases waarin hulle is 'n direkte invloed sal hê op hul werkbevrediging.

- **Kritieke besluitneming in die loopbaanontwikkelingsproses**

Die werknemer moet in sy loopbaan besluit of hy byvoorbeeld 'n spesialis in sy vakgebied wil bly en of hy na die bestuur van die organisasie wil beweeg. Die besluit van spesialis versus bestuurder het 'n groot impak op sy toekomstige ontwikkeling en is bepalend ten opsigte van sy groei. Die rede vir die besluit is daarin geleë dat spesialisontwikkeling nie noodwendig bestuursontwikkeling insluit nie.

Hierdie vier aspekte word deurgaans in die studie aangespreek deur die teoretiese bespreking en in die praktiese toepassing wat voorgestel word.

'n Individue wat in die eerste fase van sy loopbaan is, is besorg oor die tipe loopbaan en die tipe lewenstyl wat hy gaan volg. Die individu het 'n idee van wat hy in die toekoms wil wees of wil word en dié idee manifesteer in die doelwitte en streeke wat hy openbaar.

Kennis moet geneem word van spesifieke ontwikkelingstake wat die individuele werknemer bemeester, volgens die groeperinge soos deur Kram(1988:69) verskaf. Hierdie gedeelte word aan die hand van Kram(1988:72-73) bespreek en word

verskaf as 'n besorgdheid van die individu oor homself, sy loopbaan en sy gesin of familie. Elke groepering sal afsonderlik bespreek word en die klem is op die take en/of besluite wat die individu in die tydperk moet voltooi en neem. Die besluite en/of take sal die individu help om die fase suksesvol te voltooi. Verder sal dit die bedryfsmaatskaplikewerker kan help om die inhoudelike van die intervensie met die probleemwerknemer te bepaal en te rig.

4.5.1 Vroeë loopbaan:

In die vroeë loopbaanfase van 'n individu word die volgende besluite en/of take veronderstel:

Besorgdheid oor self:

Bevoegdheid: Die individu behoort effektiewe professionele- en/of bestuursrolle te ontwikkel. Ook die ontwikkeling van 'n effektiewe rol as ouer en/of eggenote speel in dié fase 'n rol.

Identiteit: Die individu ontwikkel 'n eie identiteit in sy beroep en/of as 'n bestuurder. Hy moet vasstel wat sy vaardighede, bevoegdhede, ambisies en strewes is.

Besorgdheid oor die loopbaan:

Verbondenheid: In watter mate wil die individu hom verbind en wil hy betrokke wees by die organisasie? Is daar ander belangrike opsies wat die individu kan uitoefen?

Vooruitgang: Wil die individu vooruitgaan om in die spesifieke organisasie te werk? Is dit moontlik om in die organisasie vordering te maak sonder om belangrike waardes prys te gee?

Verhoudinge: Die individu moet bepaal hoe hy effektiewe verhoudings met toesighouers en met sy portuurgroep kan ontwikkel. Hoe kan die individu in sy vordering sy effektiwiteit en waarde vir ander in die organisasie bewys?

Besorgdheid oor die gesin:

Familieroldefinisie: Die daarstelling van 'n persoonlike lewe waarmee die individu tevrede is. Wat is die soort lewenstyl wat die individu vir homself wil ontwikkel?

Werk/Familie konflik: Die versekering dat die individu se werk en gesinsverpligtinge in ekwilibrium is. Die individu moet aandag aan sy gesin skenk sonder om sy vordering by die werk te skaad.

Bogemelde ontwikkelingstake het betrekking op die vroeë loopbaan van die individu. Volgens Tolbert (1980:43) word dié tydperk van 'n individu se lewe gekenmerk deur eksplorاسie en die algemene kenmerke is onder andere self-ondersoek, rolontwikkeling en die ondersoek na en begin van 'n beroep.

4.5.2 Middel loopbaan:

Besluite en/of take in dié periode van 'n individu se werklewe is onder andere:

Besorgdheid oor self:

Bevoegdheid: Die individu vergelyk sy bevoegdheid met homself, sy portuurgroep, sy ondergeskiktes en met sy eie standaarde en verwagtinge.

Identiteit: Die individu se identiteit as 'n nie-beginner word ontwikkel. Die betekenis van hoe om 'n ryper volwassene te wees, word verwerk.

Besorgdheid oor die loopbaan:

Verbondenheid: Die individu beoordeel die tyd wat hy aan die ontwikkeling van 'n loopbaan spandeer in vergelyking met die jare wat verby is. Die individu vra homself af waaraan hy hom kan verbind indien hy niks meer aan sy eie doelwitte of bevordering kan doen nie.

Vooruitgang: Die vraag of hy nog die geleentheid sal hê om te vorder al dan nie raak belangrik. Die individu beoordeel sy produktiwiteit aan die hand daarvan dat hy nie meer kan vorder nie.

Verhoudinge: Die verhouding tussen die individu en sy portuurgroep met wie hy in direkte kompetisie is moet beoordeel word. Die vraag van hoe die individu effektief saam met ondergeskiktes kan werk wat hom moontlik kan verbygaan met bevordering, ontstaan in die fase.

Besorgdheid oor die gesin:

Familieroldefinisie: Die individu se rol in die gesin word in heroorweging geneem nadat die kinders groot is en die huis verlaat het.

Werk/Familiekonflik: Die individu vra homself af hoe hy die tyd wat hy van sy gesin geneem het om sy beroep te vestig, aan hulle kan teruggee.

In hierdie fase word die individu met 'n stel unieke ontwikkelingstake gekonfronteer. Hy het reeds 'n aansienlike deel van sy loopbaan agter die rug. 'n Reeks lewensgeskiedenis het verloop wat 'n invloed op sy werk en loopbaan gehad het. Die individu in die middeljare herassesseer sy gedrag van die verlede en plaas dit in verhouding tot sy huidige omstandighede. Die fokus van dié tydperk is op herassessering eerder as inisiasie.

4.5.3 Latere loopbaan

In die latere loopbaanfase van die individu is onderstaande besluite nie net van belang nie, maar ook noodsaaklik om deur te werk ten einde suksesvolle aanpassing as afgetredene te verseker.

Besorgdheid oor self:

Bevoegdheid: Die individu beoordeel sy deelname aan die organisasie as konsultant met invloed in vergelyking met 'n meer sentrale rol wat hy in die verlede gespeel het.

Identiteit: Die individu beoordeel die waarde van sy bydrae tot die organisasie. Ook die vraag van wie hy is, verwyderd van sy rol as bestuurder en/of professionele persoon, word belangrik.

Besorgdheid oor die loopbaan:

Verbondenheid: Hy stel vas waaraan hy hom kan verbind buite die organisasie wat betekenis en betrokkenheid tot gevolg sal hê. Ook stel hy vas hoe hy sy verbintenis met sy werkrol kan verbreek na soveel jare van werk.

Vooruitgang: Wat is die belewenis van die individu met betrekking tot die feit dat hy uit die organisasie beweeg en hoe voel hy oor sy finale vordering in die organisasie? Is hy tevrede met wat hy in sy werklewe bereik het?

Verhoudinge: Ook die stappe wat hy gaan neem om verhoudinge met sy bogeskikte, portuurgroep en ondergeskiktes in stand te hou terwyl hy homself van die organisasie losmaak. Die moontlikheid van voortgesette mentorskap en borgskap vir jonger werknemers word beoordeel. Hoe behoort die individu

betekenisvolle verhoudings te hanteer wanneer hy die werk verlaat?

Besorgdheid oor die gesin:

Familieroldefinisie: Wat sal die rol van die individu wees in die gesin nadat hy opgehou het met werk en nie meer 'n loopbaan het nie? Hoe sal die betekenisvolle verhoudinge met eggenote en kinders verander?

Werk/Familiekonflik: Wil die individu met 'n nuwe loopbaan begin, of sal sy gesin en sy buitemuurse aktiwiteite genoegsaam wees?

Die individu word weer eens deur 'n unieke stel ontwikkelingstake gekonfronteer. Hierdie individu se lewe fokus daarop dat hy gaan ophou werk en dat sy loopbaan tot 'n einde gaan kom. Die voorbereiding op die tydperk sonder werk vind in die periode plaas. Dié tydperk word gekenmerk deur die bewuswording daarvan dat die individu aan die einde van sy werklewe gekom het. Dit is die einde van 'n loopbaan wat gedurende sy volwasse lewe aan al sy behoeftes voldoen het en die individu moet sy lewe sonder 'n werkidentiteit oorweeg, verwerk en voortsit.

5 DIE VISIONÊRE KONTEKS VAN LOOPBAAN-ONTWIKKELING

Mense is die aktiewe krag in enige organisasie. Vir die organisasie om voort te bestaan is dit noodsaaklik vir topbestuur om toe te sien dat werknemers hulself nie in 'n doodloopstraat in die organisasie bevind nie. Loopbaanontwikkeling is dié funksie wat juis die visionêre aspek van 'n werknemer se tyd in 'n organisasie direk aanspreek. Senge (1990:148) beskryf die visionêre konteks soos volg: *“Ultimately, vision is intrinsic not relative.”* Aansluitend hierby sê hy: *“It is a process of continually focusing and refocusing on what one truly wants, on one’s vision.”*

6 SLOTGEDAGTES

Loopbaanontwikkeling is 'n funksie wat deur die menslike hulpbronbestuurafdeling van 'n organisasie aan werknemers verskaf behoort te word. Die teoretiese onderbou verskaf aan die betrokke professionele persoon net 'n riglyn en daar moet 'n spesifieke raamwerk geskep word waarin die funksie uitgeoefen kan word. Bogemelde bespreking plaas loopbaanontwikkeling in konteks vir gebruik in die Suid-Afrikaanse Polisie diens.

Die samestelling van 'n assesseringsinstrument om die loopbaanpatroon van werknemers vas te stel, behoort professionele werkers in staat te stel om die teorie in die praktyk toe te pas. Dit behoort ook aan die bedryfsmaatskaplike werker uiteindelik 'n alternatiewe intervensie te verskaf wanneer probleemwerknemers hanteer word.

In die volgende hoofstuk sal die proses van loopbaanontwikkeling bespreek word met die fokus op wat gedoen kan word om dit as 'n spesifieke intervensie met die oog op voorkomende aksie in bedryfsmaatskaplike werk te gebruik.

-oOo-

HOOFSTUK 5

DIE LOOPBAANONTWIKKELINGSPROSES

1 INLEIDING

Die konsep “loopbaanontwikkeling” is kontekstueel in die vorige hoofstuk beskryf. Die noodsaaklikheid daarvan om dié konsep kontekstueel te bespreek is geleë in die feit dat wetenskaplikes wat die konsepte bespreek nie saamstem oor die betekenis daarvan nie. As gevolg hiervan het die navorser die konsepte soos hy dit self verstaan in verband gebring met die praktyk en met die Suid-Afrikaanse Polisiediens as organisasie.

Die vorige hoofstuk word opgevolg met 'n bespreking van die proses van loopbaanontwikkeling. Om te verseker dat die proses ook in konteks begryp word, word die hoofstuk soos volg ingedeel:

- Die verskillende modelle van loopbaanbestuur word eerstens bespreek
- Daarna dui die navorser die verskillende verantwoordelikhede van loopbaanontwikkeling aan
- Die verskillende aksies in die proses word afsonderlik bespreek aan die hand van wie verantwoordelik daarvoor is

2 MODELLE IN LOOPBAANONTWIKKELING

Daar is verskillende modelle waarvan die organisasie gebruik kan maak om loopbaanontwikkeling as funksie aan werknemers te bied. In hoofstuk 3 is die optredes wat van die organisasie verwag word, kortliks genoem. Die proses is as 'n deurlopende toekomsgerigte proses voorgelê. Die spesifieke aspekte wat deel uitmaak van die proses en die visionêre fokus word vervolgens in meer detail bespreek.

'n Model is volgens Smit (1983:18): “*'n asof raamwerk.*” Hy postuleer verder:

“Dit ('n model) probeer 'n weergawe bied van die dinamika van 'n verskynsel deur die relasies tussen die hoofelemente in 'n proses op 'n vereenvoudige wyse uit te beeld.” Greenhaus (1987:18) haal DuBrin aan wat 'n model beskryf as 'n prentjie of 'n verteenwoordiging van die werklikheid. Greenhaus sê verder dat: *“A model contains a set of variables that are related to each other in a specific manner so that we can better understand some piece of the world.”*

Om 'n besluit te neem van watter model die beste in die konteks van die studie pas, word die bekendste modelle kortliks bespreek. Navorsers gaan die veranderlikes aandui en die verhoudinge tussen die veranderlikes bespreek. Volgens navorsers is die noodsaaklikheid van kennis van die model van loopbaanontwikkeling vir hierdie studie daarin geleë dat die hele proses nie net verstaan word nie, maar dat dit makliker sal wees om dit in die praktyk toe te pas.

2.1 Die model volgens Schein

Volgens die studie wat Landman (1996:10) van Schein se model gemaak het, kombineer Schein menslike hulpbronbeplanning met die verskillende fases van 'n organisatoriese loopbaan. Landman beweer dat hierdie 'n ontwikkelingsperspektief is en dat dit beplanningskomponente beïnvloed. Landman gaan verder en identifiseer vier tipes beplanning wat in die organisasie moet plaasvind. Dit sluit onder andere beplanning vir personeelvoorsiening in. Tweedens moet die organisasie beplan vir die groei en ontwikkeling van werknemers. Derdens moet beplan word vir aflegging en ontslagte, en laastens vir die vervanging van werknemers. Hierdie indeling van spesifieke beplanningsaksies word deur Hellriegel, Slocum & Woodman (1986:549) direk gekoppel aan die individuele fases waardeur die werknemer in sy loopbaan gaan. Daarom is navorsers van mening dat kennis van die spesifieke beplanningskomponente binne menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is vir die loopbaanontwikkelingsproses.

Landman (1996:13) beskryf bogemelde beplanning wat deur die organisasie gedoen

moet word soos volg: *“Hierdie vier beplanningsaktiwiteite vorm 'n beplanningsiklus wat die totale geskiedenis van enige gegewe organisatoriese loopbaan dek.”* Die aktiwiteite fokus op die bereiking van die organisasie se doelwitte. Dieselfde skrywer maak die stelling dat die werknemer se behoeftes sekondêr behoort te wees aangesien die organisasie se strategieë en doelwitte bepalend is vir beplanning. Dié stelling is weer volgens navorsers bepalend van die omvang en noodsaaklikheid van die loopbaanontwikkeling aangesien die werknemer se behoeftes vir homself nie sekondêr is nie.

Onderliggend tot die sukses van bogemelde beplanning beweer Landman (1996:14) dat inligting aangaande die organisasie se behoeftes, die aard van die werk en die uitvoerbaarheid van die werk wat in die toekoms gedoen moet word, beskikbaar moet wees. Dit is so dat bogemelde inligting ook noodsaaklik is in die loopbaanontwikkelingsproses. Om aan die organisasiebehoeftes met betrekking tot die daarstelling van genoegsame personeel te voldoen, is dit nodig om te weet wat die aard van die werk is wat die werknemer sal moet doen. Verder is dit nodig om te weet hoe hierdie werk uitgevoer moet word om te bepaal watter soort werknemers nodig sal wees. Laastens moet die inligting beskikbaar gestel word aan bestuur en aan die werknemer.

2.2 Die pad-doelwit model

Volgens die studie wat Landman (1996:14) van dié model gemaak het, beweer sy dat dit gebaseer is op die verwagtingsteorie. Sy verskaf vyf beginsels ten opsigte van loopbaanverwante aangeleenthede wat die model aanspreek.

- Die model moedig denke aan ten opsigte van loopbane binne 'n organisatoriese raamwerk
- Loopbaanvordering beteken dat die werknemer keuses tussen alternatiewe moet maak. Die werknemer het kennis van homself en die organisasie nodig om die alternatiewe teen mekaar op te weeg

- Die model verskaf 'n logiese raamwerk en metode om loopbane te evalueer
- Die werknemer word voorsien van 'n georganiseerde raamwerk waarmee hy 'n selfontleding kan doen
- Die model neem ook motiverings- en gedragsaspekte van die werknemer in oënskou

Die primêre belangrikheid van die model is volgens Landman (1996:16) daarin geleë dat dit op die identifisering van langtermynloopbaandoelwitte fokus. Verder verskaf die model 'n gedetailleerde proses waarvolgens 'n werknemer vanaf 'n punt in die hede na 'n punt in die toekoms kan beweeg. Wat veral vir navorser van belang is, is dat die model 'n langtermynmodel is. Verder verwys dit na die werknemer se verantwoordelikheid om 'n selfontleding te maak. Dié twee aspekte is volgens navorser noodsaaklik in die keuse van 'n model vir loopbaanontwikkeling.

2.3 Die model van Greenhaus

In die studie wat Landman (1996:21-22) van Greenhaus se model gemaak het, beweer sy dat die model op die volgende gebaseer is: *“...op die aanname dat mense meer verwesenliking ervaar en produktiwiteit openbaar indien hulle werks- en lewenservaring met hul eie verwagtinge en begeertes versoenbaar is.”* Volgens navorser verwys die postulaat na die model as 'n lewensmodel, dit fokus op die verband tussen die werknemer se werks- en lewenservaring en die produktiwiteit wat die werknemer in die werk handhaaf met sy verwagtinge en begeertes. Die visionêre dimensie kom hier baie duidelik na vore.

Die fokus van die model stem ooreen met die fokus wat bedryfsmaatskaplikewerkers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens vir hulself daarstel. 'n Skrywe van die eenheid verskaf deur Stutterheim (1997)¹ dui die fokus aan,

¹ 'n Konsep beleid verskaf gedurende 'n persoonlike gesprek met Dr Stutterheim, Bestuurder van die Polisie Maatskaplikewerdiens.

naamlik: *“To support the South African Police Service in attaining its goal, the service intends to develop the members of the South African Police Service, to optimize work achievements, prevent social under-achievement and establish an organizational climate which is sensitive to the needs of employer and the employees.”* Navorsers is van mening dat dié sienswyses baie wyd gestel is. Die eerste resultaat sal wees om die werknemer se werkverrigting te optimaliseer en dié resultaat sluit direk aan by die individu se loopbaanverwagtinge en loopbaanontwikkeling.

Greenhaus (1987:18-30) se model volg 'n proses deur stapsgewys deur spesifieke aksies te beweeg (vergelyk figuur 4 in hierdie hoofstuk). Navorsers is van mening dat die prosesmatigheid en visionêre fokus van die model dit uitstekend toepaslik maak vir die Suid-Afrikaanse Polisie as organisasie en vir die Staat as 'n geheel. Die model is verder toepaslik omdat dit maklik is om toe te pas in die praktyk en behoort deur bestuur begryp en in hul werk geïntegreer te word.

Die effektiwiteit van loopbaanontwikkeling aan die hand van dié model word soos volg deur Greenhaus, Callana & Kaplan (1995:5) bespreek: *“...effective career management can be assessed by applying two criteria.*

- (1) Has the individual made career decisions that are compatible with his or her values, talents, interests, and lifestyle preferences?; and*
- (2) Can the individual adapt to changes in him/herself and the environment that threaten the compatibility of career experiences with values, talents, interests, and lifestyle preferences?”*

Die aanhaling hierbo plaas die fokus op die besluitnemingsaksies van die werknemer en die uitwerking daarvan op sy werk. Navorsers koppel dit direk aan die doelwitformulering van die studie en die vraag ontstaan of polisiebeamptes die nodige besluitnemingsvermoë met betrekking tot hul loopbane het. 'n Verdere vraag wat ontstaan is waarom maatskaplike probleme by die werk so gereeld voorkom.

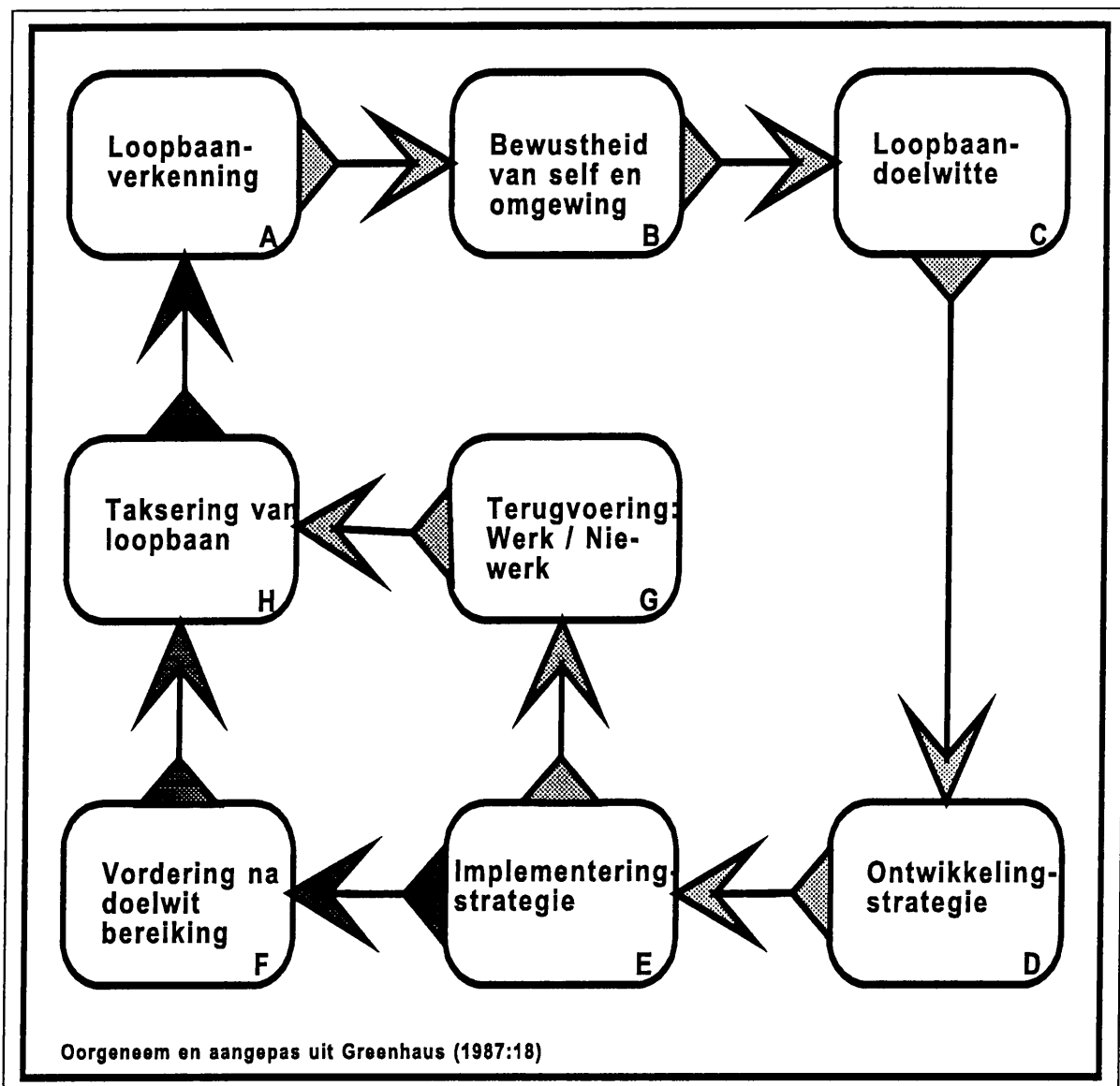
Greenhaus *et al.* (1995:5) beskryf die besluitneming soos volg: “...*career management is an ongoing decision-making process designed to promote employee well being through compatibility of work experiences with personal qualities.*” Die fokus van die aanhaling stem ooreen met die siening van die navorser en verskaf die rede waarom navorser glo dat loopbaanontwikkeling ‘n integrale deel van die voorkomende behandelingsprogram van bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie behoort te wees.

Die verskillende stappe van die loopbaanontwikkelingsmodel, soos aangepas uit Greenhaus (1987:18), word na aanleiding van figuur 5 bespreek. Navorser gebruik net die verskillende stappe in die proses. Die rede vir die weglating van die eksterne faktore wat op die model inwerk, is dat dit deur navorser in die model geïntegreer word. Navorser beskou dit as belangrik en dit word nie uitgelaat omdat dit nie as belangrik of toepaslik beskou word nie. Die model sal vervolgens aan die hand van die verskillende fases in die model bespreek word. Die verskillende fases vorm saam 'n geheel.

2.3.1 Loopbaanverkenning

Die eerste stap in die proses is dat die werknemer sy loopbaan tot dusver moet verken en ondersoek. Die stap is bekend as *loopbaanverkenning* (vergelyk figuur 5, A). Dié ondersoek veronderstel dat die werknemer inligting oor homself, byvoorbeeld oor sy vaardighede, en oor die organisasie sal versamel, dat hy inligting sal bekom rakende die verskillende poste binne en buite die organisasie, en daarna inligting oor die totale organisasie as sisteem.

Figuur 5: 'n Loopbaanbeplanningsmodel



Die eerste stap in die proses is ook die rede waarom navorsers die loopbaanpatroon-instrument opgestel het (vergelyk hoofstuk 6). Die instrument kan deur die werknemer en die organisasie aangewend word om die loopbaan van die werknemer te verken en om 'n moontlike loopbaanprojeksie te maak. Die loopbaanprojeksie word gemaak volgens die werknemer se verwagtinge en strewes en dit kan vergelyk word met die huidige werkverrigting van die werknemer en sy groei in die organisasie.

Loopbaanverkenning en loopbaanprojeksie behoort volgens navorser die werknemer met die vasstelling van 'n loopbaandoelwit te help. Greenhaus *et al.*(1995:9) verwys so daarna: *“It is apparent that career exploration should precede the establishment of a career goal, since it is through career exploration that employees gather information about themselves and learn more about their options.”* Die loopbaanpatroon van 'n werknemer behoort dus 'n instrument te wees waar die verkenning van 'n loopbaan in 'n organisasie begin.

2.3.2 Loopbaanbewustheid

Die volgende stap waarna beweeg word is 'n resultaat van die eerste. Indien die werknemer die eerste stap suksesvol voltooi en die verkenning deeglik doen, behoort hy oor 'n *bewustheid* (vergelyk figuur 5, B) van homself, sy loopbaan en die omgewing waarin hy werk, te beskik. Volgens navorser behoort die werknemer 'n baie beter besluit ten opsigte van sy loopbaan te kan neem indien hierdie bewustheidsproses doelgerig deur die organisasie bestuur word.

In die werk wat navorser in die Suid-Afrikaanse Polisiediens gedoen het, het navorser gevind dat daar nie aangeneem kan word dat personeel bewus is van die alternatiewe keuses van 'n loopbaan wat daar vir hulle bestaan nie. As gevolg van die feit dat die personeel nie bewus is van die verskillende alternatiewe nie, het hulle direkte leiding nodig van professionele personeel wat hulle kan bystaan. Die effektiewe verkenning van die werknemer se loopbaan en die kennis wat hy sodoende aangaande homself en sy omgewing verkry, behoort hom in staat te stel om na die volgende stap in die model te beweeg.

2.3.3 Stel van loopbaandoelwitte

Die werknemer behoort nou in staat te wees om duidelike *loopbaandoelwitte* (vergelyk figuur 5, C) vir homself te ontwikkel. Doelwitte moet realisties wees en nagestreef word. Greenhaus *et al.*(1995:3) postuleer loopbaandoelwitstelling soos

volg: *“A career goal can signify that an employee has a clear picture of his or her future, and it can provide a target that guides one’s actions towards the satisfaction of important needs.”* Dieselfde skrywers verduidelik verder dat loopbaandoelwitstelling nie net die individu bevoordeel nie, maar ook die organisasie. Greenhaus *et al.* (1995:3) plaas die voordeel vir die organisasie van loopbaandoelwitstelling op die volgende: *“...a career goal is thought to promote effective job performance and can serve as a basis for effective human resource planning.”*

Die belangrikheid van loopbaandoelwitstelling word deur navorser onderskryf as een van die kernelemente van die hele proses. Navorser is van mening dat dit juis die proses is waar die werknemer *inkoop* in die organisasie en dat dit hom help met sy besluitneming ten opsigte van die voortsetting van sy verbintenis met die organisasie. Greenhaus *et al.* (1995:5) verskaf die rede waarom ‘n loopbaandoelwit bepaal moet word soos volg: *“A career goal can clarify thinking, motivate and direct behaviour, and serve as a basis for the development of a career strategy.”* Die proses word dus nie alleen gesien as die vasstelling van ‘n loopbaandoelwit nie, maar ook as die beginpunt van die vasstelling van ‘n loopbaanstrategie. Dié benadering sluit ook direk aan by die model en proses wat navorser voorstel.

‘n Konkrete loopbaandoelwit word deur Greenhaus *et al.* (1995:5) soos volg beskryf: *“... serve as a feedback and control mechanism. Providing information to the employee...”* Die gemelde resultaat maak dit baie toepaslik vir die bedryfsmaatskaplike werker, aangesien die proses inherent ‘n moniteringsaksie bevat en die belangrikste aspek van die stap is dat die werknemer self verantwoordelikheid neem vir dit wat plaasvind en wat moet plaasvind.

2.3.4 Ontwikkelingstrategie

Nadat die doelwitte gestel is, kan oorgegaan word na die daarstelling van ‘n *ontwikkelingstrategie* (vergelyk figuur 5, D). ‘n Ontwikkelingstrategie verskaf aan

die werknemer die wyse waarop hy sy loopbaandoelwitte sal verwesenlik. Die ontwikkelingstrategie is volgens navorser daardie stap wat die werknemer help om op die toekoms te fokus. Dit is hier waar die organisasie volgens navorser 'n gedeelde verantwoordelikheid het ten opsigte van die loopbaanontwikkelingsproses. Die daarstelling van 'n individuele ontwikkelingsplan is noodsaaklik, volgens navorser, om sukses in die proses te verseker. Die ontwikkelingsplan behoort op die werksvaardighede van die werknemer te fokus.

Die ontwikkeling van so 'n ontwikkelingsplan stem verder ooreen met Artikel 5.9.2. van die voorgestelde Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur in die Staatsdiens (1997:42). Dit is noodsaaklik om in aanmerking te neem dat beplande en bepaalde datums aan die strategie gekoppel word. Die tydperke wat so bepaal word, sal van werknemer tot werknemer verskil en professionele werkers moet die verskille respekteer. Die loopbaandoelwitte wat die werknemer ontwikkel moet die tydperke van bereiking rig.

2.3.5 Implementeringstrategie

Wanneer die bogemelde strategie ontwikkel en die werknemer daarmee tevrede is, kan oorgegaan word tot die ontwikkeling van 'n *implementeringstrategie* (vergelyk figuur 5, E). Die twee verskillende strategieë (D en E) vorm saam die werknemer se loopbaanstrategie. Die loopbaanstrategie behoort te bestaan uit daardie aksies wat die werknemer sal moet onderneem om sy gestelde loopbaandoelwitte te bereik. In die proses van ontwikkeling van die loopbaanstrategie moet die werknemer sy selfontwikkeling in ag neem.

Die toepassing van 'n realistiese loopbaanstrategie lei die werknemer na *vordering in sy gestelde doelwitte* (vergelyk figuur 5, F). Die werknemer moet verseker dat sy toesighouer kennis dra van sy planne omdat die toesighouer die werknemer kan ondersteun in die bereiking van sy doelwitte, of onwetend sy planne in die wiele kan ry.

2.3.6 Terugvoering

Die suksesvolle implementering van die loopbaanstrategie sal beteken dat die werknemer vordering behoort te toon met sy gestelde loopbaandoelwitte. In die evaluering van die werknemer se vordering kan die *terugvoering* (vergelyk figuur 5, G) wat hy van bestuur en kollegas in die werksituasie kry, hom ondersteun in die neem van regstellende aksies.

Terugvoering vanuit die omgewing, sy leefwêreld, kan net so met vrug aangewend word vir die beoordeling van die loopbaandoelwitte. Hierdie terugvoeringsaksie en die vergelyking met gestelde doelwitte moet deur die werknemer gebruik word om deurlopend loopbaanverkenning te doen. Die werknemer *takseer sy loopbaan* (vergelyk figuur 5, H) deur die bogemelde twee aksies gelyktydig uit te voer.

Volgens navorser behoort die proses deur die organisasie bestuur te word aangesien dit 'n gedeelde verantwoordelikheid is en sukses daarvan afhanklik is. Dit sal baie moeilik vir die werknemer wees om sonder bestuur regstellings en veranderings in sy loopbaanstrategie binne 'n organisasie te weeg te bring. Deur die proses deurlopend toe te pas, voltooi die werknemer die logiese siklus van 'n loopbaanontwikkelingsproses.

Wat vir navorser belangrik is van figuur 5 is dat van die werknemer verwag word om van die implementeringstrategie (E) twee aspekte in gedagte te hou alvorens hy sy loopbaan assessee. Dit word verwag dat hy die vordering van sy loopbaan sal meet aan die gestelde loopbaandoelwitte (F) en dat hy die terugvoering in sy werk en nie-werk omgewing sal gebruik (G) om by die taksering van sy loopbaan uit te kom (H). Hierdie aspek word later in die bespreking van die proses beter toegelig. Die belangrikheid is vir navorser daarin geleë dat werknemers hulp van professionele persone in die werkomgewing nodig sal hê om die aksies suksesvol uit te voer.

2.3.7 Algemene bespreking van die model

Hierdie sikliese proses van loopbaanontwikkeling veronderstel, volgens navorser, dat die werknemer oor besluitnemende en probleemoplossende vermoëns moet beskik. Dit is juis dié vermoëns waarvoor navorser 'n vraag het, naamlik of dit by werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens ontwikkel word of nie. Navorser verwys die leser weer na hoofstuk een, waar die volgende drie redes deur navorser verskaf is vir die noodsaaklikheid van loopbaanontwikkeling in die Suid-Afrikaanse Polisie diens:

1 **Werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie diens is besluitloos en weet nie hoe om, onder andere, loopbaanbesluite te neem nie**

Navorser is van mening dat die besluitloosheid ontstaan het vanuit die spesifieke bestuurstyl van die organisasie. 'n Bestuursproses wat gekenmerk is deur 'n baie outokratiese bestuurstyl, waar "orders" die besluite van bestuur en personeel bepaal het. Die siening word ook deur Schoeman (1996:62-63 en 67) ondersteun.

Navorser het aan die hand van 'n skedule (Bylaag B) onderhoude met tien senior bestuurders in die Suid-Afrikaanse Polisie diens gevoer en hulle gevra hoe hulle die bestuurstyl van senior bestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie sou beskryf. Die resultate word in tabel 6 weergegee:

Tabel 6: Bestuurstyl van senior bestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie

Outokraties	Laissez faire	Demokraties
10	0	0

Die feit dat 100% van die teikengroep die bestuurstyl as outokraties beskou het, ondersteun navorser se siening ten opsigte van die bestuurstyl van senior bestuurlede in die vorige bedeling. Dit is in dié omgewing dat die polisiebeampte sy besluite en loopbaankeuses moes neem.

Die besluitloosheid wat teenwoordig is by werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie, veral senior bestuur, veroorsaak ongekende onsekerheid by van die laer range. Hierdie besluitloosheid is volgens navorser 'n kenmerk van die politieke veranderinge wat te skielik plaasgevind het en die feit dat die Suid-Afrikaanse Polisie persone aangestel het wat glad nie opgelei of gekwalifiseer is om die werk te doen wat van hul poste vereis word nie. Hierdie belewenis van navorser is gegrond op persoonlike ervaring in die organisasie as middelbestuurder.

2 **Werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie het onrealistiese verwagtinge ten opsigte van hul loopbane in die Suid-Afrikaanse Polisie**

Een moontlike rede vir die onrealistiese verwagtinge kan die onrealistiese bevorderingstelsel van die verlede wees. Volgens die vorige bevorderingstelsel kon 'n polisiebeampte elke twee jaar bevorder word na die volgende rang - die toedrag van sake het onrealistiese verwagtinge met betrekking tot die groei van individuele loopbane by werknemers tot gevolg gehad.

In die onderhoudskedule (Bylaag B) wat op tien senior personeellede toegepas is, is die volgende twee vrae aan hulle gevra en die resultate word in tabel 7 weergegee:

Tabel 7: Toekomsekerheid van lede van die Suid-Afrikaanse Polisie

VRAAG	JA	NEE	ONSEKER
1 Voel u seker oor u toekoms in die Suid-Afrikaanse Polisie?	0	6	4
2 Na u mening, is u personeel seker oor hul toekoms in die Suid-Afrikaanse Polisie?	0	7	3

Volgens hierdie tabel het 60% aangedui dat hulle nie seker is oor hul toekoms in die Suid-Afrikaanse Polisiediens nie, en 40% het aangedui dat hulle onseker is oor hul toekoms. Altesaam 70% van die teikengroep is van mening dat hul personeel nie seker is oor hul toekoms nie en 30% is onseker. Dit is belangrik om daarop te let dat geen enkele persoon aangedui het dat hy sekerheid het oor die toekoms nie EN dat hulle van mening is dat hul personeel ook nie sekerheid het met betrekking tot hul toekoms nie.

Hellriegel *et al.*(1986:562) is van mening dat loopbaanbeplanning meer realistiese verwagtinge by werknemers kan skep. Laasgenoemde word as 'n voordeel van loopbaanbeplanning soos volg bespreek:

- Die loopbaanbeplanningsprogram lei tot meer realistiese verwagtinge by die werknemers.
- Wanneer werknemers meer realistiese verwagtinge het, word drie aspekte binne die organisasie beïnvloed, naamlik:
 - Toesighouers se rolle word beter uitgeklaar
 - Sisteme in die organisasie word meer effektief gebruik
 - Persoonlike loopbaanbeplaningsvaardighede word verbeter
- Bogemelde aspekte lei tot die daarstelling van ontwikkelingsaksieplanne en 'n versterkte verbondenheid tot die werknemer se loopbaan.
- Laastens blyk die resultaat van loopbaanbeplanning die volgende te wees: 'n Verbeterde werkverrigting, werknemers bly langer by die organisasie en die bestaande talent word beter aangewend.

- 3 Die totale verontagsaming van die individuele belangstellings van werknemers deurdat plasing van lede uitsluitlik deur seniors gedoen is**
- Die plasing van polisiebeamptes is gedoen om aan die sogenoemde misdaadbekampingsbehoefte te voldoen. Dié toedrag van sake het daartoe gelei dat werknemers in totaal verkeerde eenhede geplaas is en in eenhede werk waarvoor hulle geen belangstelling en/of aanleg het nie. Vergelyk hoofstuk 1, punt 2.1 en ook Schoeman (1996:67).

Navorser het in onderhoude met tien senior bestuurders in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aan hulle gevra of hulle enige beheer het oor die verplasing van lede onder hulle bevel. Hulle het soos volg geantwoord:

Tabel 8: Het 'n Bevelvoerder gesag om 'n ondergeskikte te verplaas of nie?

JA	NEE	ONSEKER
0	9	1

Dit is duidelik dat 90% van die teikengroep geen gesag het om 'n persoon te plaas nie. Net een persoon, 10% was onseker. Aangesien dié 'n onderhoudskedule was waar navorser self die vrae gevra het en die antwoorde neergeskryf het, is navorser bewus van die rede waarom een persoon onseker was. Die individu het genoem dat hy wel kan versoek dat 'n persoon verplaas of by hom geplaas moet word. Daarom kan hy nie sê dat hy geen mag het nie. Geen persoon het omonwonde JA geantwoord op dié vraag nie.

Posspesifieke werwing wat bogemelde probleem sou oplos, is 'n konsep wat eers na die vestiging van die Suid-Afrikaanse Polisie diens na vore gekom het. Daar is egter reeds ongeveer 138,000 werknemers in diens wat nie posspesifiek gewerf is nie.

Landman (1996:22) verskaf drie vereistes waaraan die organisasie volgens dié model moet voldoen in die toepassing van die loopbaanontwikkelingsmodel. Die eerste vereiste is dat die organisasie bereid moet wees om loopbaaninligting met werknemers te deel. Hierdie vereiste veronderstel dat die organisasie spesifieke loopbaaninligting beskikbaar het. Dit dui vir navorser daarop dat 'n wetenskaplike ondersoek na elke moontlike loopbaan binne die struktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie diens gedoen moet word, nie net met die fokus op loopbaanbeplanning nie, maar ook vir die plasing, bevordering, verplasing en opleiding van werknemers.

Tweedens word van die organisasie verwag om die noodsaaklike hulpbronne vir werknemers beskikbaar te stel. Navorser is van mening dat die hulpbronne waarna verwys word professionele personeel is wat wetenskaplike metodes gebruik om die werknemer behulpsaam te kan wees in die bestuur van die loopbaanontwikkelingsproses. Verder, dat die nodige befondsing beskikbaar moet wees om die werknemer en sy bestuur op te lei en te ontwikkel.

Derdens moet die organisasie werknemers wat besig is om aan hul loopbane te werk, met loopbaanontwikkeling ondersteun. Vir 'n werknemer om aan sy loopbaan te werk beteken dat hy op die toekoms fokus. Kenkyujo *et al.* (1992:176) sê in die verband: ***“It begins with the question, What do we want to become. On the basis of the answer, a strategy for the present is formulated.”*** Dié vereiste kan net realiseer wanneer aan die eerste twee bogemelde vereistes voldoen word.

Navorser sal in die studie fokus op Greenhaus se model, soos in figuur 5 weergegee. Dié model verskaf 'n proses en dus ook 'n vloiediagram wat as riglyn deur professionele persone, maatskaplike werkers, in 'n intervensie gebruik kan word om werknemers in hul loopbaanontwikkeling te ondersteun.

Wanneer 'n organisasie sy werknemers ondersteun in bogemelde proses sal dit volgens Greenhaus (1987:20) die volgende effek hê: ***“Individuals who follow this, or any other approach to career management do not live in a vacuum.”***

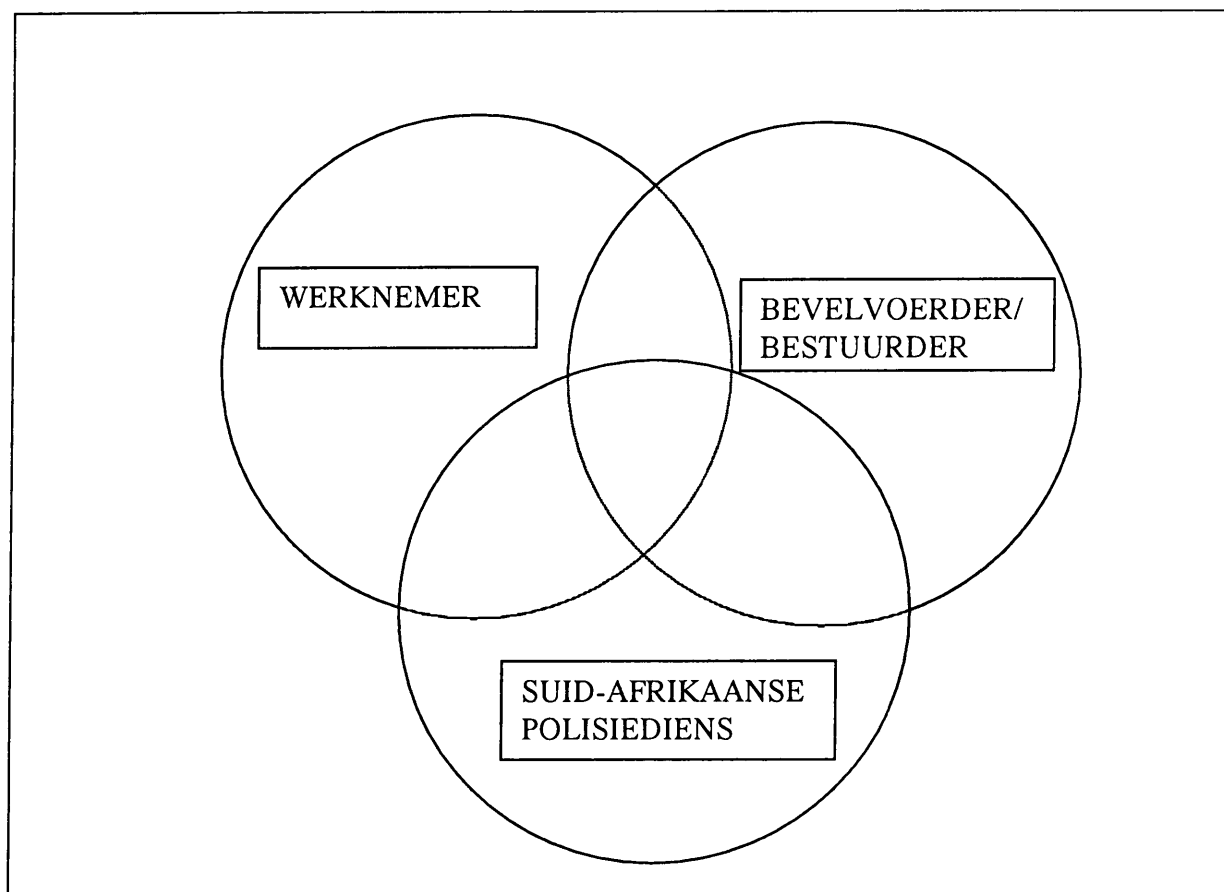
Die suksesvolle toepassing van die model in 'n organisasie is afhanklik van die bereidwilligheid van die bestuur van die organisasie om die nodige inligting met werknemers te deel, om die nodige hulpbronne beskikbaar te stel en om werknemers te ondersteun in hul loopbaanontwikkeling.

3 DIE VERANTWOORDELIKHEID VAN LOOPBAAN-ONTWIKKELING

In die loopbaanontwikkelingsproses word daar 'n onderskeid getref tussen loopbaanbeplanning wat die werknemer vir homself doen en dit wat die organisasie doen om die werknemer in loopbaanbeplanning te ondersteun. Landman (1996:9) merk op: "*Organisasies het verskeie poste, maar individue beskik oor slegs een loopbaan.*" London en Stumpf (1982:105) sê in verband met die verantwoordelikheid vir loopbaanontwikkeling: "*...it is necessary to determine which responsibility should be assumed by the organization, which should be primarily the individual's, and which are best shared.*" Die verskillende verantwoordelikhede sal bespreek word aan die hand van dit wat die organisasie moet en kan doen (loopbaanbestuur) en dit wat die werknemer self moet en kan doen (loopbaanbeplanning).

Leibowitz, Farren & Schlossberg na wie verwys word deur Schneier, Beatty & Baird (1987:167), noem dat daar drie rolspelers in die totale proses van loopbaanontwikkeling is, naamlik die werknemer, die bestuurder en die organisasie. Diagrammaties kan die verhouding tussen die rolspelers soos volg voorgestel word, vergelyk figuur 6 op die volgende bladsy.

Figuur 6: Die verhouding tussen die drie rolspelers met betrekking tot loopbaanontwikkeling



3.1 Organisasoriese loopbaanbeplanning

Die konsep van organisatoriese loopbaanbeplanning word deur navorsers as loopbaanbestuur beskou. Volgens navorsers is dit daardie bestuursaksies wat die organisasie moet daarstel en onderneem om die werknemer in sy loopbaanbeplanning te ondersteun. Feldman (1988:182) stel die belangrikheid van die konsep soos volg: *“Career planning and career management have a great impact on whether organizations can meet major corporate goals, and whether individuals can meet major personal goals.”*

Volgens Gerber *et al.* (1995:192) is organisatoriese loopbaanbeplanning die proses waarvolgens die onderneming verseker dat daar genoegsame gekwalifiseerde personeel is om alle vakatures, uitbreidings en veranderings te vul. Die siening van loopbaanbeplanning deur die organisasie veronderstel dus spesifieke aksies wat die menslike hulpbronbestuurafdeling moet onderneem om aan die organisasiebehoefte te voldoen. Landman (1996:9) verwys na die feit dat loopbaanbeplanning vanuit 'n ondernemingsoogpunt gerig is op hulpverlening aan werknemers om vir hulle vaardighede aan te leer wat hulle sal benodig om hul eie loopbane te beplan. Navorsers wil byvoeg dat die werknemers op hul beurt sal verseker dat die organisasie effektief en produktief is.

Ivancevich & Glueck (1989:625) omskryf organisatoriese loopbaanbeplanning soos volg: *“The practice of organizational career planning involves matching an individual's career aspirations with the opportunities available in an organization.”* Die werknemer se strewes en ambisies word in lyn gebring met die geleentheid wat die organisasie kan verskaf. Die strewes en ambisies van werknemers verwys weer eens na die toekomspektief van loopbaanbestuur. In Mendell (1985:82) word spesifiek na die visionêre aspek soos volg verwys: *“The unique skill of the visionary is to see what is possible and make it come true.”*

Die suksesvolle toepassing van die funksie van loopbaanontwikkeling is afhanklik van die gedeelde verantwoordelikheid van die werknemer en die organisasie. Dit word van die werknemer verwag om sy strewes en vaardighede te identifiseer en om dan deur berading gelei te word na watter opleiding en/of ontwikkeling hy vir 'n spesifieke loopbaanpad of loopbaanrigting benodig.

Die organisasie moet behoeftes en geleentheid identifiseer en deur die beplanning van die werk dié inligting en opleiding aan werknemers verskaf. In Schneier *et al.* (1987:167) beskryf Leibowitz, Farren & Schlossberg die verantwoordelikheid van die bestuurder soos volg: *“They help employees plan their careers in concert with*

organisational requirements.”

Dieselfde skrywer gaan verder en beskryf die aspekte waarmee die bestuurder die werknemer kan bystaan in veral twee areas.

- Eerstens kan die bestuurder die werknemer se vordering op 'n dag-tot-dag basis waarneem.
- Tweedens kan die bestuurder die werknemer se aspirasies en beplanning by die organisasie se behoeftes integreer.

Die organisasie sal die voordeel ontvang wanneer aktiewe beplanning van die werknemer se werklewe gedoen word. Dit behoort 'n direkte invloed te hê op die mannekragstrategie van die organisasie. Die visionêre fokus van die funksie het 'n regstreekse invloed op die mannekragstrategie van 'n organisasie. Die visionêre fokus veronderstel die ontwikkeling van werkvaardighede wat die werknemer in die toekoms kan gebruik om sy begeertes en behoeftes te bevredig. Cloete (1997:160) sê in die verband: *“To ensure that there will be developed personnel available to carry out advanced administrative and functional work, employers have to ensure that employees are developed systematically.”*

Wanneer 'n organisasie nie na werknemers omsien nie, beweer Greenhaus (1987:12): *“...employees who are placed in inappropriate jobs and who are frustrated with their opportunities for growth and development can ultimately turn into liabilities, either through poor performance or voluntary termination.”*

Dit is volgens navorsers in die organisasie se belang om werknemers te ondersteun in hul groei en ontwikkeling binne 'n spesifieke loopbaanpad om te voorkom dat hulle in probleemwerknemers ontwikkel.

In London *et al.* (1982:106) verskaf die skrywers die navorsing wat Walker en Gutteridge gedoen het in organisasies en hulle beweer dat die volgende loopbaanverwante inligting deur die organisasie beskikbaar gestel moet word:

- 1 Inligting betreffende gelyke geleenthede en regstellende-aksieprogramme en aksies

- 2 Inligting oor die organisasie se ekonomiese situasie
- 3 Inligting oor spesifieke personeelfunksies soos byvoorbeeld salaris-administrasie en ook inligting oor posvereistes en die verskillende opsies met betrekking tot opleiding en ontwikkeling
- 4 Inligting oor loopbaanvordering, poste en vakatures in die werk behoort ook deur die organisasie beskikbaar gestel te word (Die verskillende loopbaanroetes wat in die organisasie voorkom is inligting wat aan die werknemers verskaf moet word.)

In Middlemist *et al.* (1983:223) word loopbaanbeplanning in 'n organisasie soos volg beskryf: “*An organizational career plan is a map of a sequence of jobs for an employee within that organization.*” Die kern van dié definisie is daarin geleë dat daar vir elke opeenvolging van poste 'n spesifieke plan ontwikkel behoort te word. In die Suid-Afrikaanse Polisie diens is dié aspek 'n realiteit waaraan min aandag geskenk word. Vanuit die spesifieke werk wat die polisiebeampte doen en die feit dat daar gespesialiseer word in die ondersoek en voorkoming van die verskillende misdade is dit noodsaaklik dat daar in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aandag geskenk word aan dié funksie.

Die verskillende aksies wat die organisasie moet onderneem om te verseker dat loopbaanontwikkeling tot sy reg kom is in hoofstuk 3, punt 3.2 genoem. Die spesifieke aksies wat deur die organisasie uitgevoer moet word, word vervolgens in meer detail aan die hand van Feldman (1988:184-186) bespreek.

3.1.1 Loopbaaninligting

Daar word van bestuur verwag om inligting aangaande die verskillende geleenthede in die organisasie aan werknemers te verskaf. Inligting aangaande die poste wat vakant is in die organisasie moet tot die beskikking van werknemers gestel word om laasgenoemde in staat te stel om hulself vir die poste van hul keuse te nomineer. Dit is ook belangrik om inligting aangaande die verskillende loopbaanpaaie wat daar in

die organisasie bestaan aan werknemers beskikbaar te stel. In die onderhoudskedule (Bylaag D) wat navorser op tien senior bevelvoerders toegepas het, is die volgende vraag aan die teikengroep gestel: Is loopbaanpaaie en/of loopbaanroetes vir u en u personeel ontwikkel en met u bespreek? Die antwoorde word in tabel 9 weergegee.

Tabel 9: Loopbaanpaaie en -roetes in die Suid-Afrikaanse Polisie diens

VRAAG	ONTWIKKEL			BESPREEK		
	Ja	Nee	Onseker	Ja	Nee	Onseker
Loopbaanpaaie	0	10	0	0	10	0
Loopbaanroetes	0	10	0	0	10	0

Bogemelde tabel toon dat 100% van die respondente noem dat geen loopbaanpaaie en/of loopbaanroetes met hulle bespreek of ontwikkel is nie. Hierdie aspek word glad nie in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aangespreek nie. Dit was ook navorser se ervaring tydens sy dienstrydperk in die Suid-Afrikaanse Polisie diens.

3.1.2 Menslike hulpbronbeplanning en -voorspelling

Hierdie gedeelte moet in konteks met die gedeelte oor beplanning in 2.1.1 gelees word. Dit fokus egter meer op die individuele werknemer in die organisasie. Organisasies behoort 'n databasis van die vaardighede van werknemers daar te stel. Daar is verskeie rekenaarprogramme in die mark beskikbaar wat juis dié aspek aanspreek. So 'n databasis kan met vrug gebruik word wanneer 'n pos vakant raak omdat werknemers met toepaslike vaardighede genader kan word om die vakature te vul.

Die konsep van opvolgbeplanning is ook hier van toepassing. Die organisasie kan as funksie van bestuur van elke bestuurder verwag om te verseker dat hy ondergeskiktes só ontwikkel dat daar 'n moontlike opvolger vir hom sal wees. 'n Opvolgbeplanningsstelsel kan ontwerp word vir spesifieke poste, veral waar daar

'n mate van omset van personeel is. Dit is egter belangrik dat in die Suid-Afrikaanse Polisie se opvolgbeplanning nie vir spesifieke poste plaasvind nie, maar wel vir spesifieke funksies. Die rede hiervoor is dat geen pos vir 'n spesifieke werknemer gereserveer mag word nie.

'n Fundamentele probleem waarmee organisasies te kampe het wanneer hulle vir menslike hulpbronne beplan is dat hulle volgens Schein in Montross *et al.* (1992:207) die volgende moet kan doen: “.. *they have to match the ever-changing needs of the organization with the ever-changing needs of the employees.*” Dié digotomie bemoeilik die beplanningsproses en kan dit ook onmoontlik maak. Schein beweer verder dat kennis en begrip vir die dinamiek van die *interne loopbaan*, die selfbeeld wat werknemers in hul werklewe, ontwikkel en die verhouding daarvan met hulle persoonlike lewe noodsaaklik is in die menslike hulpbron beplanningsproses.

Schein bespreek twee konsepte waarvolgens die probleem aan gesprek kan word, naamlik loopbaanankers en werk/rolbeplanning. Dié twee konsepte word kortliks verduidelik.

3.1.2.1 Loopbaanankers

Wat 'n loopbaananker is word baie duidelik deur Schein in Montross & Shinkman (1992:207) soos volg beskryf: “*A person's career anchor is the evolving self-concept of what one is good at, what one's needs and motives are, and what values governs one's work-related choices.*”

Die loopbaananker ontwikkel in 'n stabiliserende aspek van die individu se loopbaan en rig sy besluite oor sy toekomstige loopbaan direk. Schein verskaf in Montross & Shinkman (1992:208-212) agt verskillende kategorië van loopbaanankers en verwys na die feit dat dié ankers by alle mense voorkom in 'n verskeidenheid van beroepe. Die loopbaanankers is: sekuriteit/stabiliteit; outonomie/onafhanklikheid;

tegniese of funksionele vaardighede; algemene bestuursvaardighede; entrepreneuriese kreatiwiteit; diensgeoriënteerdheid; uitdagings; en lewensstyl.

Volgens navorser is 'n loopbaananker daardie aspek, soos hierbo genoem, wat 'n direkte invloed op 'n spesifieke beroepskeuse het. Byvoorbeeld, indien sekuriteit die individu se prioriteit is, sal hy 'n beroepskeuse uitoefen waar hy genoegsame sekuriteit sal ontvang in die vorm van 'n pensioenfonds, mediese fonds, verlof en ander byvoordele.

3.1.2.2 Die werk/rolbeplanning

In Montross & Shinkman (1992:213-215) bespreek Schein een van die kernprobleme, volgens navorser, van menslike hulpbronbeplanning as 'n beplanning wat vir werknemers gedoen word. Hy doen dit so: “... *the organization manages the career and decides how best to deploy its people so that jobs will be filled as needed and people will be developed as needed.*”

Navorser ondersteun Schein se sienwyse en stem saam dat die volgende twee probleme as gevolg daarvan ontstaan: eerstens maak die organisasie aannames met betrekking tot die motiewe, behoeftes en waardes van die werknemers wat nie aan die werklikheid getoets is nie. Tweedens onderneem die organisasie min of geen werk/rolbeplanning nie. Omdat laasgenoemde nie gedoen word nie, gebeur dit dat die organisasie nie kan bepaal watter tipe werknemer met watter vaardighede deur die organisasie in die toekoms benodig sal word nie.

Volgens Schein is dit maklik om werk/rolbeplanning te doen in die opvolgbeplanningsstelsel van die organisasie, mits die organisasie oor so 'n formele stelsel beskik. Die proses wat Schein voorstel fokus op 'n oop-sistemanalise wat deur die organisasie gedoen moet word om te bepaal waaruit die werk van die individuele werknemer oor die volgende paar jaar sal bestaan. Stevens (1998:1) beweer dat huidige opvolgbeplanningsstelsels “... *reflect the viewpoint of only a*

linear career direction for ambitious people.” Dieselfde skrywer beweer verder dat opvolgbeplanning van onder na bo gedoen moet word. Dit wil sê dat die individuele werknemer self die rigting van sy loopbaan moet bepaal, waarna die organisasie kan bepaal waar die werknemer gebruik kan word.

Nadat ‘n analise voltooi is, kan voortgegaan word om werknemers op ‘n loopbaanontwikkelingsplan te plaas. Hall en Seibert, aangehaal in Montross & Shinkman (1992:255) beskryf opvolgbeplanning soos volg: “... *an organizational activity design to promote continuity of leadership by preparing future generations of executives.*” Dié beskrywing dui op die toekomsgerigtheid van die aksies en volgens Hall *et al.* in Montross & Shinkman (1992:257): “*In succession planning, as it is typically practised, the focus is on both position and candidates.*” Navorsers se mening is dat werknemers vir funksies ontwikkel moet word en dié siening sluit direk by bogemelde aan.

Navorsers ondersteun Stevens (1998:2) in sy postulaat dat opvolgbeplanning: “...*should resemble more a grid-like pattern than a traditional organizational chart.*” Dié benadering sluit aan by die gedagte dat die werknemer verantwoordelikheid moet neem vir sy loopbaan en dat hy ondersteuning van die organisasie moet ontvang solank sy ontwikkeling as werknemer die kernbehoefte van die organisasie sal bevredig.

3.1.3 Loopbaanberaad

Organisasies behoort loopbaanberaad as intervensie vir werknemers beskikbaar te stel tydens hul groei en ontwikkeling in die organisasie. Loopbaanberaad kan op twee wyses aan werknemers beskikbaar gestel word. Eerstens kan personeel van menslike hulpbronnbestuur werknemers ondersteun in hul beplanning en implementering van loopbaandoelwitte. Navorsers beskou die hulp meer as adviserende as beradende. Tweedens kan professionele personeel wat spesifiek vir dié doel aangestel is, werknemers met probleme in hul loopbane met beradende

ondersteun. Loopbaanontwikkelingswerkinkels is 'n goeie voorbeeld van die soort hulp wat tydens berading verskaf kan word. Ook die een-tot-een onderhoude wat professionele personeel met werknemer kan voer kan as voorbeeld aangehaal word.

3.1.4 Loopbaanroetes

In plaas daarvan om die verandering van poste van werknemers toevallig te laat plaasvind, behoort organisasies die verskillende poste wat 'n werknemer kan beklee, te beplan. Die beplanning van 'n reeks opeenvolgende poste wat 'n werknemer kan beklee word as 'n loopbaanpad beskou. In Montross & Shinkman (1992:387) beskryf Walker 'n loopbaanpad soos volg: *“Employees move through patterned sequence of positions and roles, usually related to work content during their working lives.”* Verskeie sulke loopbaanpaaie word “loopbaanroetes” genoem.

Wanneer loopbaanroetes vir 'n organisasie formeel ontwikkel word, kan die plasing van werknemers en bestuurders meer logies gedoen word, verplasinge en bevorderings kan meer sistematies plaasvind en opleiding kan volgens die behoeftes van die organisasie en die werknemer gedoen word. Navorser stem saam met Walker (Montross & Shinkman, 1992:287) as hy postuleer dat: *“... career paths do not need to be described in writing in order to exist. They are fact. Everyone has one.”*

'n Formele loopbaanpad kan 'n werknemer ondersteun om sy ontwikkeling oor 'n lang tydperk beter te rig en te beplan. Spesifieke ontwikkeling kan die werknemer in staat stel om vir hoër poste aansoek te doen. Werknemers met hoë potensiaal kan met die nodige beplanning, deur 'n spesifieke ontwikkelingsplan beweeg en dit behoort nie net aan hul eie behoeftes te voldoen nie, maar ook aan dié van die organisasie. Volgens navorser is 'n loopbaanpad 'n noodsaaklike deel van die hele ontwikkelingsplan van elke werknemer en veral in 'n regstellende aksieprogram.

Tydens navorsing se dienstydperk in die Suid-Afrikaanse Polisie is die ontwikkeling van loopbaanroetes in die Suid-Afrikaanse Polisie gedurende 1994/95 in 'n projekvorm aangepak as deel van sy werk. Daar is gepoog om loopbaanpaaie vir die verskillende range in die Suid Afrikaanse Polisie te bepaal. Die projek was egter 'n onmoontlike taak. Konstabels, sersante en inspekteurs is en word steeds in die Suid Afrikaanse Polisie en Suid-Afrikaanse Polisie in 'n magdom verskillende poste aangewend.

Om vir elke pos 'n loopbaanpad uit te werk is nie moontlik nie omdat geografiese en inhoudelike verskille tussen verskillende poste in een rang voorkom. Die kritieke prestasieareas van poste het ook oor 'n tydperk verander, wat sou beteken dat enige loopbaanpad net 'n beperkte toepassingstydperk, toepassingswaarde en toepassingsveld gehad het.

Navorsing het tydens sy dienstermyn in dié organisasie in 1996 die proses omgedraai en in plaas daarvan om vir elke pos 'n loopbaanpad te ontwikkel, is 'n instrument ontwikkel om loopbaanpatrone te bepaal ten einde vir elke werknemer 'n persoonlike loopbaanpatroon te kan ontwikkel. Dié benadering, alhoewel nog steeds omvangryk, kon met groter sekerheid toegepas word aangesien enige verandering in 'n werknemer se ontwikkelingsplan geakkommodeer kon word. Die loopbaanpatroon stel elke werknemer in staat om sy eie loopbaanpad in die organisasie te projekteer en sodoende beter te beplan. Dié benadering sluit aan by die benadering van Stevens (1998:1): *“Knowing the direction in which a good performing employee is inclining is critical to achieving succession planning as a workable human resource practice.”*

Bogemelde proses beteken dat elke werknemer in die organisasie 'n gedeelde verantwoordelikheid het met betrekking tot sy eie groei en ontwikkeling in die organisasie (vergelyk Figuur 6). Die werknemer kan beter besluite oor sy toekoms neem en dit behoort volgens navorsing meer stabiliteit aan die werknemer te verskaf. Navorsing glo dat stabiliteit in die werk 'n direkte invloed op die werknemer se

persoonlike lewe sal hê en dat dit sy maatskaplike funksionering behoort te verbeter.

Volgens Walker, soos aangehaal in Montross en Shinkman (1992:398), kan 'n organisasie 'n loopbaanmatriks (*career grid*) in plaas van loopbaanpaaie ontwikkel. Die organisasie ontwikkel 'n matriks van posisies in die organisasie en dit word van die werknemer verwag om sy loopbaankeuse as 'n loopbaanpad te identifiseer en te maak. Volgens die skrywer word die tradisionele vertikale loopbaanpaaie in kolomme aangedui; die nabyheid van ander vertikale loopbaanpaaie verskaf “... *a multitude of lateral, diagonal, and even downward career progression alternatives.*” Hierdie benadering sluit ook direk aan by die benadering van die Staat deur die verskillende beroepsgroepe in “*CORES (Code of Remuneration)*” in te deel. Navorser is van mening dat die loopbaanmatriks ‘n driedimensionele beeld van die moontlikhede aan werknemers moet kan verskaf. Die ontwikkeling van so ‘n driedimensionele beeld is nie ‘n maklike taak nie. Navorser het egter so ‘n model ontwikkel en dit word hierna bespreek.

Die feit dat die beperking van groei in die organisasie net van vakante poste afhang, maak dit uitstekend toepaslik vir die Staatsdiens in die geheel en die Suid-Afrikaanse Polisiediens spesifiek. 'n Praktiese voorbeeld is die nabyheid van die funksies van die Speurdiens en die gewone uniformdraende polisiebeampte. Volgens navorser sal dit beteken dat 'n polisiebeampte wat 'n loopbaanpad in die Speurdiens volg kan voortgaan met sy loopbaan in die uniformdiens. Omdat die Suid-Afrikaanse Polisiediens 'n streng hierargiese struktuur het wat op die militêre konsep geskoei is, is so 'n skuif baie moontlik.

Navorser is verder van mening dat die loopbaanontwikkeling van die polisiebeampte vanuit dié benadering gedoen behoort te word aangesien dit nie net aan die individuele behoeftes aan vordering sal voldoen nie, maar ook aan die organisasie se behoefte aan ten volle opgeleide personeel. Die verskillende loopbaanpaaie kan onderling ondersteunend tot mekaar aangewend en toegepas word. Die benadering sluit ook aan by wat Walker, aangehaal in Montross en Shinkman (1992:398)

bespreek: *“Using the grid allows the employees and managers to consider various alternatives to the usual “up the ladder” career progression.”* Navorser is van mening dat 'n klimraamanaloog dié aspek van 'n loopbaanpad in die huidige bestel baie duidelik stel.

3.1.4.1 Klimraambeeld van 'n loopbaanpad

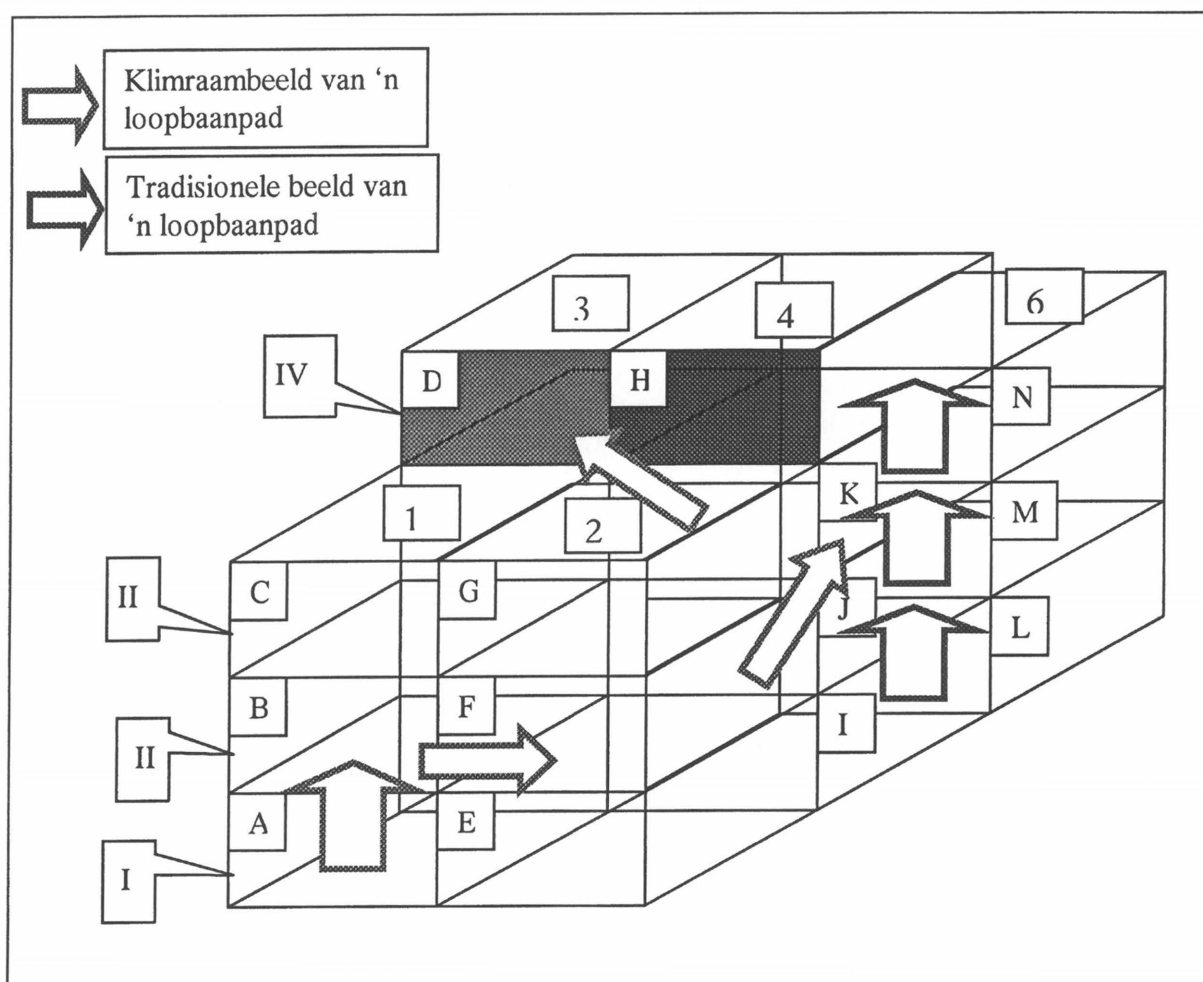
'n Klimraam is 'n struktuur waarop kinders speel deur daarop te klim. Die uitstaande kenmerk van 'n klimraam is dat dit beweging in enige rigting toelaat. Volgens navorser verskaf dit 'n driedimensionele beeld van moontlike groei in 'n loopbaan en laat dit werknemers toe om laterale bewegings in hul loopbane te maak terwyl dit duidelike grense daarstel. Figuur 7 bied 'n visuele beeld van so 'n driedimensionele klimraam vir loopbaanbeplanning. Werknemers kan selfs besluit om *af* te beweeg in 'n loopbaan.

Die klimraam is 'n analoog wat die konsep van 'n loopbaanmatriks drie-dimensioneel verduidelik. Volgens navorser het die analogie van 'n pad wanneer na loopbane verwys word te veel inherente beperkinge.

'n Pad beperk die gebruiker daarvan omdat daar net volgens voorskrifte op die pad beweeg kan word. Gebruikers moet stop by 'n stopteken, kan net afdraai wanneer daar 'n aansluiting is en die padreëls laat min inisiatief en kreatiwiteit toe.

Die klimraam het baie minder beperkinge en laat die gebruiker baie meer vryheid toe in die gebruik daarvan. Wat die analogie meer verduidelikend maak is dat dit besluitneming die verantwoordelikheid van die gebruiker maak.

Figuur 7: Driedimensionele klimraambeeld ten opsigte van loopbane



Die klimraambeeld bestaan uit die volgende elemente wat as voorbeeld vervolgens volledig bespreek word.

Ses verskillende beroepspeesifieke bedelings word numeries op die figuur van 1 tot 6 aangedui. Die vier bevorderingsvlakke in elk van die bedelings word deur die Romeinse I tot IV aangedui. Vanuit die klimraambeeld kan vier van die bedelings net tot by 'n vlak III bevorder word en twee bedelings kan tot by vlak IV bevorder word. Elke pos wat op die vooraansig van die figuur verskyn word alfabeties aangedui om die verduideliking daarvan te vergemaklik.

'n Verduideliking van figuur 7 word verskaf aan die hand van 'n vergelyking van 'n tradisionele loopbaanpad en moontlike loopbaangroei vanuit die klimraambedeling.

3.1.4.1.1 Die tradisionele loopbaanpad

Die tradisionele loopbaanpad veronderstel dat 'n werknemer in 'n beroepsklas bevorder word tot die hoogste moontlike vlak indien die werknemer aan die voorgeskrewe vereistes voldoen. Vergelyk die moontlike loopbaanpad soos deur die voorbeeld van 'n werknemer wat by beroepsgroep 4 vlak I begin. Elke beroepsklas het 'n eie administrasiestandaard en daar word van werknemers verwag om binne die beroepsklas te groei. Volgens die voorbeeld in figuur 7 is die groei van die werknemer in beroepsgroep 4 van vlak I tot IV.

Werknemers kan wel vir 'n beroepsklasoorskakeling aansoek doen, maar moet voldoen aan die minimum vereistes van die beroepsklas waarnatoe hy wil beweeg. Die aansoek moet deur die werknemer se lynbestuurder en personeelafdeling goedgekeur word alvorens so 'n oorskakeling kan plaasvind. Die sisteem maak dit moeilik vir werknemers om van beroepsklasse te verander. Die verskillende beroepsklasse kan nie met mekaar vergelyk word nie en verandering word ontmoedig.

Die tradisionele benadering kan ook die oorspronklike besluit van die werknemer ten opsigte van sy keuse van 'n beroep beïnvloed. Werknemers kan vooraf bepaal waar hulle die meeste en vinnigste kan groei en kies dan dié beroepsbedeling. Die beroepsklas waarin die werknemer hom bevind is dus nie altyd die een waarin hy belang stel of waarin sy vaardighede is nie, maar eerder waar hy die meeste geld en aansien kan kry. Volgens bogemelde figuur is beroepsklasse 3 en 4 dié met die meeste potensiële groei.

Die benadering kan daartoe lei dat meer werknemers in laasgenoemde twee

beroepsklasse as in die ander wil werk aangesien die ander se potensiele groei beperk is. Met so 'n stelsel kan sekere beroepsgroepe 'n ooraanbod en ander 'n onderaanbod van werknemers beleef.

3.1.4.1.2 Die klimraambeeldbenadering tot loopbaanpaaie

Die spesifieke benadering word in figuur 7 verduidelik. Die potensiele groei van 'n werknemer wat by beroepsbedeling 1 op vlak I (A) begin kan soos volg ontwikkel: Die werknemer kan bevorder word na die volgende vlak in die beroepsbedeling waar hy begin het, naamlik beroepsbedeling 1 vlak II (B). Daarna kan die werknemer horisontaal beweeg na 'n ander beroepsgroep, beroepsbedeling 2 vlak II (F), om byvoorbeeld meer ervaring te verkry en om sy vaardighede te vermeerder. Die proses staan in menslike hulpbronbestuur as posrotasie bekend. Dieselfde werknemer kan aansoek doen vir 'n pos in 'n derde beroepsgroep, beroepsbedeling 4 vlak III (K). Vir steeds verdere loopbaangroei kan die werknemer aansoek doen vir 'n pos in beroepsbedeling 3 vlak IV (D). Die klimraambeeld verskaf baie meer geleenthede vir werknemers en dit ondersteun die organisasie om genoegsame werknemers in alle beroepsgroepe te plaas en om vir die werknemers loopbaangeleenthede daar te stel.

Dit is duidelik dat die tradisionele benadering baie voorspelbaar is in die opsig dat die een rang of posisie noodwendig tot die volgende lei. Die klimraambenadering laat horisontale beweging toe en dit ondersteun steeds groei. Volgens navorser verskaf die klimraambeeld van 'n loopbaanpad baie meer geleenthede vir personeel en kan werknemers baie meer kreatiwiteit aan die dag lê. Navorser glo dat dit kompetisie tussen werknemers sal verhoog aangesien meer werknemers vir dieselfde poste sal beding. Die kompetisie tussen werknemers kan 'n positiewe bydrae tot produksie meebring.

Die klimraambenadering tot loopbaanpaaie behoort meer voordelig vir die

werkgewer ook te wees. Werkgewers kan meer alternatiewe groeigeleenthede aan werknemers bied. Daar is meer geleenthede om spesifieke belangstellings van werknemers te ontwikkel. Werknemers het 'n groter keuse wanneer hulle hul loopbaankeuses moet uitvoer en 'n verkeerde keuse kan baie makliker reggestel word.

3.1.5 Assessering van vaardighede en opleiding

'n Organisasie kan van takseersentrums gebruik maak in die aanstelling en plasing van veral middel, senior en topbestuur. Die takseersentrum word gebruik om werknemers in hul loopbaanontwikkeling te ondersteun. Organisasies gebruik die prestasiebeoordeling van werknemers om te bepaal watter vaardighede nog ontwikkel moet word. Prestasiebeoordeling word gebruik om die soort opleiding wat werknemers benodig, te bepaal. Stevens (1998:3) verwys na die verhouding tussen die werknemer en sy bestuur ten opsigte van dié aspek soos volg: *“They(employees) express the need for many things - some realistic, others not. It is part of the career training process to teach what is realistic expectation of support and what the employee can achieve by self-help.”*

In samehang met bogemelde behoort organisasies steeds meer opleiding in spesifieke vaardighede te verskaf wat vir die werknemer verhoogde mobiliteit beteken. Die soort ontwikkeling word gewoonlik in die vorm van indiensopleiding verskaf. Organisasies moet nie net op funksionele ontwikkeling fokus nie, maar ook op bestuursontwikkeling. Verskeie groot firmas ondersteun hul werknemers finansieël om bestuurskwalifikasies by Universiteite en Technikons te bekom.

In die proses van loopbaanontwikkeling behoort die ontwikkeling van vaardighede wat die werknemer sal benodig dringend aangespreek word. Dit is weer eens die dimensie van visionêre ontwikkeling wat hier aangespreek word en dit behoort die kern te vorm van die hulp aan die werknemer. Kenkyujo *et al.* (1992:179) beskryf 'n visie soos volg: *“...the vision approach is based on the assumption that the*

future results from your own independant intentions. That is, the future is what you choose it to be. In die vasstelling van 'n ontwikkelingsplan word die *intensies* van die werknemer bepaal en 'n aksieplan word opgestel om dit te laat realiseer.

3.1.6 Loopbaanontwikkeling vir mindervoorrregte groepe

Die Konstitusie, Wet 108 van 1996, bepaal veertien areas van moontlike diskiminasië teen individue. In die Suid-Afrikaanse Polisie dienste word drie, naamlik ras, geslag en gebrek gebruik om groepe in die organisasie te identifiseer wat as onbevoorreg beskou kan word. Loopbaanontwikkeling vir die werknemers sluit direk aan by die programme wat op regstellende aksies fokus. Die klem word veral geplaas op bestuursontwikkeling vir diegene wat vanweë diskriminasië nie die kans gehad het om te ontwikkel nie. Volgens navorsers kan geen ontwikkeling plaasvind alvorens daar nie 'n evaluasie van die werknemer se loopbaan gemaak is nie.

Dié evaluering behoort te fokus op wat die werknemer reeds gedoen het en wat die patroon van sy loopbaan tot dusver in die organisasie was. Dit is egter van kardinale belang om die loopbaanevaluasië in konteks te doen. Om 'n loopbaanpatroon in konteks te doen beteken dat die organisasie se beleid ten opsigte van groei en bevordering gebruik moet word om die werknemer se groei en bevordering te meet. Die implikasies van die verskillende beleide van die organisasie is daardie aspekte wat teen spesifieke kategorieë werknemers gediskrimineer het en uiteindelik 'n minderbevoorregte groep laat ontwikkel het.

Die periodieke monitering van werknemers se loopbane is 'n noodsaaklike aksie wat deur die organisasie onderneem moet word. Die tydperk van monitering behoort van werknemer tot werknemer te verskil. Die monitering gaan gepaard met 'n assessering van die werknemer se ontwikkelingsplan om te bepaal of die ontwikkeling nog relevant en toepaslik vir die werknemer en die organisasie is.

3.1.7 Loopbaanontwikkeling van werknemers met hoë potensiaal

In enige groep werknemers is daar individue wat bereid is om hul potensiaal daadwerklik te verhoog en te verbeter. Dit is nie net die moeite werd om sulke werknemers te ondersteun in hul ontwikkeling nie, maar dit maak ook finansiële sin. Cloete (1997:160) sê in die verband: *“Development programmes can be initiated by the selection of officials who have the potential to develop.”* Werknemers wat toon dat hulle daadwerklike pogings tot selfverbetering aangewend het en nog aanwend, kan op verskeie wyses ondersteun word. Hul bestuurders kan hulle vinniger in poste roteer en meer uitdagende opdragte gee. Die werknemers behoort vinniger gereed te wees vir bestuursposte en kan met vrug in ‘n opvolgbeplanningsstelsel betrek word.

3.1.8 Vaardigheidsontwikkelingswerkswinkels vir toesighouers

Die neiging bestaan in organisasies om die onmiddellike toesighouer verantwoordelik te maak vir die loopbaanontwikkeling van sy ondergeskiktes. Die Suid-Afrikaanse Polisie diens huldig ook so ‘n siening en plaas dié verantwoordelikheid op hul bestuurder van die seksie Loopbaanbestuur (Botha, 1997:47). Die probleem wat navorser egter in die Suid-Afrikaanse Polisie diens ervaar is dat toesighouers glad nie opgelei word om hierdie taak te verrig nie.

Feldman (1988:186) maak die volgende stelling: *“Thus, corporations with this career development strategy spend a good deal of resources training first-line supervisors in how to help subordinates plan and implement career plans.”* Feldman maak dus ‘n aanname dat organisasies wel hulpbronne verskaf wanneer hulle die standpunt huldig dat loopbaanbeplanning deur die onmiddellike toesighouer gedoen moet word. Wanneer navorser die Suid-Afrikaanse Polisie diens se houding en die aanname van Feldman vergelyk, kan hy net tot die slotsom kom dat loopbaanbeplanning nie suksesvol in die organisasie kan wees nie, totdat bestuur besluit om die nodige en toepaslike opleiding aan toesighouers te verskaf.

Stevens (1998:4) beweer die volgende: *“The best option is for an employer to offer a range of career support learning media.”* volgens Stevens (1998:5) het bestuurders hulp nodig: *“Our experience is that managers need to undergo the career education and self-assessment tuition themselves before they want to learn career coaching.”*

Een van die kernontwikkelingsareas vir die organisasie is die daarstelling van vaardigheidswerkswinkels vir toesighouers om loopbaanontwikkeling tot sy reg te laat kom. Navorsers is van mening dat die ontwikkeling nie beperk moet word tot die eerstelyk van toesig soos deur Feldman voorgestel nie, maar uitgebrei moet word na elke toesighouer en bestuurder wat dit nodig het. Vergelyk ook die aanhaling van Stevens hierbo.

3.1.9 Ander organisatoriese aksies

Daar is ook ander soortgelyke aksies wat 'n organisasie moet onderneem om 'n loopbaanontwikkelingsfunksie vir werknemers daar te stel. Dié aksies word in skrywes oor die onderwerp as komponente van loopbaanbeplanning aangedui. In dié gedeelte sal Landman (1996:23-32) as riglyn gebruik word, behalwe waar spesifiek anders gemeld, as byvoeging tot die bogemelde aksies.

3.1.9.1 Organisasoriese beplanning versus menslike hulpbron-beplanning

Dit is noodsaaklik vir enige organisasie om te verseker dat die regte werknemer beskikbaar moet wees om die werk te doen wat in die organisasie benodig word. Dit wil sê dat wanneer daar verandering in die organisasie beplan word, die organisasie moet toesien dat die regte personeel beskikbaar sal wees om die werk te doen. Die werknemer moet oor die nodige vaardighede beskik om die prosesse in die organisasie te laat slaag. Dié element moet in berekening gebring word in die beplanning van die opleiding van werknemers.

Organisasies het korttermyn, taktiese en operasionele beplanning wat onmiddellike aandag van die menslike hulpbronbestuursafdeling verg om die nodige personeel te voorsien. Die aantal personeel wat benodig sal word is direk afhanklik van die tipe poste wat beskikbaar is, asook van die aantal poste beskikbaar.

Volgens Landman (1996:24) “...*moet die realiteite van die huidige werknemers nie buite rekening gelaat word nie...*” Navorsers is van mening dat die organisasie eers moet vasstel of daar nie werknemers is wat reeds aan die vereistes van *nuwe* poste voldoen nie, alvorens daar ander personeel gewerf word of die gebruik van konsultante oorweeg word. Cloete (1997:24) ondersteun die stelling wanneer hy sê: “*The career system is applied and this means that higher posts are filled by a transfer or promotion of serving officials.*” Hierdie sal ‘n realiteit word wanneer die organisasie ‘n databasis het van die verskillende vaardighede waarvoor werknemers reeds beskikbaar is (vergelyk 3.1.2 supra, en 3.1.9.2 wat hierna bespreek word).

3.1.9.2 Die menslike hulpbroninventaris

Die status van die menslike hulpbronne van 'n organisasie is essensieel tot beplanning in enige organisasie. 'n Personeeloudit wat die menslike hulpbroninventaris daarstel behoort die organisasie van genoeg werknemers te voorsien om elke funksie effektief en produktief te kan doen.

Volgens navorsers sal die kern van 'n menslike hulpbroninventaris daardie inligting wees wat sal aandui hoeveel en watter spesiale funksionaries in diens van die organisasie is, en hoeveel en watter spesiale funksies verrig moet word.

3.1.9.3 Menslike hulpbronbeplanning

Die menslike hulpbrondepartement moet ten opsigte van ondergemelde aspekte in die organisasie beplan ten einde 'n personeelstrategie vir 'n spesifieke periode te kan

ontwikkel.

Organisasies het 'n natuurlike uitvloei van werknemers as gevolg van die mobiliteit van werknemers. Dié mobiliteit word in enige organisasie en ook die Suid-Afrikaanse Polisie diens veroorsaak deur onder andere:

- Werknemers wat met pensioen aftree
- Werknemers wat bevorder word van een rang na 'n ander en van pos verander
- Werknemers wat verplaas word van een standplaas na 'n ander as gevolg van individuele en organisatories-spesifieke redes
- Werknemers wat uit die Suid-Afrikaanse Polisie diens bedank omdat hulle werk by 'n ander organisasie bekom het
- Werknemers wat afgedank word weens dissiplinêre- en/of kriminele optredes

Spesifieke loopbaankategorieë vereis dat werknemers spesifieke ontwikkeling sal deurgaans om die werk wat van hulle verwag word te kan doen. Dit is noodsaaklik dat loopbaanontwikkelingsprogramme vir werknemers opgestel word om te verseker dat hulle in staat sal wees om hul werk te doen.

Wanneer daar in 'n organisasie *nuwe* poste ontstaan as gevolg van verandering in die organisasie se dienslewingsveld en *nuwe* vaardighede van werknemers benodig word, behoort die organisasie werwingsfunksies so te rig dat die nodige personeel beskikbaar sal wees om die werk te doen.

Dit is ook noodsaaklik dat die menslike hulpbronbestuurafdeling moniteringstelsels ontwikkel om te verseker dat die werwing wat gedoen is die gewenste resultate lewer. Een van die moniteringstelsels wat die organisasie veronderstel is om daar te stel, is die prestasiebestuurstelsel.

Bogemelde aksies wat deur die organisasie uitgevoer moet word se sukses is afhanklik daarvan dat die werknemer se behoeftes en dié van die organisasie wedersyds ondersteunend en aanvullend moet wees.

3.1.9.4 Loopbaanbestuur

Een van die kernfunksies van die menslike hulpbronbestuursafdeling is om te verseker dat werknemers ondersteun word ten opsigte van die ontwikkeling van groter loopbaanbewustheid. Die organisasie moet riglyne, loopbaanontwikkelingswerkinkels, opleidings- en ontwikkelingsmateriaal opstel en dit tot die beskikking van alle werknemers stel. Landman (1996:26) noem die volgende aktiwiteite wat die organisasie kan onderneem: “... *loopbaan-ontwikkelingswerkinkels, toetsing en voorligting, takseersentrums, selfstudie-handleidings en positiewe, motiverende prestasiebeoordeling.*”

Die belangrikse aspek, volgens Landman, is die ondersteuning wat die werknemer van sy toesighouer ontvang. Dit onderskryf navorser se siening dat die toesighouer net so betrokke is by die loopbaanbeplanningsproses as die werknemer self. Dit is hier waar die interaksie tussen werknemer en organisasie in die loopbaanontwikkelingsproses begin.

3.1.9.5 Verhouding tussen toesighouer en werknemer

Die verhouding wat daar tussen die toesighouer en die werknemer bestaan in die loopbaanontwikkelingsfunksie is kritiek in verhouding tot die totale personeelbeplanningsstelsel van die organisasie. Die werknemer en die organisasie se behoeftes ontmoet in dié funksie en navorser stem volkome saam met Landman (1996:26) wanneer sy sê: “*Geen tydsbeperking behoort hieraan gekoppel te word nie.*”

Die opleiding, opvoeding en ontwikkeling van die werknemer se vaardighede deur watter tegniek ook al, behoort plaas te vind in oorleg met die werknemer met die oog daarop dat gesamentlike behoeftes aangespreek kan word. Al twee partye behoort van die begin af te begryp wat die voordele en nadele van die opleiding, opvoeding en ontwikkeling sal wees.

3.1.9.6 Implementeringsaksies

Wanneer 'n organisasie die funksie van loopbaanontwikkeling daarstel om nie net in die werknemer se loopbaanbehoefte te voorsien nie, maar om ook in die organisasie se behoeftes te voorsien, vereis dit 'n sisteem en proses van implementering. Dit is as gevolg van laasgenoemde aspek dat navorsers glo die funksie van loopbaanontwikkeling nie in die Suid-Afrikaanse Polisie diens ten volle tot sy reg kom nie. Om die aksies te implementeer het die Suid-Afrikaanse Polisie diens die nodige kundiges nodig.

Personeelkundiges om die aksies te beplan, te ontwikkel en te implementeer word in die Suid-Afrikaanse Polisie diens benodig en bestuur behoort toe te sien dat hulle korrek aangewend nie. Daar is wel personeel in die Suid-Afrikaanse Polisie diens wat dié werk doen en bestuur moet verseker dat hulle nie in verkeerde posisies aangewend word nie. Die organisasie moet werknemers ook bemagtig om hul funksies in die regte posisies te kan uitvoer.

Landman (1996:27) stel voor dat 'n bestuurskomitee op topbestuursvlak aangestel word om fondse beskikbaar te stel om menslike hulpbronnestuur in staat te stel om personeel in die korrekte posisies te gebruik. Sy verskaf ook die rede vir so 'n voorstel, naamlik: *“Indien so 'n komitee deur topbestuur ondersteun word, verseker dit beter implementering, validering van die totale funksie, asook verhoogde kwaliteit van komponente.”* Navorsers is van mening dat dit ook tot effektiewe produktiwiteit van werknemers sal lei.

Navorsers is verder van mening dat die hele proses van loopbaanontwikkeling van bo na onder gesanksioneer moet word. Dit sal die sukses van die proses verseker.

3.1.9.7 Monitering, evaluering en herbeplanning

Ideaal gesproke sal die loopbaanontwikkelingsproses eindig met aktiwiteite wat die

resultate van die proses sistematies monitor. Die monitering van die resultate sal beteken dat die aksies en aktiwiteite wat afgehandel is, geëvalueer word om te bepaal of die gestelde doelwitte bereik is of nie. Verder sal die evaluasie as terugvoering gebruik kan word om weer die beplanningsproses aan te vul.

Dit is 'n funksie van die menslike hulpbronbestuursafdeling om te verseker dat die loopbane van werknemers so vrugbaar en lonend moontlik moet wees. Deeglik beplande loopbane behoort bepalend te wees ten einde persoonlike en organisatoriese suksesse te behaal.

3.1.9.8 Loopbaanontwikkeling as intervensie

Die daarstelling van loopbaanontwikkeling as intervensie, veral by die probleemwerknemer, is volgens navorsers een van die verantwoordelikhede van die organisasie. Vanuit die bespreking tot dusver is dit vir navorsers duidelik dat die organisasie 'n primêre verantwoordelikheid het teenoor sy werknemers om hul groei en ontwikkeling in hul loopbane te verseker. Dit is nie net tot voordeel van die werknemer nie, maar ook tot voordeel van die organisasie.

Wanneer 'n organisasie soos die Suid-Afrikaanse Polisie 'n diens soos bedryfsmaatskaplikewerk aan sy werknemers bied omdat die maatskaplike aspekte van individue se lewe as belangrik beskou word, behoort 'n loopbaanintervensiefunksie deel van die behandelingsproses te wees. Die rede vir dié stelling is geleë in die verband wat daar bestaan tussen die organisasiedoelwitte, die produksie wat van 'n werknemer verwag word, die belangstellings, begeertes en behoeftes van die werknemer en die inligting wat aangaande die organisasie beskikbaar is om die werknemer te help met besluitneming oor sy toekoms.

3.1.9.9 'n Multi-strategiese benadering tot loopbaanbeplanning

Omdat verskeie rolspelers betrokke is by die loopbaanbeplanningsproses (vergelyk

figuur 5) sal die aanwending van 'n verskeidenheid intervensies volgens Blimline & Schwandt soos in Lea *et al.* (1992:115) genoem, die potensieële waarde van elke werknemer verhoog. Dié skrywers noem drie kategorië van intervensies, naamlik:

- Die berader-ondersteunde loopbaanbeplanningsintervensie
- Die selfgerigte beradingsintervensie
- Berading as intervensie wat deur bestuur of die werkgewer ondersteun word

Navorsers stem saam met bogemelde skrywers deurdat hy 'n loopbaanontwikkelingsisteen voorstaan wat van al drie die kategorieë in 'n organisasie gebruik maak. Die multi-strategiese benadering verseker dat al die betrokkenes in die sisteem die maksimum voordeel uit die intervensie kan kry. Dit sluit direk aan by die beginsels van werknemerhulpprogramme wat poog om die toesighouer, die werknemer en die bedryfsmaatskaplikewerker in so 'n verhouding saam te snoer tot voordeel van die individu en die organisasie. Stevens (1998:3) beskryf die verhouding van werknemers met hul bestuur soos volg: *"Employees made it clear many times, that they were eager to take over responsibility for their career management, they felt that they could not do it without considerable support from their employer."*

3.2 Loopbaanbeplanning deur die werknemer

Die literatuur beskryf verskillende tipes loopbaanbeplanning wat deur die werknemer self gedoen kan word. Feldman (1988:195) beskryf twee tipes. Die eerste staan bekend as die *"get ahead quick"* tipe. Die tweede is 'n groep loopbaandeskundiges wat self-assessering voorstaan. In hierdie studie sal navorsers die tweede tipe beskryf aangesien dit baie meer geskik is vir die Suid-Afrikaanse Polisie diens. Die benadering tot loopbaanbeplanning sal volgens Feldman (1988:199-201) bespreek en met die model volgens Greenhaus (1987:18-30) geïntegreer word.

Self-assessering as 'n loopbaanbeplanningstegniek is sistematies en word gedoen om die werknemer in staat te stel om rasonale werk- en loopbaanbesluite te neem,

aldus Clawson *et al.* (1985:5) en Stevens (1998:3).

3.2.1 Self-assessering as loopbaanbeplanningstegniek

Feldman (1988:199) beskryf die benadering in terme van vyf fases, naamlik:

- 1 Self-taksering
- 2 Doelwitstelling
- 3 Identifisering van bedreigings en geleenthede
- 4 Ondersoek van alternatiewe
- 5 Die implementering van loopbaanplanne

Die skrywer verduidelik dat die werknemer in elke fase met spesifieke vrae gekonfronteer sal word en dat die suksesvolle beantwoording van die vrae tot doelwitbereiking lei.

Aangesien die proses volgens navorsers nie volledig deur Feldman beskryf word nie, sal Greenhaus se model, soos reeds beskryf, hierby geïntegreer word om die proses te voltooi en die aaneenlopendheid daarvan te verseker. Soos wat navorsers die proses beskryf sal die verantwoordelikheid van die organisasie ook aangedui word. Navorsers is van mening dat dit die proses in konteks behoort te plaas. Die proses word dus vervolgens in vier fases beskryf volgens die model van Greenhaus.

3.2.1.1 Die Bewuswordings- en assesseringsfase

Hierdie fase omsluit die eerste twee stappe van Greenhaus (vergelyk figuur 5, A & B) en die eerste fase van Feldman se benaderings. Die fase word baie raak deur Clawson *et al.* (1985:5) as 'n: “... *data-gathering device*” beskryf.

Dit word van die werknemer verwag om 'n evaluasie van sy eie loopbaan te maak. Hierdie evaluasie moet in konteks gemaak word aan die hand van die onderstaande kenmerke.

- Kenmerkende vaardighede van die werknemer self soos byvoorbeeld of hy 'n goeie kommunikeerder is, of hy doeltreffend kan beplan en take tot uitvoering bring.
- Die spesifieke eienskappe waaroor die werknemer reeds beskik. Hierdie aspek sluit direk aan by bogemelde aspek.
- Die werknemer se sterk en swak punte met betrekking tot sy werk.
- Die werknemer se waardes, belangstellings en talente. Navorser is van mening dat die werknemer se verhoudinge met ranggelykes, ondergeskiktes en bogeskiktes hier ook van belang is.
- Die geleenthede en struikelblokke in sy huidige omgewing wat 'n direkte invloed op sy werk het. Hierdie aspek verwys na navorser se mening veral na spesifieke beleidsaspekte in die organisasie in sy werksomgewing en in sy persoonlike sosiale omgewing. 'n Praktiese voorbeeld van 'n beleidsaspek in die organisasie is die bevorderingsbeleid. 'n Voorbeeld van die werknemer se persoonlike omgewing is die werknemer se mobiliteit met betrekking tot die aanvaarding van 'n pos op 'n spesifieke standplaas. Skoolgaande kinders beperk 'n werknemer se plaasbaarheid in die Suid-Afrikaanse Polisiediens weens die feit dat daar standplase is waar geen skoolfasiliteite beskikbaar is nie.

Die verkenningsfase is van die uiterste belang omdat werknemers hulself nie altyd so goed ken as wat hulle dink nie. Verder kan hulle ook slagoffers wees van die plasingbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie wat werknemers geplaas het waar bestuur wou. Hierdie lukrake plasing van werknemers gee volgens navorser aanleiding daartoe dat werknemers nie werklik oor die nodige besluitnemingsvaardighede beskik ten opsigte van hul loopbane nie. Werknemers is ook nie altyd bewus van die verskillende eienskappe wat hulle in hul daaglikse lewe openbaar nie. Die werknemer besef nie dat die vaardigheid wat hy toon wanneer hy sy beplanningsvermoë as voorsitter van 'n sportklub gebruik, sy vermoë om ander te hanteer en doelmatig te lei weerspieël nie.

Navorsers is verder van mening dat dit noodsaaklik is om die loopbaanpatroon van die werknemer in hierdie stadium vas te stel. Die patroon dui op die ervaring waaraan die werknemer blootgestel is in spesifieke range in die Suid-Afrikaanse Polisie en Suid-Afrikaanse Polisie diens. Die tydperk wat die werknemer in dié rang was en die spesifieke werk wat hy verrig het, is 'n aanduiding van wat hy reeds gedoen het en kan vaardighede en bekwaamhede aandui. Dit dui ook 'n verdere belangrike aspek aan, naamlik wat die werknemer nie kon regkry nie en watter ervaring vir hom sleg en negatief was. Dié inligting kan gebruik word om nie weer dieselfde fout in die toekoms te maak nie. Navorsers glo dat dié proses die werknemer sal help met sy besluitneming oor 'n plan van aksie wat later in die proses bespreek word.

Die tweede stap van Greenhaus (1987:23) sluit aan by bogemelde wanneer die skrywer fokus op bewuswording. Bewuswording word soos volg deur die skrywer gedefinieer: *“Awareness is a relative complete and accurate perception of one’s own qualities and the characteristics of one’s relevant environment.”* Dit is die stap wat die werknemer in staat sal stel om toepaslike loopbaandoelwitte en loopbaanstrategieë te ontwikkel. Die werknemer moet genoegsame inligting ontvang om hom in staat te stel om so 'n besluit te neem. Stevens (1998:5) stel dit soos volg: *“Exploration, or Opportunity Awareness, must take place before Decision Learning.”*

Greenhaus (1987:22) se siening ondersteun die siening van navorsers verder wanneer hy die volgende stelling maak: *“Finally, self-exploration can provide a better understanding of the balance of work, family, and leisure activities that best suit a preferred life-style.”* Wat verder vir navorsers interessant is ten opsigte van bogemelde stelling is die feit dat die skrywer na die werknemer se gesin en vryetyd verwys. Later in dieselfde skrywe word verwys na die belangrikheid van die verhouding tussen die werklewe en die gesinslewe. Dit ondersteun weer eens die bedryfsmaatskaplikewerk-beginsel dat die werknemer se leefwyse 'n invloed op sy werk het en dat hulp op een gebied 'n invloed op die ander sal hê. Ook Stevens

(1998:2) verwys daarna: *“Career development is as much about work and life balance, and therefore life management, as about relationships with colleagues, current boss and employer.”*

Die verkenning van die werknemer se omgewing verwys vir navorser na die verskillende keuses in die organisasie wat daar vir die werknemer beskikbaar is. Die spesifieke ervaring waaroor ‘n werknemer moet beskik om vir ‘n spesifieke pos aansoek te doen, is ‘n voorbeeld van die fase. Die inligting ten opsigte van die werknemer se ervaring, en of hy dit in verband kan bring met ‘n moontlike keuse, verkry die werknemer direk van sy loopbaanpatroon en curriculum vitae.

Greenhaus (1987:22 & 23) se studie aangaande die impak van die verkenningsfase in die loopbaanontwikkelingsproses is volgens navorser baie belangrik. Die skrywer postuleer dat: *“...career exploration can help people become aware of themselves and the world of work, formulate career goals and decisions, and develop strategies necessary to accomplish significant goals.”* Navorser is van mening dat dit die probleemwerknemer in die organisasie sal help om daadwerklik spesifieke betekenisvolle doelwitte, wat fokus op sy effektiwiteit en doeltreffendheid as werknemer, tot stand te bring.

Volgens navorser is dit noodsaaklik vir die maatskaplikewerker in die werkplek om nie net kennis te neem van die inligting soos hierbo verskaf nie, maar om ook tegnieke aan te leer om kliënte se doelwitte effektief te verken. Een van die tegnieke wat ‘n maatskaplike werker kan aanwend, is die instrument soos deur die navorser ontwikkel in hoofstuk 5.

3.2.1.2 Die loopbaandoelwitfase

Hierdie gedeelte word bespreek aan die hand van die tweede fase van Feldman en Greenhaus se derde stap. Die definisie van die stap soos deur Greenhaus (1987:24) verskaf maak vir navorser baie sin, naamlik: *“A career goal is a desired career-*

related outcome that a person intends to attain.” Vir navorsers is die belangrikheid van die definisie daarin geleë dat dit ‘n voorneme van die werknemer is en dat dit op loopbaanverwante resultate fokus.

Die vrae wat Feldman (1988:200) vra ten opsigte van die fase is baie toepaslik en kan as motivering gebruik word om werknemers se doelwitte te bepaal. Die werknemer moet die volgende oorweeg:

- **Die vraag aangaande die doelwitte wat hy vir sy loopbaan en persoonlike lewe wil bereik, moet beantwoord word**

Dit is opmerklik dat daar nie net op die loopbaan gekonsentreer word nie, maar ook op die werknemer se persoonlike lewe. Die werknemer kan ondersteun word om deur ‘n dinkskrum die verskillende doelwitte te lys. Dit sal ook raadsaam wees as die werknemer professionele ondersteuning ontvang om die realisme en toepaslikheid van die doelwitte te bepaal. Die bereiking van loopbaandoelwitte is direk gekoppel aan hul toepaslikheid en uitvoerbaarheid.

- **Om die verskillende alternatiewe onder oënskou te neem**

Die werknemer kan die vrae wat Feldman (1988:200) ten opsigte van sy fase 4 vra met vrug aanwend. Die vrae ondersoek die volgende aspekte:

- Die alternatiewe wat op die kort- en langtermyn tot doelwitbereiking sal lei.
- Wat gebeur in die organisasie wat nuwe of ander loopbaanroetes tot stand bring?
- Watter van die alternatiewe kan van die lys van alternatiewe verwyder word omdat die werknemer reeds oor die nodige vaardighede en bekwaamhede beskik?
- Die bepaling van die werknemer se persoonlike en loopbaanprioriteite.
- Die plasing van die werknemer se prioriteite in volgorde van belangrikheid. Hierdie stap sal help om die volgende stap uit te voer.

- **Die werknemer moet die doelwit identifiseer waaraan hy dadelik iets kan doen**

Die stap ondersteun ook die bedryfsmaatskaplikewerkbeginsels om daadwerklike verandering so gou moontlik te bewerkstellig, en dat die werknemer self die aksies moet uitvoer. Die beginsel van die "*low hanging fruit*" kan hier met vrug gebruik word. Dit gaan van die standpunt uit dat die vrugte wat laag in 'n boom groei, eerste gepluk behoort te word voordat 'n leer gebruik word om dié wat hoog is te pluk.

- **Die volgende vraag waaraan die werknemer aandag moet skenk is: Tot wanneer kan hy die ander gestelde doelwitte uitstel?**

Dié vraag is net so belangrik soos die vorige aangesien die bereiking van doelwitte doelmatig met tydperiodes beplan moet word. Hierdie beplanning van die werknemer behoort ook aan sy persoonlike ontwikkelingsplan, wat deur die organisasie ontwikkel moet word, gekoppel te word. Wanneer 'n werknemer 'n persoonlike ontwikkelingsplan het wat aan tydskaal gekoppel is, sal loopbaandoelwitte makliker in sy totale beplanning inpas. Die verskillende doelwitte kan mekaar ook onderling ondersteun en aanhelp. Wanneer 'n werknemer byvoorbeeld 'n spesifieke ontwikkelingsgeleentheid voltooi het, kan dit hom in staat stel om vir 'n spesifieke pos aansoek te doen, wat groei aan sy loopbaandoelwitte verskaf.

- **Die werknemer moet ook bepaal hoeveel buigsaamheid hy vir homself in sy beplanning gelaat het**

Die aspek is veral van belang omdat geen versekering gegee kan word dat 'n spesifieke plan wel volbring sal word nie. Buigsame beplanning sal onder andere voorsiening maak vir onvoorsiene gebeurlikhede en alternatiewe aanwendings van die loopbaandoelwitte. Dit beteken dat indien 'n spesifieke doelwit nie realiseer nie, die tyd en ervaring wat in die werk met die oog daarop opgedoen is nog tot voordeel van die werknemer aangewend kan word.

Navorsing oor doelwitbestuur in organisasiegedrag het getoon dat werknemers wat aan spesifieke en uitdagende doelwitte werk hul werk beter verrig as die werknemers wat nie doelwitte het nie of die wat vae en maklike doelwitte het, aldus Greenhaus (1987:24). Dieselfde skrywer noem 'n verdere voordeel van doelwitstelling as hy postuleer dat 'n werknemer met spesifieke doelwitte dit wat hy doen meer direktief doen en met meer energie werk. Greenhaus *et al.* (1995:5) gee die rede waarom dit noodsaaklik is om 'n loopbaandoelwit te beskryf soos volg: *"A career goal can clarify thinking, motivate and direct behaviour, and serve as a basis for the development of a career strategy."*

Die proses word nie alleen as die vasstelling van 'n loopbaandoelwit beskou nie, maar ook as die beginpunt van die vasstelling van 'n loopbaanstrategie. Die benadering sluit ook direk aan by die model en proses wat navorsers in die studie voorstel. Die belangrikheid van 'n konkrete loopbaandoelwit word soos volg deur Greenhaus *et al.* (1995:5) verduidelik: *"... (it can) serve as a feedback and control mechanism. Providing information to the employee..."* Die resultaat van loopbaandoelwitstelling maak dit baie toepaslik vir die bedryfsmaatskaplike werker, aangesien die proses inherent 'n moniteringsaksie bevat en die werknemer self verantwoordelikheid neem vir dit wat in sy loopbaan plaasvind en moet plaasvind.

Dit is ook so dat wanneer 'n werknemer nie 'n doel het waaraan hy werk nie, dit onmoontlik is om 'n plan van aksie op te stel. Greenhaus (1987:24) haal Locke, Shaw, Saari en Latham aan en beskryf doelwitstelling soos volg: *"...specific task goals encourage people to develop strategies to master the task and accomplish the goal."* Hierdie beskrywing is net so belangrik vir die maatskaplike werker wat met probleemwerknemers werk. Die maatskaplike werker in die werkplek se doel is volgens Emener in Dickman, Challenger, Emener & Hutchinson (1988:300) die volgende: *"...(to get) employees back to work and increase the efficiency and effectiveness of less-than-productive employees, ..."* Ten einde dié doel te bereik sal dit ook help as probleemwerknemers spesifieke doelwitte stel om sodoende strategieë te ontwikkel om hulle te bereik.

Navorsers is van mening dat die tegnieke wat aangewend kan word om kliënte by te staan in die ontwikkeling van realistiese doelwitte wat in die maatskaplike werk teorie voorkom, net so in die fase gebruik kan word.

3.2.1.3 Strategie ontwikkelingsfase

Die derde fase in die loopbaanbeplanningsproses is die ontwikkeling van 'n loopbaanstrategie en 'n implementeringstrategie. Dit sluit direk aan by Greenhaus se model (vergelyk figuur 5, D & E), wat lei tot vordering wat die werknemer maak in sy gestelde doelwitte (F).

Greenhaus (1987:25) definieer 'n loopbaanstrategie soos volg: *“A career strategy is a sequence of activities designed to help an individual attain a career goal.”*

Die waarde van die definisie is volgens navorsers daarin geleë dat dit 'n opeenvolging van aktiwiteite vereis wat so ontwikkel is dat dit tot doelwitbereiking lei. Dit is in hierdie fase dat die werknemer 'n plan van aksie opstel.

Volgens Greenhaus (1987:26 & 28) het navorsing op hierdie gebied sewe breë tipes strategieë geïdentifiseer wat werknemers gebruik in die ontwikkeling van hul loopbane. Die verskillende strategieë sal vervolgens genoem word.

1 Algehele bekwaamheid van die werknemer in sy huidige pos

Die tipe strategie is noodsaaklik vir 'n werknemer wat in sy organisasie wil vorder. Generiese vaardighede wat vir 'n werknemer se huidige pos noodsaaklik is, is dikwels ook noodsaaklik is vir 'n volgende pos.

In die funksie van regstellende aksie is dit noodsaaklik om die strategie in oënskou te neem. As gevolg van diskriminerende optredes van die verlede het alle werknemers nie die geleentheid gehad om in hul huidige poste ontwikkel te word nie. Werknemers wat betrokke is by die funksie van regstellende aksies se loopbaanstrategie behoort dié tipe nie te ignoreer nie.

2 Omvangryke betrokkenheid by die werk

Hierdie strategie veronderstel dat die werknemer meer as die normale werksure werk om sy werkverrigting in sy huidige pos te verbeter. Die betekenis wat bestuur aan die strategie koppel is dat die werknemer 'n toegewyde werknemer is en dat hy groot volumes werk kan hanteer. Die werknemer moet sorg dat die strategie nie tot onnodige werk lei, bloot om gesien te word nie.

3 Die ontwikkeling van vaardighede

Hierdie strategie word aangewend deur die werknemer om die vaardighede wat sy huidige en moontlike toekomstige pos vereis, aan te leer. Dit fokus ook op beter werkverrigting deur die werknemer deur opleiding en/of posrotasie. Werknemers kan ook vaardighede ontwikkel deur werkverbreding, die aanvaarding van meer verantwoordelikhede, en deur 'n formele en/of informele mentorskapprogram.

4 Die doelgerigte ontwikkeling van geleenthede

Die strategie is gewoonlik die samevoeging van 'n paar spesifieke strategieë. Die werknemer kan homself vir take en funksies nomineer om sodoende deur bestuur opgemerk te word. Die werknemer skep geleenthede om bestuur bewus te maak van sy bereidwilligheid en bevoegdheid. Hy sal ook dit wat hy alreeds bereik het, sy aspirasies en die soort werkopdragte wat hy verkies aan bestuur bekend maak deur van die strategie gebruik te maak.

Volgens Jennings soos aangehaal in Greenhaus (1987:28) is daar nog twee strategieë wat werknemers hier kan volg. Eerstens die sigbaarheid van die werknemer. Dié strategie verwys na die begrip wat die werknemer van topbestuur se gedrag en van die modellering van die gedrag het. Die tweede strategie verwys na die werknemer se blootstelling aan topbestuur en het gewoonlik erkenning, spesiale werkopdragte en borgskap tot gevolg. Die tegnieke waarvan die werknemer in die strategieë gebruik moet maak is onder

andere die daarstelling en gebruikmaking van 'n netwerkstelsel, identifikasie, en kommunikasie met toepaslike bekendes en vriende wat die nodige inligting sal verskaf.

5 Die ontwikkeling van 'n verhouding met 'n mentor

Navorsing oor mentorskap het die afgelope tyd baie toegeneem. Die Suid-Afrikaanse Polisie diens het ook begin belangstel in die toepassing van 'n formele mentorskapprogram. Omsendskrywe 9/2/39(1) gedateer 15 November 1996 met die opskrif: *“The development of an internal South African Police Service mentorship development team”* verwys daarna. Die mentor kan onder andere afrigting, vriendskap, borgskap en 'n rolmodel aan jonger werknemers verskaf.

6 'n Strategie wat ontwikkel is om 'n beeld van sukses en toepaslikheid uit te straal

Die werknemer kan sy gedrag so rig dat hy 'n positiewe beeld uitstraal deur byvoorbeeld aan die *regte* organisasies te behoort of om *reg* aan te trek.

7 Organisatoriese politiek

In Greenhaus (1988:28) word hierdie strategie soos volg beskryf: *“Organizational politics encompasses such diverse strategies as agreeing with or flattering your boss, advocating company practices, not complaining about rules and regulations, and forming alliances or coalitions with others in the organization.”* Genoemde strategieë is daarop ingestel om vir die werknemer die aansien van sy bogeskiktes te verwerf.

Dit is noodsaaklik om te noem dat die strategieë soos hierbo genoem nie altyd in elke werkomgewing nodig of toepaslik is nie. Bogemelde is 'n opsomming van die verskillende strategieë wat werknemers gebruik om loopbaanontwikkeling in 'n organisasie te verseker.

Navorsers is van mening dat die werknemer in hierdie fase daadwerklike hulp van 'n professionele persoon nodig het om 'n toepaslike strategie te ontwikkel wat aan sy eie behoeftes en dié van die organisasie sal voldoen. In Lea *et al.* (1992:99-100) verskaf Brammer en Abrego drie kategorieë vaardighede waarvoor die werknemer behoort te beskik in die oorgangsfases van sy loopbaan. Dié kategorieë is:

“Self-assessment skills

Skills in learning about occupations, employees and work environments

Skills in job search, career enhancement and lifestyle change”

Dit is belangrik dat hierdie fase in die loopbaanontwikkelingsproses genoemde aspekte sal ontwikkel.

Vanuit die sienswyse wat die navorsers voorstaan sal dié fase gebruik word om vir die werknemer 'n persoonlike ontwikkelingsplan op te stel. Die strategie sal direk by die eerste vyf strategieë soos hierbo genoem aansluit. Navorsers gaan van die veronderstelling uit dat die werknemer se loopbaanpatroon reeds opgestel is en dat die profiel (instrument) in detail bespreek is met hom volgens hoofstuk 6.

'n Analise van die werknemer se vaardighede en bekwaamhede met betrekking tot sy huidige pos behoort gemaak te word. Die proses wat navorsers voorstel is baie eenvoudig en kan algemeen deur menslike hulpbronbestuurafdelings gebruik word.

Die proses behoort verder soos volg daar uit te sien:

STAP	BESPREKING
Stap 1	<p>Verkry die werknemer se posbeskrywing van sy toesighouer. Gebruik die posbeskrywing as meetinstrument om leemtes te bepaal.</p> <p>Bespreek elke punt op die posbeskrywing met die werknemer en bepaal die take wat hy reeds kan doen en vaardighede waarvoor hy reeds beskik.</p>

STAP	BESPREKING
	<p>Identifiseer die ontwikkelingsareas van die werknemer asook dié waaroor hy nie gemaklik voel nie.</p> <p>Maak 'n lys van die ontwikkelingsareas ten opsigte van die take en vaardighede saam met die werknemer.</p>
Stap 2	<p>Bespreek die lys van take en vaardighede met die werknemer se toesighouer en stel die omvang en inhoud van die ontwikkeling wat moet plaasvind vas. Die omvang dui op hoeveel die werknemer van die take moet weet en hoe vaardig hy daarin moet wees. Dit is raadsaam vir die toesighouer om teenwoordig te wees, omdat die toesighouer primêr verantwoordelik is vir die ontwikkeling van die werknemer. Indien die toesighouer reeds opgelei is om die ontwikkelingsplan self op te stel, is die dienste van 'n professionele persoon nie hier nodig nie. Die vasstelling van die ontwikkelingsareas van die werknemer is 'n onderhandelingsaspek wat nie ligtelik opgeneem moet word nie. Die hantering van die onderhandelingsproses kan gebruik word om die verhouding tussen die toesighouer en die werknemer te versterk. Vergelyk 3.1.9.5 van hierdie hoofstuk</p>
Stap 3	<p>Stel 'n geskrewe ontwikkelingsprogram saam. Die program moet die inhoudelike van wat ontwikkel word, reflekteer. (Vergelyk hoofstuk 6.)</p> <p>Elke ontwikkelingsarea moet aan 'n tydperk gekoppel wees. Daar moet 'n kolom gelaat word om aan te dui of die ontwikkelingsarea suksesvol voltooi is al dan nie.</p>
Stap 4	<p>Nadat elke ontwikkelingsarea voltooi is, moet die werknemer verslag lewer oor die inhoud en omvang daarvan. Die verslag kan mondelings of skriftelik aan die toesighouer of die afrigter gelewer word. Dit is raadsaam om 'n skriftelike verslag te vereis. Die voordeel daaraan verbonde is dat daar akkumulerend bewys</p>

STAP	BESPREKING
	gelewer kan word van die ontwikkeling wat die werknemer in 'n spesifieke tydperk deurloop het. In die Suid-Afrikaanse Polisie sal so 'n proses voordelig vir die werknemer wees aangesien laasgenoemde skriftelik bewys moet lewer van sy produktiwiteit en werkverrigting om in aanmerking te kom vir die organisasie se meriete-, en bevorderingstelsels.

Die menslike hulpbronbestuurafdeling moet verseker dat die ontwikkelingsplan nie net op die werknemer se huidige werk fokus nie, maar dat die vaardighede wat deur 'n moontlike volgende pos vereis word ook ontwikkel word. Die ontwikkelingsplan moet dus toekomstgerig wees. Die meetinstrument sal in so 'n geval die volgende pos se posbeskrywing wees. 'n Verdere aspek waarop menslike hulpbronbestuurpersoneel moet let is dat die ontwikkeling nie net funksionele take behels nie, maar ook generiese toesighoudende en bestuurstake, indien toepaslik.

Bogemelde stappe behoort 'n onderhandelde plan van aksie vir die loopbaanontwikkeling van die werknemer daar te stel. Die plan van aksie behoort 'n integrale deel van die werknemer se loopbaanontwikkelingstrategie te wees om maksimum sukses te verseker. Die fase soos bespreek maak ook voorsiening vir die implementering van die ontwikkelingsplan.

3.1.2.4 Evalueringsfase

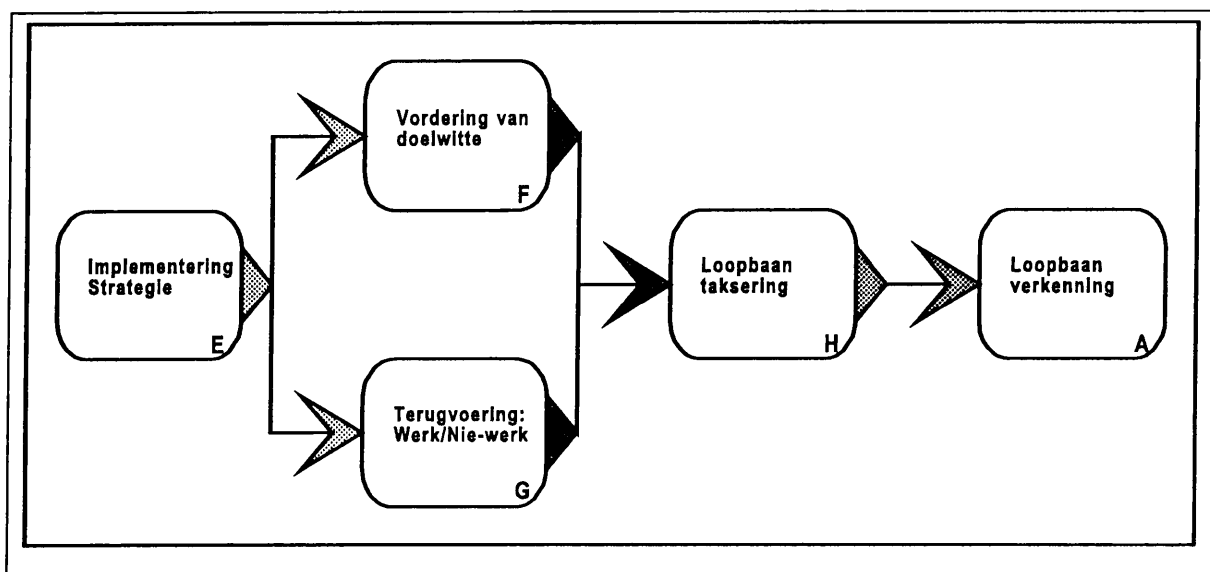
Die volgende fase in die loopbaanontwikkelingsproses is waar die werknemer die ontwikkeling van sy loopbaan tot dusver evalueer. Volgens Greenhaus se model (figuur 5,H) is daar spesifieke aspekte waaraan aandag geskenk moet word. Die evalueringsproses sal bespreek word aan die hand van figuur 5.

Om die proses makliker te verduidelik word 'n uitsnit van figuur 5 gemaak en

weergegee as figuur 8. Die evalueringsproses sal bespreek word aan die hand van figuur 8.

Figuur 8 is 'n verkorte weergawe van die Greenhaus-model en dui die laaste stappe van die model aan. Dit is noodsaaklik dat die werknemer in die evaluering van sy loopbaan aandag aan twee aspekte moet skenk (F & G). Die werknemer moet sy vordering meet aan die doelwitte wat hy vir homself gestel het en moet die terugvoering wat hy van sy omgewing ontvang met sy vordering in verband bring om sodoende sy vordering te monitor.

Figuur 8: Verkorte Greenhaus-model. Oorgeneem vanuit Greenhaus (1987:29)



Die evalueringsproses word deur Greenhaus (1987:28) soos volg gedefinieer: *“Career appraisal is the process by which people acquire and use career-related feedback.”* Die belangrikste aspekte is weer eens vir navorsers die prosesmatigheid wat voorgestel word en die gebruik van terugvoering wat met die loopbaan van die werknemer verband hou.

Terugvoering as funksie van die model verskaf aan die werknemer die geleentheid om vroegtydig aanpassings aan sy doelwitte te maak en so korrektiewe aksies te inisieer. Die werknemer kan terugvoering vanuit verskeie bronne in sy werk en nie-

werkomgewing verkry. Die positiewe beloning wat die werknemer van sy toesighouer ontvang nadat hy meer gedoen het as wat van hom verwag word, deur byvoorbeeld oortyd te werk, kan as terugvoering vanuit die werkomgewing beskou word. Die negatiewe terugvoering wat hy van sy gesin ontvang as gevolg van die baie tyd wat hy by die werk spandeer, moet hy in ag neem as terugvoering vanuit sy nie-werkomgewing. Verdere terugvoering met betrekking tot sy vordering in sy loopbaan behoort die werknemer van sy toesighouer te ontvang tydens afrigting- en werkbeoordelingsessies.

Enige terugvoering wat die werknemer ontvang met betrekking tot die vordering van sy loopbaan is inligting wat bruikbaar is en Greenhaus (1987:30) sê in die verband: *“...the information derived from career appraisal closes the career management cycle by becoming another piece of exploratory information that can enhance one’s awareness of self and environment.”* Die proses stel die werknemer in staat om sy doelwitte te ondersoek en te bepaal of dit nog relevant is en of daar veranderings aangebring moet word. Die inligting wat van die nie-werkomgewing verkry word, kan gebruik word om veranderings in die loopbaandoelwitte van die werknemer te maak.

‘n Verdere aspek van terugvoering wat belangrik is, is dat dit nie altyd die loopbaandoelwitte is wat verander nie, maar dit kan die strategiese beplanning wees. Met die terugvoering wat ontvang word, kan die werknemer besluit dat sy loopbaandoelwit korrek is en dat hy nog steeds daaraan wil werk. Die wyse waarop hy dit doen het moontlik verandering nodig wat ‘n aanpassing in die strategie noodsaak. Greenhaus (1987:30) stel dit soos volg: *“...the goal remains intact, but the strategy is revised.”* Die werknemer behoort saam met sy toesighouer te besluit oor ‘n verandering in strategie aangesien die hulp en ondersteuning van die organisasie net die werknemer se vordering in sy loopbaan kan versterk.

Volgens navorser sal bogemelde proses die werknemer ondersteun in die besluitnemings- en probleemoplossende prosesse. ‘n Verdere voordeel van die

proses behoort die beter plasing van werknemers te wees en dit behoort die verwagtinge wat die werknemer van die organisasie en homself het meer realisties te maak (vergelyk hoofstuk 1, subhoofde 2.1.1, 2.1.2 en 2.1.3).

3.3 Loopbaanontwikkeling as deurlopende proses

Na aanleiding van voorafgaande bespreking is dit vir navorser duidelik dat die proses van loopbaanbeplanning soos deur die werknemer onderneem te alle tye deur die organisasie bestuur behoort te word. Greenhaus (1987:30) ondersteun die siening dat besluitneming met betrekking tot die werknemer se loopbaan van kernbelang is wanneer hy dit soos volg bespreek: *“Because work is such a central part of life, poor career decisions can have a devastating effect on a person’s sense of well-being.”* Volgens navorser sal die ondersteuning wat die werknemer van sy organisasie ontvang met betrekking tot die loopbaanbesluite wat hy moet neem dus die *“sense of well-being”* van die werknemer aanspreek.

Volgens Greenhaus (1987:30) is dit nie vir mense maklik om ‘n in-diepte begrip te vorm van hul posisie in die werk nie. Hul doelwitte is dikwels onrealisties (vergelyk navorser se siening hieromtrent) en die strategieë wat hulle ontwikkel is dikwels nie goed deurdink nie. Die skrywer gaan voort en noem dat foute wat in die verlede gemaak is sonder loopbaanontwikkeling net voortgesit en herhaal word. Die skrywer stel die noodsaaklikheid vir die volgehoue bestuur van die loopbaanontwikkelingsproses soos volg: *“Active career management on an ongoing basis is necessary to avoid digging deeper holes from which one may never emerge.”*

Die Suid-Afrikaanse Polisie diens is sedert 1994 besig met ‘n transformasieproses en behoort baie aandag aan loopbaanontwikkeling te skenk. Die veranderinge wat plaasvind kan vorige loopbaanroetes ignoreer en selfs totaal verander. Dit beteken dat werknemers se planne verander moet word om by die nuwe omstandighede aan te pas. Dit is navorser se beskeie mening dat baie meer aandag aan bestaande

personeel in die organisasie geskenk moet word. 'n Stabiele werkerskorps is een aspek waarsonder geen organisasie kan voortbestaan nie. Om so 'n stabiele werkerskorps te skep en te behou behoort daar deurlopend aan alle personeel se loopbaanontwikkeling aandag geskenk te word.

4 SLOTGEDAGTES

In hierdie hoofstuk het navorser die proses van loopbaanontwikkeling in konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie as organisasie bespreek. Die kerngedagte is dat loopbaanbestuur en loopbaanbeplanning twee afsonderlike funksies is. Loopbaanbestuur is die verantwoordelikheid van die organisasie en verskeie skrywers gebruik die term *organisasie-loopbaanbeplanning* vir die funksie.

Loopbaanbeplanning soos wat deur die werknemer self gedoen moet word, is vanuit 'n spesifieke model in vier fases bespreek. Die belangrikheid van die bestuur van die proses is uitgewys.

Die ondersteunende hulp wat maatskaplike werkers kan lewer is in die proses geïntegreer en daar is aangedui dat baie van die take deur 'n maatskaplike werker wat in die werkplek werk, uitgevoer kan word. Wat tog belangrik is om te beklemtoon is dat dit nie net die werk van maatskaplike werkers is nie, maar dat die proses van loopbaanontwikkeling as 'n intervensie gebruik kan word in die hantering van probleemwerknemers deur personeelkundiges in die algemeen.

In die volgende hoofstuk beskryf navorser die loopbaanpatrooninstrument se toepassing in die proses van hulpverlening aan die werknemer.

-oOo-

HOOFSTUK 6

LOOPBAANONTWIKKELING AS INTERVENSIE

1 INLEIDING

In enige hantering en/of behandeling van mense is dit noodsaaklik dat daar 'n beginpunt moet wees. Hulp aan ander behoort prosesmatig verleen te word en 'n proses het altyd 'n beginpunt. In maatskaplikewerk word van die maatskaplike werker verwag om agtergrondinligting te bekom en om dan 'n assessering te doen in die hulpverleningsaksie. Die verskillende teorieë en benaderings in die maatskaplikewerkwetenskap het elkeen 'n eie proses en metodiek. Die toepassing van die proses en metodiek hang van die individuele maatskaplike werker se benadering en kennis af.

In die hulp en ondersteuning van werknemers met betrekking tot hul loopbaanontwikkeling is dit noodsaaklik dat die proses iewers begin. Hierdie begin van die proses is bepalend ten opsigte van die sukses wat met die hulp bereik word aangesien die hele loopbaanontwikkelingsstelsel verder daarop gebou word. Die beginproses waarna hier verwys word en assessering in maatskaplike werk het dieselfde fokus. Culley (1991:3) stel dit so: *“During the Beginning Stage of the counselling process you will primarily be concerned with relationship building and assessment.”*

In hierdie hoofstuk bespreek navorser eerstens die loopbaanpatroon van die werknemer. Die loopbaanpatroon word deur 'n instrument bepaal en word in die assesseringsfase aangewend. Die instrument verskaf 'n formele wyse om die agtergrondinligting van 'n werknemer te bekom. Tweedens word die metode waarvolgens inligting ingewin word, naamlik onderhoudvoering, bespreek. Een van die kernbeginsels, vertroulikheid, word duidelik in konteks gestel om te verseker dat die proses aan al die statutêre vereistes voldoen. Die toepassingsbestek van die instrument om loopbaanpatrone vas te stel word vervolgens verduidelik om begrip

by die betrokke personeel te verseker. Laastens sal die samestelling van 'n profiel aan die hand van die toepaslike personeelbestuurteorie en die Suid-Afrikaanse Polisie diens as organisasie bespreek word. Die toepassingsbestek van die instrument vir die organisasie, vir die werknemer en vir bedryfsmaatskaplikewerk in die Polisie sal bespreek word.

2 LOOPBAANPATROON

Om 'n werknemer in 'n organisasie in sy loopbaan te ondersteun is dit noodsaaklik dat daar begrip moet wees van die individu se werklewe in die organisasie. Die kern van dié begrip is geleë in die assesseringsproses en veral in die analisering van die inligting met betrekking tot die konteks waarin die werk gedoen is en die verskillende opsies wat daar vir die werknemer bestaan. Otte *et al.* (1992:34) beskryf die proses as 'n *“environmental assessment”* en Pearlman *et al.* (1983:221) stel dit so: *“Another way of analysing career development is by tracking people's movements through organizations.”* Hierdie proses waartydens die individuele werknemer se loopbaan ontleed word, staan bekend as 'n loopbaanpatroon. Die ontleding ondersoek die agtergrond van die werknemer en in die proses word 'n patroon ontwikkel.

'n Verdere proses wat die proses van loopbaanpatroon ondersteun, word in die literatuur beskryf as 'n loopbaanpad. Ivancevich (1995:510) beskryf dit soos volg: *“...a career path is the sequence of jobs that he or she (employee) desires to undertake in order to achieve personal and career goals.”* In die studie sal die twee konsepte in tandem gebruik word om die hele spektrum van die individuele werknemer se loopbaan te ontleed.

Die loopbaanpatroon ontleed die tydperk van werk wat reeds agter die rug is en die loopbaanpad dui 'n moontlike toekoms aan. Dit is hier waar die toekomsgerigtheid van die proses tot sy reg kom. Kenkyujo *et al.* (1992:179) sê in dié verband: *“The present is thus interpreted as a means to realize the future.”* Die skrywers beweer

dat die prosesbenadering beperkend kan wees. Navorsers stem daarmee saam en daarom word die visionêre benadering hier gebruik in die ontleding van die werknemer se loopbaan.

‘n Werknemer se loopbaanpatroon dui die omvang van sy loopbaan tot dusver aan. Dit toon die ervaring wat hy reeds in sy loopbaan geakkumuleer het en ook die groei wat reeds plaasgevind het aan. ‘n Loopbaanpatroon word gebruik om ‘n werknemer se loopbaan in ‘n organisasie te volg.

‘n Loopbaanpad is daardie opeenvolging van poste wat ‘n werknemer in sy werk bekleed het en nog sal bekleed. Dit dui die moontlike groei wat die individu in sy loopbaan in ‘n spesifieke kategorie kan verwag, aan. Die Amerikaanse regering het in hul Gedesentraliseerde Personeelbeleid (1997:3) alle poste in hul organisasie in net vyf loopbaanpaaie ingedeel, naamlik professioneel, tegniese, spesialis, administratief en klerklike kategorieë.

2.1 Loopbaanpatroon as instrument

Pearlman *et al.* (1983:224) omskryf ‘n loopbaanpatroon soos volg: “... *the sequence of jobs through which an employee moves during a career constitutes his or her ... job history.*” Soos reeds genoem, is navorsers van mening dat ‘n werknemer se loopbaanpatroon gebruik kan word om die beradingsproses te begin. Ivancevich (1995:511) beskryf twee wyses waarop ‘n loopbaanpatroon saamgestel kan word.

Die eerste is die tradisionele vasstelling van ‘n loopbaanpatroon waar die klem op opwaartse mobiliteit in ‘n enkele beroep of in ‘n funksionele area geplaas word. Tweedens is daar volgens die skrywer ‘n meer realistiese alternatief om die loopbaanpatroon te bepaal, naamlik deur dit op die werklike ervaring wat die individu in ‘n pos opgedoen het, te baseer.

Vir hierdie studie sal navorser die tradisionele vasstelling van 'n loopbaanpatroon gebruik. Die rede vir die keuse is gesetel in die siening wat die Suid-Afrikaanse Polisiediens as organisasie van 'n loopbaan het. Vergelyk die bespreking by subhoof 2 van hoofstuk 4. Navorser verkies egter die tweede benadering.

Vir die menslike hulpbronbestuurfunksie van loopbaanontwikkeling in 'n organisasie om tot sy reg te kom, moet daar volgens Otte *et al.* (1992:34) die volgende aspekte teenwoordig wees:

- Die konkrete insameling van inligting ten opsigte van wat kenmerkend is van die verskillende poste in die organisasie;
- inligting omtrent die beskikbaarheid van potensiele poste en areas van moontlike belangstelling vir werknemers, en
- kennis aangaande die patroon wat die werknemer se loopbaan in die organisasie tot op datum gevolg het.

'n Proses waardeur die individu ondersteun word ten einde die waarde van verskillende opsies in 'n organisasie te kan besef is die opstel van 'n patroon van sy loopbaan. Driver aangehaal in Otte *et al.* (1992:35) verwys na verskillende patrone, naamlik: “... *linear, steady state, transitory, and spiral patterns.*”

Die verskil tussen die verskillende patrone word in figure 9 en 10 verduidelik. Figuur 9 verteenwoordig die liniêre (1) en die standvastige patrone (2), terwyl figuur 10 die oorgangs- (3) en spiraalpatrone (4) aandui.

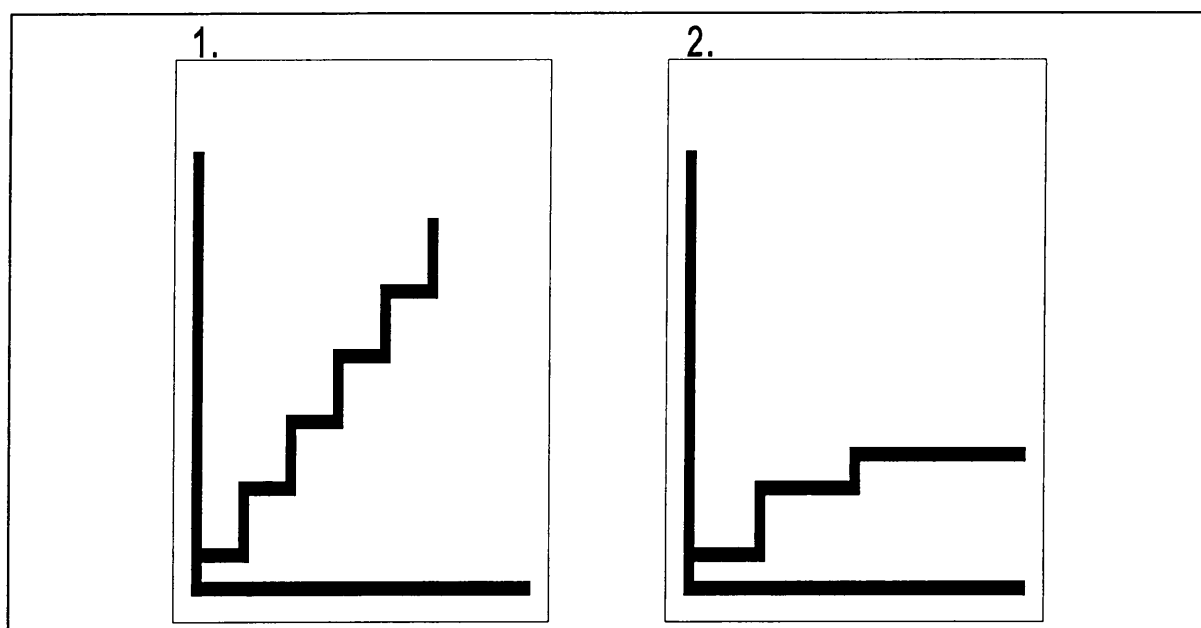
Clawson *et al.* (1985:166) beskryf ook die loopbaanpatrone en voeg nog twee tipes loopbaanpatrone by. In figuur 11 word dié twee tipes bespreek. Die eerste tipe (5) dui 'n loopbaan aan wat 'n plato bereik het. Die tweede tipe (6) dui 'n dalende loopbaanpatroon aan.

In Lea & Leibowitz (298:1992) beskryf Cairo die kenmerkende eienskappe van die loopbaanpatrone soos volg:

- *“Transitory careers are characterized by movement from job to job with no particular pattern.*
- *Steady state careers involve the selection of a particular field or job that becomes one’s work role for life.*
- *Linear careers are most common among corporate managers who, having selected a field early in life, develop and implement a plan for upward movement.*
- *Spiral careers involve development in one field for a period of time, then movement to another area, either related or unrelated, on a cyclic basis.”*

Indien werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens se loopbaanprofiel vasgestel word, behoort die patrone soos hierbo genoem by werknemers in die organisasie voor te kom. 'n Diagrammatiese verduideliking van die verskillende patrone word vervolgens verskaf.

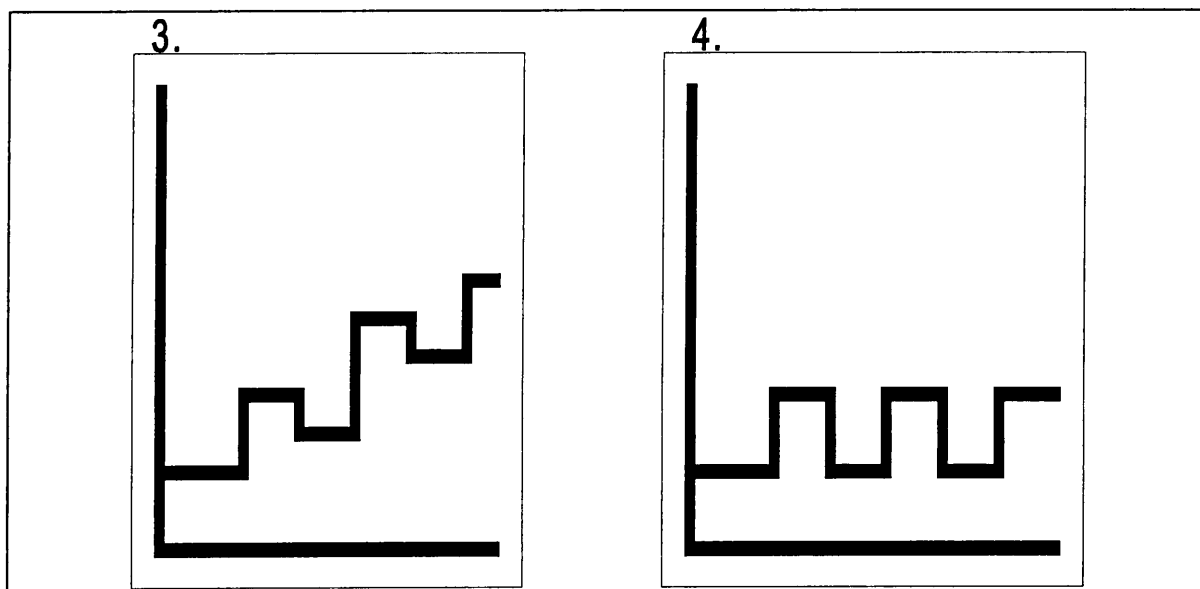
Figuur 9: Die liniêre (1) en standvastige (2) patroon. Oorgeneem uit Otte *et al.* (1992:34)



Navorser verwag dat die loopbaanpatrone wat die meeste in die Suid-Afrikaanse Polisie behoort voor te kom, dié sal wees wat in figuur 9 beskryf word. Die rede hiervoor is dat die soort werk wat in die organisasie gedoen word, die status, die mag en die salaris van werknemers direk aan 'n hiërargie gekoppel word. Dit beteken dat 'n individu net veronderstel is om vertikaal in die organisasie te kan beweeg. Enige afwyking van die rigting dui op 'n verlaging in rang wat met dissiplinêre aksies gepaard gaan. Dit gebeur selde dat 'n werknemer se rang verlaag word. Die rede hiervoor is dat 'n bevoegdheidsraad oor so 'n werknemer gehou word om oor sy voortgesette indiensneming te besluit en dat sy dienste gewoonlik beëindig word.

Die loopbaangroei wat in die twee patrone plaasvind word deur Schein (1978:38) soos volg beskryf: “...*movement up the hierarchy can be thought of as “vertical” career growth, movement along the functional dimension is one kind of “horizontal” or lateral, career growth.*” Die funksionele dimensie word deur die X-aksis beskryf wat deur ouderdom aangedui word en dus volgens navorsers die ervaringsveld van die werknemer aandui.

Figuur 10: Die oorgangs- (3) en spiraal- (4) patrone. Oorgeneem uit Otte *et al.* (1992:34)

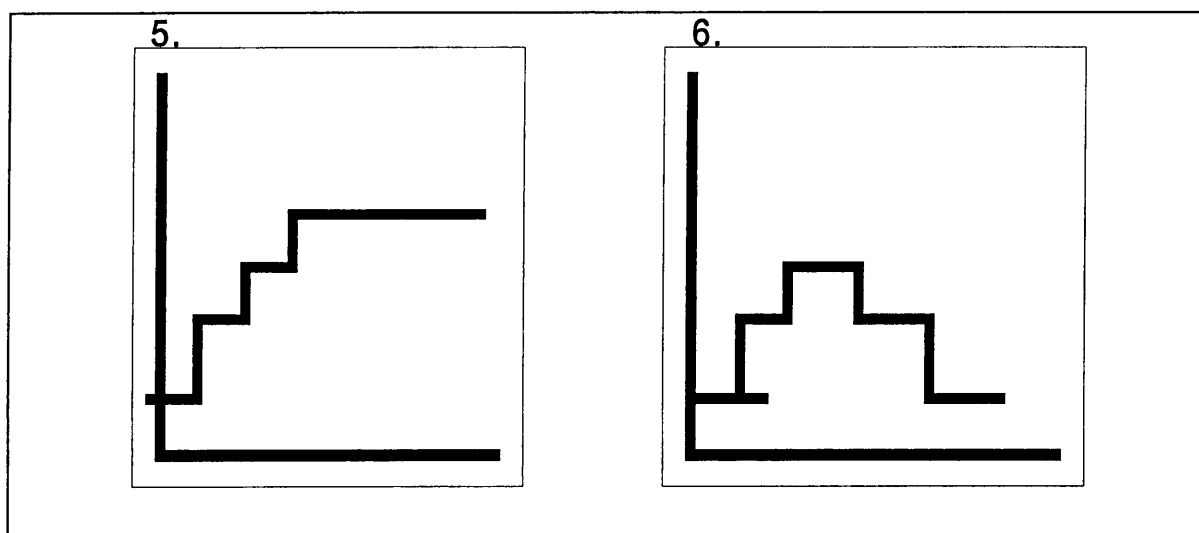


Cloete (1997:25) sê die volgende in verband met die verandering in die status van personeel in die Staatsdiens: *“The remuneration and other benefits to which an official is entitled may not be reduced except with his/her consent or in terms of the provisions of legislation, or because of inefficiency or misconduct.”* As gevolg van die Suid-Afrikaanse Polisie se soortgelyke benadering tot sy personeel behoort die loopbaanpatrone soos hierbo aangedui selde of nooit onder werknemers voor te kom nie. Die organisasie laat nie sommer 'n afwaartse beweging in die rigiede rangstruktuur toe nie.

Die twee bykomende patrone volgens Clawson *et al.* (1985:166) word vervolgens bespreek.

Leibowitz, Farren & Kaye (1986:33) haal Stoner aan wat 'n loopbaanplato soos volg beskryf: *“...the point in a career where the likelihood of additional hierarchical positions is very low.”* Die skrywers beskryf dié werknemers as baie effektief. Die uitdaging wat die werknemers aan bestuur stel is dat hulle deurentyd gemotiveer moet word om hul werkverrigting hoog te hou.

Figuur 11: Die loopbaanpatroon wat 'n plato aandui (5) en die dalende (6) patroon. Oorgeneem uit Clawson *et al.* (1985:166)



Navorsers verwag dat die loopbaanpatroon wat 'n plato aandui meer gereeld in die Suid-Afrikaanse Polisie diens sal voorkom. Die Suid-Afrikaanse Polisie diens se bevorderingsbeleid het bepaal dat 'n polisiebeampte net tot die offisiersrang toegelaat kon word nadat hy voorgeskrewe eksamens afgelê het of nadat hy 'n toepaslike graad of diploma met 'n RWK 13 waarde verwerf het. Volgens die amptelike bevorderingsbeleid was daar baie polisiebeamptes wat nie aan die vereistes voldoen het nie en hulle is nie na die offisiersrang bevorder nie. 'n Loopbaanplato was dus vir diesulkes 'n realiteit. Clawson se laaste patroon behoort volgens navorsers nie in die Suid-Afrikaanse Polisie diens voor te kom nie en die redes vir dié stelling is dieselfde as by figuur 9 (patroon 4).

Indien die patroon van die werknemer se loopbaan met sy loopbaan- en lewensfases geïntegreer word, kom drie kategorieë van probleme volgens Schein (1978:20 & 21) voor. Dié drie kategorieë is:

- 1 *“Issues and problems that derive from our biological and social ageing processes.*
- 2 *Another set of issues and problems concerns the person’s family relationships.*
- 3 *The third major set of issues for most people in our society has to do with work and the building of a career.”*

Vir navorsers behoort die loopbaanpatroon van elke werknemer 'n integrale deel van enige behandelingsproses in bedryfsmaatskaplike werk uit te maak. Navorsers is verder van mening dat die verskillende dimensies in een instrument geïntegreer kan word om vinnige, doelgerigte inligting aan die werknemer, toesighouer en hulpverlener te verskaf om veral by die probleemwerknemer verandering teweeg te bring.

2.3 Graderingstelsel van die Suid-Afrikaanse Polisie

Navorsers het die loopbaan- en lewensfasies soos in hoofstuk vier beskryf met die konsep van 'n loopbaanpatroon geïntegreer en dit in 'n instrument met die verskillende range van die Suid-Afrikaanse Polisie opgestel. As agtergrond vir die integrasie van die verskillende konsepte is die voorbeeld wat Ivancevich (1995:513) verskaf as riglyn gebruik.

In verband met die hiërargiese groei van werknemers in hul loopbane in organisasies sê Schein (1978:37): “...*they (employees) achieve a certain number of promotions and raises to reach a certain level within the occupation or organization to which they belong.*” Hy verduidelik verder dat van die werknemers aanhou om in leierskapsrolle te groei en tot naby aftrede 'n groeipatroon toon. Ander werknemers toon 'n afplating vroeër in hul loopbane. Organisasies verskil ook ten opsigte van hul hiërargieë; in die een is daar baie range waardeur die werknemer kan beweeg terwyl 'n ander 'n plat hiërargie het.

Die Staatsdiens in Suid-Afrika het volgens Cloete (1997:95-97) die graderings- of klassifikasie metode gebruik om die waarde en status van poste te bepaal. Dié metode is eenvoudig en goedkoop. Wat die graderingstelsel van toepassing maak op die Staatsdiens is volgens Cloete (1997:97) die volgende: “*It should be stressed that with this method a number of divergent posts (types or groups of work) can be found on each grade or salary level.*” Die Suid-Afrikaanse Polisie is 'n organisasie met verskeie range ten opsigte waarvan 'n streng hiërargie gehandhaaf word.

Die range van die Suid-Afrikaanse Polisie word verskaf in die amptelike skrywe 15/6/1 gedateer 1996-12-02. In die skrywe word die range gelykgestel aan 'n gradering wat deurgaans, soos hierbo genoem, in die Staatsdiens aangewend word. Volgens die skrywe van Cloete (1997:97) word die huidige gradering in die Staatsdiens soos volg bespreek: “*With effect from 1 July 1996 a new salary*

grading system comparable with that of the United States was introduced for the South African public service.” Die stelsel bestaan uit 16 vlakke en elkeen is weer in drie salarisskale ingedeel. Die verskillende beroepsklasse is in 19 salarisgroepe verdeel met subverdelings waar nodig, aldus Cloete (1997:97). Die gradering en range van die Suid-Afrikaanse Polisie diens is soos volg in die oorhoofse stelsel van die Staatsdiens verdeel.

Tabel 10: Suid-Afrikaanse Polisie diens Graderingstelsel

GRADERING	SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS - RANGE
16	NATIONALE KOMMISSARIS
15	ADJUNK KOMMISSARIS
14	ASSISTENT KOMMISSARIS
13	DIREKTEUR
12	SENIOR SUPERINTENDENT II
11	SENIOR SUPERINTENDENT I
10	SUPERINTENDENT II
9	SUPERINTENDENT I
8	KAPTEIN
7	INSPEKTEUR
6	SERSANT II
5	SERSANT I
4	KONSTABEL
3	STUDENT KONSTABEL
2	WERKNEMER MET STD 8
1	WERKNEMER MET LAER AS STD 8

Opgestel uit die Suid-Afrikaanse Polisie diens amptelike skrywe 15/6/1 gedateer 1996-12-02.

Soos reeds genoem, is die graderingstelsel vanaf 1 Julie 1996 in die Staatsdiens geïmplementeer. Die stelsel is ontwikkel om 'n beter finansiële bedeling vir die Staatsdiens daar te stel en om gelyke betaling vir gelyke werk te verseker. Met die

gebruik van dié veranderlike in die instrument beteken dit dat dit in enige Staatsdepartement aangewend kan word.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat die Suid-Afrikaanse Polisie diens bevordering op die gradering aan die hand van 'n persoonlike profiel doen. Die persoonlike profiel word saamgestel uit ses faktore wat met die werknemersorganisasies onderhandel is. Die ses faktore is vaardigheid, kennis, ondervinding, opleiding, kwalifikasies en prestasie.

Die belangrikheid van die profiel is daarin geleë dat dit die maatskaplike werker sal help met die interpretasie van die instrument soos deur die navorser ontwikkel. Dit is ook noodsaaklik om te noem dat nog geen skrywe beskikbaar is met betrekking tot die saamstel van 'n profiel wat op bogemelde ses faktore gebaseer is nie.

2.4 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Polisie diens

In die samestelling van die instrument het navorser ook die bestuursopleiding en funksionele opleiding wat aan werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aangebied word, geïntegreer. Die rede vir die stap is dat die ontwikkeling direk gekoppel word aan die rang wat die werknemer beklee. Die bestuursontwikkeling van werknemers vergelyk met die range en die graderingstelsel van die Suid-Afrikaanse Polisie diens soos in tabel 11 weergegee. Die bestuursontwikkeling van Polisiebeamptes is met Botha (1997)¹ in 'n persoonlike onderhoud bespreek en hy het dit soos volg verskaf.

¹ Persoonlike gesprek met mnr C.J. Botha, bestuurder van bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Polisie diens.

Tabel 11: 'n Vergelyking van die graderingstelsel en bestuursontwikkeling

GRADERING	BESTUURSONTWIKKELING
6 en 7	Bestuursopleiding vir toetree bestuurders in die Suid-Afrikaanse Polisiediens
8 en 9	'n Basiese bestuurskursus vir jong offisiere en beamptes.
10,11 en 12	'n Middelbestuurskursus
13 tot 16	'n Senior-bestuurskursus

Die opleiding en ontwikkeling wat vanaf vlakke 1 tot 5 plaasvind is geskoei op die funksionele take wat die werknemer moet verrig. So byvoorbeeld sal 'n student die basiese opleiding van 'n gemeenskapspolisieringsbeampte moet deurgaans alvorens hy in die praktyk aangewend kan word. Daarna word hy in 'n veldopleidingsprogram betrek wat oor twee jaar strek, onder direkte toesig van 'n meer senior lid van die Polisie. Bevordering na die rang van sersant kan geskied nadat die individu se meriete beoordeel is aan die hand van die faktore soos op bladsy 223 genoem. Die instrument soos deur navorser ontwikkel word in Bylae A verskaf.

3 TOEPASSINGSBESTEK VAN 'n LOOPBAANPATROON

Die instrument soos beskryf word gebruik om 'n profiel van 'n werknemer se loopbaan op te stel. Die profiel van die individu se loopbaan word opgestel en dien as assessering vir die ontwerp van 'n ontwikkelingsplan. Culley (1991:15) verduidelik die rede vir die gebruik van 'n assesseringsmetodologie soos volg: *“Assessment involves using theoretical frameworks to make sense of and to organise the information...”* Vervolgens beskryf navorser die metodes en tegnieke wat by die opstel van 'n profiel aangewend word. Onderhoudvoering as metode word eerstens bespreek en dan die beginsel van vertroulikheid. Die spesifieke tegniek vir die opstel van die profiel sal laastens bespreek word.

3.1 Onderhoudvoering

In loopbaanontwikkeling ondersteun 'n tweede en selfs derde party die werknemer in die proses (Goodale, 1982:125). Weens die betrokkenheid van 'n tweede en/of derde persoon word die proses van onderhoudvoering in konteks te bespreek.

Navorsers bespreek nie in dié studie onderhoudvoering in geheel nie. Daar is reeds baie navorsing oor die onderwerp gedoen en lesers word verwys na kundiges in hul vakgebied om meer inligting te bekom. Wat navorsers wel doen, is om die beginsels van so 'n profileringsonderhoud te bespreek aan die hand van die toepassingsbestek van bedryfsmaatskaplike werk in die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Navorsers doen dit omdat hy glo dat die beginsels van onderhoudvoering soos dit in die maatskaplikewerkteorie voorkom, net so van toepassing op die loopbaanontwikkelingsproses is. Navorsers is van mening dat die beginsels wat op professionele hulp aan werknemers van toepassing is, ook op bedryfsmaatskaplike werk as hulpprofessie van toepassing is.

Tweedens sal die proses van onderhoudvoering in die profileringsproses op 'n geïntegreerde wyse bespreek word. Navorsers handhaaf dieselfde siening as Culley (1991:1) met betrekking tot onderhoudvoering, naamlik: *"...essentially, it is skills based, meaning that it has at its core a set of communication skills which each of us needs in order to work effectively with clients."* Navorsers volg deurentyd 'n prosesmodel, in teenstelling met 'n inhoudelike model. Dit word gedoen om by die teorie in die vorige hoofstukke aan te sluit.

3.1.1 Basiese aannames ten opsigte van die menslike natuur

Volgens Culley (1991:9) weerspieël die wyse waarop deskundiges met hul kliënte werk hul waardes en beginsels. Navorsers glo dat die deskundige se waardes en beginsels, die totale onderhoud rig en dat die resultaat van die onderhoud direk verband hou daarmee. Bogemelde skrywer ondersteun die siening as sy dit soos

volg stel: “...*each of us has principles which guide and inform our practice.*” Om dus te verseker dat die profileringsproses deur navorsers voorgestel in konteks begryp en toegepas word, word die volgende basiese sewe beginsels volgens Culley (1991:9 & 10) verskaf:

- 1 *“Individuals are deserving of acceptance and understanding because they are human.*
- 2 *Individuals are capable of change.*
- 3 *Individuals create their own meaning.*
- 4 *Individuals are experts on themselves.*
- 5 *Individuals want to realise their potential.*
- 6 *The behaviour of individuals is purposeful.*
- 7 *Individuals will work harder to achieve goals which they have set for themselves.”*

Bogemelde beginsels rig die bedryfsmaatskaplikewerker se gedrag tydens onderhoudvoering met werknemers in die profileringsproses. Navorsers is van mening dat wanneer die instrument deur deskundiges in die menslike hulpbronnbestuurafdeling gebruik word, die bogemelde beginsels deurgewerk en begrip daarvoor ontwikkel moet word.

3.1.2 Die organisasie se verantwoordelikheid

Soos in die vorige hoofstuk bespreek, het die organisasie ‘n definitiewe rol te speel in die loopbaanontwikkelingsproses. Die toesighouer en/of menslike hulpbronnbestuurkundige is die personeellid wat belas is met die verantwoordelikheid vir ontwikkeling. In die nakoming van dié verantwoordelikheid is daar spesifieke vereistes waaraan voldoen moet word, volgens Goodale (1982:126).

Eerstens is dit nodig dat die betrokke personeellid sal onthou dat loopbaanbeplanning saam met ‘n werknemer gedoen word en nie vir ‘n werknemer nie. Dit is ‘n gedeelde verantwoordelikheid tussen werknemer en organisasie-

verteenwoordiger. Die organisasieverteenwoordiger kan die toesighouer, die menslike hulpbronbestuurdeskundige, en/of die bedryfsmaatskaplike werker wees.

Die tweede vereiste is dat die organisasieverteenwoordiger so veel moontlik van die werknemer se persepsies en eie beplanning van sy loopbaan sal begryp. Die vereiste veronderstel die inwinning van inligting met betrekking tot die werknemer se loopbaan tot dusver, oftewel 'n agtergrondstudie.

Die derde vereiste is dat die organisasieverteenwoordiger moet beseef dat die loopbaanontwikkelingsproses 'n dinamiese proses is en dat inligting aangaande die werknemer se werklewe 'n groot invloed op die proses kan hê. Met die term *proses* in hierdie konteks vereenselwig navorser hom met Culley (1991:2) se standpunt daaromtrent, naamlik: *“The term ‘process’ refers to what is happening between you and your clients, and how you are working together.”*

Die laaste vereiste is dat verandering konstant moet voorkom. Verandering van verskeie omstandighede en situasies in die werklewe van enige werknemer is 'n realiteit. Goodale (1982:126) verskaf die rede hiervoor soos volg: *“Since a career is a lifelong process, it is constantly open to evaluation and change.”* Die aanhaling dui vir navorser daarop dat die maatskaplike werker 'n buigsame benadering tot sy werk behoort te toon om werklike en effektiewe intervensies te kan toepas.

Dit is die organisasie se verantwoordelikheid om toe te sien dat die vereistes ten opsigte van die loopbaanontwikkelingsproses nagekom word.

3.1.3 Die verantwoordelikhede van die onderhoudvoerder

Een van die hoof verantwoordelikhede van toesighouers in 'n organisasie is om te verseker dat werknemers hul werk na die beste van hul vermoëns doen, dat hulle vaardig is in die uitvoering van die funksies en dat bekwame werknemers vir die

organisasie behoue bly, aldus Goodale (1982:127). Ten einde dié verantwoordelikheid te kan nakom moet die toesighouer betrokke wees by die loopbaanontwikkeling van elke werknemer onder sy toesig. Dit dien genoem te word dat in 'n organisasie soos die Suid-Afrikaanse Polisie diens, waar daar menslike hulpbronbestuurdeskundiges in diens is, diegene gebruik kan word om die toesighouer by te staan in dié verantwoordelikheid. Die toesighouer en die maatskaplike werker het volgens navorser 'n direkte verantwoordelikheid in die loopbaanontwikkelingsproses (vergelyk figuur 6).

Vir die organisasie om werknemers in die loopbaanontwikkelingsproses te ondersteun is daar volgens Goodale (1982:127) vier doelwitte, naamlik:

- * *“Identify satisfactions and dissatisfactions with the current job, career and employer.*
- * *Identify employee work needs and goals.*
- * *Inform the employee of promotion opportunities and available career paths.*
- * *Formulate a career development plan.”*

Bogemelde doelwitte sluit direk aan by wat in hoofstuk 4 van hierdie studie bespreek is. Wanneer die menslike hulpbronbestuurdeskundige en/of die toesighouer aan die vier doelwitte aandag skenk, moet onderstaande drie rolle vertolk word.

3.1.3.1 Inligtinginsamelaar

Eerstens moet inligting ingesamel word met betrekking tot die werknemer se loopbaan en dit sal die eerste twee doelwitte soos hierbo genoem, aanspreek.

Om doelwit een te bereik moet die onderhoudvoerder die werknemer se gevoelens en persepsies aangaande sy werk ondersoek en dit in verband bring met die geleentheid wat daar in die organisasie vir die werknemer bestaan. Goodale (1982:128) verwys na vier vereistes wat die onderhoudvoerder in gedagte moet hou,

naamlik

- die aard van die werk wat verrig word;
- die werknemer se voor-en afkeure;
- die werknemer se persepsies van die geleenthede in die organisasie, en
- die werknemer se tevredenheid met sy groei in die organisasie tot dusver.

Navorsers is van mening dat al dié aspekte in die onderhoud beliggaam sal word indien die instrument soos voorgestel gebruik word. Die rede vir die stelling is dat dié doelwit en instrument op twee kernareas fokus, naamlik

- die ondersoek na die gevoelens en persepsies van die werknemer van poste waarin hy reeds diens gedoen het, en
- die geleenthede wat die organisasie vir hom gebied het.

Die instrument soos deur die navorsers ontwerp fokus op die verlede waar die patroon van die werknemer se loopbaan geprofileer word. Die bespreking in die vasstelling van die profiel stem ooreen met die assesseringsfunksie en behoort die werknemer se gevoelens en persepsies van sy werk na vore te bring.

Navorsers glo dat die instrument soos ontwerp gebruik kan word om werknemers se loopbaandoelwitte te bepaal en dit op die langtermyn te bestuur. Culley (1991:16) ondersteun die stelling en stel dit so: *“...to formulate hypotheses about what is happening and what might happen in future...”*

3.1.3.2 Inligtingverskaffer

Tweedens moet die onderhoudvoerder inligting aan die werknemer verskaf, volgens Goodale se derde doelwit. Goodale (1982:127) stel die rolvervulling soos volg: *“The third objective requires you to provide information to the employee.”* Daar word van die onderhoudvoerder verwag om te bepaal wat die werknemer van sy werk verwag en hoe hy beplan om die verwagting te laat realiseer. Dit is navorsers se mening dat die loopbaandoelwitte van die werknemer ooreen sal stem met sy

ontwikkelingsfase soos in hoofstuk 3 bespreek. Daarom moet die onderhoudvoerder die verskillende lewens- en loopbaanfases van die werknemer begryp en in ag neem. Ook Goodale (1982:128) stem saam met die siening wanneer hy sê: *“Knowledge of the stages will help you focus more clearly on the issues which are of particular importance to each individual employee and tailor your interview more to the needs of that employee.”*

3.1.2.3 Berader

Derdens moet die onderhoudvoerder die rol van berader vertolk, wat die vierde doelwit van Goodale aanspreek. Goodale (1982:127) stel dit so: *“Finally you assume the role of counsellor as you and your employee work together to consider alternatives and make decisions to formulate a career development plan.”* Navorser is van mening dat die rol baie meer van die onderhoudvoerder verwag as blote adviesering en daarom behoort die persoon wat die onderhoud voer opgelei te wees in die tegniek van berading en/of onderhoudvoering.

Die gewone tegnieke van hoe om ‘n gesprek met ‘n ondergeskikte te voer sal nie genoegsaam wees nie. Navorser glo dat die stap deur ‘n deskundige op die gebied van berading onderneem moet word en dit is ook daarom dat navorser van mening is dat bedryfsmaatskaplikewerkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens die taak kan vervul. Die personeelpraktisyns in diens van die Polisie wat nog nie dié spesifieke opleiding deurloop het nie, kan na opleiding ook die funksie vervul.

In die studie verskaf navorser die model van Culley (1991:3-8) met betrekking tot onderhoudvoering en ‘n verkorte weergawe word verskaf. Vir meer inligting oor die model kan die bron soos aangehaal gebruik word. Culley se model fokus op drie fases, naamlik die begin, middel en endfases. Die fases stem ooreen met navorser se siening van ‘n proses.

3.1.4 Die struktuur van die onderhoud

Die struktuur van die onderhoud dui die prosesmatigheid daarvan in 'n logiese verloop aan.

3.1.4.1 Die beginfase

Die beginfase word verdeel in die doelwitte wat bereik wil word, die strategieë wat gevolg gaan word en die vaardighede wat die onderhoudvoerder sal benodig in die proses.

Die doelwitte van die beginfase is om eerstens 'n werkverhouding te vestig waarbinne die proses kan plaasvind. Tweedens word die doel van die berading verskaf. Derdens word 'n assessering gedoen en vierdens word 'n kontrak met die werknemer onderhandel.

Die strategieë wat die onderhoudvoerder ondersoek in dié fase is onder andere om eerstens die werknemer se loopbaan te exploreer. Tweedens om prioriteite te bepaal ten opsigte van wat die werknemer moet doen. Derdens word die kernwaardes van die loopbaanontwikkelingsproses aan die werknemer oorgedra.

Die vaardighede waarvoor die onderhoudvoerder moet beskik is onder andere om te kan luister en aandag te kan skenk aan wat die werknemer aan hom meedeel. Die onderhoudvoerder behoort ook van spesifieke tegnieke gebruik te maak, soos byvoorbeeld

- die tegniek van refleksie;
- vraagstelling, en
- om konkreet te wees.

In die proses van loopbaanontwikkeling is laasgenoemde tegniek veral belangrik omdat die onderhoud 'n semi-gestruktureerde onderhoud is en ook omdat dit

werklike begrip van die loopbaanontwikkelingsproses tot gevolg het.

3.1.4.2 Die middelfase

Dié fase help die werknemer om sy situasie opnuut te assesser en om 'n nuwe en ander perspektief op die loopbaanontwikkelingsproses te vestig.

Die doel van die fase word saamgevat in die volgende drie aksies

- Die herassessering van die situasie
- Die handhawing van 'n werkverhouding
- Die onderhandeling van 'n kontrak

Die strategieë wat die onderhoudvoerder tydens dié fase kan volg is onder andere om die basiese beginsels waarop die verhouding gebaseer is te beklemtoon (vergelyk 3.1.1). Die onderhoudvoerder kan die werknemer uitdaag om verskillende perspektiewe te heroorweeg. Die doel van die strategie is om die werknemer te prikkel om sy posisie en/of houding in heroorweging te neem. Die onderhoudvoerder moet egter beseft dat 'n uitdaging sekere werknemers kan oorspoel. Dryden & Feltham (1994:56) waarsku soos volg: “...*(it should be) challenging but not overwhelming.*”

Onderhoudvoerders moet in die toepassing van die tegniek 'n gesonde balans handhaaf. Dryden *et al.* (1994:58) sê in die verband: “*Calculate and deliver the optimal level of challenge that is likely to help each client at different times in the counselling relationship.*”

Die vaardighede wat die onderhoudvoerder kan gebruik, is dieselfde as in die beginfase.

3.1.4.3 Die endfase

Dié fase fokus op die beplannings- en aksiefase van die proses en op die onttrekking van die onderhoudvoerder uit die proses.

Die doel van die fase is:

- Om saam met die werknemer op toepaslike verandering te besluit;
- om te verseker dat leer en/of verandering by die werknemer plaasgevind het;
- om die aksies waarop besluit is te implementeer, en
- om die verhouding tussen die deskundige en die werknemer uiteindelik te beëindig.

Navorsers is van mening dat die toesighouer van die werknemer die loopbaanontwikkelingsproses verder kan bestuur en hulp van die deskundige versoek wanneer probleme en/of blokasies ervaar word.

Die strategieë wat gevolg kan word is om die werknemer in sy doelwitbeplanning te ondersteun ten einde te verseker dat daar 'n aksieplan bestaan, wat in dié geval die persoonlike ontwikkelingsplan is, om die werknemer te ondersteun in die evalueringproses, en laastens om die deskundige se betrokkenheid te evalueer en te beëindig.

Die vaardighede wat die deskundige in dié fase benodig is weer eens dieselfde as tydens die beginfase.

3.1.4.4 Slotgedagtes

Culley (1991:8) sê dat dié model 'n meta-model is omdat dit by enige ander teoretiese model geïntegreer kan word. Sy postuleer verder: *“This model conceptualises process and enables you to translate theory onto practice.”* Dit is om dié rede dat navorsers juis hierdie model verskaf. Navorsers wil beklemtoon wat

Culley (1991:9) sê, naamlik dat die model met sensitiwiteit en buigsaamheid aangewend moet word, anders kan dit die teenoorgestelde tot gevolg hê.

Die laaste doelwit van die loopbaanbeplanningsonderhoud fokus volgens Goodale op die beplanningsproses. Om dit te bereik moet die onderhoudvoerder volgens Goodale (1982:137): “... *identify the opportunities for employee development that will bridge the gap between where the employee is now and where he or she would like to be.*” Die onderhoudvoerder moet die verskillende loopbaanfases waardeur werknemers beweeg hier in gedagte hou. Die beplanning word aan die hand van die loopbaan- en lewensfases gedoen om so realisties moontlik te wees.

Die drie rolle soos hierbo genoem is nie maklik om te vertolk nie en begrip en kennis van die doelwitte behoort die onderhoudvoering en proses van loopbaanontwikkeling te vergemaklik.

3.2 Vertroulikheid

In die proses van hulpverlening aan die werknemer moet die grense van vertroulikheid baie duidelik gestel word. Die Konstitusie van Suid-Afrika bespreek die konsep van vertroulikheid in Artikel 14(d) van Wet 108 van 1996. In die maatskaplikewerkteorie is vertroulikheid ook een van die kernkonsepte. In die hulpverlening aan die werknemer met betrekking tot sy loopbaanontwikkeling is dieselfde beperkinge op vertroulikheid van toepassing as in die maatskaplikewerkteorie.

Wilson (1978:2-4) bespreek twee soorte vertroulikheid, naamlik absolute vertroulikheid en relatiewe vertroulikheid.

3.2.1 Absolute vertroulikheid

Absolute vertroulikheid beteken dat die inligting wat die onderhoudvoerder van die

werknemer ontvang nooit in enige vorm aan iemand anders bekend gemaak mag word nie. As gevolg van die omstandighede van die loopbaanontwikkelingsproses is navorser van mening dat dié soort vertroulikheid min sal voorkom. Die sukses van die proses is afhanklik van ander werknemers van dieselfde organisasie, soos die menslike hulpbronbestuurdeskundige en die onmiddellike toesighouer van die werknemer. Dit is egter so dat die betrokke onderhoudvoerder, inligting te hore mag kom wat persoonlik van aard is en wat hy nie aan ander mag oordra nie. Die onderhoudvoerder moet dus bewus wees van die beginsel van absolute vertroulikheid.

Dit is ook belangrik om te noem dat indien daar strafregtelik van 'n onderhoudvoerder versoek word om die inligting beskikbaar te stel, hy nie kan weier nie aangesien net die regsprofessie in Suid-Afrika privilegie kan pleit ten opsigte van inligting wat in vertroue oorgedra is.

3.2.2 Relatiewe vertroulikheid

Omdat die hulpverlener in die loopbaanontwikkelingsproses in die Suid-Afrikaanse Polisie diens deel is van 'n groter geheel word baie van die inligting wat die werknemer met die onderhoudvoerder deel in 'n sisteem hanteer. Die vertroulikheid van die inligting in so 'n interdisiplinêre sisteem is dus relatief (Wilson, 1978:3). Vanweë dié situasie word van die onderhoudvoerder verwag om die werknemer se toestemming te verkry om die inligting met ander in die sisteem te deel.

Die verkryging van toestemming is deel van die kontrak wat die onderhoudvoerder met die werknemer aangaan. Die kontrak het volgens Garrett (1982:52) die volgende ten doel: *"...if a client (employee) is to feel it is safe to talk freely about his problems and what is troubling him, he has to be assured that whatever he reveals to the interviewer will be held in confidence or, at the very least, will not be misused, ..."*

Navorsers is van mening dat die verhouding tussen hulpverlener en werknemer aangewend kan word tot die voordeel van die werknemer en die organisasie as die spesifieke vertroulikheid tussen die partye onderhandel word en skriftelike toestemming van die werknemer verkry word. 'n Voorbeeld van 'n toestemmingsvorm wat deur navorsers ontwerp is word in Bylae C verskaf.

Dit is belangrik om te let dat die toesighouer en die deskundige in die proses 'n tweeledige verantwoordelikheid het: eerstens teenoor die werknemer om sy effektiewe funksionering en groei in die organisasie te verseker, en tweedens teenoor die organisasie om die werk gedoen te kry (Megranahan in Dryden *et al.* 1994:171). Die werknemer moet die situasie goed verstaan omdat dit mag beteken dat van die inligting wat die werknemer bekend maak later aan ander in die sisteem meegedeel kan word.

Hadley *et al.* (1995:444) se definisie van vertroulikheid sluit direk by die studie aan, naamlik: *“An ethical principle that holds that information from and about clients and research participants may not be disclosed to others except as required by law or expressly authorised by the client or research participant, unless his or her identity is fully protected.”* Die beskrywing voldoen aan die omstandighede soos tans in die Suid-Afrikaanse Polisie diens van toepassing. Wat vir navorsers van belang is in die proses is dat die werknemer se toestemming verkry moet word en so 'n sisteem word ook vir die studie voorgestel. Vergelyk die voorbeeld van 'n toestemmingsvorm in Bylae C.

4 DIE ONTWIKKELING VAN 'n LOOPBAANPATROON

Die hulp wat aan die werknemer verskaf word is kompleks van aard, daarom word voorgestel dat daar genoegsame beplanning gedoen word alvorens die onderhoud met die werknemer plaasvind. Navorsers stem saam met Goodale (1982:141) se voorstel dat daar van 'n semi-gestruktureerde benadering gebruik gemaak moet word. Dit beteken volgens navorsers dat die beplanning en formaat van die

onderhoud 'n struktuur volg, maar dat dit nogtans buigsaam is om veranderinge aan te bring om aan die individuele verskille van werknemers aandag te skenk.

4.1 Agtergrond ondersoek

Daar is verskeie take wat die deskundige voor die onderhoud met die werknemer kan doen. Die spesifieke aksies word kortliks bespreek.

4.1.1 Die insameling van inligting

Dit is noodsaaklik om inligting oor die werknemer te bekom alvorens die onderhoud gevoer word. Die nodige inligting kan van die ondergemelde bronne bekom word.

- **Die werknemer se werkgeskiedenis**

Dié inligting kan in die Suid-Afrikaanse Polisie diens uit die persoonlike lêer van die werknemer onttrek word. Voorbeelde hiervan is sy verplasings- en bevorderingsrekords, wat 'n aanduiding is van sy ervaring en aanwending.

- **Die loopbaanfase waarin die werker verkeer**

Inligting oor die loopbaanfase waarin die werknemer verkeer sal duidelik word uit sy antwoorde op die vrae wat aan hom gestel word. Dit sal help om die werknemer se ontwikkelingsvlak te meet. Dryden *et al.* (1994:65) sê in die verband: "*Sensitize yourself to the stage of change your client (employee) is at according to each of the client's (employee's) major concerns, and offer interventions designed to match his or her particular needs in that stage.*"

- **Die werknemer se bevorderingsbeoordeling**

Inligting in dié verband is nie altyd so geredelik in die Suid-Afrikaanse Polisie diens beskikbaar nie. Die bevorderingsverslae is vertroulik en toegang tot die lêers word beperk tot dié wat daarmee werk. Daar kan met bestuur

gereël word dat maatskaplike werkers vanweë die spesifieke aard van hul werk, toegang tot dié inligting verkry.

· **Die ontwikkeling van die werknemer**

Dié inligting behoort op die elektroniese databasis beskikbaar te wees en 'n afskrif van die werknemer se ontwikkelingsverslag kan gemaak word.

Ander inligting wat die deskundige nodig het handel oor die verskillende menslike hulpbronbestuurbeleide soos byvoorbeeld die bevorderings-, verplasings-, opleidings-, regstellende aksie- en basiese indiensnemingsbeleid.

4.1.2 Die formaat van die onderhoud

Volgens Gutteridge *et al.* (1993:110 & 111) het hul navorsing oor loopbaanontwikkelingsonderhoude in die “*AMOCO Production Company*” die volgende sleutelkenmerk geïdentifiseer: “*The key feature of ACM (AMOCO Career Management) is individual career discussions between employees and their supervisors. This discussion is then documented by an individual development plan.*” Die onderhoud tussen werknemer en toesighouer word dus formeel gehanteer en dit lei tot 'n plan van aksie. 'n Kort semi-gestruktureerde formaat om die proses van onderhoudvoering in konteks te beskryf, word in die studie volgens Goodale (1982:143 & 144) verskaf en word hier weergegee.

4.1.2.1 Verduidelik die doel van die onderhoud

Die onderhoud moet met die werknemer geskeduleer word om hom ook tyd te gun om vir die onderhoud voor te berei. Omdat daar meer as een persoon betrokke is by die proses van loopbaanontwikkeling is dit noodsaaklik om elke betrokke se aandeel in die proses noukeurig te verduidelik.

Die deskundige behoort die instrument om 'n loopbaanpatroon op te stel aan die hand van die volgende te kan verduidelik:

- Die ouderdomsperspektief
- Wat die uiteindelige doel van die instrument is
- Die vertroulikheidskonsep en hoe die huidige bevorderingsbeleid op die instrument impakteer

4.1.2.2 Vraagstelling

Omdat van 'n semigestruktureerde model gebruik gemaak word, sal die voltooiing van die instrument van die deskundige vereis om baie vrae te vra. Vraagstelling is 'n spesifieke tegniek waarmee die deskundige vertrouwd moet wees. In O'Reilly (1993:99) word elf verskillende soorte vrae aangehaal wat in onderhoudvoering effektief gebruik kan word. Vervolgens 'n kort opsomming van die tegnieke en die gebruik daarvan volgens O'Reilly (1993:99).

Tabel 12: Vraagstelling in onderhoudvoering

TEGNIK	GEBRUIK IN DIE KONTEKS
Ja/nee vraag	'n Vraag waarop net 'n ja of nee gegee kan word. Probeer om dié soort vrae eerder te vermy.
Geslote vraag	Geslote vrae word gevra om feite te verifieer en verskaf gewoonlik beperkte inligting. Byvoorbeeld: By watter eenheid is jy gestasioneer?
Oop vraag	Die vraag word gevra om opinies en waardes te ondersoek. Dié soort vraag verskaf gewoonlik baie inligting en word graag aanbeveel in hierdie konteks.
Peilende vraag	Dié soort vraag ondersoek gevoelens en motivering en kan baie help in die beplanningsproses. Dit is noodsaaklik om daarop te let dat die vraag net gevra word nadat 'n vertrouensverhouding gevestig is.
Leidende vraag	'n Tegniek wat nie aangewend behoort te word nie. Werknemers voel dat hulle gedwing word om spesifieke antwoorde te verskaf.
Kort pouse	Die gebruik van stiltes is 'n goeie tegniek om aan te wend. Dit gee die werknemer tyd om te dink en sy gedagtes agtermekaar te kry.

TEGNIËK	GEBRUIK IN DIE KONTEKS
Herhaal die vorige antwoord in vraag-formaat	Dié tegniëk help om meer inligting oor sensitiewe areas te bekom en kan die werknemer help om onvoltooide antwoorde te voltooi. Dit kan ook die onderhoudvoerder help om seker te maak hy verstaan die werknemer.
Kritiese opmerking	Vermý dié tegniëk. Dit dui afkeuring aan en kan die verhouding vertroebel.
Strikvraag	Dié tegniëk behoort ook nie gebruik te word nie. Dit lei tot gevoelens van vernedering en kan die verhouding totaal verbreek.
Veelvuldige vrae	Vra een vraag op 'n keer. Veelvuldige vrae kan die werknemer deurmekaar maak en hy sal nie weet op watter vraag om te antwoord nie.
Toon belangstelling	Toon belangstelling deur vriendelikheid en toegeneëndheid te openbaar. Moenie die werknemer in die rede val wanneer hy praat nie.

Beatty (1994:36) stel die effektiewe beginsels van die vra van vrae in onderhoudvoering in hierdie konteks soos volg:

- *“Interview questions should be behaviourally based.*
- *Interview questions must be designed to collect evidence of ability to perform those elements critical to successful performance of the target job.*
- *Interviewers must base their evaluative judgements on observable facts.”*

4.1.2.3 Aanwending van die instrument

Verduidelik aan die werknemer wat die moontlike aanwendings van die instrument is. Die deskundige moet bewus wees van die verskillende aanwendings daarvan. Die verskillende aanwendings word later in die hoofstuk breedvoerig bespreek.

4.1.2.4 Doelwitte van ontwikkeling

Bespreek die doelwitte van ontwikkeling met die werknemer. Die werknemer begin hier om sy doelwitte in 'n plan van aksie te omskep. Wat moet die werknemer nog leer om die doelwit te bereik? Watter soort opleiding sal hy moet ondergaan? Watter werkervaring moet hy nog opdoen? Bogemelde is die soort vrae wat hier sal voorkom en die werknemer moet ondersteun word in die saamstelling van 'n persoonlike ontwikkelingsplan.

Die ondergemelde voorbeeld van 'n persoonlike ontwikkelingsplan is verwerk vanuit O'Reilly (1993:23). Dit spreek die volgende ontwikkelingsareas aan:

- Persoonlike organisering
- Bestuursvaardighede en ervaring
- Akademiese en professionele kwalifikasies
- Funksionele vaardighede en ontwikkeling

Tabel 13: Voorbeeld van 'n persoonlike ontwikkelingsplan

Ontwikkelingsplan van:			Tydperk :		
Vereiste insette van personeelid			Verwagte voordele		
Doelwitte	Begin-datum	Eind-datum	Hulp-bronne	Ervaring wat opgedoen moet word	Vaardighede/Kennis/Kwalifikasies
Loopbaandoelwit 1		Spesifieke doelwit:			
1.					
2.					
3.					
Loopbaandoelwit 2		Spesifieke doelwit:			
1.					
2.					
3.					

Die fokus van hierdie gedeelte van die onderhoud is volgens Goodale (1982:144) die stelling van die doelwitte en die wyse waarop dit bereik sal word. Die voorbeeld

soos verskaf in tabel 13 ondersteun die proses.

Die belangrikheid van 'n persoonlike ontwikkelingsplan moet nie onderskat word nie. In die navorsing wat Gutteridge *et al.* (1993:105-159) in twaalf organisasies gedoen het, is dié aspek telkens as 'n kernelement van die proses uitgelig.

4.1.2.5 Opvolging

Die laaste aspek wat in die onderhoud hanteer moet word is die wyse van opvolging. Die opvolging van die onderhoud is na navorser se mening 'n kritieke stap in die loopbaanontwikkelingsproses. Goodale (1982:144) beskryf dié aspek soos volg: *“This is a crucial step if career planning is to become a genuine occurrence in a company rather than just an impressive but hollow phrase.”* Navorser stem saam met die skrywer as hy postuleer dat die ontwikkeling 'n langtermyn- doelstelling het en dat dit met sensitiwiteit gemonitor en opgevolg moet word.

Bogemelde formaat behoort die deskundige in staat te stel om 'n loopbaanontwikkelingsonderhoud met 'n werknemer in die Suid-Afrikaanse Polisie te voer. Die fokus van die onderhoud is nie soseer op opwaartse mobiliteit nie, maar eerder op ontwikkeling en impak (Gutteridge *et al.*, 1993:114). Vervolgens word die verloop van die onderhoud bespreek.

4.2 Die verloop van die onderhoud

Met die loopbaanpatrooninstrument en die formaat van die onderhoud soos hierbo verskaf kan die deskundige 'n onderhoud met 'n werknemer voer. Die verloop van die onderhoud word stapsgewys in konteks bespreek om prosesmatigheid te verseker. Dit word by die praktyk geïntegreer om dit so prakties moontlik te maak.

4.2.1 Stap 1: Reël 'n afspraak

Soos reeds genoem is dit noodsaaklik om 'n afspraak met die werknemer te reël. Die reëlings moet die volgende inligting bevat: Die datum, tyd en plek van die onderhoud. Dit is ook nodig om 'n kontakpersoon en kontaktelefoonnommer aan die werknemer te verskaf. Die aard van die polisiebeampte se werk is sodanig dat hy nie altyd weet of hy beskikbaar sal wees of nie. Krisisse ontstaan na aanleiding van misdaad wat gepleeg word en daar word van die personeel verwag om die krisisse dadelik te hanteer. Dit is die primêre taak van 'n werknemer van die Suid-Afrikaanse Polisie diens om misdaad te voorkom en te ondersoek. Die onderhoud moet so gereël word dat dit nie direk op die primêre taak inbreuk maak nie.

4.2.2 Stap 2: Inisieer die onderhoud

Maak seker dat die werknemer gemaklik is en dat daar genoegsame plek is om die instrument op te stel. Verduidelik die doel van die onderhoud soos volg:

Die doel van die onderhoud is om jou loopbaanpatroon op te stel. Die profiel wat ons verkry stel ons in staat om te bepaal watter spesifieke ervaring jy gedurende jou loopbaan tot dusver opgedoen het. Ons kan die patroon gebruik om verskeie aksies ten opsigte van jou groei en ontwikkeling in die organisasie te verseker. Die belangrikste aanwending van die instrument is egter om vir jou 'n persoonlike loopbaanontwikkelingsplan te ontwikkel.

Dit is belangrik om die aspek van vertroulikheid vroegtydig met die werknemer te bespreek en navorsers stel voor dat dit eers gedoen word voor die volgende stap in die proses aangepak word.

As gevolg van die feit dat die gesprek tussen my en jou vertroulik is en dit vir die voortsetting van die proses van my verwag word om werkverwante inligting met jou bestuur te deel, wil ek jou versoek om asseblief die volgende vorm in

te vul. Die toestemmingsvorm gee vir my die toestemming om met jou bestuur die volgende inligting te deel:

Eerstens, dat die hulpbronne van die eenheid tot jou beskikking is en dat dit jou kan bystaan in die hantering van jou loopbaan.

Tweedens, dat indien 'n ontwikkelingsplan opgestel word dit met jou bestuur gedeel kan word – dit is bestuur se verantwoordelikheid om jou ontwikkeling te bestuur.

Derdens, dat die vordering wat jy in die ontwikkeling maak met bestuur gedeel word insoverre dit jou werkverrigting betref. Sal jy die vorm asseblief in jou eie handskrif voltooi? Dankie.

Die proses van assessering kan nou voortgesit word deur die instrument aan die werknemer te verduidelik.

Die instrument is gebaseer op 'n ouderdomsmodel wat geïntegreer is met die bevorderingstelsel van die Staatsdiens as geheel en die Polisie spesifiek. Om die patroon op te stel moet ek jou ouderdom toe jy by die Polisie aangesluit het, en met elke bevordering daarna, van jou kry.

Ondersteun die werknemer om sy ouderdom te bepaal en dra die inligting oor na die instrument.

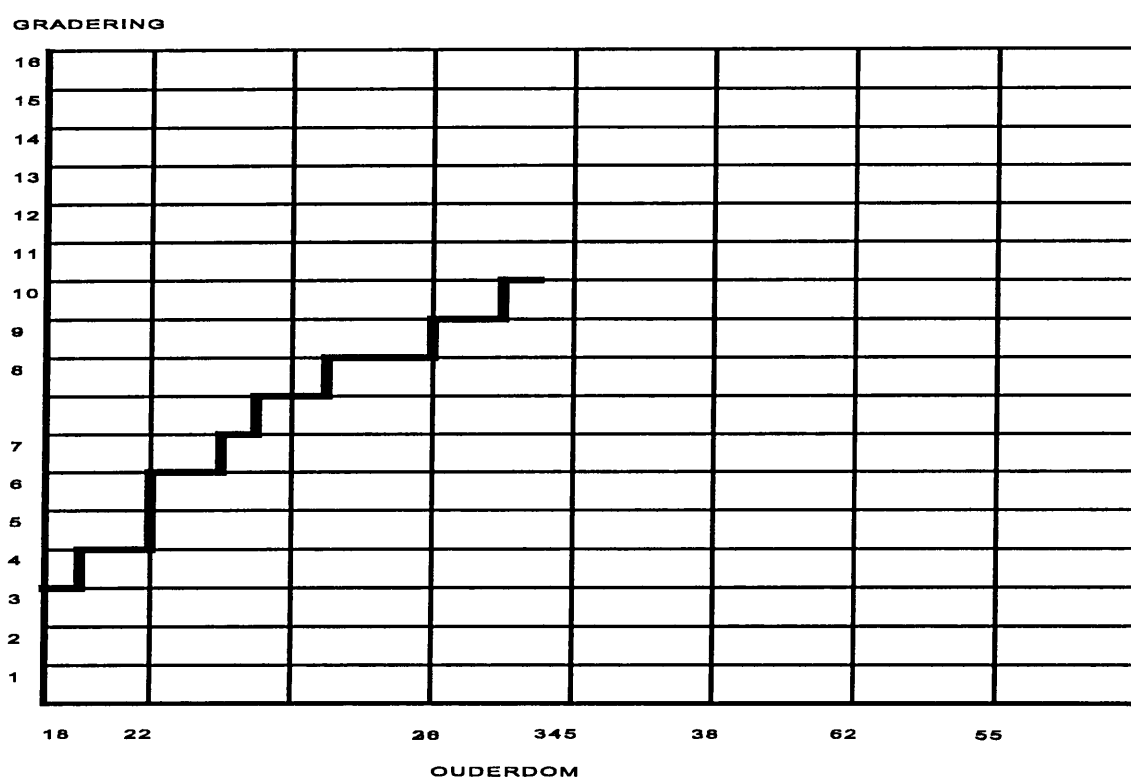
4.2.3 Stap 3: Ontwikkel die loopbaanpatroon

Verkry die ouderdom van die werknemer in verhouding tot sy bevordering en dui dit op die instrument aan deur 'n merk op die toepaslike plek te maak. Wanneer al die inligting tot en met die werknemer se huidige ouderdom op die instrument aangebring is, kan die punte met mekaar verbind word.

Die wyse waarop die instrument opgestel is, dui duidelik die tydperke aan wat die werknemer in 'n spesifieke rang deurgebring het en is bepalend ten opsigte van sy ervaring in daardie rang.

Navorsers verskaf 'n voorbeeld van 'n spesifieke patroon in figuur 12.

Figuur 12: Voorbeeld van 'n profiel van 'n lid van die Suid-Afrikaanse Polisiediens



Bogenoemde voorbeeld is fiktief en dui die loopbaanpad aan van 'n werknemer wat op 18-jarige ouderdom by die Polisie aangesluit het as 'n studentkonstabel. Hy is op 19 jaar na die rang van konstabel bevorder en was vir drie jaar 'n konstabel. Op ouderdom 22 is hy bevorder na die rang van sersant. Die rang van sersant, eerste been is voorheen 'n ondersersant genoem en was nie 'n amptelike rang nie, maar is net toegeken wanneer die senioriteit van 'n aantal konstabels aangedui moes word. Die feit dat die werknemer die rang oorgeslaan het, het geen invloed op sy loopbaanpatroon nie. Op 24 is die werknemer na die rang van adjudant-offisier (nou

inspekteur) bevorder en op 25 na die rang van luitenant. Laasgenoemde rang het in 1996 verval, maar aangesien baie van die personeel van die Suid-Afrikaanse Polisiediens nog die rang beklee het, moet dit ook aangedui word. Op ouderdom 27 is hy bevorder na die rang van kaptein en op 30 tot die rang van majoor (nou superintendent, eerste been). Hy is op 32 bevorder na die rang van luitenant-kolonel (nou superintendent, tweede been) en hy is nou 33 jaar oud.

Tot dusver is die loopbaanpatroon van die werknemer net getrek en nog geen interpretasies is gemaak nie. Die patroon word nou aan die werknemer getoon en die verskillende tydperke van ervaring word met hom bespreek om sodoende die vaardighede en bekwaamhede waaroor hy reeds beskik te identifiseer. Navorser stel voor dat die werknemer daarop gewys word dat sy curriculum vitae die inligting behoort te bevat en dat dit tot sy voordeel sal wees om dit in sy curriculum vitae te beliggaam.

Die gesprek tot dusver plaas veral klem op die aard van die werk wat die werknemer gedoen het en die vaardighede en bevoegdhede waaroor hy reeds beskik. Die vaardighede en bevoegdhede word in verband gebring met sy huidige posisie en die posbeskrywing van die huidige pos word as maatstaf gebruik. Die patroon moet in detail bespreek word en die werknemer se verplasingsrekord kan in verband gebring word met die loopbaanpatroon.

Navorser is van mening dat die gesprek oor die werknemer se loopbaanpatroon ook gebruik kan word om die werkgeskiedenis in verband te bring met sy familiegeskiedenis. Die lewensfase waarin die werknemer is word deur vraagstelling bepaal en dui die lewensfunksies aan wat van hom verwag word. Die invloed wat die werk op die werknemer se lewe gehad het behoort duidelik aangedui te word. Deur dié proses te volg behoort die ontstaan van 'n probleem by 'n probleemwerknemer duidelik na vore te kom.

4.2.4 Stap 4: Projeksie van die werknemer se loopbaan

Die volgende stap in die proses van die loopbaanpatroon is om die loopbaanpad van die werknemer na die toekoms te projekteer. Die visionêre benadering word hier prakties tot uitvoering gebring. Kenkyujo *et al.* (1992:68) beskou dié as deel van die implementeringsproses en beskryf dit as ‘n *“dream-selling”* proses. Dieselfde skrywers verduidelik die term soos volg: *“The dream-selling function is that of reciting visionary goals.”* Die stap is nodig om uiteindelik die ontwikkelingsplan te ontwikkel en om strategiese resultate te bereik. Die skrywers wat hierbo aangehaal is, noem ook dat resultate nie bereik kan word as die werknemer homself nie verbind tot ‘n ideaal nie.

Jaques (1992:136) beskryf volgens navorser die konsep van visionering duidelik wanneer hy die dimensie van tyd in twee dimensies bespreek. Volgens Jaques is die vyfde dimensie van menslike lewe die *“time axis of intention”*. Dié dimensie word verder soos volg met die tydaksis van opeenvolging vergelyk: *“The time axis of intention is the axis which runs from the past(memory) to present(perception) to future(intent), all in someone’s present at a point on the axis of succession.”*

Die visionêre konsep van ‘n werknemer se loopbaan word beskryf as: *“... approaching one’s life as a creative work, living life from a creative as opposed to a reactive viewpoint”* (Senge, 1990:141). Om te verseker dat die werknemer sy loopbaan visionêr beskou, maak navorser van twee metodes gebruik om projeksies ten opsigte van elke werknemer se loopbaan te doen.

4.2.4.1 Projeksie gebaseer op die werknemer se ideale (*intent*)

Die eerste metode maak gebruik van die ambisie en ideale wat die werknemer vir homself het in die Suid-Afrikaanse Polisie as organisasie. Die projeksie word gebaseer op die tegniek van visualisering wat Bourner, Martin & Race (1993:139) soos volg beskryf: *“Visualization is a technique which involves the participant in*

taking a journey into their imagination.” Die tegniek verwag van die werknemer om te visualiseer en homself te sien soos wat en wie hy graag wil wees.

In Bourner *et al.* (1993:139) word die volgende gebruik van die tegniek verskaf:

“An example is with people considering career or changing careers,...” Die werknemer visualiseer hoe en waar hy homself in die toekoms sien. Nadat die werknemer gevisualiseer het met betrekking tot sy toekoms moet daar gefokus word op: *“...how they could plan to move from where they are to where they imagined themselves,...”* aldus Bourner *et al.* (1993:139). Die personeelkundige kan die projeksie doen deur die volgende vraag aan die werknemer te stel:

Gebruik jou verbeelding en visualiseer die volgende: Wanneer jy eendag aftree, watter rang in die Suid-Afrikaanse Polisie sou jy graag wil bereik? Dit wil sê met jou aftrede, watter rang in die Polisie sal vir jou die gevoel gee van tevredenheid, wanneer jy vir jouself kan sê:

Ek het in my loopbaan bereik wat ek wil en ek is tevrede met dit wat ek bereik het.

Wat sal volgens jou die ideale ouderdom wees om die rang te bereik?

Dié vraag verwag van die werknemer om oor sy toekoms te dink en dit met die deskundige te bespreek. Neem die werknemer se antwoord en maak ‘n merk by die ouderdom waarop die werknemer verwag om na die ideale rang bevorder te word. Trek nou ‘n lyn van die punt waar die werknemer by die Polisie begin het met die akkumulering van sy ervaring en verbind dit met sy ideale rang. ‘n Voorbeeld word in figuur 13 verskaf.

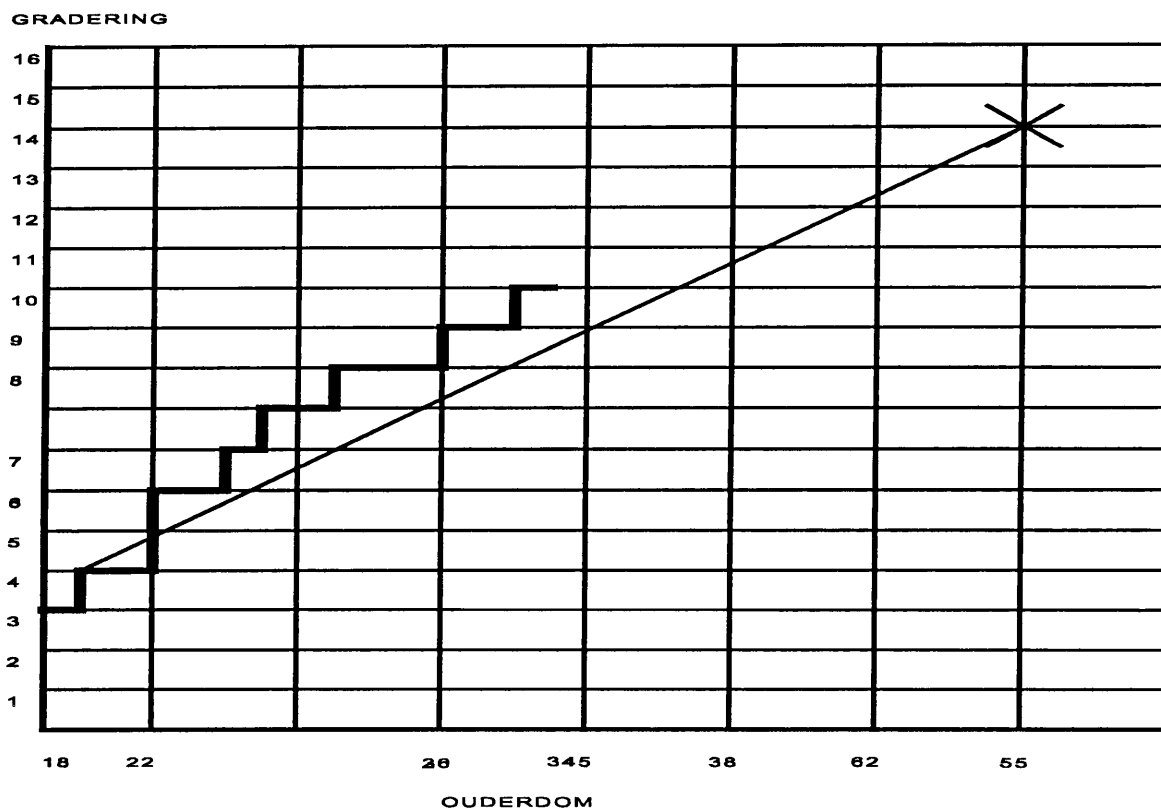
Die voorbeeld wat in figuur 12 bespreek is, word in dié voorbeeld voortgesit. Die werknemer noem dat hy op 55 jaar die rang van assistent-kommissaris wil bereik.

'n Merk word by dié ouderdom en rang gemaak en 'n lyn word getrek vanaf die aansluitingsouderdom tot by die werknemer se ideale rang en ouderdom.

Soos dit blyk vanuit figuur 13 is die werknemer goed op pad om die rang te bereik. Die werknemer het in sy loopbaan vinnig gevorder en sy profiel toon 'n groei bo die lyn van sy ideale groei aan.

Die deskundige moet dit duidelik aan die werknemer stel dat dié net 'n projeksie is en dat die bereiking van sy ideale van verskeie faktore afhanklik is. Die beïnvloedingsfaktore moet met die werknemer deurgewerk word om sukses in die proses van loopbaanontwikkeling te verseker. Die faktore word in stap 5 bespreek.

Figuur 13: Projeksie van 'n werknemer se loopbaan gebaseer op sy ideale



Die invloed van die visionêre projeksie wat op die werknemer se lewe gemaak word moet nie onderskat word nie. Bolles (1996:255) verskaf die volgende resultaat van visualisering.

“It is amazing how often people do get their dreams, whether in stages or directly. The more you don’t cut the dream down, because of what you think you know about the real world, the more likely you are to find what you are looking for.

Most people don’t find their heart’s desire, because they decide to pursue just half their dream - and consequently they hunt for it with only half a heart.

If you decide to pursue your whole dream, the one you die to do, I guarantee you that you will hunt for it with your whole heart. It is the passion which often is the difference between successful career-changers, and unsuccessful ones.”

4.2.4.2 Projeksie gebaseer op die groeipatroon van die werknemer

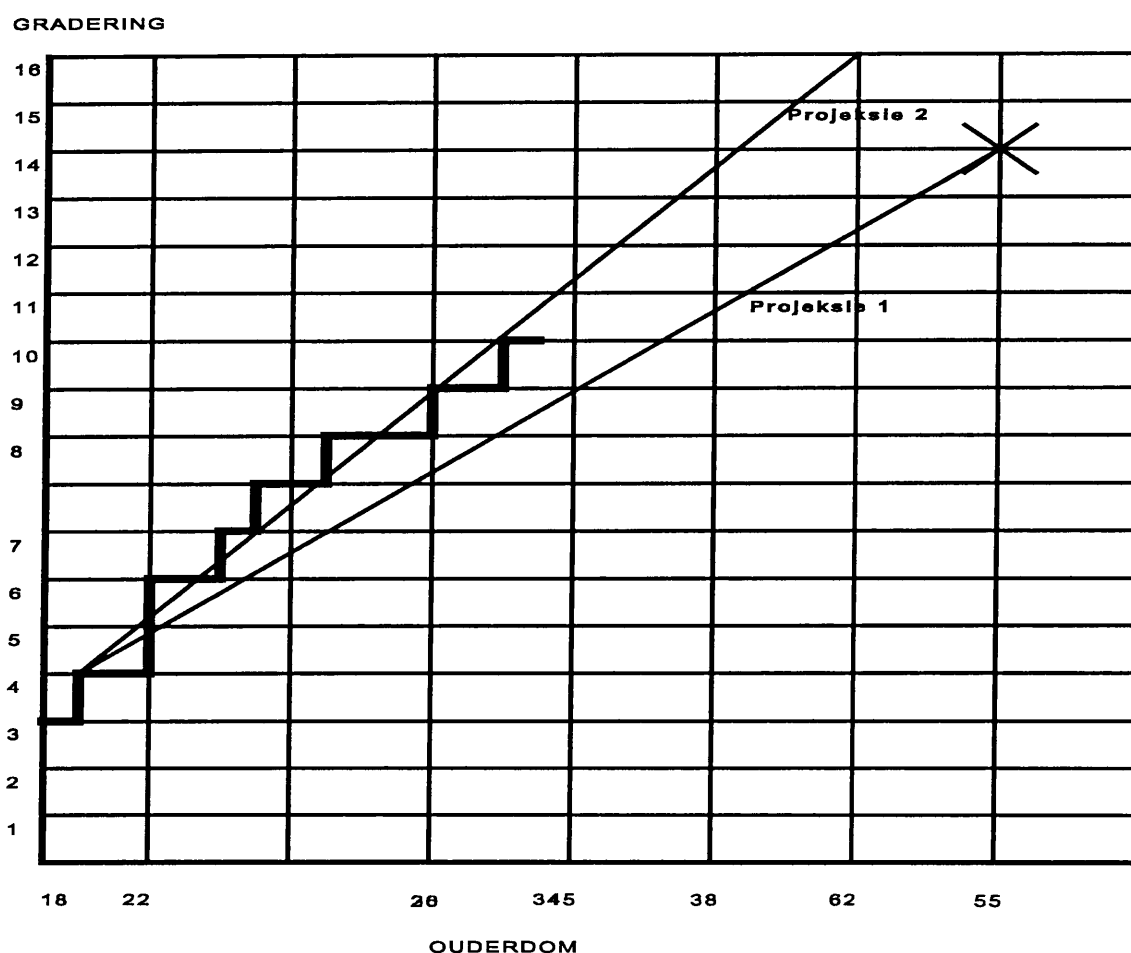
Die tweede projeksie word gedoen indien die eerste baie onrealisties is of die werknemer se patroon ‘n onrealistiese groeipatroon aandui. Om die projeksie te doen moet die deskundige die bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie ken en verstaan. Die projeksie maak gebruik van die bevordering wat die werknemer reeds in die organisasie gekry het.

Die groei wat die werknemer reeds getoon het, beteken dat hy reeds bevordering in die organisasie gekry het. Die bevordering toon juis sy loopbaanpatroon aan. Indien die groei wat hy reeds getoon het, geneem word as maatstaf en sy vordering na die rang van konstabel as beginpunt gebruik word, kan die hoogste rang wat die werknemer bereik het, gebruik word om sy groei te projekteer.

Prakties beteken dit dat die grafiek wat die aanstellingsdatum en die hoogste rang bereik beskryf, verleng kan word om ‘n projeksie te toon van moontlike groei van

die werknemer gebaseer op sy groei tot dusver. Om die projeksie prakties te illustreer word 'n voorbeeld verskaf. Die voorbeeld word gebaseer op die voorbeeld in figuur 12 soos hierbo verskaf.

Figuur 14: Voorbeeld van 'n projeksie gebaseer op die groei van 'n werknemer se loopbaan



Die tweede projeksie wat ten opsigte van die werknemer gedoen is dui op die onrealistiese bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisiediens in die verlede. Die beleid het ongelooflike verwagtinge by werknemers laat ontstaan en die projeksie bring begrip by werknemers met die vaststelling van hul eie loopbaandoelwitte. Die twee projeksies word gedoen om 'n duidelike beeld van die werknemer se groeipotensiaal aan te dui en om 'n realistiese ontwikkelingsplan op

te stel.

Dit is belangrik om daarop te let dat die projeksies waarskynlik onrealisties sal wees. Navorser is van mening dat die rede daarvoor die onrealistiese bevorderingstelsel is wat reeds so by werknemers geïnternaliseer is dat hulle verwag om vinnig tot die hoogste vlak te vorder. Volgens navorser het 'n kultuur van "*entitlement*" by werknemers ontstaan.

Nadat die projeksies gedoen, is moet die verskillende beïnvloedingsfaktore in detail met die werknemer bespreek word. Clawson *et al.* (1985:166) verwys soos volg daarna: "*The shape a person's career takes over time is a function of several things.*" Die verskillende faktore wat 'n invloed op die loopbaanpatroon van die werknemer het, word vervolgens bespreek.

4.2.5 Stap 5: Bespreking van loopbaanbeïnvloedingsfaktore

Die faktore wat 'n invloed op loopbaandoelwitbereiking het is onder andere:

4.2.5.1. Die verantwoordelikheid om te groei

Die verantwoordelikheid om te groei in 'n rang of 'n pos is primêr die verantwoordelikheid van die werknemer. Dit kan egter nie van die werknemer alleen verwag word om die verantwoordelikheid na te kom nie. Die organisasie het 'n leidende rol te speel in die ontwikkeling van die werknemer soos reeds in die studie by verskeie geleenthede bespreek. Die bepaling van loopbaandoelwitte in samewerking met die werknemer se toesighouer en die spesifieke bevorderingsbeleid kan gebruik word as tegniek om die verskillende verantwoordelikhede toe te ken en te verseker dat hulle nagekom word. Die ontwikkelingsplan van die werknemer maak daarvoor voorsiening dat aksiestappe uitgewerk en keerdadums en resultate aangeteken word. Die gebruik van die tegniek ondersteun die bestuur van die loopbaanontwikkelingsproses.

Vergelyk ook die besprekings in die studie wat oor dieselfde aspek handel in hoofstuk 4, subhoof 3, en in hierdie hoofstuk. In die Suid-Afrikaanse Polisie word van elke werknemer verwag om ten minste twee insidente per maand as bewys in te handig van die werk wat hy doen. Daar word 'n rekord gehou van die insidente en dit word gebruik vir bevordering en vir meriete-aanslae. Die toesighouer kan die ontwikkelingsplan van die werknemer met die verslae oor insidente gebruik om die loopbaanontwikkelingsproses te bestuur.

Die insidente kan vergelyk word met die loopbaandoelwitte van die werknemer, wat die doelwitte meer relevant en spesifiek behoort te maak. Navorsers is van mening dat die werk wat die werknemer doen en die insidente wat hy versamel direk aan die persoonlike ontwikkelingsplan gekoppel behoort te word. So sal sinvolle ontwikkeling vir die werknemer geskied en die ontwikkeling sal by organisasie-behoefte en -vereistes aanpas.

4.2.5.2. Die kompetisiekonsep

Die werknemer moet ook die konsep van kompetisie in die werksituasie begryp. In die verlede is werknemers van die Polisie bevorder ongeag daarvan of hulle bevoeg was om die volgende pos te beklee of nie. Dit blyk uit die aanstellings wat sedert Julie 1995 in die Polisie gedoen is dat senioriteit nie meer 'n deurslaggewende rol sal speel in die bevordering van werknemers nie. Elke werknemer sal bewys moet lewer van sy bekwaamheid om bevorder te word. Die benadering is in ooreenstemming met die Witskrif ten opsigte van Menslike Hulpbronbestuur (1997).

Bogemelde siening het tot gevolg dat werknemers sal moet bewys dat hulle die vaardighede en die bekwaamheid het om die werk goed te kan doen. Poste is nie in die verlede geadverteer nie en bestuur het eenvoudig die volgende persoon op die senioriteitslys bevorder. Vanaf 1995 het die Polisie begin om poste te adverteer. Dié gebruik, gekoppel aan die houding dat bewys van vaardigheid en bekwaamheid gelewer moet word, lei tot kompetisie tussen werkgewers met dieselfde rang en

poste. 'n Werknemer sal moet bewys dat hy die werk beter as ander aansoekers sal kan doen ten einde in 'n vakante pos aangestel te word.

Die Witskrif ten opsigte van Menslike Hulpbronbestuur (1997:37) stel die konsep van kompetisie baie duidelik in Artikel 22: *“Promotions is the movement from one position to a higher position and will always be on the basis of competition.”*

Navorsers is van mening dat die persoonlike ontwikkelingsplan van werknemers hulle sal ondersteun in die aksies om die bewyse van vaardigheid en bekwaamheid te akkumuleer en om werknemers vir spesifieke funksies voor te berei.

Navorsers is verder van mening dat die curriculum vitae van 'n werknemer 'n meer sentrale rol in die aansoek om 'n vakante pos sal speel as in die verlede. In die verlede is glad nie van so 'n instrument gebruik gemaak nie en tans word in alle korrespondensie met betrekking tot vakante poste gevra vir 'n curriculum vitae. Dit sal dus ook vir werknemers voordelig wees om aandag aan die opstel en byhou van dié dokument te gee.

4.2.5.3. Die konsep van 'n *glas plafon*

Volgens die navorsing wat Morrison *et al.* (1987:13 & 124) onderneem het kan 'n glasplafon in verskillende posisies of vlakke in 'n organisasie voorkom. 'n Glasplafon is die hoogste vlak wat 'n spesifieke individu om die een of ander rede in 'n organisasie kan bereik. Dit is egter noodsaaklik om te noem dat daar wel werknemers is wat hoër poste in die organisasie bereik het. Die werknemer kan dus ander op hoër vlakke *'sien'*, maar kan self om die een of ander rede nie daar uitkom nie. Die glasplafon is 'n struikelblok in die loopbaanpad van die werknemer en daar is spesifieke stappe wat hy sal moet doen om daar verby te kom.

Die konsep van 'n *glas plafon* is 'n realiteit in die Suid-Afrikaanse Polisiediens met sy baie range en verskillende poste en geografiese verspreiding. Navorsers verstaan

onder dié konsep die gedagte dat 'n laer rang die volgende rang kan sien, maar dat die werknemer om die een of ander rede nie daar kan uitkom nie. Die redes kan onder andere wees:

- As gevolg van die geografiese ligging van 'n pos kan dit wees dat daar nie poste in die volgende rang is nie (Daar kom wel hoër poste in die organisasie voor.)
- Die rang waarin die werknemer is, die mees senior rang vir die spesifieke pos, is as gevolg van die organisasiestruktuur
- Die werknemer het nie die toepaslike vaardighede en bekwaamhede om die werk in die volgende pos te kan doen nie

'n Glas plafon kan dikwels voorkom word deur verdere ontwikkeling en/of 'n loopbaanverandering. Die belangrikheid van die ontwikkeling en uitvoering van 'n persoonlike ontwikkelingsplan word deur dié toedrag van sake onderstreep.

4.2.5.4. Geografiese- en posbeperkinge

Die geografiese ligging van 'n pos kan 'n beperking plaas op die groei van die werknemer. Die mobiliteit en bevordering van werknemers word belangrik wanneer die glas plafon as gevolg van dié beperkinge met hulle bespreek word. Met die mobiliteit van werknemers in die Polisie word die verplasing van lede van een standplaas na 'n ander bedoel. Dit gebeur in die platteland dat die pos van toesighouer nie 'n baie senior rang is nie, byvoorbeeld die stasiekommissaris van 'n klein polisiewyk kan 'n kaptein wees. Dit is dan die mees senior rang in 'n spesifieke geografiese gebied. Vir die werknemer in die pos om bevorder te word moet hy 'n verplasing na 'n ander, groter standplaas aanvaar. Die besluit om te verhuis was voorheen gesetel in die topbestuur wat verplasing na goedgekeurde en willekeur laat uitvoer het. Met die aanneem van die nuwe Konstitusie in Suid-Afrika (Wet 108 van 1996) het die werknemer die reg tot eie keuse of hy vir 'n pos wil aansoek doen of nie. Indien nie, kan hy nie verwag om op sy standplaas bevorder te word as hy reeds die mees senior rang beklee nie.

Die mobiliteit van werknemers is volgens navorser een van die belangrikste aspekte wat met enige werknemer deurgewerk moet word. Die meeste werknemers strewende daarna om die hoogste pos in die organisasie en of komponent te beklee.

Wanneer werknemers daarop gewys word dat bevordering deur die range noodwendige verplasing inhou en dat die hoof van die organisasie en die komponente noodwendig in Pretoria moet woon en werk, ontstaan begrip vir dié dimensie makliker. Die werknemer moet verstaan dat hy nie noodwendig op een standplaas tot en met die hoogste rang in die Polisie kan vorder nie. Verder dat daar organisatoriese vereistes is waaraan hy moet voldoen en dat dit in sy loopbaan 'n moontlike verplasing kan beteken.

As voorbeeld van bogemelde kan navorser die volgende gevallestudie noem.

'n Jong inspekteur, getroud met een voorskoolse kind, wat as stasiekommissaris diens doen in 'n klein plattelandse gebied het die toppunt van sy loopbaan op daardie standplaas en in daardie eenheid bereik. Bevordering vir hom sal beteken dat hy na 'n groter standplaas verplaas moet word.

Kom ons veronderstel dat hy na die rang van kaptein bevorder word en dat hy na 'n groter standplaas verplaas word. Sy kind gaan skool toe en sy vrou kry 'n baie goeie werk op die groter standplaas. Die standplaas en sy omstandighede voldoen aan al die behoeftes van die lewensfase waarin hy verkeer, sy praktiese omstandighede is ideaal en hy lewer uitstekende diens. Weer eens het hy die toppunt van sy loopbaan op die standplaas bereik en moet hy verplaas word indien bevordering na 'n hoër rang sy loopbaandoelwit is.

Wanneer bevordering ter sprake kom moet die werknemer en sy gesin hul persoonlike omstandighede in aanmerking neem in die besluit om weer eens te verskuif.

Die hele konsep van die mobiliteit van die werknemer kom ook regdeur sy loopbaan voor. Soos wat die werknemer deur die lewensfases beweeg, word ander behoeftes belangrik en moet hy en sy gesin keuses ten opsigte van mobiliteit maak. Navorser is van mening dat die loopbaanontwikkelingsproses die werknemer en die organisasie in die proses kan ondersteun. Werknemers sal vroegtydig aandag aan die relevante keuses in hul eie gemoed en in dié van hulle gesinslede moet skenk. Loopbaanbesluite kan vroegtydig gemaak word en die werknemer se aanwending in die organisasie kan so gestabiliseer word.

Die plasing van werknemers sal ook deur die proses meer relevant met betrekking tot individuele en organisasiebehoeftes kan geskied.

4.2.5.5. Die bereiking van 'n loopbaanplato

Die bespreking van die mobiliteit en bevordering van werknemers voltooi 'n logiese verband wanneer die bereiking van 'n plato met werknemers bespreek word. Navorser is van mening dat die bereiking van 'n plato in enige beroep 'n werklikheid is. Sekere werknemers bereik dit net gouer as ander. Stevens (1998:5) beskryf die resultaat van loopbaanontwikkeling op dié werknemers soos volg: *“Many a mature aged employee who viewed themselves as having plateaued, has been rejuvenated in spirit, action and determination as a result of career development support.”*

Onder die bereiking van 'n plato verstaan navorser dat 'n werknemer 'n posisie en/of rang in die organisasie bereik waar hy baie min of glad nie meer bevorder kan word nie. Die redes vir die bereiking van die plato kan een van baie wees. Dit kan wees dat die werknemer baie vinnig gevorder het en dat hy nie meer so baie range oor het om in bevorder te word nie. Die voorbeeld in figuur 12 is sprekend van 'n werknemer wat moet verwag om langer in die senior range te vertoef as wat sy groei in die verlede aangedui het. Die werknemer het 'n plato bereik. Dit beteken nie dat hy nie meer bevorder sal word nie, maar dat bevordering stadiger sal geskied.

4.2.5.6. Die ontwikkeling van ondergeskiktes

Een van die belangrikste funksies van 'n toesighouer is om sy ondergeskikte se ontwikkeling te steun en te bestuur. Die bestuur van die ondergeskikte se loopbaanontwikkeling word ook deur die loopbaanontwikkelingsproses aangespreek.

Die profiel soos in figuur 12 ontwikkel, word in samehang met die persoonlike loopbaanontwikkelingsplan gebruik om 'n opvolgsisteen vir 'n eenheid en/of seksie daar te stel. Die bestuur van die proses word op die langtermyn en mediumtermyn gedoen.

4.2.6 Stap 6: Ontwikkel 'n persoonlike loopbaanontwikkelingsplan

Die loopbaanontwikkelingsplan word vir 'n spesifieke werknemer ontwikkel en die instrument soos in tabel 13 verskaf kan daarvoor gebruik word. Die spesifieke instrument word soos volg voltooi.

Reël 1:

Ontwikkelingsplan van:		Tydperk :	
------------------------	--	-----------	--

Die eerste reël bevat die werknemer se naam en die tydperk van ontwikkeling wat op die ontwikkelingsplan van toepassing gaan wees. Die tydperk moet in samewerking met die werknemer se toesighouer vasgestel word.

Reël 2:

Vereiste insette van personeellid	Verwagte voordele
-----------------------------------	-------------------

Die tweede reël dui twee aspekte aan. Eerstens word aangedui wat van die werknemer verwag gaan word. Vir dié gedeelte word spesifieke aksies wat die werknemer moet onderneem vasgestel en keerdatusms word bepaal. Die tweede gedeelte is die verwagte voordele wat resultate van die aksiestappe is.

Reël 3:

Doelwitte	Begin-datum	Eind-datum	Hulp-bronne	Ervaring wat opgedoen moet word	Vaardighede/Kennis/Kwalifikasies
-----------	-------------	------------	-------------	---------------------------------	----------------------------------

Die derde gedeelte is 'n beskrywende gedeelte en aanduidend van die aard van die tweede reël se inhoudelike. Die doelwit moet genoem word en plek word verskaf vir die aanduiding van spesifieke doelwit en ook die aksiestappe wat gevolg moet word in die realisering van die doelwit. Vervolgens word 'n datum verskaf waarop die aksiestap 'n aanvang sal neem en 'n datum wanneer die stap voltooi moet wees. Die datums verseker dat daar daadwerklik aan die aksies gewerk word en die toesighouer kan dit maklik bestuur.

Enige aksie wat die werknemer op 'n uitstekende en/of kreatiewe wyse voltooi het, kan as 'n insident gebruik word. Die volgende kolom is geskep om enige hulpbronne wat die werknemer in die uitvoering van die aksie gaan benodig te noem. Indien van 'n mentorskapprogram gebruik gemaak word, is dié gedeelte 'n vereiste.

Vervolgens word die verwagte voordele aangespreek. Dit word gedoen om die verwagte ervaring wat die werknemer moet opdoen en die spesifieke vaardighede, kennis en/of kwalifikasies wat hy moet byleer aan te dui.

Reël 4:

Loopbaandoelwit 1	Spesifieke doelwit:
-------------------	---------------------

Die spesifieke loopbaandoelwit word neergeskryf. 'n Voorbeeld van so 'n doelwit kan wees: Om die administratiewe funksies van die toesighouer te ken, toe te pas en te bestuur.

Reël 5:

1					
---	--	--	--	--	--

Die spesifieke aksiestappe volg soos in reël 3 beskryf en in die gedeelte moet die begin- en einddatums, die hulpbronne, die verwagte ervaring en die kennis en vaardighede wat die werknemer moet ontwikkel, neergeskryf word.

'n Voorbeeld van 'n aksiestap kan wees: Verkry die posbeskrywing van die toesighouer; of identifiseer al die administratiewe take van die toesighouer. Die ander kolomme word voltooi in samehang met die aksiestap en moet 'n logiese patroon volg.

Die bestuur van die ontwikkelingsplan is, soos reeds gestel, primêr die funksie van die werknemer wat deur sy toesighouer en/of menslike hulpbrondeskundige ondersteun word. Die bestuur van die proses word volgende bespreek.

4.2.7 Stap 7: Die bestuur van die loopbaanontwikkelingsplan van 'n werknemer

Die bestuur van die werknemer se ontwikkelingsplan moet in oorleg met die onmiddellike toesighouer gedoen word. Die belangrikheid van die stelling is daarin geleë dat dit die toesighouer is wat die verantwoordelikheid het om

- toe te sien dat elke werknemer onder sy bevel groei en ontwikkel om aan sy eie en die organisasiebehoefte te kan voldoen;
- elke werknemer onder sy toesig se meriete en bevorderingsaanslae te skryf en dit betyds voor die bevorderingsraad te lê;
- opvolgbeplanning in sy eenheid/seksie te doen en ondergeskiktes daarvoor op te lei, en
- werknemers met persoonlike probleme as gevolg van werksomstandighede so te ondersteun dat die produksie van die eenheid nie skade ly nie en die probleme opgelos word.

Die bestuur van die persoonlike ontwikkelingsplan moet primêr deur die werknemer self gedoen word. Navorser stel voor dat dit in die Suid-Afrikaanse Polisie diens deel van die insidenteringsproses moet wees. Die toesighouer kan na elke aksiestap 'n voltooide insidenteringsvorm verwag wat hy in 'n ontwikkelingslêer kan plaas met die oog op verslaglewering wanneer meriete en/of bevordering verwag word. In so 'n sisteem sal die werknemer van die begin af deel hê aan die proses en die

ontwikkeling wat plaasvind moet 'n invloed op sy lewe hê.

5 SLOTGEDAGTES

In hierdie hoofstuk het navorser die fokus geplaas op die gebruik van 'n instrument om die loopbaanpatroon van 'n werknemer vas te stel. Die gebruik van die instrument in die proses van loopbaanbeplanning wat deur die werkgewer gedoen kan word, asook die verskillende betrokkenes se verantwoordelikhede, is uitgelig en bespreek. Navorser het die onderhoud as metode in die vasstelling van die loopbaanpatroon en die ontwikkeling van 'n persoonlike ontwikkelingsplan bespreek.

Die onderhoud wat met 'n werknemer gevoer kan word, is in detail bespreek op so 'n wyse dat nie net deskundiges in die menslike hulpbronaafdeling dit kan aanwend nie, maar ook die toesighouer. Die inhoudelike is op 'n praktiese wyse van toepassing gemaak op die organisasie.

Die toepassingsbestek van die loopbaanpatroon as hulpmiddel in die beradingsproses is bespreek en van toepassing gemaak op die organisasie. Dit is met spesifieke verwysing na die metodiek en die beginsel van vertroulikheid gedoen.

In die laaste gedeelte van die hoofstuk het navorser probeer om 'n praktiese weergawe te verskaf van die verloop van 'n loopbaanontwikkelingsonderhoud. Die teoretiese gedeeltes van die vorige hoofstukke kulmineer in die laaste gedeelte van die hoofstuk.

Die volgende hoofstuk sal die hele ontwikkelingsstelsel in perspektief plaas om die toepassing daarvan in die Suid-Afrikaanse Polisie diens te verduidelik. Dit is belangrik om die proses nie net in konteks te begryp nie, maar om ook die toepassing daarvan in die organisasie te verstaan.

-oOo-

HOOFSTUK 7

LOOPBAANONTWIKKELING IN PERSPEKTIEF

1 INLEIDING

In die bespreking van die loopbaanontwikkelingsproses wat tot dusver gevolg is, is elke komponent afsonderlik en in detail bespreek. Die detail is belangrik om die konteks van elke afsonderlike komponent te begryp, maar maak min sin indien dit nie in perspektief geplaas is nie.

Om loopbaanontwikkeling in die Suid-Afrikaanse Polisiediens in perspektief te plaas, beteken dat die proses van die hantering van werknemers op 'n holistiese wyse verskaf en bespreek word. Die bespreking wat in hierdie hoofstuk volg, fokus op dit wat die verskillende rolspelers se praktiese funksies moet wees om dié proses as integrale deel van werknemershulpprogramme te laat slaag. Die hoofstuk handel oor die toepassingsbestek van loopbaanontwikkeling en plaas die totale studie in perspektief. Vanuit dié perspektief beskou navorser 'n loopbaan soos wat Healy (1982:13) dit doen, naamlik: “...(a) *career becomes the path for self-development.*”

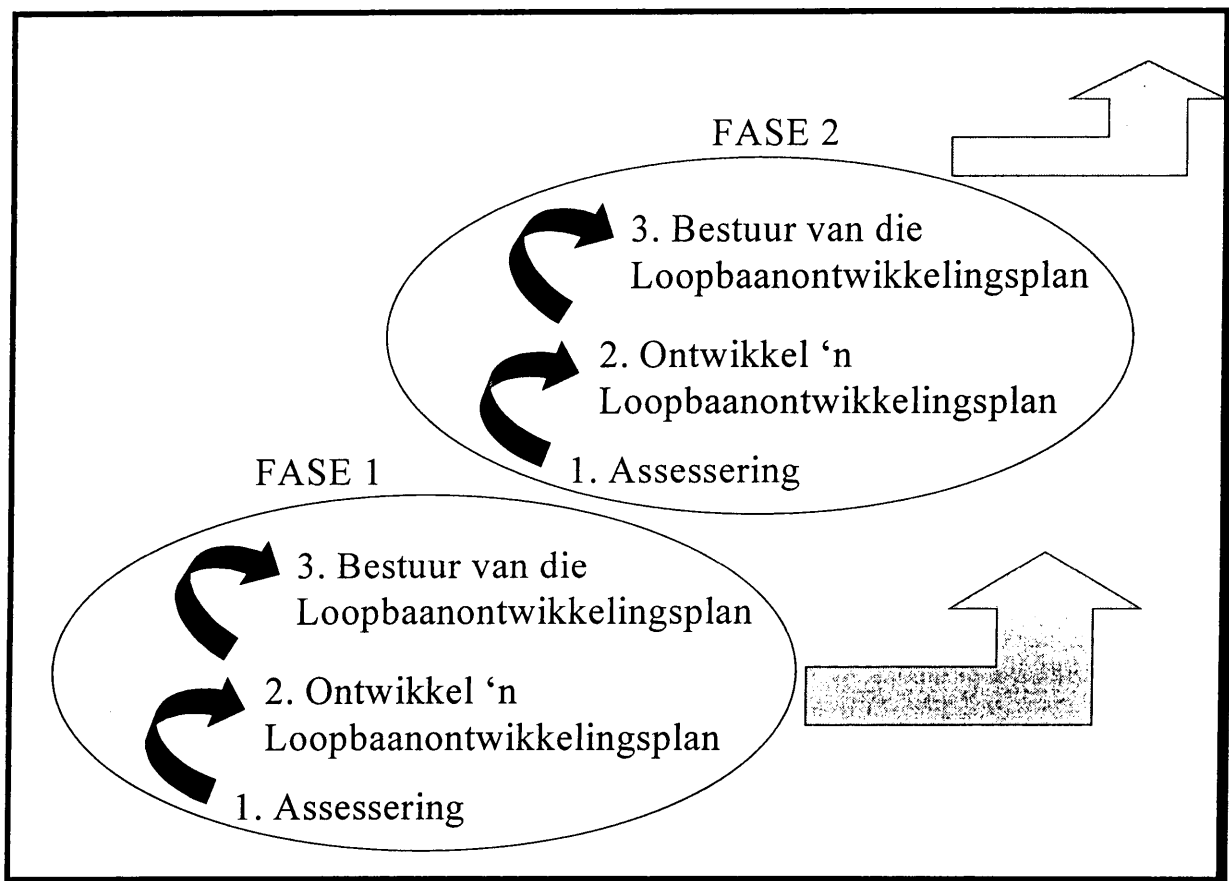
In dié hoofstuk gaan die proses op 'n holistiese wyse bespreek word om die verskillende aspekte wat in die vorige hoofstukke bespreek is, in perspektief te plaas. Die inligting word in verband gebring met die navorsing wat gedoen is. Dit word ook gedoen om aan die bedryfsmaatskaplikewerker 'n holistiese beeld te verskaf van die hele proses van loopbaanontwikkeling wat aansluit by die visionêre fokus van die proses.

2 'n SISTEEM VAN LOOPBAANONTWIKKELING

Onderstaande sisteem is deur Kasselmann & Bruwer (1997:99-106) ontwikkel met die doel om dit aan ander personeelkundiges in die Menslike Hulpbronbestuur Afdeling oor te dra vir toepassing in die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Die

loopbaanontwikkelingsstelsel wat as voorbeeld gebruik is kom voor in Schneier *et al.* (1987:168 & 169). Dié model, wat as vertrekpunt gebruik is, is gebruik om 'n basiese besprekingsmodel daar te stel en die ontwikkeling daarvan steun swaar op die teorie van die vorige hoofstukke en Greenhaus (1987:18) se model. Die bespreking in die hoofstuk word aan die hand van die volgende figuur gedoen.

Figuur 15: Die loopbaanontwikkelingsstelsel



Bogemelde loopbaanontwikkelingsstelsel is soos genoem as verduidelikingsmodel ontwerp. Die teoretiese model volgens Greenhaus (1987:18) van die proses van loopbaanontwikkeling vorm die grondslag van die verduidelikingsmodel. Die verduideliking van die loopbaanontwikkelingsstelsel veronderstel dat die bedryfsmaatskaplike werker die inhoudelike van die vorige hoofstukke verstaan het en dat daar begrip vir die onderskeie komponente is. Die verduidelikingsmodel is ontwikkel om die bespreking van die verskillende konsepte te stimuleer om

sodoende leer en insig te laat plaasvind.

Die loopbaanontwikkelingsstelsel aanvaar dat drie rolspelers verantwoordelikheid moet neem in die proses (vergelyk figuur 6). Die rolspelers is eerstens die werknemer self, wat primêr verantwoordelik is vir sy eie loopbaan. Tweedens is die lynbestuurder direk betrokke in die stelsel as bestuurder wat namens die organisasie aanspreeklikheid neem vir die bestuur van die werknemer se loopbaan. Derdens is die organisasie, wat deur 'n personeelkundige verteenwoordig word, verantwoordelik vir die ondersteuningsfunksie. Vergelyk die gedeelte van hoofstuk 3 waar die rolspelers van werknemerhulpprogramme bespreek word.

Die loopbaanontwikkelingsstelsel is volgens navorser 'n spiraal-ekologiese model. Pelser (1988:280-285) verwys na die studie van Cooper en beskryf dat so 'n model vier kernbeginsels het. Dié beginsels is die volgende:

Deelname

Deelname verwys na die insluiting van die werknemer in die bepaling van sy behoeftes en die samestelling van sy leerprogram in verhouding tot organisasie-behoeftes. Die kernbeginsel sluit direk aan by Greenhaus (1987:18) se model van loopbaanontwikkeling (vergelyk hoofstuk 5). Deelname van die werknemer lei tot sy professionele groei. Die werknemer word betrek by die proses van programontwikkeling en dit veronderstel dat bepaalde verantwoordelikhede aan hom gegee word.

Deelname van die werknemer se toesighouer in die proses van loopbaanontwikkeling is ook noodsaaklik vir die bereiking van sukses.

Omdat die werknemer primêr vir sy loopbaan verantwoordelik is moet, volgens navorser, die werknemer 'n wilsbesluit met betrekking tot sy loopbaan neem alvorens die proses van loopbaanontwikkeling suksesvol toegepas kan word. Dié wilsbesluit maak die werknemer deel van die loopbaanontwikkelingsproses.

Benadering

Die onderskeie benaderings en oriënterings in bedryfsmaatskaplike werk beïnvloed nie net die sukses van die intervensieproses nie, maar ook die wyse waarop die bedryfsmaatskaplike werker sal optree. Om sukses in hul werk te verseker moet bedryfsmaatskaplike werkers die leemtes en die potensiële toepassings van die verskillende benaderings ken in ag geneem. Hulle moet dus 'n spesifieke benadering in konteks gebruik en hulle moet verseker dat die benadering wel in die konteks toegepas kan word. Die bedryfsmaatskaplikewerker moet 'n eie benadering met betrekking tot assessering, ontwikkeling en evaluering kies en in stand hou.

Prosesoriëntering

Dié beginsel veronderstel dat dit wat in die loopbaanontwikkelingsproses met die werknemer gedoen word, 'n begin, 'n middel en 'n einde het. Die proses-oriëntering onderskryf navorser se sienswyse van wat 'n proses is en sluit prakties aan by die model soos deur Greenhaus (1987:18) bespreek.

Spiraalsiklus

Dié beginsel van die spiraal-ekologiese model gaan van die veronderstelling uit dat daar voortdurend terugvoering aan rolspelers gegee word. Wysiging van ontwikkelingsgeleenthede, indien daar in die behoeftes van die werknemer voorsien wil word, word dienooreenkomstig gedoen. Die veranderde behoeftes in die organisasie en die doelstellings van die werknemer moet deurlopend in berekening gebring word.

Bogemelde vier kernbeginsels word deur navorser vir die loopbaanontwikkelingsproses onderskryf. Navorser wil egter 'n vyfde kernbeginsel byvoeg, naamlik die ekologiese aspek van die model.

Ekologiese aspek

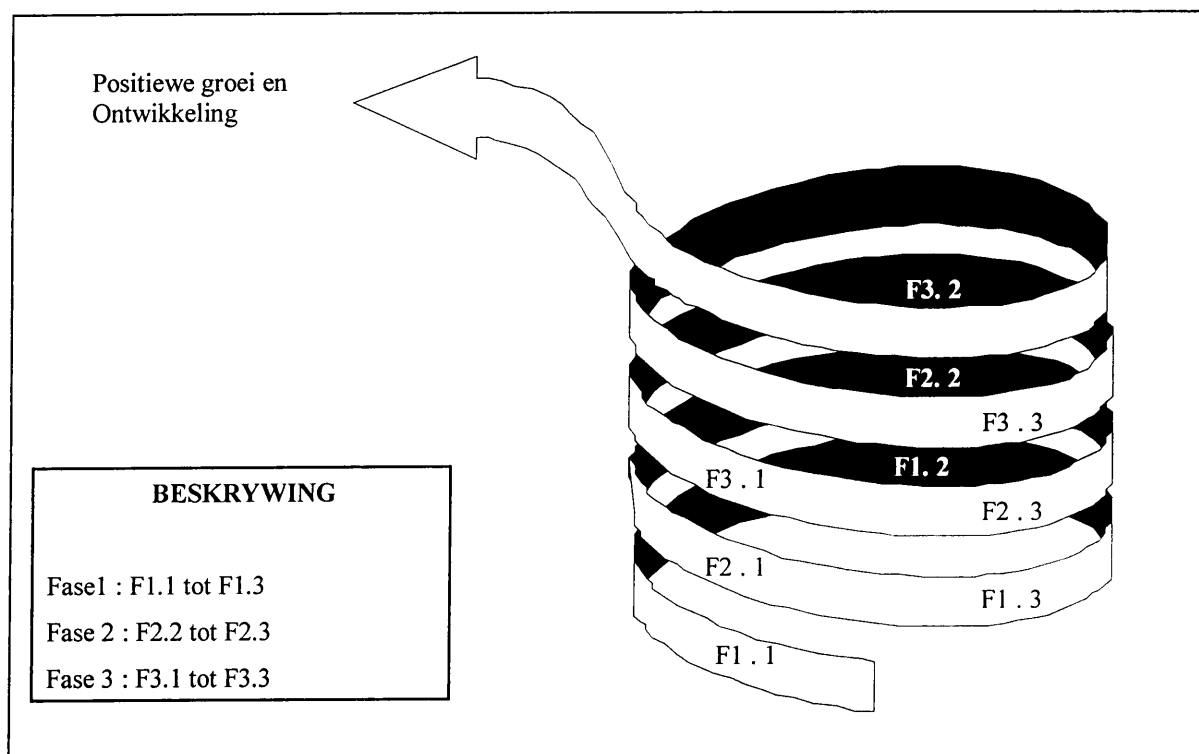
Volgens Du Plessis (1994:222) is die ekologiese aspek “... *understanding that the unit of need may be within the individual as well as within his/her environment*”

or organisational context, or within the transaction between the two.” Dit bring dus die wisselwerking tussen die werknemer, die organisasie en die omgewing na vore.

Die belangrikheid van ‘n spiraal-ekologiese model is vir navorser daarin geleë dat die werknemer nooit weer by dieselfde punt uitkom nie. Dit maak nie saak wat gebeur nie, sukses of mislukking. Die werknemer leer uit dit wat met hom gebeur het en beweeg op die spiraal in òf ‘n positiewe, òf ‘n negatiewe rigting. Die beweging op die spiraal dui groei, regressie of stagnasie aan. Die model veronderstel ‘n proses en in dié proses is daar drie fases. Elke fase bestaan weer uit ‘n proses. Dit is dus ‘n proses in ‘n proses. Dié stelling maak volgens navorser van loopbaanontwikkeling ‘n sisteem. Die model kan visueel voorgestel word soos in figuur 16.

Die verskillende fases in die loopbaanontwikkelingsisteem word aan die hand van figuur 15 bespreek om die aard van die groei aan te dui. Die loopbaanontwikkelingsisteem bestaan uit opeenvolgende fases en elke fase bestaan uit drie komponente en/of aksiestappe, naamlik assessering, die ontwikkeling en onderhandeling van ‘n loopbaanontwikkelingsplan en die bestuur van die ontwikkelingsplan as ‘n integrale deel van die menslike hulpbronbestuursproses.

Figuur 16: Die spiraal-ekologiese model



Die loopbaanontwikkelingsproses word vervolgens aan die hand van figuur 15 bespreek.

2.1 Die eerste fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel (F.1)

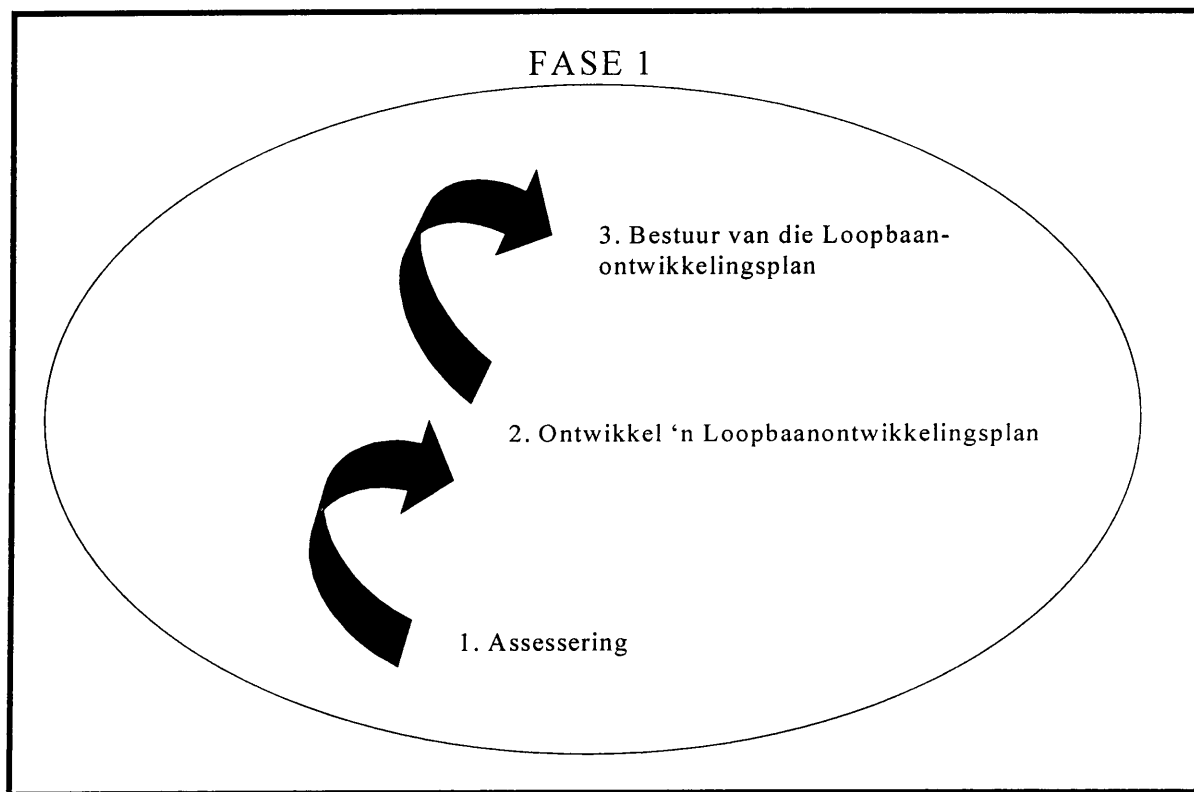
Die eerste fase (F.1) in die stelsel bestaan uit drie aksiestappe wat prosesmatig op mekaar volg. Die opeenvolging van die aksiestappe in die spesifieke volgorde is bepalend ten opsigte van die sukses van die stelsel. Healy (1982:416) verduidelik laasgenoemde in verhouding tot die besluitnemingsperspektief soos volg: *“Essentially, facilitating career decisions involves guiding a client through the steps of considering and formulating career goals, recalling or discovering assets, learning about opportunities consistent with the assets and goals, and reviewing problem solving and planning.”* Die drie verskillende stappe is elk ‘n proses in eie reg en word diagrammies in figuur 17 verduidelik.

Die assesseringsproses word begin en die werknemer se loopbaanpatroon word ontwikkel (vergelyk hoofstuk 6) en dit word opgevolg deur die ontwikkeling van 'n persoonlike ontwikkelingsplan. Daarna word die ontwikkelingsplan met die werknemer se bestuurder en/of toesighouer bespreek. Die laaste aksiestap in die loopbaanontwikkelingsproses is die monitering van die stappe wat deel van die werknemer se prestasiebeoordeling is. Dit lei weer tot 'n evaluering van die oorspronklike assessering en die volgende siklus volg. Die proses verwys na 'n sintese van die assesseringsmetodologie en is ontwikkel vanuit die werk wat met werknemers in die studie gedoen is.

As gevolg van die onderskrywing van die spiraal-ekologiese benadering bring die hersiene assessering verdere behoeftes na vore. Die oorkoepelende doelstelling, naamlik die ontwikkeling en die aanwending van 'n hoë vlak van kennis en vaardighede vir doeltreffende en doelmatige dienslewering in belang van die organisasie, bly volgens Pelser (1988:283) dieselfde.

Pelser gaan verder en beskryf die bogemelde in praktiese terme soos volg: ***“...in elke siklus van die spiraal kan daar ander doelstellings geformuleer word, ander insette en vaardighede geïmplementeer word, nuwe interaksies en strategieë beproef word en ander resultate kan uit die evaluering spruit, maar al die prosesse is gerig op die groei en professionele ontwikkeling van die werknemers.”*** Die aanhaling beskryf die spiraal-ekologiese model duidelik en sluit direk aan by die proses soos deur navorser beskryf.

Figuur 17: Die eerste fase in die loopbaanontwikkelingsproses



Die bespreking van die loopbaanontwikkelingsstelsel word gedoen op grond van figure 15 en 16. Die proses word bespreek volgens die spiraal-ekologiese model en die aksiestappe volgens die fases in die proses.

2.1.1 Die assesseringsproses (F.1-1)

Die proses bestaan uit die vasstelling van die loopbaanpatroon van 'n werknemer en die gesprek rondom die vasstelling van die instrument. Laasgenoemde gesprek sluit veral die beïnvloedingsfaktore in soos in die vorige hoofstuk beskryf. Die doel van die assesseringsproses is volgens navorser dieselfde as wanneer Senge (1990:141) persoonlike bemeestering beskryf as: “*...learning how to see current reality more clearly*. En verder: *In moving toward a desired destination, it is vital to know where you are now*” (Senge, 1990:142). Die proses eindig net voor die opstel van die ontwikkelingsplan. Die ontwikkelingsplan word opgestel nadat die werknemer se loopbaanpatroon vasgestel en bespreek is.

Fase 1-1 veronderstel ook dat die bedryfsmaatskaplikewerker 'n volledige behoeftebepaling van die werknemer se omstandighede doen. Werknemers in die algemeen beskik oor beperkte ervaring om hul eie leerproses te reguleer en te beheer. Dit is waarom leiding ten opsigte van die leerproses by verskeie geleenthede en gereeld gedoen behoort te word.

2.1.2 Die opstel van 'n ontwikkelingsplan (F.1-2)

Die opstel van 'n loopbaanontwikkelingsplan vir 'n werknemer is 'n gedeelde verantwoordelikheid tussen die werknemer, sy onmiddellike toesighouer en 'n personeelkundige. Die proses volg 'n logiese patroon en behoort deel te wees van die totale beoordelingsaksies van die individu se werkverrigting. Vergelyk hoofstuk 6 vir 'n volledige bespreking van die inhoudelike van die aksiestap asook subhoof 3 van hierdie hoofstuk.

Dit is belangrik om kennis te neem van die feit dat die ontwikkelingsplan in die Suid-Afrikaanse Polisie diens twee spesifieke areas aanspreek. Eerstens moet 'n behoeftebepaling gedoen word met betrekking tot die werknemer se funksionele take. Dit is daardie funksies wat die werknemer moet vervul in die operasionele uitvoering van sy taak. Die tweede area is die behoeftebepaling met betrekking tot die generiese bestuursvaardighede waarvoor die werknemer in sy werk moet beskik. Hierdie behoeftebepaling in die twee areas is deurlopend en word deur middel van formele en informele prosedures gedoen.

2.1.3 Die bestuur van die loopbaanontwikkelingsplan (F.1-3)

Die loopbaanontwikkelingsplan van 'n werknemer kan net realiseer wanneer die plan bestuur word. Tolbert (1974:173) beweer dat: *“Assistance does not stop when the choice is made. Often the most critical step is the transition from decision to implementation.”* Die bestuur van die plan is net so 'n gedeelde verantwoordelikheid soos die opstel daarvan. Die verantwoordelikheid om die

loopbaanontwikkelingsplan te bestuur is gesetel in die take van die toesighouer van die werknemer. Die proses om die loopbaanontwikkelingsplan van 'n werknemer te bestuur is direk gekoppel aan sy vordering en groei. Laasgenoemde aspekte kan effektief bestuur word wanneer daar gereelde evaluasie en monitering plaasvind.

Gereelde evaluasie in die konteks soos bespreek behoort direk gekoppel te word aan die Suid-Afrikaanse Polisie se prestasiebeoordelingstelsel. Die evaluasie van die werknemer veronderstel 'n assessering van sy loopbaandoelwitte.

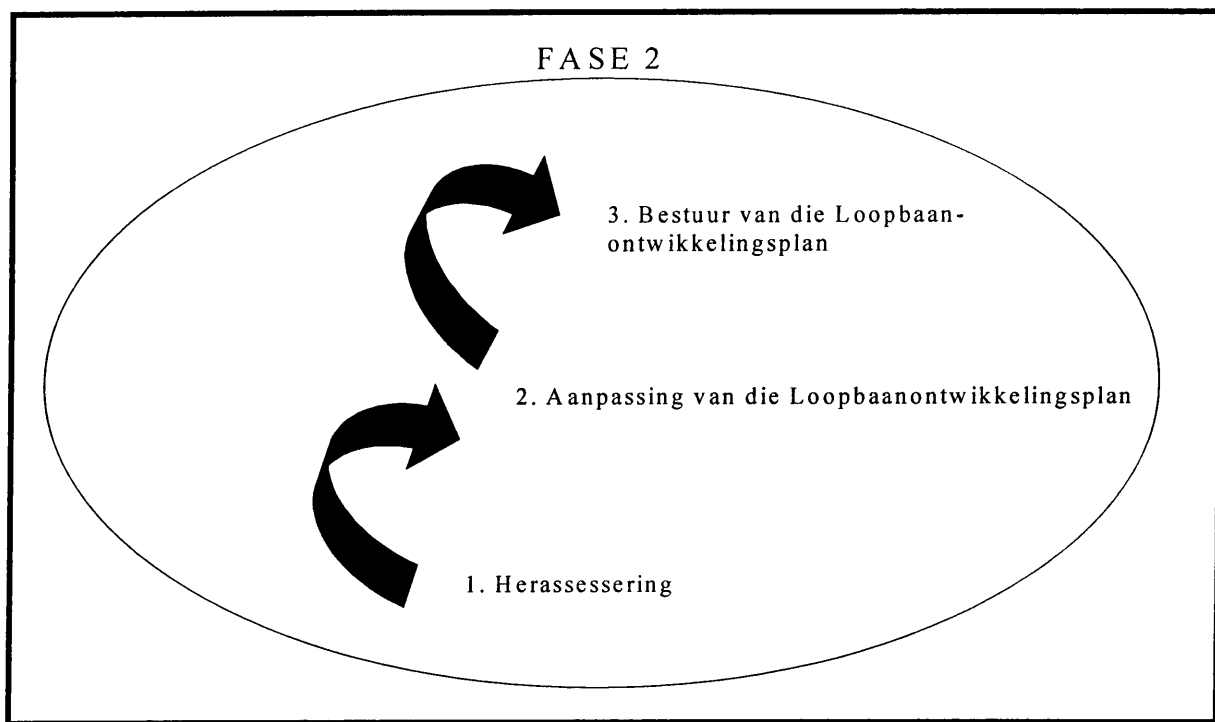
Volgens Pelsler (1988:284) kan so 'n model net suksesvol wees wanneer daar 'n positiewe, samewerkende en onderskragende verhouding tussen die betrokke partye bestaan. Die model het ten doel die verhoging van professionele bevoegdheid en kan baie sinvol in die loopbaanontwikkelingsproses aangewend word.

Die opeenvolging van die drie stappe, wat elkeen 'n proses in die klein is, voltooi die eerste gedeelte of fase van die spiraal. Vergelyk figuur 17. Die proses begin weer by 'n assessering, of liever 'n herassessering, van die werknemer se loopbaan. Die assessering word nie *de novo* gedoen soos by 2.1.1 genoem nie, maar wat in die eerste assessering gedoen is, word gebruik om verder op die loopbaanpatroon en ontwikkelingsplan te bou.

2.2 Die tweede fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel (F.2)

Dié fase volg noodwendig op die eerste en word aan die hand van figuur 18 bespreek.

Figuur 18: Die tweede fase in die loopbaanontwikkelingsstelsel



2.2.1 Die herassesseringsproses (F.2-1)

Die tweede fase van die loopbaanontwikkelingsstelsel word voortgesit deur 'n herassessering van die huidige stand van die werknemer se loopbaan. Die oorspronklike loopbaanpatroon word gebruik om enige verandering en/of verbetering aan te dui. Indien die werknemer bevorder is, kan die loopbaanpatroon dienoooreenkomstig aangepas word. Indien daar genoegsame tyd verloop het kan dit ook aangedui word.

Die loopbaanpatrooninstrument stel die werknemer en toesighouer in staat om vordering in die proses aan te dui. Senge (1990:143) postuleer die volgende met betrekking tot die bereiking van sukses: “... *over the long term, the more we practice the higher virtues of life, the more economic success we will have.*” Indien daar nie vordering was nie, moet regstellende aksies oorweeg word.

Indien regstellende aksie onderneem word, moet bepaal word waar die fout of probleem is. Indien dit in die werknemer gesetel is, moet sy beplanning geëvalueer word en moet daar vasgestel word of hy nog dit wil doen wat hy beplan het. Indien die fout in die organisasie gesetel is, is dit noodsaaklik om vas te stel of dit die funksies of die behoeftes van die organisasie is wat verander het, of dalk albei.

2.2.2 Die hersiening van die ontwikkelingsplan (F.2-2)

In die volgende stap neem die toesighouer en werknemer die ontwikkelingsplan wat in die eerste fase opgestel is, en evalueer dit aan die hand van wat die werknemer reeds bereik het. Die uitstaande aksies en/of nuut vasgestelde aksies word onderhandel en die proses word bestuur. Die groei van die werknemer word vergelyk met wat reeds plaasgevind het in die pos waarin hy is. Dit is goed om te verseker dat die werknemer dit wat hy geleer en bereik het, insluit in sy curriculum vitae en van sy prestasiebeoordeling. Vergelyk die behoeftes en vereistes van die pos met die groei van die werknemer en hersien die ontwikkelingsplan indien nodig.

So 'n geïndividualiseerde ontwikkelingsprogram wat die werknemer en die organisasie se spesifieke behoeftes aanspreek het volgens Pelsler (1988:407) meer waarde as 'n gestandaardiseerde program.

2.2.3 Die bestuur van die ontwikkelingsplan (F.2-3)

Die volgende stap is om die werknemer se werkgedrag so te bestuur dat hy aan sy aksieplanne kan werk terwyl hy sy werk in die organisasie effektief doen. Die bestuur van die proses veronderstel weer dat die werknemer en sy toesighouer die aksiestappe met 'n tydsverloop sal evalueer en die loopbaanpatroon sal aanpas indien nodig. Die fase veronderstel 'n volle beweging in die spiraal en lei tot die volgende fase. Vergelyk F.3-1 tot F.3-3 in figuur 16. Die prosesse word in die sisteem herhaal en groei en vordering word so verseker.

3 DIE LOOPBAANONTWIKKELINGSPROSES AS INTERVENSIË

Om bogemelde ontwikkeling in perspektief te plaas is dit noodsaaklik om die intervensie van die loopbaanontwikkelingsproses duidelik te stel. Die intervensieproses waaraan eerstens aandag geskenk word, het 'n verandering in die navorsingsontwerp tot gevolg gehad. Navorsers is van mening dat die loopbaanontwikkelingsproses eerder as voorkomende maatreël deur bedryfsmaatskaplikewerk aangewend moet word.

Die navorsing wat navorsers onderneem het, is baie dinamies van aard. Navorsers het met ongeveer 25,000 werknemers in 'n hoogs veranderde situasie, omgewing en organisasie gewerk. Die veranderinge wat deurlopend in die werksituasie plaasvind is nie beperk tot 'n spesifieke tyd en plek nie. Dit gebeur daagliks in die werk en kom in elke sfeer van navorsers se werk voor.

Verder het navorsers die voorreg gehad om op 'n nasionale vlak in die Suid-Afrikaanse Polisiediens aangewend te word. Dit beteken dat hy op 'n daaglikse basis met werknemers van die organisasie in die hele land te doen gekry het, asook met alle vlakke (graderings). Navorsers is as maatskaplikewerker in die Menslike Hulpbronbestuursfunksie aangewend en was spesifiek verantwoordelik vir die versnelde ontwikkeling van werknemers wat as agtergeblewenes beskou is. Verder het navorsers toegesien dat werknemers van alle rasse, geslagte en dié met gebreke 'n billike geleentheid in die organisasie gegun word om teoreties die hoogste pos te kan bereik.

Die navorsing wat navorsers doen fokus op die ontwikkeling van 'n instrument om loopbaanpatrone van werknemers vas te stel. Om tweedens die loopbaanpatrone van werknemers op te stel en om werknemers op 'n voorkomende wyse by te staan om stabiliteit in hul loopbane te bewerkstellig en sodoende maatskaplike probleme te verminder. Die loopbaanpatrone verskaf aan personeelkundiges 'n instrument om formeel met die assesseringsproses te begin. Die veranderinge wat in die

organisasie plaasvind is in oënskou geneem en navorser het hom toegespits op die ontwikkeling van loopbaanpatrone van personeel in die Speurdiens.

Die dinamiek van die navorsing in die praktyk het getoon dat veranderinge ook in die navorsingsontwerp van die studie sal moet plaasvind. In die literatuur word die terme “*action research*”, Kenkyujo & Shuppanbu (1992:51) en “*action critique*”, Reed (1985:48-53) beskryf. Aksienavorsing verwys na ‘n spesifieke tipe navorsing en navorser glo dat dié tipe navorsing die behoeftes van die studie, soos die verandering in die behoeftes waargeneem is, direk aanspreek. Dit het volgens navorser die antwoord verskaf vir die verandering in die proses wat in die navorsing plaasgevind het en dit beantwoord aan die behoeftes van die organisasie en dié van die werknemers.

3.1. Aksienavorsing

Aksienavorsing word deur Reed (1985:48 & 49) in sy studie beskryf nadat hy al die verskillende navorsingsmetodes in organisasieontwikkeling in oënskou geneem het.

Bogemelde skrywer beskryf die unieke bydrae wat dié navorsing kan lewer soos volg: “*(The contribution) lay in its capacity to explain the impact of extra-organizational factors on intra-organizational structures and processes.*” Dit dui volgens die skrywer daarop dat interne ontwikkeling ‘n invloed het op die breë sosiale konteks deur die toepassing van ‘n benadering wat die makro- en mikroveranderlikes in ag neem.

Volgens navorser is dit presies wat in navorser se studie plaasvind. Dit wat deur die organisasie gedoen word met betrekking tot die groei en ontwikkeling van die werknemer het ‘n invloed op die werknemer se werkverrigting. Die werkverrigting van die werknemer het weer ‘n invloed op die organisasie en die gemeenskap in die breë.

Ook in Kenkyujo *et al.*(1992:51) word die tipe navorsing beskryf. Volgens dié skrywers is die navorsing ‘n vereiste wanneer ‘n strategiese besluitnemingsprogram geïmplementeer moet word. Die doel van aksienavorsing is volgens Kenkyujo *et al.* (1992:51): “... *to control the process of change in the actual situation while remaining closely involved in the actual situation.*” Die benadering tot navorsing is dinamies omdat dit met implementering gepaard gaan EN op die huidige situasie fokus. Dit neem nie net van verandering kennis nie, maar ook van hoe dit die individu en die omgewing raak.

Bogemelde skrywers hierbo genoem definieer aksienavorsing soos volg: “*Activities are undertaken on the basis of a hypothesis or theoretical model. These activities will produce reactions, which are responses to the original hypothesis. After those reactions are interpreted, attempts are made to reconstruct the hypothesis. The reconstructed hypothesis then becomes the basis from which to carry out further experimental activities.*” Dié noukeurige beskrywing van aksienavorsing maak dit vir navorser baie relevant vir die navorsing wat tot dusver gedoen is.

Die gemelde definisie van Kenkyujo *et al.*(1992:51) word deur navorser verduidelik met die navorsing wat tot dusver gedoen is.

3.2 Stelling van ‘n hipotese en neem van aksies

Die navorsing waarmee navorser begin het, die literatuurstudie, het gefokus op die hipotese (vraag) wat gestel is. Navorser het nie net baie literatuur ter ondersteuning van die onderwerp gekry nie, maar ook baie teoretiese konstruksie waarmee gewerk kan word.

Die vraag wat in hoofstuk 1 gestel is, is soos volg (vergelyk hoofstuk 1): **Kan loopbaanontwikkeling as intervensie tydens die hulpverleningsaksies van bedryfsmaatskaplike werkers met werknemers van 'n organisasie toegepas word?**

Dié vraag plaas volgens navorsers die klem op 'n reaktiewe veronderstelling, aangesien daar aangeneem word dat intervensies op werknemers wat reeds maatskaplike probleme ervaar, toegepas behoort te word. Ook die feit dat die vraag verwys na bedryfsmaatskaplike werk wat beteken dat aangeneem word dat werknemers reeds maatskaplike probleme in hul werksomgewing ervaar maak die studie volgens navorsers reaktief..

Die vraag het navorsers daartoe gelei om 'n instrument vir die Suid-Afrikaanse Polisie diens te ontwerp, wat personeelkundiges in assessering kan bystaan, deur gebruik te maak van die konstruksie in die teorie. Die ontwerp van die instrument was 'n proses en navorsers het dit in die praktyk getoets. Navorsers het die profileringsinstrument op 410 werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie diens toegepas.

Die verspreiding van die werknemers met betrekking tot hul gradering word in tabel 15 weergegee. Dit is noodsaaklik om te noem dat die werknemers wat betrek is nie almal vanuit die funksionele of operasionele groepering afkomstig is nie, maar ook vanuit die administratiewe en spesialis groepering. Dit wil sê, vanuit die totale werknemerpopulasie van die Suid-Afrikaanse Polisie diens.

In die Suid-Afrikaanse Polisie diens is daar werknemers wat onder die Polisie wet in diens geneem is, dus die funksionele of operasionele groepering, en daar is werknemers wat onder die Staatsdienswet in diens geneem is, oftewel administratiewe en spesialis groepering. Die verskil is daarin geleë dat diegene wat onder die Staatsdienswet in diens geneem is, gewoonlik die klerklike kader en spesialis omgewing van die organisasie uitmaak.

Die verspreiding van die twee groepering soos deur navorsers by die studie betrek, word vir duidelikheidshalwe in tabel 14 weergegee.

Tabel 14: Die verhouding van Staatsdienswetwerknemers teenoor Polisiewetwerknemers

Staatsdienswetwerknemers	%	Polisiewetwerknemers	%
26	6	384	94

Die aantal werknemers onder die Staatsdienswet in diens was by verre in die minderheid, net 6%. Die oorgrote meerderheid werknemers is onder die Polisiewet in diens, naamlik 94%. Navorsers het gevind dat eersgenoemde groepering minder onseker was oor hul loopbane en skryf dit toe aan die feit dat die meerderheid in die klerklike groepering is wat net kan groei tot by gradering 9. Die groep se loopbaanvoorsigte is baie duidelik aan hulle gestel met indiensneming en hulle is bewus van die groei wat kan plaasvind en wat elkeen se plafon is. Die beroepsspesifieke bedeling binne die staatsdiens dui die groeipotensiaal duidelik en formeel aan.

Tydens die profilering het navorsers gevind dat die tweede groep (Polisiewetpersoneel), in teenstelling met die eerste groep (Staatsdienswetpersoneel), baie onseker is oor hul loopbaanvoorsigte. Die respondente het navorsers meegedeel dat die vereistes vir groei in Polisierange nie meer duidelik is nie. Navorsers het gevind dat die verwagtinge van die respondente baie onrealisties is. Polisiebeamptes verwag om vinnig te vorder en om almal die hoogste sport te bereik.

Die werklikheid van elkeen se posisie in verhouding tot toekomstige groei in die organisasie het, volgens navorsers, nog nie tot die respondente deurgedring nie. Dit was opmerklik dat die konsep van kompetisie vir die tweede groep baie vreemd is. Een van die respondente het bloot die konsep van kompetisie as voorwaarde van bevordering, ontken en beweer dat hy bevorder sal word as gevolg van die regstellende beleid van die Regering en dat hy as werknemer niks hoef te doen om bevorder te word nie.

Die bevorderingsbeleid wat gereguleer word deur 'n Personeeladministrasie-standaard bepaal dat 'n Polisiebeampte na 2 jaar diens in een rang kan kwalifiseer vir bevordering na die volgende rang. Die voorskrif wat tyd as kwalifikasie aandui is slaafs deur die Suid-Afrikaanse Polisie en die Suid-Afrikaanse Polisediens toegepas. Navorser is van mening dat dié situasie werknemers *bederf* het omdat hulle elke twee jaar bevorder is ongeag daarvan of hulle dit verdien het of nie. Dit het gelei tot 'n houding van "*bevordering kom my toe*" ('n sogenoemde "*entitlement*" houding) en navorser het tydens profilering ervaar dat polisiebeamptes 'n onrealistiese verwagting het ten opsigte van hul vordering in die Suid-Afrikaanse Polisediens. Vergelyk hoofstuk 1, punt 2.1.2.

Die verspreiding van die totale groep is saamgevoeg omdat die Staatsdienswet-personeel in dieselfde graderinge as Polisiebeamptes geplaas is. Die gradering van werknemers word in die studie as die belangrikste aspek van die plasing van werknemers in die organisasie beskou. Dit geld nie net vir die Suid-Afrikaanse Polisediens nie, maar vir die Staatsdiens in die geheel.

Tabel 15: Aantal loopbaanontwikkingsgesprekke in verhouding tot die graderings/range van die betrokkenes

Gradering	Rang	Aantal onderhoude	% Van totale populasie
14	Assistent-Kommissaris	2	0.49%
13	Direkteur	8	1.95%
12	Senior Superintendent	31	7.56%
11	Senior Superintendent	2	0.49%
10	Superintendent	23	5.60%
9	Superintendent	52	12.68%
8	Kaptein	135	32.93%
7	Inspekteur	63	15.37%

Gradering	Rang	Aantal onderhoude	% Van totale populasie
6	Sersant	79	19.27%
5	Sersant	3	0.73%
4	Konstabel	12	2.93%
TOTAAL		410	100%

In tabel 15 is die teikengroep met die Suid-Afrikaanse Polisie diens se range geïntegreer om die verskaffing van die data te vergemaklik.

Vanuit tabel 15 is dit duidelik dat die grootste groep werknemers wat geprofileer is op junior bestuursvlak is. Graderings 8, 9 en 10 is die junior bestuursvlak (vergelyk die gedeelte oor Bestuursontwikkeling in hoofstuk 4). Vanuit bogemelde tabel is dit 210 werknemers wat 51.22% van die totale populasie verteenwoordig. Dit is by die groep by wie navorser ook die meeste onsekerheid oor hul loopbane waargeneem het. In die profileringsgesprek is die loopbaanbeïnvloedingsfaktore bespreek met elkeen (vergelyk 4.2.5 van hoofstuk 6) en was dit opmerklik dat die groep baie onseker was oor hul toekoms. Navorser is van mening dat dié onsekerheid veral as gevolg van ondergemelde gebeure kan wees.

Verskeie kollegas van die groep het vinnige bevordering in die organisasie ontvang. Die vinnige bevordering het plaasgevind na die 1994 verkiesing en is deur bestuur gedoen om die Suid-Afrikaanse Polisie diens meer verteenwoordigend te maak ten opsigte van swart personeel en dames in die diens. Navorser het 'n spesifieke tipe loopbaanpatroon by diesulkes vasgestel. Die verskillende loopbaanpatrone word onder die volgende subhoof bespreek (vergelyk subhoof 3, hoofstuk 8). Die feit dat sommige vinnige bevordering ontvang het, het by party van hulle onrealistiese verwagtinge en by ander onsekerheid ten opsigte van hul loopbane geskep. Wanneer jong werknemers senior poste in 'n streng hierargie beklee, word die kans om bevordering vir ander bestuurders baie beperk. Gesien vanuit die ervaring

wat die junior bestuursvlakwerknemer het ten opsigte van vorige vinnige bevordering wat tweejaarliks plaasgevind het, is dit vir navorser logies dat hulle onseker sal wees oor hul toekoms.

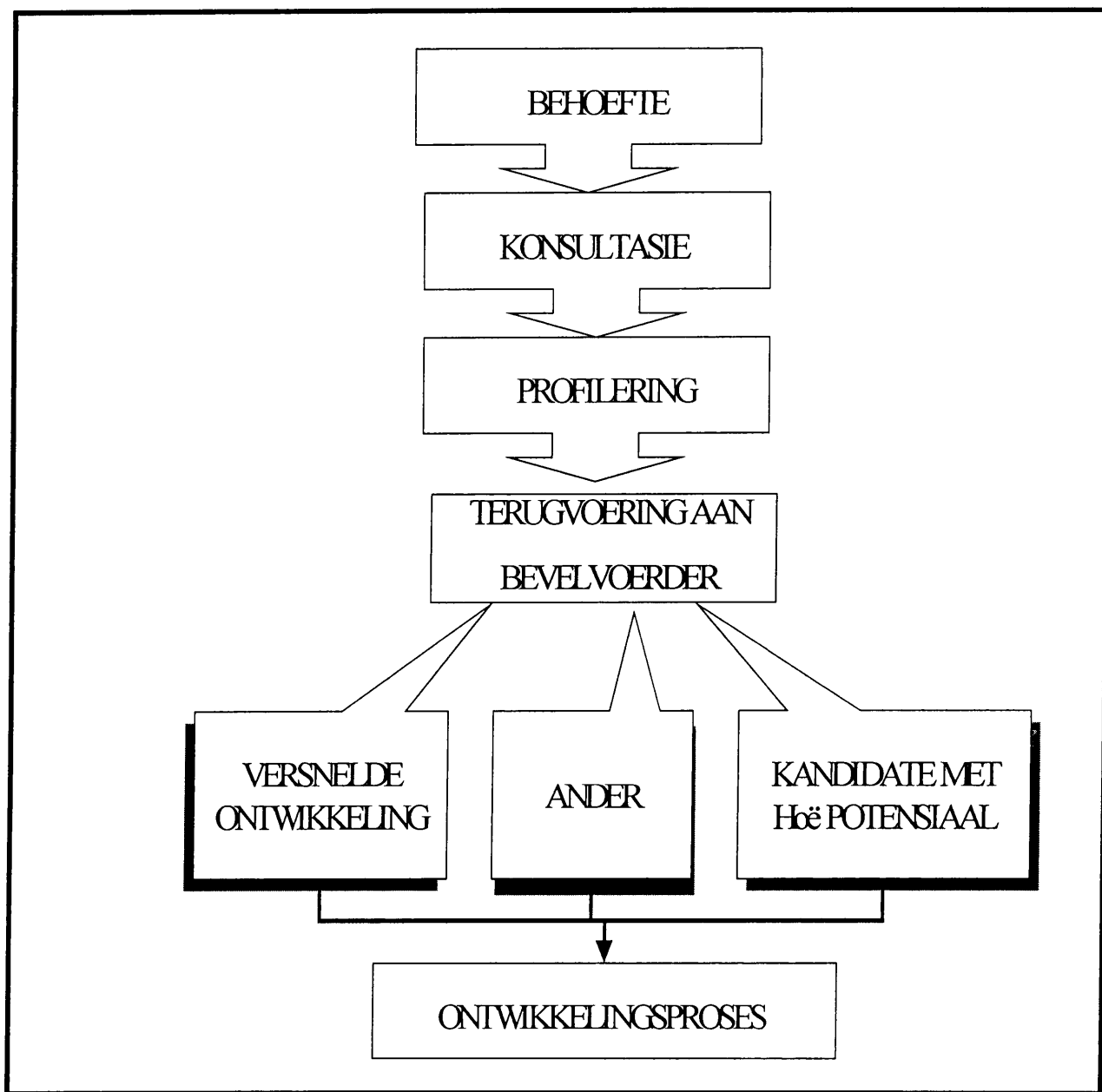
3.2.1 Die verteenwoordiging van die studie

Die studie is met werknemers in die Speurdiens van die Suid-Afrikaanse Polisie as teikengroep aangepak. Die teikengroep is volgens navorser verteenwoordigend van die werknemers in die Speurdiens van die Suid-Afrikaanse Polisie aangesien die 410 werknemers uit 'n moontlike teikenpopulasie van 1600 uit 'n spesifieke afdeling in die Speurdiens afkomstig is. Die teikengroep verteenwoordig dus 25.6% van die teikenpopulasie.

Die Speurdiens bestaan uit ongeveer 25 000 of 19.2% van die totale 138 000 personele van die Suid-Afrikaanse Polisie. Die teikenpopulasie verteenwoordig 6.4% van die totale populasie van werknemers werksaam in die Speurdiens. Die Speurdiens word beskou as verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse Polisie aangesien die werknemers horisontaal mobiel in die organisasie is en werknemers in dié diens in enige ander afdeling in die Suid-Afrikaanse Polisie diens kan verrig. Die enigste verskil is dat die speurder meer van sy werkstyd aan die ondersoek van misdaad spandeer.

Bogemelde dui vir navorser daarop dat daar baie werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie behoort te wees wat dieselfde loopbaanpatrone sal toon as wat in die studie gevind is. Vir al die loopbaanpatrone is daar volgens navorser spesifieke voorkomende intervensies wat bedryfsmaatskaplike werkers kan instel om stabiliteit in die werksomgewing van werknemers te verseker.

Figuur 19: Die Loopbaanontwikkelingsintervensieproses



3.2.2 Bespreking van die intervensieproses

In die studie het navorser 'n spesifieke proses gevolg waarvan die kernkonsepte in die vorige hoofstukke in detail bespreek is. Die toepassingsbestek het egter 'n proses in eie reg geword en dit word vervolgens aan die hand van figuur 19 bespreek.

3.2.2.1 Behoeftevaliasstelling

‘n Behoeftevalias om met die loopbaanontwikkelingsintervensie te begin is van die bestuur van ‘n eenheid/seksie ontvang wat gewoonlik die een of ander probleem met werknemers het. Navorser is van mening dat indien die organisasie ‘n werknemershulpprogram het, verwysings direk van bestuur hanteer kan word.

As gevolg van ernstige personeelprobleme wat tans met werknemers ervaar word, het verskeie bevelvoerders en bestuurders navorser versoek om die loopbaanontwikkelingsproses as ‘n voorkomende maatreël te gebruik in ‘n poging om stabiliteit en tevredenheid by werknemers te ontwikkel. Verskeie bevelvoerders het die wens uitgespreek om die loopbaanontwikkeling van hul ondergeskiktes op ‘n formele grondslag aan te pak en het dié spesifieke intervensie van die navorser as die beginpunt beskou.

3.2.2.2 Konsultasieproses

Navorser het die tipe hulp wat aan die werknemer gelewer kan word in detail met sy bestuur bespreek. Die rede is dat bestuur nie bewus is van die tipe hulp wat gelewer kan word nie en dat die Suid-Afrikaanse Polisie diens nie tans ‘n werknemershulpprogram in plek het nie. Die noodsaaklikheid van die konsultasieproses word beklemtoon omdat bestuur uiteindelik verantwoordelik is vir die instandhouding en bestuur van die loopbaanontwikkelingsproses.

Die voortsetting en sukses van die loopbaanontwikkelingsproses is van die interne konsultasieproses deur personeelkundiges afhanklik. Navorser verwys weer eens na Leibowitz, Farren & Schlossberg in Schneier *et al.* (1987:197) waar die skrywers bestuur se rol in dié opsig soos volg beskryf: “...*managers take on the integrative function between employees and the needs, constraints, and realities of the organization.*”

Die personeelkundige, in die geval die bedryfsmaatskaplike werker, rig en bestuur die loopbaanontwikkelingsproses om te verseker dat dit wel onderneem word en dat die produktiwiteit van werknemers daardeur verhoog word.

3.2.2.3 Profilering

Die profilering van die werknemer se loopbaanpatroon is vervolgens gedoen en volgens hierdie studie, hoofstuk 6, met hom bespreek. Die profilering en die gesprek wat met werknemers gevoer is dui volgens navorser drie moontlike wernemer-kategorieë aan, naamlik

- die moontlike kandidaat vir 'n versnelde ontwikkelingsprogram;
- die werknemer wat vir 'n vinniger ontwikkelingsprogram geïdentifiseer kan word, en
- dié wat nie vir die genoemde twee programme kwalifiseer nie.

Navorser bespreek die eerste twee wernemer-kategorieë ter verduideliking. Werknemers wat nie deel van dié kategorieë is nie, maak die derde kategorie uit. Verder is navorser van mening dat werknemers met werkvervante probleme in al drie die kategorieë voorkom en dat al drie kategorieë aandag ten opsigte van loopbaanontwikkeling moet ontvang.

3.2.2.3.1 Versnelde ontwikkeling

Versnelde ontwikkeling word aan werknemers gebied wie se bevordering in die organisasie vinniger as hul ontwikkeling plaasgevind het. Versnelde ontwikkeling kan in Engels met *“accelerated development”* vertaal word. Hierdie kategorie werknemers is dié wat as gevolg van diskriminasie nie die voorreg gehad het om normaal volgens voorskrifte te ontwikkel nie. Ook werknemers wat lateraal in die organisasie inkom kom onder dié groep voor.

In die geval van versnelde ontwikkeling word gebruik gemaak van regstellende opleiding om te verseker dat die werknemer die noodsaaklike opleiding wat hy in sy dagtaak nodig het, so gou moontlik ontvang. Die opleiding en ondersteuning wat die werknemer van bestuur ontvang, help hom om sy werk beter te kan doen om sodoende onnodige druk te verlig.

In die voortoets van die profilering is 18 werknemers geïdentifiseer vanuit die totale voortoetspopulasie van 108 werknemers wat moontlik uit 'n versnelde program voordeel kan trek. Die 18 werknemers se ouderdomverspreiding en gradering word in tabel 16 aangedui.

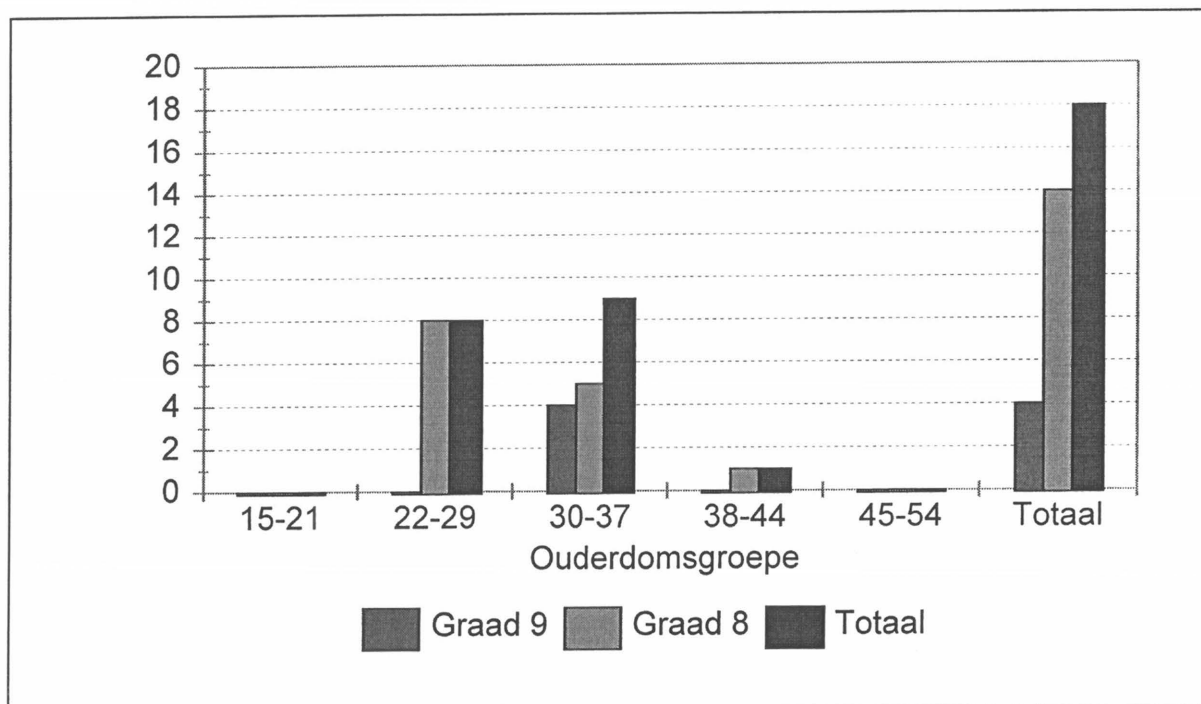
Tabel 16: Ouderdomverspreiding en gradering van werknemers vir moontlike versnelde ontwikkeling

Grade	15-21	22-29	30-37	38-44	45-54	Totaal
9	0	0	4	0	0	4
8	0	8	5	1	0	14
Totaal	0	8	9	1	0	18

'n Grafiek is van dié tabel opgestel. Die ouderdomsgroepe word aangedui in verhouding tot die huidige gradering waarin die werknemers nou dien.

Die grafiek toon aan dat 8 werknemers in die ouderdomsgroep 22-29 en in gradering 8 is. Dit dui daarop dat dié werknemers jonk en reeds onder die offisersgeledere is. Nege van die werknemers is in die ouderdomsgroep 30-37 en 4 van dié 9 is in gradering 9 en 5 in gradering 8. Net een werknemer is in die ouderdomsgroep 38-44 en is in gradering 8. Die grafiek toon dat 14 van die werknemers in gradering 8 is en net 4 in gradering 9.

Grafiek 1: Ouderdomsgroepe en graderinge van 18 werknemers met die oog op moontlike versnelde ontwikkeling



Werknemers wat vir moontlike versnelde ontwikkeling kan kwalifiseer kom die meeste in gradering 8 voor. Die gradering is die toetreerang tot die offiserskorps. Dit dui daarop dat dié werknemers se bestuursontwikkeling nie tred gehou het met hul bevordering nie. Indien die steekproef 'n weergawe van die werklikheid is, beteken dit dat die fokus van bestuursopleiding op die jong offisier in die Suid-Afrikaanse Polisie diens moet wees. Dit kan beteken dat die meeste van hulle nie die basiese opleiding wat van jong offisiere verwag word deurgegaan het nie. Indien nie aan die werknemer aandag gegee word nie, kan ernstige bestuursprobleme in die toekoms ontstaan as gevolg van hul onkunde. Die jeugdige ouderdom van die werknemers kan ook beteken dat hulle nie genoegsame ervaring het om die veeleisende bestuurstake wat van hulle verwag word uit te voer nie.

Die werk wat van dié vlak werknemers verwag word is operasionele bestuur. Indien hulle nie die noodsaaklike opleiding kry nie, kan dit 'n direkte invloed hê op hul werkverrigting en die van dié eenhede en/of seksies waarin hul dien. Die

onrealistiese bevorderingsbeleid, soos voorheen bespreek, het tot gevolg dat werknemers so vinnig bevorder word dat hulle nie relevante opleiding en ontwikkeling kon deurgaan nie. Die resultate van vinnige bevordering sonder relevante opleiding sal 'n invloed hê op die kwaliteit van werk wat die werknemers in die gemeenskap doen. Die werknemers kan ook 'n plato bereik in hul loopbane wat ontevredenheid tot gevolg kan hê.

Navorsers het die 18 werknemers betrek in die saamstelling van 'n persoonlike ontwikkelingsplan wat op hul sterk punte, leemtes en ontwikkelingsareas fokus. Elke werknemer is persoonlik en afsonderlik gespreek en 'n plan van aksie is ontwikkel. Die werknemer se bestuurder is by die opstel en bestuur van die aksieplan betrek aangesien die sienswyse dat die bestuurder die ontwikkelingsproses verder moet bestuur, gehandhaaf is.

3.2.2.3.2 Werknemers met hoë potensiaal

'n Werknemer word vir vinnige ontwikkeling geïdentifiseer wanneer hy toon dat hy die potensiaal het om vinniger en meer as kollegas te leer. Die Britse Staatsdiens beskou die doel van hul "*Fast Stream Development Programme*" (1997/8:1) soos volg: "*The Fast Stream Development Programme recruitment scheme is designed to appoint people with ability and potential.*" Volgens Senge (1990:142-143) deel werknemers met hoë potensiaal spesifieke kenmerke.

Dié kenmerke word deur Senge soos volg verskaf

- Hulle beskou die huidige realiteit as 'n bondgenoot eerder as 'n vyand
- Hulle het geleer hoe om met verandering te werk eerder as daarteen (Daarom toon diesulkes baie inisiatief in hul werk.)
- Hulle is nuuskierig, verbind tot hul idees en soekend na 'n akkurate realiteit
- Hulle voel deel van ander en deel van die lewe sonder om hul uniekheid prys te gee
- Hulle voel deel van 'n groter kreatiewe proses wat hulle weet hulle kan

beïnvloed maar nie kan beheer nie (Dit maak hul baie verantwoordelike werknemers.)

- Hulle funksioneer op 'n vlak waar hulle aanhoudend kan leer omdat hulle terdeë bewus is van hul tekortkominge, hul ontwikkelingsareas en die areas waarin hulle nog wil groei (Hulle is ook individue wat vinnig leer.)

Die loopbaanontwikkeling van dié individue fokus op die blootstelling van die werknemer aan dit waarin hy belangstel en waarna hy sy toekoms sal wil rig in verhouding tot organisasiebehoefte. Die ontwikkelingsprogram word met dié fokus opgestel en die pas van ontwikkeling word gekoppel aan die pas wat die werknemer kan handhaaf.

Navorsers het gevind dat werknemers met hoë potensiaal deur die organisasie frustreer word aangesien hulle nie so vinnig kan groei as wat hulle verwag nie en stresprobleme ontstaan. Een spesifieke verwysing deur Maatskaplikewerkdienste was tot dusver so 'n geval. Die werknemer is 'n hoogs gekwalifiseerde werknemer wat met bestuur bots as gevolg van sy meerdere kennis van die werk. Die gevoel tussen hom en bestuur veroorsaak ernstige stresprobleme by die werknemer, in so 'n mate dat hy angsaanvalle kry wanneer hy soggens werk toe ry. Die assessering van die werknemer het getoon dat hy 'n plato in sy werkomgewing bereik het. Om hom te help om sy werk as meer uitdagend te beskou, sal sy ontwikkeling met bestuur in detail onderhandel moet word en streng monitering van die geval sal gedoen moet word.

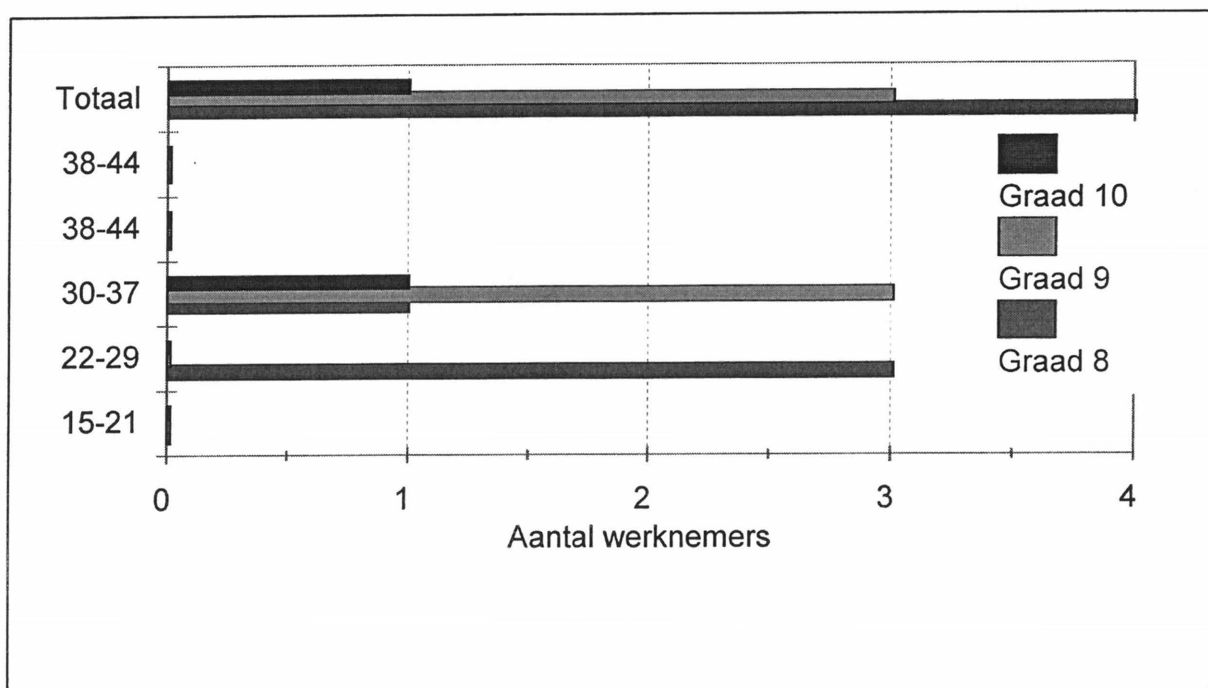
Navorsers het ten tye van die profilering met die 108 werknemers gevind dat daar 8 werknemers was wat die kenmerke soos deur Senge genoem, getoon het (vergelyk tabel 17). Dié werknemers is elkeen ten volle by die loopbaanontwikkelingsproses soos beskryf betrek. 'n Analise van hul loopbaanpatrone het ook bygedra tot die bevestiging dat hulle werknemers is wat moontlik in 'n vinnige ontwikkelingsarea geplaas kan word.

Tabel 17: Ouderdomverspreiding en gradering van hoë-potensiaal kandidate vir moontlike vinnige ontwikkeling

Grade	15-21	22-29	30-37	38-44	45-54	Totaal
10	0	0	1	0	0	1
9	0	0	3	0	0	3
8	0	3	1	0	0	4
Totaal	0	3	5	0	0	8

'n Grafiek vir die werknemers is op grond van die inligting in tabel 17 opgestel. Die ouderdomsgroepe word ook in verhouding tot die huidige graderinge waarin hulle nou dien aangedui.

Grafiek 2: Hoë-potensiaal werknemers vir vinnige ontwikkeling



Die ontwikkeling van werknemers met hoë potensiaal vir die Suid-Afrikaanse Polisie moet as 'n kern-prioriteit beskou word. Die Britse Regering het in die

ontwikkeling van hulle Staatsdienspersoneel (**At the Heart of Government**, 1997/8:1) nie net erkenning gegee aan diegene wat bereid is om meer en harder te werk nie, maar het ook die tipiese kenmerke van persone wat suksesvol is in hul ontwikkeling op dié vlak soos volg aangedui: *“To be successful you will need to demonstrate that you have a strong intellect, good inter-personal skills, the ability to analyse complex problems and work creatively towards solutions, can handle and interpret figures and having the potential to develop strong management skills.”*

Vanuit voorafgaande grafiek is dit duidelik dat die betrokke werknemers in die ouderdomsgroep 22 tot 37 voorkom. Die verspreiding dui 'n betreklike klein groepie werknemers aan wat aansluit by wat die Britse regering gevind het, naamlik dat net 1.85% van hul kandidate wat aansoek doen uiteindelik in die program betrek word (**At the Heart of Government**, 1997/98:16).

Alhoewel al die ouderdomsgroepe betrek is, toon die grafiek dat dit net jong werknemers is wat moontlik geskik sal wees vir so 'n program.

Al agt werknemers is tans tussen vlakke 8 en 10. Die verspreiding dui daarop dat almal reeds die offisiersrang bereik het en dat hulle deel is van die junior bestuursgroep in die organisasie. Dit beteken dat 'n program vir dié werknemers op hul voorbereiding vir die middelbestuursvlak sal moet fokus. Dié bestuursvlak ervaar juis 'n tekort aan geskikte kandidate. Navorsers is van mening dat dit die moeite werd sal wees om die groepie werknemers vir 'n spesifieke funksie in middelbestuur op te lei en om hulle dan die geleentheid te bied om vir middelbestuursposte aansoek te doen.

Die grafiek toon dat die werknemers betreklik jonk is en dat hulle reeds die junior bestuursvlak van die organisasie bereik het. Een werknemer het lateraal van buite die Suid-Afrikaanse Polisie diens aangesluit op die vlak van junior bestuur. Die vlak

wat die werknemers bereik het in hul kort loopbane is relatief hoog en dit sluit aan by die verwagting wat van werknemers met hoë potensiaal verwag word.

3.2.2.3.3 Ander werknemers

Werknemers wat nie aan versnelde ontwikkeling of vinnige ontwikkeling onderwerp kan word nie, is in 'n normale loopbaanontwikkelingsplan betrek. Navorsers het gevind dat werknemers met maatskaplike probleme tyd nodig het om aan hul verwagtinge te werk. Die onderhoude met diesulkes neem langer en dit blyk dat hulle sukkel om die toekomsgerigheid van die intervensie te begryp.

4 SLOTGEDAGTES

Dié hoofstuk verskaf aan die bedryfsmaatskaplikewerker 'n holistiese beeld van die hele sisteem van die loopbaanontwikkeling van werknemers in 'n eenheid en/of seksie. Die fokus van die hoofstuk is om vir die bedryfsmaatskaplikewerker in die menslike hulpbronbestuursfunksie die hele ontwikkelingsisteem in perspektief te stel vir praktiese aanwending.

Dit is egter noodsaaklik om te noem dat die sisteem en verskillende prosesse wat bespreek is net 'n gedeelte van die bedryfsmaatskaplikewerker se funksie verteenwoordig. Die daarstelling van 'n ontwikkelingsplan moet in samehang met die totale personeelbeleid van die organisasie beskou en toegepas word. Indien dit in isolasie toegepas word, sal dit nie so suksesvol wees as wat verwag word nie. 'n Verdere aspek wat van belang is, is dat die funksie 'n medium- tot langtermyn doelwit nastreef. Dit beteken dat die prosesse aktief deur toesighouers bestuur moet word en dat daar nie 'n verwagting moet wees dat suksesse op die korttermyn na vore sal kom nie.

Die toepassing van die ontwikkelingsstelsel moet as 'n belegging beskou word - 'n belegging wat effektief bestuur word om die maksimum langtermyn dividende te lewer.

Die resultate wat as gevolg van die profilering van werknemers se loopbane verkry is, sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

-oOo-

HOOFTUK 8

LOOPBAANPATRONE IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS

1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk gaan navorser die resultate van die studie verskaf soos dit van die inligting wat van loopbaangesprekke met, en profiele van werknemers verkry is. Die inligting word in die vorm van die tipes loopbaanpatrone verskaf. Die loopbaanpatrone het na vore gekom in die proses van loopbaanontwikkeling wat met werknemers gevolg is.

Die inligting is versamel gedurende 1997, toe navorser persoonlik 410 loopbaanontwikkelingsgesprekke met werknemers van die Speurdiens in die Suid-Afrikaanse Polisie diens gevoer het. Die onderhoude het gefokus op die ontwikkeling van hul loopbaanpatrone en die bespreking van die loopbaanbeïnvloedingsfaktore. Die onderhoude is gevoer volgens die metodes en tegnieke soos in die studie bespreek. Die eerste 108 onderhoude is as 'n loods studie gedoen en die profileringsinstrument is verfyn en daarna op die res van die werknemers as teikengroep toegepas.

Aangesien geen noemenswaardige veranderinge tydens die loods studie voorgekom het nie, word die 108 loopbaanpatrone en die 302 wat daarna opgestel is as 'n eenheid beskou. Die enigste verbetering wat aan die instrument aangebring is, was om individuele jaarindelings aan te toon. Dit het die afneem van die loopbaanpatroon vergemaklik en het meer akkurate loopbaanpatrone aangedui.

2 BIOGRAFIESE DATA ANALISE

Die werknemers met wie onderhoude gevoer is, is nie aan 'n gedetailleerde

biografiese data-analise onderwerp nie. Inligting met betrekking tot ras en geslag is nie bekom nie, aangesien die werknemers dit as diskriminerend beskou het. Om dieselfde rede is daar geen persoonlike inligting gevra nie. Persoonlike inligting wat wel bekom is, is deur die werknemer in die verloop van die onderhoud verskaf. Die biografiese inligting ten opsigte van die ouderdomme van werknemers wat bekom is, is verkry vanuit die loopbaanpatroon wat van elke werknemer opgestel is.

2.1 Ouderdomsverspreiding van die werknemers

Die gemiddelde aanstellingsouderdomme en die gemiddelde ouderdomme van werknemers tydens die studie is uit die loopbaanpatrone verkry. Tabel 18 verskaf die gemiddelde aanstellings- en huidige ouderdomme van werknemers en tabel 19 verskaf die huidige ouderdomsgroeperinge van die werknemers in vergelyking met die kategorieë van lewensfases soos in hoofstuk 4 bespreek.

Tabel 18: Gemiddelde aanstellings- en gemiddelde huidige ouderdomme van werknemers

AANSTELLINGS OUDERDOM	HUIDIGE OUDERDOM
21	34

Soos uit Tabel 18 blyk, is 'n jong groep werknemers in die studie betrek. Die werknemers is nie volgens ouderdom vir die studie gekeur nie. Die ouderdomsverspreiding is dié van werknemers uit spesifieke eenhede/seksies in die Speurdiens van die Suid-Afrikaanse Polisie diens wat by die studie betrek is. Daar is geen onderskeid tussen werknemers getref nie. Alle lede van 'n eenheid/seksie is betrek. Dit is net werknemers wat afwesig was as gevolg van diens, siekte of verlof wat nie betrek is nie. Werknemers wat tydens die besoek teenwoordig was is betrek in 'n loopbaanontwikkelingsgesprek.

Die frekwensie van voorkoms van werknemers per lewensfase is van die loopbaanpatroon bekom en die verspreiding is soos in tabel 19 verskaf.

Tabel 19: Ouderdom verspreiding van werknemers

KATEGORIE	FREKWENSIE	PERSENTIEL
15 - 21	7	1.71%
22 -29	107	26.10%
30 - 37	184	44.88%
38 - 44	79	19.27%
45 - 54	33	8.05%
55 - 61	0	0
62 - 70	0	0
TOTAAL	410	100%

Soos vanuit tabel 19 blyk, is die meeste van die werknemers wat ewekansig aan die proses deelgeneem het in die ouderdomsgroep 30-37 jaar. Dié groep verteenwoordig 44.88% van die teikengroep. Hulle is gevolg deur die ouderdomsgroep 22-29 (26.10% van die teikengroep), die ouderdomsgroep 38-44 (19.27% van die teikengroep), die ouderdomsgroep 45-54 (8.05% van die teikengroep) en laastens die ouderdomsgroep 15-21, (1.71% van die teikengroep).

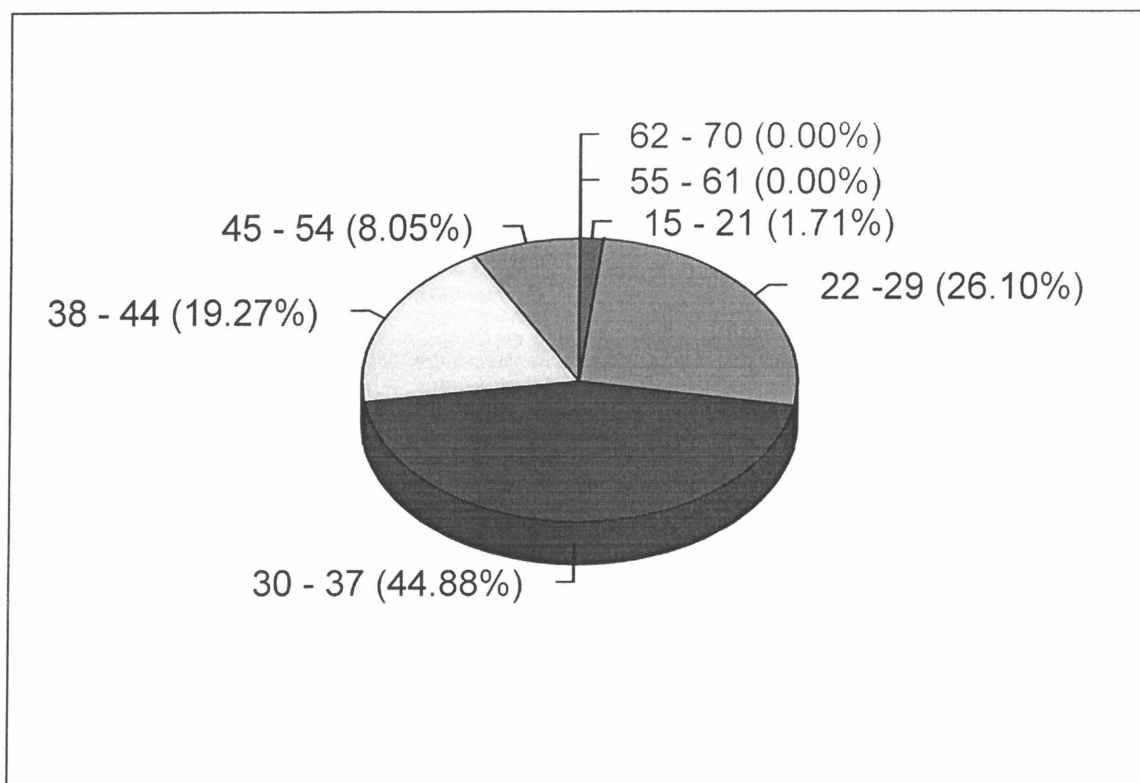
Die verspreiding dui daarop dat die mees verteenwoordigende ouderdomsgroep (44.88%) relatief jonk is. Indien veronderstel word dat werknemers op 21 jaar by die Suid-Afrikaanse Polisiediens aangesluit het (vergelyk tabel 18), kan aangeneem word dat dié werknemers reeds tussen nege en vyftien jaar werkervaring het. Navorser is van mening dat 'n loopbaangesprek met dié ouderdomsgroep, gesien vanuit die sielkundige aspekte van hul loopbaanfase (vergelyk tabel 2 & 3), dus uiters noodsaaklik is. Die gesprek behoort stabiliteit aan die werknemer te gee en hom in die vaslegging van sy beroep te ondersteun. Vir individue in die loopbaanfases is dit noodsaaklik om te besluit oor hul professionaliteit en hul verbondenheid aan die Suid-Afrikaanse Polisiediens as organisasie. Volgens navorser sal dit juis dié aspek wees wat standvastigheid in werknemers se werklewe bewerkstellig.

Dit is vir navorser interessant dat die ouderdomsgroep wat deur die tweede meeste werknemers verteenwoordig word, die ouderdomsgroep 22-29 is. Dit dui daarop dat die groepering wat in hul leer- en ontwikkelingsfase is 'n hoë prioriteit ten opsigte van voorkomende maatskaplike werkaksies vir die organisasie moet wees. Die beskouing word gehuldig omdat navorser die loopbaanontwikkeling van werknemers as 'n voorkomende aksie beskou wat maatskaplike probleme by die werk behoort te verminder. Navorser is 'n voorstaander van 'n strategiese perspektief soos beskryf deur Fish *et al.*(1993:3).

Indien die ouderdomsgroepe wat die meeste en tweede meeste voorkom in konteks beskou word, is dit vir navorser duidelik dat die meerderheid werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens relatief jonk is. Die teikengroep is ewekansig vanuit die Speurdiens afkomstig en die Speurdiens kan as verteenwoordigend van die personeel van die Suid-Afrikaanse Polisiediens beskou word. Enige dienslewering aan personeel van die Suid-Afrikaanse Polisiediens behoort dus te fokus op werknemers wat nog 'n geruime tyd in die werksituasie behoort te wees.

Die ouderdomsverspreiding word vervolgens grafies voorgestel, veral om dit te vergelyk met die verskillende vlakke wat die werknemers in die organisasie bereik het.

Grafiek 3: Ouderdomsverspreiding van werknemers



Voorafgaande grafiek dui die getal werknemers per ouderdomsgroep aan wat by die studie betrek is. Die grafiek word verskaf om 'n duidelike beeld te gee van die ouderdomsverspreiding van die werknemers wat aan die studie deelgeneem het.

2.2 Graderingvlak van die werknemers

In hoofstuk 7, tabel 15, is die verspreiding van die graderings van die werknemers uitgebeeld. Die belangrikheid van die tabel kom na vore wanneer dit met tabel 19 (die huidige ouderdomme van werknemers) vergelyk word. Tabel 20 verskaf die vergelyking soos hierbo gestel.

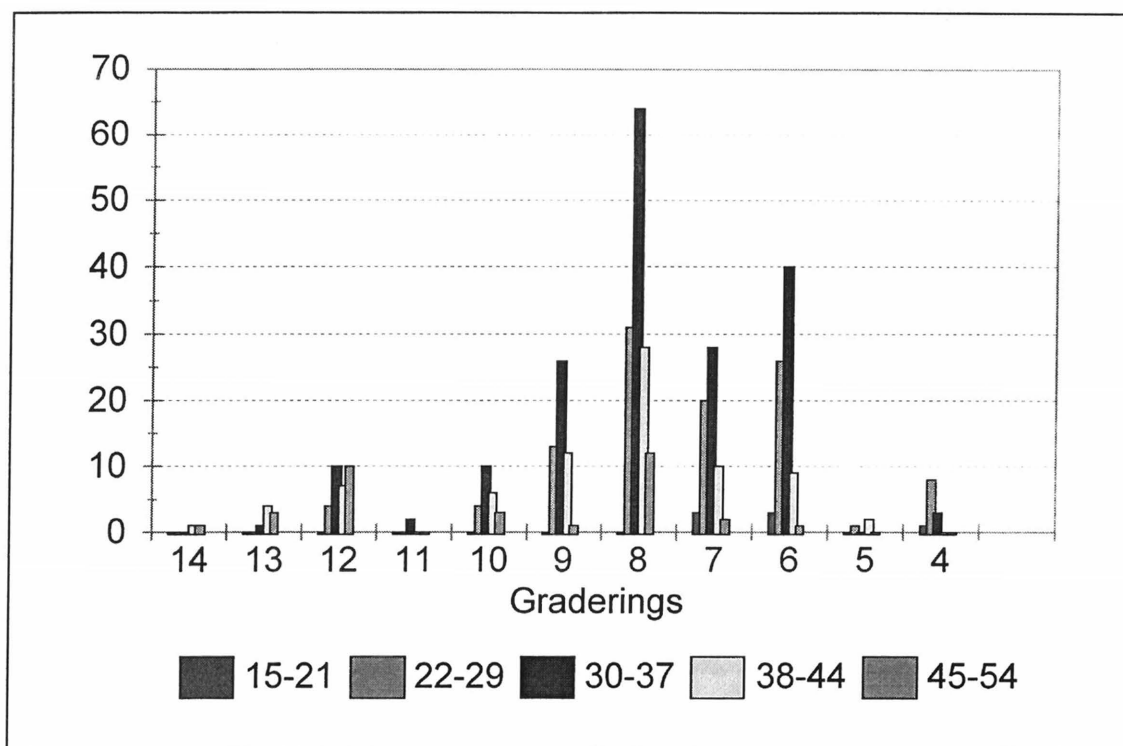
Tabel 20: Graderinge in vergelyking met ouderdomsgroepe van werknemers soos by die studie betrek

Grade	OUDERDOMSGROEPE					Totaal
	15-21	22-29	30-37	38-44	45-54	
14	0	0	0	1	1	2
13	0	0	1	4	3	8
12	0	4	10	7	10	31
11	0	0	2	0	0	2
10	0	4	10	6	3	23
9	0	13	26	12	1	52
8	0	31	64	28	12	135
7	3	20	28	10	2	63
6	3	26	40	9	1	79
5	0	1	0	2	0	3
4	1	8	3	0	0	12
Totaal	7	107	184	79	33	410

Die meeste werknemers is op die junior bestuursvlak. Volgens tabelle 19 en 20 is hulle relatief jonk in die organisasie, wat beteken dat hulle nog 'n lang werklewe het. Volgens tabel 20 is die jong werknemers ook in junior range (gradering 6 tot 8). As gevolg hiervan sal loopbaanontwikkeling noodsaaklik vir dié werknemers wees om hul onsekerheid te verminder en produktiwiteit indirek aan te spreek. Loopbaanontwikkeling as voorkomende intervensie is juis daarop gerig om aspekte soos hierbo genoem aan te spreek.

Die data wat in tabel 20 verskaf word, kan verduidelik word in 'n grafiek. So 'n grafiek word vervolgens verskaf.

Grafiek 4: Vergelyking van die ouderdomme met die gradering van die werknemers betrek by die studie



Bogemelde grafiek verskaf 'n visuele beeld van die vergelyking soos tot dusver bespreek.

3 ANALISE VAN DIE LOOPBAANPATRONE

Die tipes loopbaanpatrone wat deur navorsers gevind is, is afkomstig van die totale getal werknemers wat by die studie betrek is. Die data word weergegee soos die loopbaanpatrone in die praktyk in die Suid-Afrikaanse Polisie diens voorkom. Die beskrywing van die loopbaanpatrone sluit aan by Fish *et al.* (1993:5), wat die ondersoek na loopbaanpatrone in organisasies soos volg verduidelik: “... *in order to make sense of the career patterns one can observe in firms, one needs to distinguish between organizational and individual levels of analysis. Each represents a qualitatively different phenomenon.*” Die beskrywing in die studie sal op die organisatoriese vlak gerig wees. Die studie fokus op die verhouding tussen die individu en die organisasie en die feit dat loopbaanontwikkeling deur die

Suid-Afrikaanse Polisiediens as voorkomende intervensie aangewend kan word.

Tussen vier en ses van die loopbaanpatrone soos vanuit die teorie bespreek (vergelyk figure 9, 10 en 11 in hoofstuk 6) het in die praktyk voorgekom. Navorsers se beskouing word deur Woodall *et al.* (1998:42) ondersteun wanneer hulle die voorspellingswaarde van loopbaanpatrone soos volg verduidelik: ***“Much of this is based on the assumption that while the nature, duration and timing of an individual’s career pattern may vary, certain pathways and tasks are predictable.”*** Navorsers kon twee ander loopbaanpatrone vanuit die navorsing aandui. Die twee nuwe patrone is eerstens die laterale patroon en tweedens ‘n patroon wat uitsonderlike vinnige groei aandui.

Die belangrikheid van die vasstelling van die loopbaanpatrone vir individuele werknemers en die organisasie is volgens Fish *et al.* (1993:7 & 9) daarin geleë dat die konvensionele wyses waarvolgens groei en ontwikkeling in organisasies aangedui word nie meer toereikend is nie en dat dit nodig is: ***“...to chart people’s experience of radical job changes.”*** Dieselfde skrywers gaan verder en beskryf dié aspek soos volg: ***“Traditional methods of career path planning are providing too inflexible to cope with contemporary career and business environments.”***

Navorsers wil byvoeg dat die benadering kontekstueel vanuit ‘n organisatoriese perspektief beskou moet word, aangesien die vennootskap tussen werknemer en organisasie van die organisasie se behoeftes afhang. Fish *et al.* (1993:7) ondersteun die sienswyse wanneer hulle Nicholson & West soos volg aanhaal: ***“... merely mapping and matching individual and occupational characteristics is not enough.”***

Die verskillende tipes loopbaanpatrone sal afsonderlik bespreek en in verband gebring word met die teorie in hoofstuk 6, figure 9, 10 en 11. Soos uit die navorsing blyk, kom die volgende verskillende loopbaanpatrone in die Suid-Afrikaanse Polisiediens voor.

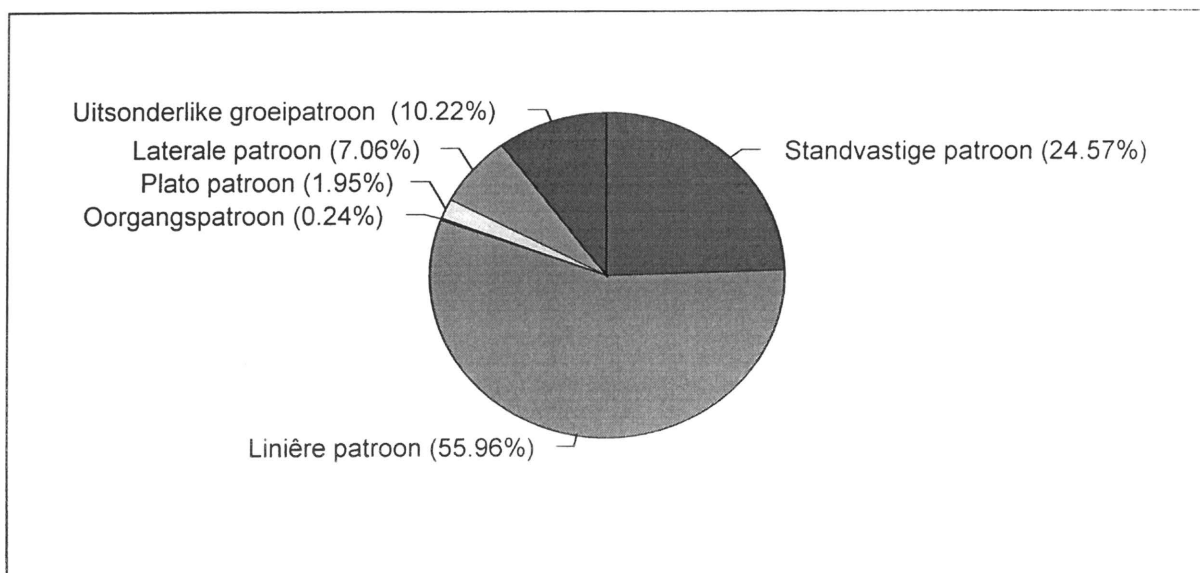
Tabel 21: Loopbaanpatrone soos in die Suid-Afrikaanse Polisie diens gevind

Loopbaanpatroon	Aantal personeel	Persentiel
Standvastige patroon	101	24.57%
Liniêre patroon	230	55.96%
Oorgangspatroon	1	0.24%
Patroon wat 'n plato aandui	8	1.95%
Laterale patroon	29	7.06%
Patroon van uitsonderlike groei	42	10.22%
TOTAAL	410	100%

Die verskillende loopbaanpatrone sal elkeen afsonderlik onder 'n eie subhoof na aanleiding van die tabel hierbo verduidelik en bespreek word.

Om bogemelde tabel beter te verduidelik, het navorser 'n grafiek opgestel om die verspreiding grafies voor te stel. Grafiek 5 en tabel 20 sal vervolgens onder die afsonderlike loopbaanpatroon verduidelik en bespreek word.

Grafiek 5: Voorkoms van loopbaanpatrone in die Suid-Afrikaanse Polisie diens



Hierdie grafiek toon die voorkoms van die verskillende loopbaanpatrone aan soos deur dié studie gevind.

3.1 Die liniêre loopbaanpatroon

Die liniêre loopbaanpatroon dui kenmerkend op gemiddelde groei in elke rang/posisie en die werknemer toon 'n geleidelike vertikale groei in sy loopbaan. Die groei in die loopbaan gebeur geleidelik en teen die tyd dat 'n werknemer aftree-ouderdom bereik, beklee hy 'n relatief hoë rang in die organisasie. 'n Verdere kenmerk van dié patroon is dat werknemers met so 'n patroon die offisierskader met gemak en binne die voorgeskrewe tydperke, soos in die Personeel Administrasiestandaarde bepaal, bereik.

Tabel 21 toon dat 55.96% van die teikengroep 'n liniêre loopbaanpatroon verteenwoordig. Die feit dat die meerderheid van die teikengroep dié patroon verteenwoordig stem ooreen met wat navorser in hoofstuk 6, figuur 9 met betrekking tot die voorkoms daarvan gepostuleer het. Die patroon dui geredelike groei in die organisasie aan wat oor 'n gemiddelde tydperk plaasgevind het.

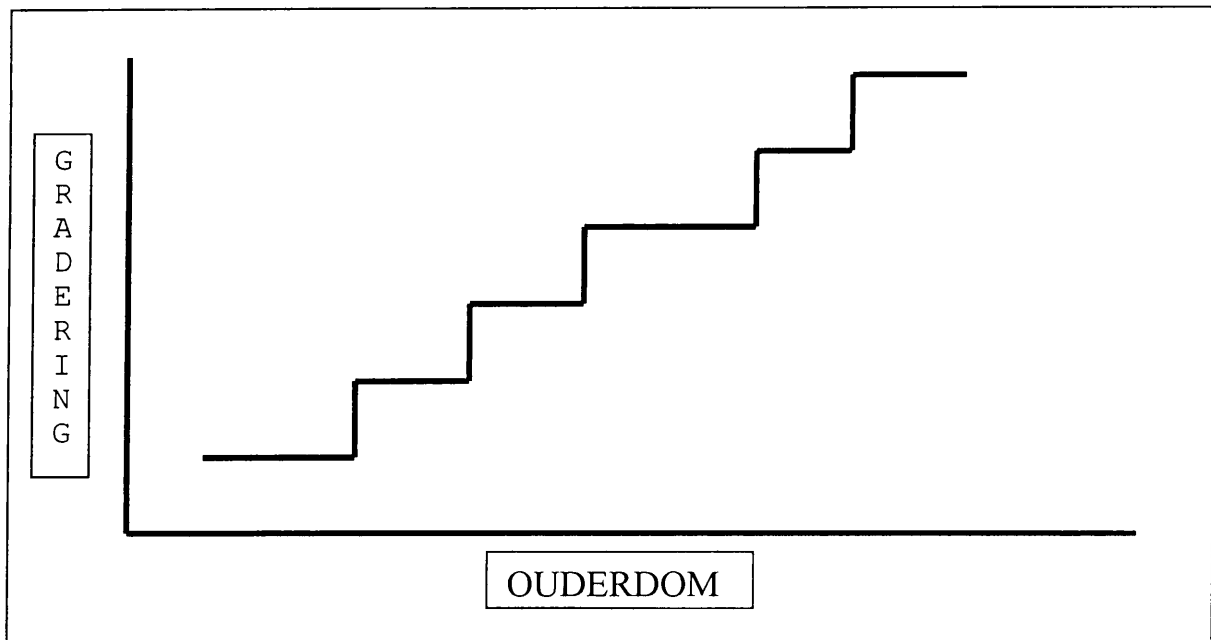
Volgens navorser dui dié loopbaanpatroon normale groei in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aan. Dit is die patroon wat van die meeste werknemers verwag word en dui stabiliteit in verhouding tot werknemerverwagtinge aan.

'n Kenmerk van die loopbaanpatroon in die Suid-Afrikaanse Polisie diens is dat werknemers gereeld na 'n relatiewe kort tydperk in 'n rang bevorder is. Navorser het dit duidelik in die groeipatroon van dié soort loopbaanpatroon opgemerk. Dit is asof die werknemer se loopbaan 'n 45° patroon vanaf aanstelling tot aftrede toon. Dit ondersteun die beleid van die Suid-Afrikaanse Polisie en later die Suid-Afrikaanse Polisie diens om werknemers te bevorder nadat hulle 'n voorgeskrewe tydperk in 'n rang gedien het. So 'n bevorderingsbeleid het 'n liniêre loopbaanpatroon tot gevolg.

Dit is egter belangrik om daarop te let dat die vereiste vir bevordering 'n spesifieke tydperk in 'n rang was nadat die werknemer aan spesifieke kwalifikasies voldoen het, en die klem is nie op die werk wat die werknemer doen geplaas nie. Senioriteitslyste is bygehou om te bepaal wie die volgende sou wees om bevorder te word. Die enigste omstandighede waaronder werknemers nie hul bevordering kon kry nie, was as gevolg van dissiplinêre en/of kriminele oortredings, waarna bevordering vir spesifieke tydperke teruggehou is indien die werknemer nie ontslaan is nie.

'n Tipiese patroon wat tydens die navorsing met betrekking tot dié loopbaanpatroon gevind is, word in figuur 20 weergegee. Die patroon is verteenwoordigend van 230 werknemers vanuit die totale teikengroep van 410.

Figuur 20: 'n Tipiese liniêre loopbaanpatroon



Bogemelde loopbaanpatroon dui vir navorsers daarop dat bevordering as beloning vir goeie gedrag en onthouding daarvan as straf vir onaanvaarbare gedrag gebruik word. Die kwaliteit van die werk en die ontwikkeling van personeel speel geen rol in hul bevordering nie. In so 'n bevorderingstelsel beskou werknemers sukses as vertikale groei en die loopbaan van 'n werknemer word gekoppel aan "...*climbing*

the company ladder”, volgens Schuler (1992:420), soos aangehaal in hoofstuk 4.

Dié benadering beskou ook ‘n loopbaan as die eiendom van die organisasie en die organisasie kan besluit oor die loopbane van sy werknemers. ‘n Benadering wat nie net argaies is nie, maar ook geen verantwoordelikheid by die werknemer oor die ontwikkeling van sy loopbaan veronderstel nie.

Dié houding is telkens by werknemers gevind. Werknemers met dié loopbaanpatroon het gereeld die opmerking gemaak dat hulle nie meer ‘n *loopbaan* in die Suid-Afrikaanse Polisiediens het nie. Na navorser se mening bedoel dié werknemers dat hul vertikale groei in die organisasie beperk is en dat hulle ‘n plato in hul loopbane bereik het. Dit beteken glad nie dat hulle nie ‘n toekoms het nie, maar dat hulle groei nie meer soos voorheen gewaarborg kan word nie. Hulle sal nou moet werk vir bevordering en hulle sal op ‘n deurlopende basis, met ander moet meeding.

3.2 Die standvastige loopbaanpatroon

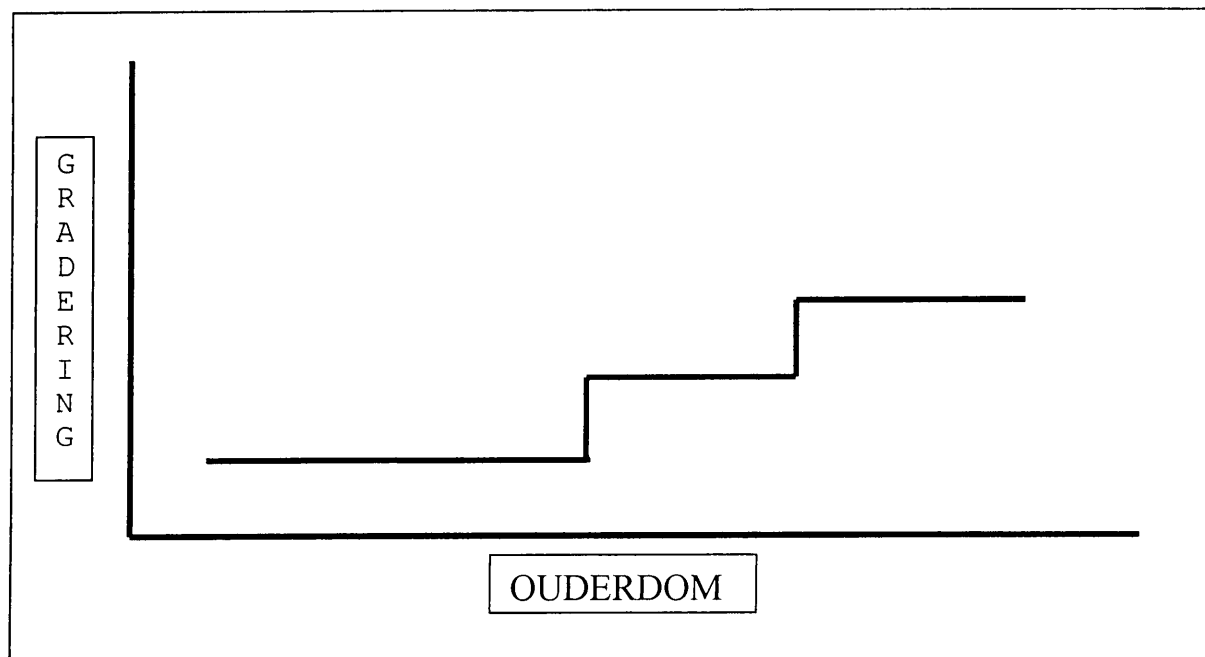
Die standvasige loopbaanpatroon word gekenmerk deur relatief lang tydperke in ‘n rang met min vertikale groei. Die loopbaanpatroon kom veral by ouer maar meer junior werknemers voor. Die werknemers wat die patroon toon is ook in die onder-offisiere kader. Die kans op vertikale groei is nie baie groot nie, aangesien die werknemers nie oor die nodige kwalifikasies beskik soos deur die Personeel Administrasiestandaarde voorgeskryf nie. Die Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur (1997:22) spreek dié aspek direk aan wanneer verwys word na die konsep van kompetisie. Wanneer dié Witskrif in menslike hulpbronbestuursbeleid beliggaam word sal dit beteken dat daar ook vertikale groei vir werknemers met ‘n standvastige loopbaanpatroon sal wees. Dié stelling kan gemaak word aangesien die Witskrif die klem plaas op ervaring en op kompetisie en nie soseer op formele kwalifikasies nie.

Dié loopbaanpatroon het volgens tabel 21 die tweede meeste voorgekom. Daar is 24.57% van die teikengroep wat dié patroon getoon het. Dit is ook 'n loopbaanpatroon wat navorser verwag het soos in hoofstuk 6, figuur 9 bespreek. Wat duidelik is, is dat dié patroon heelwat minder by werknemers voorgekom het as wat navorser verwag het. Die standvastige loopbaanpatroon dui stadige groei in die organisasie aan en die meeste van die werknemers wat die patroon toon is uit die laer range en is reeds lank in dié range.

Dit is so dat die teikengroep wat die loopbaanpatroon verteenwoordig ouer is en nie geredelik tot die offisiersrange toegetree het nie. Die Inspekteursrang is veral goed in dié groep verteenwoordig, asook kapteins wat later in hul werklewe die offisiersrang bereik het. Die loopbaanpatroon sluit ook aan by die beleid van die verlede wat net werknemers met spesifieke kwalifikasies tot die offisiersrange toegelaat het. Die bevorderingsbeleid bepaal dat 'n werknemer net 'n offisier in die Suid-Afrikaanse Polisie kan word nadat hy 'n kwalifikasie met 'n RWK13-waarde verwerf het. Vir verdere inligting hieromtrent raadpleeg, die Personeel Administrasiestandaarde ten opsigte van Polisiebeamptes.

Dit moet duidelik gestel word dat die patroon nie beteken dat werknemers met so 'n loopbaanpatroon nie 'n loopbaan gehad het of het nie. Dit is bloot werknemers wat nie die *normale* vertikale groei getoon het soos sommige van hul kollegas nie. Navorser het gevind dat dié groep werknemers baie sinies was ten opsigte van hul toekoms in die Suid-Afrikaanse Polisie. Die rede daarvoor is nie bepaal nie. Navorser het wel opgemerk dat die groep veral uit ouerige junior en onderoffisiere bestaan.

Figuur 21: 'n Tipiese standvastige loopbaanpatroon



3.3 Die loopbaanpatroon wat uitsonderlike vinnige groei aandui

Hierdie loopbaanpatroon was kenmerkend van werknemers wat 'n hoë rang beklee op 'n jong tot baie jong ouderdom. Die werknemers het reeds die middelbestuursvlak bereik, gradering 11 en 12. Volgens tabel 21 is vier van die werknemers volgens die studie tussen 22 en 29 jaar oud.

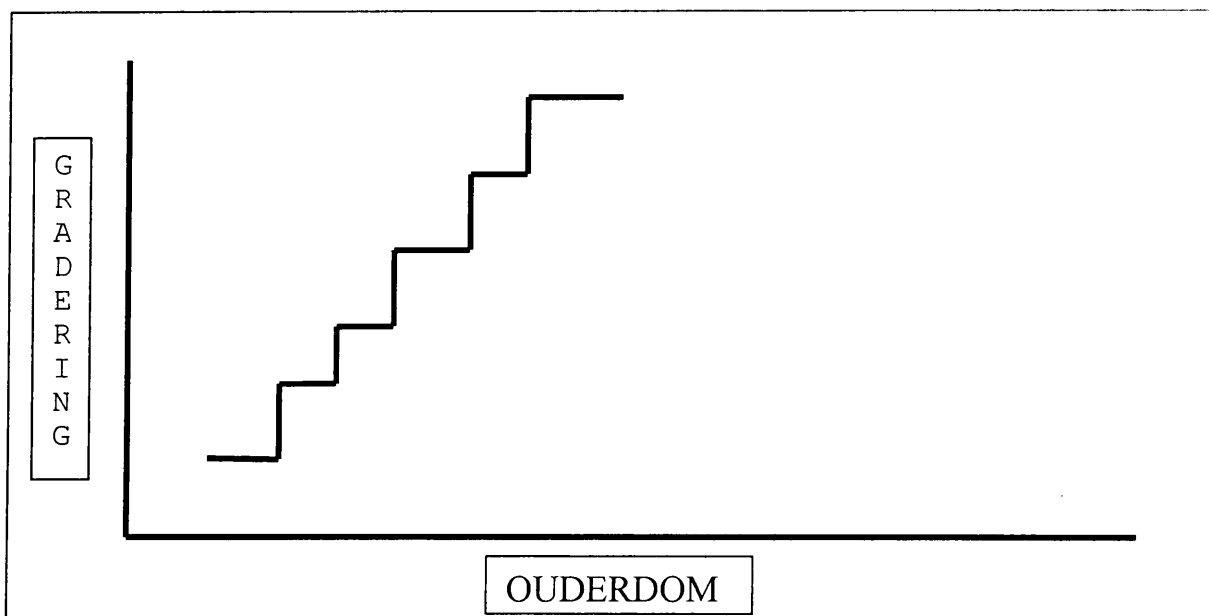
Die loopbaanpatroon het ook die derde meeste voorgekom volgens tabel 21. Die navorsing toon dat 10.22% van die teikengroep dié loopbaanpatroon toon. Die kenmerk van vinnige groei in die organisasie beteken dat werknemers relatief jonk in senior range is. Figuur 21 verskaf 'n beeld van die tipiese groei van dié groep.

Navorsers het gevind dat die werknemers in die groep veral jong blanke vrouens en swart personeel is. Die Suid-Afrikaanse Polisiediens het na die 1994 verkiesing begin om jong blanke vrouens en swart personeel te bevorder om gelyke verteenwoordiging in die organisasie te verkry. Poste is geadverteer en verskeie werknemers het twee tot drie range *gespring*. Die werknemers het nie die

kwalifiserende tyd in hul range deurgebring soos van die bevorderingstelsel van die organisasie verwag nie. Dit is dié groepering wat navorser geïdentifiseer het vir versnelde ontwikkeling (vergelyk 3.2.1.3.1 van hoofstuk 7).

Die tydperke wat dié werknemers nog moet werk in dié of enige ander organisasie is baie lank en die profiel toon dat diesulkes 'n plato in hul loopbane bereik het. Hul groei verder in die Suid-Afrikaanse Polisie sal nie so vinnig wees soos in die verlede nie en hulle sal daarmee verlies moet neem om langer in die meer senior range te vertoef. Navorser is van mening dat baie van die werknemers gefrustreerd sal raak met hul posisie en dat hulle vir hoër poste in ander Staatsdepartemente sal aansoek doen.

Figuur 22: 'n Tipiese loopbaanpatroon wat uitsonderlike vinnige groei aantoon



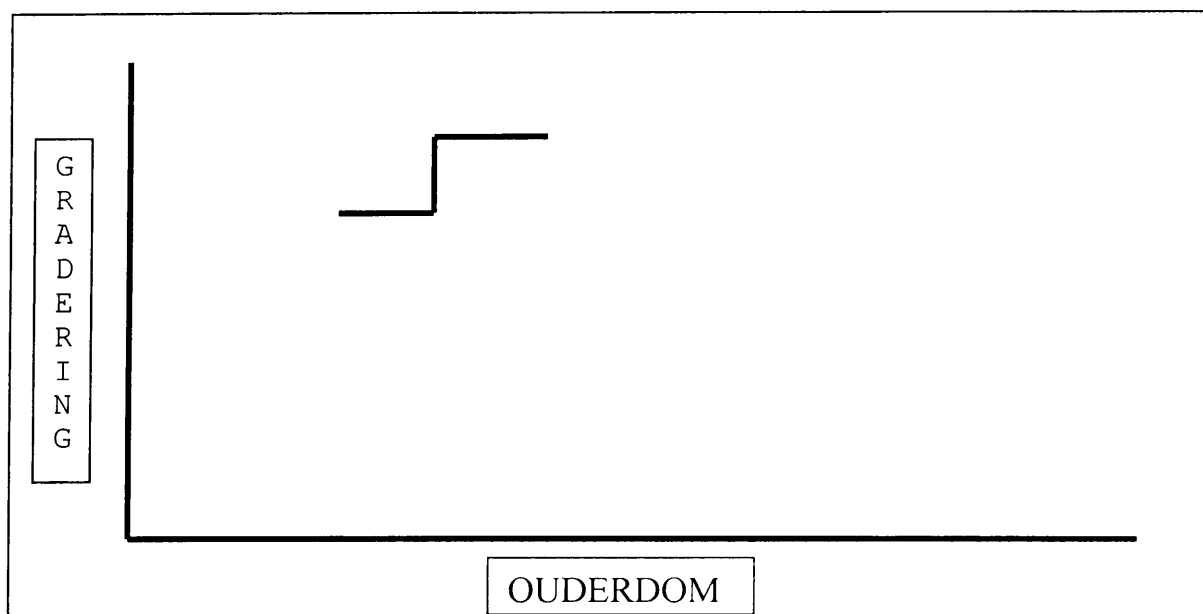
Hiedie loopbaanpatroon dui uitsonderlike groei aan en die vraag kan gevra word of die organisasiedoelwitte daardeur bereik sal word en of daar nie 'n verwagting by alle werknemers sal ontstaan dat almal veronderstel is om so 'n loopbaanpatroon te toon nie. Navorser stel dié vraag aangesien een werknemer dit prontuit gestel het dat hy as gevolg van sy velkleur binne twee jaar twee range sou spring. Die

werknemer het genoem dat hy glad nie belangstel in ontwikkeling nie aangesien sy velkleur sal verseker dat hy bevorder word.

3.4 Die laterale loopbaanpatroon

Die vierde patroon wat in die organisasie voorkom is die laterale loopbaanpatroon. Die loopbaanpatroon verteenwoordig 7.06% van die teikengroep en sluit werknemers in wat lateraal uit ander organisasies in die organisasie *aangestel* is. Die *aanstelling* vind nie plaas op die laagste of toetreerang van konstabel nie, maar verteenwoordig werknemers wat op junior en senior bestuursvlak by die organisasie aangesluit het. Vergelyk punt 2.1.2 van hoofstuk 1.

Figuur 23: 'n Tipiese laterale loopbaanpatroon



Tradisioneel moes werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie op 'n relatief jong ouderdom by die Polisie aansluit op die intreerang, wat student-konstabel was. Net in uitsonderlike gevalle het iemand op hoër range as student-konstabel by die Suid-Afrikaanse Polisie aangesluit. Die werknemer sou dan deur die liniêre of standvastige loopbaanpatrone deur die organisasie beweeg tot en met aftrede.

Na die verkiesing van 1994 het daar egter verskillende werknemers by die organisasie vanuit ander organisasie op 'n laterale vlak aangesluit. Dié aanstellings is ook op senior en topbestuursvlak gedoen. Dit het tot gevolg gehad dat daar werknemers is met die loopbaanpatroon soos in figuur 23 aangedui, in die organisasie voorkom.

'n Verdere aspek wat 'n invloed op dié loopbaanpatroon mag hê, is die integrasie van die statutêre en nie-statutêre Polisiemagte. Onder die statutêre magte word die Polisiemagte van die *ou* TBVC (Transkei, Bophuthatswana, Venda & Ciskei) lande en Selfregerende State verstaan. Onder die nie-statutêre magte word die magte van Mkonto We Sizwe en die PAC verstaan.

Kenmerkend van dié loopbaanpatroon is dat die werknemers jonk en in senior range is. Dit het tot gevolg dat die meeste van hulle kan verwag om 'n plato in hul loopbane in die Suid-Afrikaanse Polisie diens te bereik. Volgens navorser is dit nie 'n probleem nie. Wat wel van belang is, is dat die werknemers hul posisie in die organisasie moet besef, naamlik dat hul groeipatroon nie 'n geleidelike groei sal toon nie, aangesien hulle reeds hoë range bereik het. Die werknemers kan verwag om langer in range te vertoef en dat hul loopbane in die Suid-Afrikaanse Polisie diens stadig indien ooit vertikaal sal groei. Dié inligting kan in die loopbaanonderhoud aan die werknemers verduidelik word. Dit sal hulle in staat stel om hul posisie in die organisasie te besef en om eerder aan werkverbreding as vertikale groei te werk. Navorser is verder van mening dat die ontwikkelingsplanne van die werknemers die spesifieke konteks waarin hulle verkeer duidelik in ag moet neem.

3.5 Die loopbaanpatroon wat 'n plato aandui

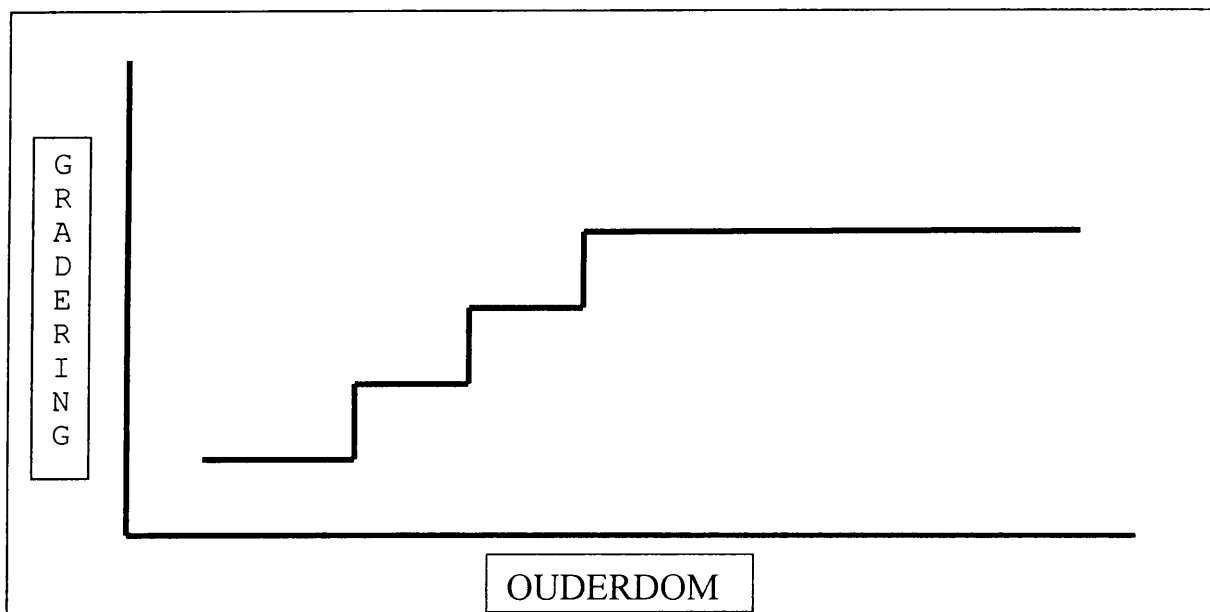
Vanuit die loopbaanprofiel wat navorser vir die werknemers voltooi het, het net 1.95% (8 offisiere) 'n loopbaan patroon getoon wat 'n plato bereik het. Die plato is bereik as gevolg van die standplaas waar die werknemer geplaas is. Hoofstuk 6,

paragraaf 4.2.5.4, verwys spesifiek na die geografiese en posbeperkinge wat daar op werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens geplaas word. Dié beperkinge is waargeneem in die spesifieke loopbaanpatrone wat na vore gekom het. Figuur 24 verduidelik hoe so 'n tipiese loopbaanpatroon daar uitsien.

Navorsers is van mening dat meer werknemers 'n plato in hul loopbane sal bereik met die aanvaarding van kompetisie eerder as senioriteit as 'n voorvereiste vir bevordering, ook vanweë die feit dat senior bestuurders op 'n laterale wyse by die Suid-Afrikaanse Polisiediens kan aansluit. Die werknemers in die laterale loopbaanpatroongroep soos hierbo genoem, wat op 'n jong ouderdom op senior range aangestel word, moet verwag om langer in hul poste te bly. Navorsers verwag dat die getalle van werknemers in dié loopbaanpatroon dus sal vermeerder.

Dit is daarom belangrik om loopbaanontwikkeling so te beplan dat dit aan die vereistes van dié werknemers sal voldoen.

Figuur 24: 'n Tipiese loopbaanpatroon van 'n werknemer wat 'n plato bereik het



Navorsers is van mening dat frustrasie by werknemers in dié loopbaanpatroon ontstaan weens die feit dat hulle nie die geografiese en posbeperkinge verstaan nie.

‘n Verdere frustrasie van werknemers kan gesetel wees in hul siening van wat ‘n loopbaan is. As sukses vir werknemers beteken dat hulle vertikaal moet groei, sal die bereiking van ‘n plato, wat stadige groei tot gevolg het, lei tot frustrasie en siniese werknemers.

Fish *et al.* (1993:6) beweer dat loopbane om die volgende redes ‘n plato bereik: “... *corporate reorganizing or collapse or having being made redundant, or, ... organizations searching for a new strategic fit.*” Die bereiking van ‘n plato kan volgens dieselfde skrywers ook wees as gevolg van: “*It may also involve an individual plateauing in his/her career by choice, who seeks the workrole as secondary to other personal activities.*”

Die bereiking van ‘n plato in die werklewe van ‘n werkgewer kan as ‘n loopbaanblokkasie beleef word. Die blokkasie kan, soos hierbo beskryf, vanuit ‘n organisatoriese of individualistiese oriëntasie wees (Fish *et al.*, 1993:6). Dit is egter belangrik om daarop te let dat die verantwoordelikheid vir die verwydering van die loopbaanblokkasies by die individu EN die organisasie berus. Die een kan nie die ander beskuldig sonder om seker te maak dat elke betrokke sy aandeel in die loopbaanontwikkelingsproses begryp en die nodige stappe inisieer nie.

Volgens navorser is die bereiking van ‘n plato in ‘n werknemer se loopbaan ‘n realiteit waarmee rekening gehou moet word. Die redes vir die bereiking van ‘n plato kan velerlei van aard wees en dit is nie die identifisering van die bereiking van ‘n plato wat belangrik is nie, maar wel die loopbaanontwikkeling wat daarop volg.

Appelbaum (1997:11) sê die volgende oor bogemelde gevolg van ‘n plato: “*By understanding the phenomenon of career plateauing as influenced by flattened organization, an individual can begin to look at career strategies to improve his/her career opportunities within or outside the organization. Offers insights to determine if one’s career has reached a “dead-end” and what course(s) of action can be taken, by both the individual and the organization.*”

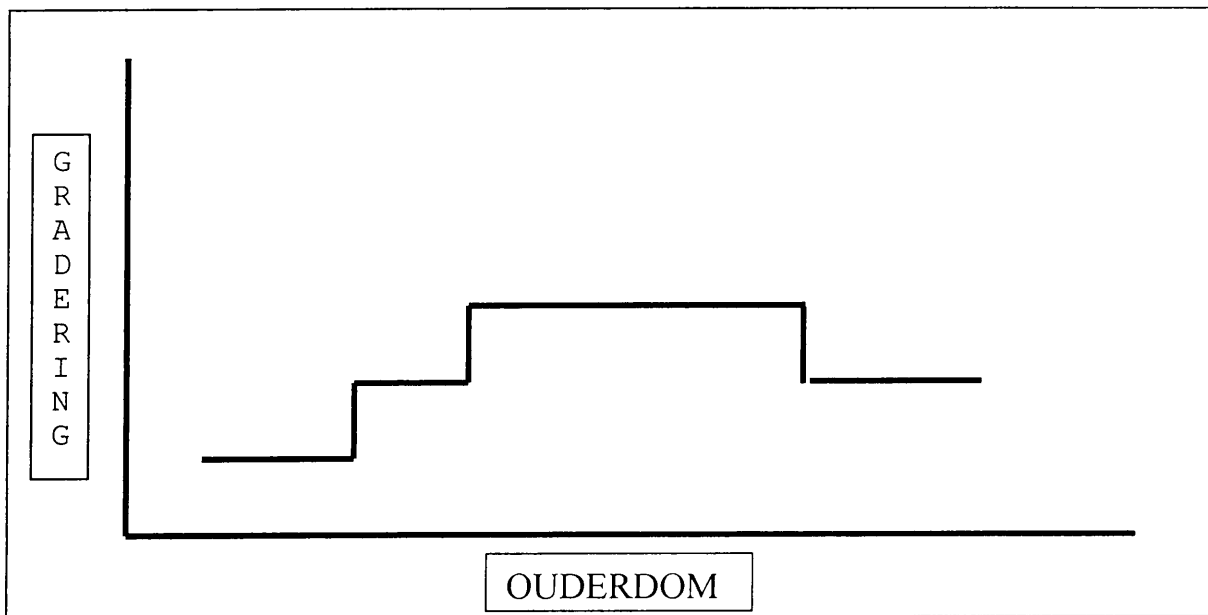
Om te verseker dat die werknemer wie se loopbaan 'n plato bereik produktief oor 'n lang tydperk in die Suid-Afrikaanse Polisie diens aangewend word, is dit volgens navorser noodsaaklik dat loopbaanontwikkeling kreatief en deurlopend gedoen moet word. Werknemers moet begryp dat hulle nie net vertikaal hoef te groei om sukses te bereik nie, maar dat daar verskeie ander loopbaanalternatiewe vir hulle bestaan. Dié alternatiewes word onder die volgende subhoof bespreek.

3.6 Die oorgangloopbaanpatroon

Navorsers het net een werknemer gevind, dus 0.24% van die totaal, wat 'n oorgangloopbaanpatroon getoon het. Die spesifieke omstandighede van die loopbaanpatroon is soos volg: 'n Burgerlike werknemer, iemand wat onder die Staatsdienswet in diens is, was 'n senior tikster op 'n spesifieke standplaas. Haar man, 'n offisier, is na 'n ander standplaas verplaas, maar daar was nie vir haar 'n pos as senior tikster nie. Sy moes 'n laer pos aanvaar indien sy haar werk wou behou. Dié geval is glad nie uniek in die Suid-Afrikaanse Polisie diens nie. Dit het telkemale met veral die eggenotes van offisiere gebeur wat ook vir die Suid-Afrikaanse Polisie gewerk het. Vergelyk die voorbeeld ten opsigte van mobiliteit wat onder 4.2.5.4 in hoofstuk 6 verskaf is. Figuur 25 verduidelik dié loopbaanpatroon.

Die mobiliteit van die werknemer kom hier baie duidelik na vore. Indien loopbaanontwikkelingsstelsel 'n realiteit vir personeel van die Suid-Afrikaanse Polisie diens is, behoort die maatskaplike probleme wat met dié soort loopbaanpatroon ondervind word, vroegtydig bespreek en verwerk word. Die werknemer sou vir die verandering kon beplan en ander moontlike alternatiewe kon oorweeg word.

Figuur 25: 'n Oorgangloopbaanpatroon



Die loopbaanpatroon behoort nie 'n tipiese loopbaanpatroon te wees wat in enige organisasie voorkom nie. Dit is egter so dat werknemers wel so 'n alternatief mag uitvoer met die oog daarop om in 'n ander loopbaan te ontwikkel (vergelyk subhoof 4.6 hieronder).

4 ALTERNATIEWE LOOPBAANBESLUIE

Elke loopbaanpatroon wat vir 'n werknemer opgestel word is uniek en plaas die verlede, die hede en die toekoms in verhouding tot en in perspektief met mekaar. Werknemers kan hul groei in die organisasie tot op datum visueel waarneem. Die profiel tot dusver kan in konteks met die huidige situasie vergelyk word en daar kan met die hulp van 'n professionele persoon vir 'n realistiese toekoms beplan word.

Die bespreking van die beïnvloedingsfaktore ondersteun die bedryfsmaatskaplikewerker in 'n volledige assessering wat van die loopbaanomstandighede gemaak word. Die uiteindelijke doel van die vasstelling van 'n loopbaanpatroon is om werknemers te ondersteun in hul besluitneming ten opsigte van die toekoms en die aksiestappe wat geneem word. Dit is noodsaaklik

vir werknemers om te weet dat daar nie net een of twee besluite is wat hulle ten opsigte van hul loopbane en die ontwikkeling daarvan kan neem nie.

Navorsers is van mening dat die verskillende besluite wat werknemers kan neem uiters belangrik is in die loopbaanontwikkelingsstelsel en dat dit met werknemers bespreek moet word. Die verskillende besluite wat werknemers kan neem word vervolgens kortliks volgens Stevens (1998:2) bespreek. Die verskillende alternatiewe wat daar vir die werknemer bestaan kan hom in staat stel om sy loopbaanbeplanning individueel aan te pas en behoort stabiliteit in sy ontwikkeling te bewerkstellig. Die stabiliteit is afhanklik van die begrip wat die werknemer ten opsigte van sy werk en loopbaan toon.

Stevens (1998:2) beskryf tien alternatiewe loopbaanbesluite wat werknemers kan neem. Die verskillende alternatiewe sal elkeen afsonderlik bespreek word, aangesien bedryfmaatskaplike werkers die werknemer leiding moet gee om op een van die alternatiewe te besluit.

4.1 Alternatief 1: Die besluit om in 'n bestaande rol/pos te bly

Die alternatief veronderstel dat die werknemer besluit om geen verandering in sy huidige rol/pos in die organisasie te maak nie. Daar is dus geen verandering in die inhoud van die werk nie en die werknemer is tevrede met sy huidige werk en pos. Die alternatief verwag van die pos om die verwagte vlak van uitdaging en ontwikkeling wat die werknemer op die tydstip nodig het, te verskaf. Navorsers het verskeie werknemers gevind wat tevrede is met hul huidige posisies. Daar was ook werknemers wat meer ervaring in hul huidige poste wou verkry voordat hulle na 'n volgende of ander pos skuif.

4.2 Alternatief 2: Die besluit om die werkinhoud te verryk

Hierdie alternatief word ook werkverryking genoem en fokus op ontwikkeling in

‘n huidige pos. Werknemers wat reeds lank in ‘n pos is waar daar min of geen vooruitsigte vir vertikale groei is nie, se werkinhoud kan verryk word. Werkverryking beteken dat die verantwoordelikhede van die pos in heroorweging geneem word en dat daar verantwoordelikhede bygevoeg en/of weggeneem word. Die werkkontrak met die werknemer word weer in heroorweging geneem en kan baie vir werknemers beteken, veral waar huidige poste nie meer motiveringswaarde het nie.

Navorsers is van mening dat so ‘n herevaluering van die inhoudelike van poste werknemers toelaat om hul vaardighede uit te brei sonder om veel aan hul omgewings te verander. Dit sal van die stabiele werkomgewing ook ‘n uitdagende omgewing maak. Werknemers kan *nuwe* verantwoordelikhede kry wat hulle opnuut in hul werk sal motiveer.

4.3 Alternatief 3: Die besluit om op vertikale groei te fokus

Stevens (1998:2) beskryf dié alternatief soos volg: *“Considering what would be the real gain for you in seeking increased responsibility.”* Die aanhaling dui vir navorsers daarop dat vertikale groei nie net op meer geld en ‘n hoër rang fokus nie, maar dat die werknemer moet bepaal wat die persoonlike voordeel sal wees in die soeke na meer verantwoordelikheid. Vertikale bevordering beteken noodwendig vermeerderde verantwoordelikheid. Die klem op die verantwoordelikheddimensie maak baie sin en die begrip daarvan plaas ‘n verpligting op die werknemer om aanspreeklikheid te neem vir meer verantwoordelikheid.

‘n Verdere dimensie van belang is dat die ontwikkeling van werknemers wat vertikaal wil groei dié groter verantwoordelikheid in ag moet neem. Die ontwikkelingsplan kan groter verantwoordelikhede beskryf, wat dan onder beheerde toesig van bestuur inge oefen kan word. Dit behoort ook die houding van: *“Ek doen net waarvoor ek betaal word”* of *“Dit staan nie in my posbeskrywing nie”* die nek in te slaan. Werknemers sal beseft dat indien hulle nie kan bewys dat hulle meer

verantwoordelikheid kan hanteer nie, hulle nie bevorderbaar is nie en vertikale groei nie sal plaasvind nie.

4.4 Alternatief 4: Die besluit om ander alternatiewe te ondersoek

Hierdie alternatief word oorweeg wanneer werknemers nie seker is oor die alternatiewe wat beskikbaar is nie. Stevens (1998:2) beskryf dit as: *“Test out options.”* Verskeie tegnieke kan aangewend word om die werknemer te ondersteun in sy eksplorاسie. Die werknemer kan betrokke raak by ander projekte of hy kan as ‘n adjunk vir ander in ‘n hoër posisie optree. Dit sal aan hom die geleentheid bied om van die alternatiewe te ervaar en kan hom ondersteun in sy uiteindelijke loopbaanbesluit.

4.5 Alternatief 5: Die besluit om lateraal in die organisasie te skuif

Stevens (1998:2) beskryf dié alternatief soos volg: *“Moving to a similar level of job task difficulty but with different job content.”* Die alternatief veronderstel ‘n horisontale beweging. Die werknemer se werkinhoud verander, maar hy bly op dieselfde vlak van verantwoordelikheid. So ‘n besluit kan werknemers help om hul vaardighede te verbreed om later in ‘n hoër pos aangewend te kan word. Dit verhoog dus die aanwendbaarheid van werknemers.

Die horisontale beweging kan tydelik wees en kan werknemers wat radikaal van loopbaan wil verander ondersteun in hul besluitneming. Navorser is van mening dat ‘n laterale beweging maklik verduidelik kan word met die konsep van opvolgbeplanning.

Stevens (1998:2) verduidelik opvolgbeplanning soos volg: *“Succession planning should resemble more a grid-like patterning than a traditional organisation chart.”* Navorser is van mening dat dié beskrywing van Stevens maklik deur die *klimraamkonsep* verduidelik kan word. Vergelyk hoofstuk 4, onderafdeling 3.1.4.

4.6 Alternatief 6: Die besluit om af te beweeg in 'n hierargie

Dié alternatief word deur Stevens (1998:2) soos volg beskryf: “*Downshifting to less responsibility for a short- or long-term period.*” Volgens navorser behoort dié alternatief nie die mees aanvaarbare alternatief te wees nie (vergelyk die Oorgangsloupaanpatroon, 3.6 *supra*). Dit is egter in sommige gevalle noodsaaklik en werknemers wat so ‘n besluit neem moet deeglik op die gevolge daarvan voorberei word. Alhoewel hierdie alternatief nie deur baie werknemers geneem behoort te word nie, moet bedryfsmaatskaplikewerke ingestel wees om daadwerklik hulp en bystand te verleen aan werknemers wat wel so ‘n besluit neem.

4.7 Alternatief 7: Die besluit om te hervestig

Die alternatief veronderstel dat die werknemer ‘n besluit neem om fisies van omgewing te verander. Stevens (1998:2) beweer dat dit ‘n verandering in werk kan insluit. Vir die werknemer in die Suid-Afrikaanse Polisie diens kan dit beteken dat hy kan besluit om ‘n verplasing te aanvaar na ‘n ander standplaas waar daar meer geleentheid vir vertikale groei is. Vergelyk die voorbeeld wat navorser in Hoofstuk 5, subhoof 4.2.5.4 gebruik het om die loopbaan-beïnvloedingsfaktore met betrekking tot geografiese beperkinge in ‘n pos te verduidelik.

Hierdie alternatief kan groot veranderinge in die lewe en werklewe van die werknemer en sy gesin tot gevolg hê. Die werknemer begin by ‘n *nuwe* standplaas onder ‘n ander bevel werk en kan as ‘n *nuweling* beskou word. Dit kan ook ‘n fisiese verplasing van een geografiese omgewing na ‘n ander beteken. Navorser is van mening dat ook in dié geval ‘n deeglike voorbereiding van die werknemer baie sal bydra tot die handhawing van ‘n balans in die lewe van die werknemer en sy gesin.

4.8 Alternatief 8: Die besluit om van werk in 'n organisasie te verander

Die loopbaanalternatief word deur 'n werknemer geneem wanneer hy besluit om sy loopbaan by sy huidige werkgever te verander. Dié alternatief kan met Alternatief 5, die laterale beweging in die organisasie, verwar word. Vir navorser is die verskil daarin geleë dat die laterale beweging in dieselfde loopbaanveld is. 'n Voorbeeld van so 'n laterale beweging in die Suid-Afrikaanse Polisie diens kan wees wanneer 'n werknemer besluit om van die Uniforme eenheid na die Speurtak te beweeg. Die werknemer is nog steeds 'n polisiebeampte met dieselfde oorspronklike verantwoordelikhede. Hy het net 'n ander taak, naamlik om misdaad wat reeds plaasgevind het te ondersoek.

Sou die werknemer egter besluit om na die Finansiële Eenheid in die Suid-Afrikaanse Polisie diens 'n verandering te maak sal hy van die alternatief van "*redirection*", soos Stevens (1998:2) dit noem, gebruik maak. Alhoewel die werknemer nog in dieselfde organisasie is, het hy besluit om 'n loopbaan te volg wat nie meer polisie werk as kern het nie, maar wel finansiële werk. Die werknemer verander die inhoudelike van die werk en die rigting van sy loopbaan.

4.9 Alternatief 9: Die besluit om 'n nuwe pos voor te stel

Hiersdie is 'n baie kreatiewe alternatief en verg ernstige besinning en oortuiging van die werknemer. Die alternatiewe besluit word geneem wanneer die werknemer 'n voorstel aan sy werkgever maak om 'n nuwe pos te skep wat aan die behoeftes van die werknemer en van die organisasie sal voldoen. Navorser is van mening dat die skepping van nuwe poste in enige organisasie moeilik sal wees en dat die alternatief net met werknemers bespreek moet word wie se egokragte sterk genoeg is om mislukkinge te verwerk en wat mislukkinge as 'n uitdaging beskou. Die besluit kan 'n hele *nuwe* toekoms vir die werknemer verseker en het groot motiveringswaarde vir dié wat dit kan hanteer. Dit kan egter ook sekere werknemers oorspoel.

4.10 Die besluit om van organisasie te verander

Stevens (1998:2) verduidelik dié alternatief so: *“Deciding that work of a nature different from your current employer is more appropriate for your career future.”* Dit beteken dat die werknemer van organisasie verander. Dit is wanneer hy sy werk bedank om ‘n loopbaan by ‘n ander organisasie te volg. Die spesifieke aard van die loopbaan kan òf dieselfde, òf heeltemal anders wees.

Hierdie alternatief word veral deur jong werknemers geneem wanneer hulle nie die verwagte groei in hul loopbane toon nie. Dit is veral werkgewers soos versekeringsmaatskappye, wat groot finansiële pakkette aanbied wat jong Polisiebeamptes trek. Volgens navorser moet dié alternatief baie goed deurdink word. Die gevolge kan katastrofies wees omdat individue nie altyd al die omstandighede beredeneer nie. Indien ‘n bedryfsmaatskaplikewerker al die moontlike gevolge en veranderlikes van die alternatief met ‘n werknemer kan bespreek, sal so ‘n verandering verwerk kan word en die werknemer sal beseef waarvoor hy hom inlaat.

5 SLOTGEDAGTES

In hierdie hoofstuk is ouderdomsgroeperinge en hul voorkoms in die verskillende loopbaan- en lewensfases van die teikengroep met mekaar vergelyk. Dit is duidelik dat die meeste van die werknemers jonk en op die junior bestuursvlakke is.

Die verskillende loopbaanpatrone wat by die teikengroep voorgekom het, is bespreek en daar is aangedui dat daar twee loopbaanpatrone is wat by die teorie gevoeg kan word, naamlik die laterale loopbaanpatroon en die loopbaanpatroon wat uitsonderlike groei aandui. Die twee loopbaanpatrone wat navorser by die teikengroep verwag het, is ook so aangedui.

Laastens is die verskillende alternatiewe besluite wat werknemers kan neem bespreek. Die alternatiewe besluite maak veral sin wanneer hulle in konteks met die individuele werknemer se loopbaanpatroon beskou word.

Die volgende hoofstuk sal fokus op die moontlike gevolgtrekkings en aanbevelings waartoe navorser tydens die studie gekom het.

-oOo-

HOOFSTUK 9

GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE TOEPASSING VAN LOOPBAANBEPLANNING AS FUNKSIE VAN WERKNEMERHULPPROGRAMME

1 INLEIDING

Wanneer die kern van die werk van organisasies vir die toekoms in oënskou geneem word, blyk dit dat dit wat O'Keefe (1999:26) in sy oorsig van Davis & Meyer se boek bespreek 'n tendens is, wat toekomstige organisasies behoort na te streef: *“Value in the marketplace, it says, is increasingly driven by intangible content.”* Die waarde van organisasies sal dus nie alleen bepaal word deur produksiesyfers, finansiële winste of dienste wat gelewer is nie, maar ook deur dit wat die organisasie lewer wat nie gesien kan word of tasbaar is nie.

Bogemelde verwys ook na hoe daar met werknemers gehandel moet word, wat 'n belangrike faktor in die waardebeplanning van die menslike hulpbron van enige organisasie sal wees. Hierdie studie het die toepassingswaarde van loopbaanbeplanning met hulp van bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens bepaal en die bevindinge word vervolgens bespreek.

2 TOEPASSINGSWAARDE VAN LOOPBAANONTWIKKELING IN WERKNEMERHULPPROGRAMME

Die ondersoek na die toepassingswaarde van loopbaanontwikkeling as intervensie in werknemerhulpprogramme is volgens 'n vraelys, soos in hoofstuk een bespreek gedoen. Navorsers het 102 vraelyste (Bylaag C) per faksimile na bedryfsmaatskaplike werkers gestuur nadat 'n lys met die telefoonnommers van al die maatskaplike werkers in diens van die Suid-Afrikaanse Polisie diens van die Hoof van Maatskaplikewerkdienste verkry is. Vraelyste kon om verskeie redes nie

na al die maatskaplike werkers versend word nie. Die redes was die volgende:

- Drie van die bedryfsmaatskaplike werkers wie se name op die lys verskyn het, het uit die Suid-Afrikaanse Polisie diens bedank.
- Nege van die telefoonnommers wat verskaf is, bestaan nie meer nie of was verkeerd.
- Twaalf van die telefoonnommers is herhaaldelik sonder enige sukses geskakel.

Van die 102 vraelyste wat vir versending voorberei is, is 78 versend. Van die 78 wat versend is, is 43 terug ontvang. Van die wat terug ontvang is, is slegs 33 (42% van die teikenpopulasie) gebruik, aangesien 10 daarvan nie volledig teruggestuur of terug ontvang is nie. Die 42% vraelyste wat wel ontvang is, het die volgende resultate getoon.

2.1 Die kennisbasis van loopbaanontwikkeling

Die eerste vraag is verdeel in drie subvrae wat onderskeidelik gedien het om te bepaal of bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens loopbaanbeplanning as kernfunksie van menslike hulpbronnestuur beskou; of hulle vertrou is met die inhoudelike van loopbaanbeplanningsteorie, en of, na hulle mening, loopbaanbeplanning as hulpbron vir werknemerhulpprogramme aangewend kan word. Die fokus was dus op die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in werknemerhulpprogramme en die waarde daarvan as hulpbron.

Die antwoorde wat verskaf is, word in tabel 22 hieronder verskaf. In die tabel word net die Afrikaanse weergawe verskaf en die totale response word in persentasies aangedui.

Tabel 22: Bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie se kennis van loopbaanbeplanning

Vraag 1. Dui aan in welke mate u met die volgende saamstem:	1 In 'n groot mate	2 In 'n mate	3 In 'n mindere mate	4 Glad nie	Totaal
1a. Loopbaanbeplanning is 'n <u>kernfunksie</u> van 'n organisasie se menslike hulpbronbestuursisteam.	27	5	1	0	33
Persentiel	81.8	15.2	3	0	100
1b. Is u <u>vertroud</u> met die proses en inhoudelike van loopbaanbeplanning as menslike hulpbronbestuursfunksie?	3	9	12	9	33
Persentiel	9.1	27.3	36.3	27.3	100
1c. Kan loopbaanbeplanning as <u>hulpbron</u> vir werknemerhulpprogramme aangewend word?	15	15	2	1	33
Persentiel	45.5	45.5	6	3	100

Tabel 22 verskaf die respondente se antwoorde op vraag 1. Die persentiele is verwerk tot die eerste desimaal, dit wil sê 'n persentiel wat tot by .55 uitwerk, is as .5 aangedui, en persentiele wat .56 tot .59 uitwerk, is tot die volgende desimaal (.6) aangedui. Daar is deurentyd gepoog om die desimaal so te verwerk dat die volle 100% aangedui word. Die antwoorde wat respondente op die vrae verskaf het, word vervolgens afsonderlik bespreek.

2.1.1 Loopbaanbeplanning as 'n kernfunksie van menslike hulpbronbestuur (Vraag 1a)

Tabel 22 dui aan dat sewe en twintig (81.8%) van respondente loopbaanbeplanning in 'n groot mate as 'n kernfunksie van 'n organisasie se menslike hulpbronbestuursisteem beskou. Vyf (15.2%) van die respondente beskou loopbaanbeplanning in 'n mate as die funksie van die menslike hulpbronbestuursisteem.

Net een (3%) respondent beskou loopbaanbeplanning in 'n mindere mate as die kernfunksie van menslike hulpbronbestuursisteem. Geeneen van die respondente beskou loopbaanbeplanning as geensins 'n kernfunksie van die menslike hulpbronbestuursisteem nie.

Die antwoorde van respondente op vraag 1a dui oorweldigend aan dat bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens loopbaanbeplanning as 'n kernfunksie van die menslike hulpbronbestuursisteem beskou. Sewe en twintig (81.8%) beskou dit in 'n groot mate as deel van die menslike hulpbronbestuursisteem. Dit dui volgens navorser daarop dat die respondente die plek van loopbaanbeplanning in 'n organisasie besef.

Bogemelde beskouing is verder vir die navorsing belangrik aangesien werknemerhulpprogramme ook een van die kernfunksies van die menslike hulpbronbestuursisteem is. Vergelyk hoofstuk 3 vir 'n beskrywing van bedryfsmaatskaplike werk en werknemerhulpprogramme.

2.1.2 In watter mate is respondente vertrouwd met die inhoudelike van loopbaanbeplanning? (Vraag 1b)

Volgens die antwoorde van die respondente is dit duidelik dat hulle min kennis het ten opsigte van die inhoudelike van loopbaanbeplanning. Tabel 22 dui aan dat slegs drie (9.1%) van die respondente deeglik vertrouwd is met die inhoudelike van loopbaanbeplanning. Nege (27.3%) van die respondente is net in 'n mate vertrouwd en twaalf (36.3%) is in 'n mindere mate vertrouwd met die inhoudelike van loopbaanbeplanning.

Nege (27.3%) van die respondente het erken dat hulle glad nie vertrouwd is met die inhoudelike van loopbaanbeplanning nie. Volgens die tabel dui die meerderheid van die respondente aan dat hulle nie vertrouwd is met die inhoudelike van loopbaanbeplanning nie.

Dit bevestig dus dat bedryfsmaatskaplike werkers nie oor die nodige deskundige kennis beskik om loopbaanbeplanning self as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme aan te wend nie. Net 9.1% van die respondente is vertrouwd met die inhoudelike van loopbaanbeplanning. Navorser het nog 'n vraag oor die kontekstualiteit van dié kennis.

2.1.3 Loopbaanbeplanning as hulpbron vir werknemerhulpprogramme (Vraag 1c)

Vanuit die antwoorde van die vorige vraag is dit vir navorser logies dat, volgens tabel 22, net vyftien (45.5%) van die respondente van mening is dat loopbaanbeplanning in 'n groot mate as hulpbron vir werknemerhulpprogramme aangewend kan word. Vyftien (45.5%) is die mening toegedaan dat loopbaanbeplanning wel in 'n mate aangewend kan word. Die meerderheid van die

respondente is dus van mening is dat loopbaanbeplanning wel as hulpbron vir werknemerhulpprogramme aangewend kan word.

Twee respondente (6%) is van mening dat dit in 'n mindere mate aangewend kan word en net een (3%) is van mening dat dit glad nie aangewend kan word nie. Die deskundige kennis van die respondente ten opsigte van die inhoudelike en toepassing van loopbaanbeplanning as intervensieproses kom vir navorser hier na vore.

Die feit dat die meerderheid bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat loopbaanbeplanning as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme aangewend kan word, ondersteun die navorsing in dié verband.

Net een respondent is die mening toegedaan dat loopbaanbeplanning glad nie as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme aangewend kan word nie. Dié respondent beskou loopbaanbeplanning as 'n suiwer personeelfunksie.

Die navorsing dui daarop dat bedryfsmaatskaplike werkers in die diens van die Suid-Afrikaanse Polisie diens loopbaanbeplanning soos volg beskou:

1. Hulle beskou loopbaanbeplanning as kernfunksie van menslike hulpbronbestuursisteen
2. Die meerderheid respondente is nie vertrou met die inhoudelike van loopbaanbeplanning nie
3. Verreweg die meeste bedryfsmaatskaplike werkers beskou loopbaanbeplanning as 'n hulpbron in werknemerhulpprogramme

2.2 Die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in die praktyk

Die tweede vraag het vier onderafdelings wat ontwerp is om die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in die praktyk van bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie te bepaal. Die toepaslikheid van loopbaanbeplanning vir werknemerhulpprogramme is so getoets aangesien die respondente in die praktyk staan en daartoe in staat sal wees om die beginsels en prosesse van werknemerhulpprogramme te kan toepas.

2.2.1 Die invloed van 'n werknemer se loopbaankeuse op sy maatskaplike funksionering

Die eerste deel van vraag 2 fokus op bedryfsmaatskaplike werkers se mening ten opsigte van die invloed van werknemers se loopbaankeuses op hul maatskaplike probleme. Dié vraag het ook aan respondente die geleentheid gegee om hul antwoord te motiveer. Die resultate word vervolgens bespreek.

Tabel 23: Beïnvloeding van werknemers se maatskaplike funksionering deur hul loopbaankeuse

Vraag 2. Volgens u praktykervaring, dui aan in welke mate u van mening is dat:	1 In 'n groot mate	2 In 'n mate	3 In 'n mindere mate	4 Glad nie	Totaal
2a. werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie se maatskaplike funksionering beïnvloed word deur hul <u>loopbaankeuse</u> ?	24	7	2	0	33
Persentiel	72.7	21.3	6	0	100

Volgens bogemelde tabel is drie en twintig (72.7%) van die respondente van mening dat die loopbaankeuse van 'n werknemer in 'n groot mate sy maatskaplike funksionering beïnvloed. Sewe (21.3%) is van mening dat die maatskaplike funksionering in 'n mate deur die werknemer se loopbaankeuse beïnvloed word. Uit voorafgaande blyk dit dat die meerderheid van die respondente dit eens is dat die loopbaankeuse van die werknemer sy maatskaplike funksionering beïnvloed.

Net twee (6%) respondente is van mening dat derglike beïnvloeding in 'n mindere mate geskied, en geen respondent is van mening dat die loopbaankeuse van die werknemer glad nie 'n invloed op sy maatskaplike funksionering het nie.

Volgens die oorgrote meerderheid respondente dui hul praktykervaring daarop dat 'n werknemer se loopbaankeuse wel 'n invloed op sy maatskaplike funksionering het. Die praktykervaring van die respondente stem ooreen met dit wat navorser in die praktyk gevind en verwag het, wat een van die hoofredes is waarom die studie aangepak is.

Al die respondente het die mening uitgespreek dat werknemers se loopbaankeuse hul maatskaplike funksionering in 'n mindere of meerdere mate beïnvloed. Die redes wat die respondente vir hul antwoorde verskaf het, word vervolgens in meer detail bespreek.

Die respondente noem dat lede van die Suid-Afrikaanse Polisiediens dikwels aangesluit het omdat dit die enigste werk was wat hulle kon kry, of as gevolg van familiedruk. Lede word nie op die spesifieke werkomstandighede voorberei nie en *“ernstige maatskaplike wanfunksionering ontstaan”*. Gevolglik beweer sommige respondente dat die Suid-Afrikaanse Polisiediens nie aan die loopbaanvoorkeure van lede kan toegee nie as gevolg van 'n *“mannekragtekort”* en dat dit tot *“ongemotiveerdheid en algehele negatiewiteit”* by dié lede lei. Respondente beweer verder dat dit die lede *“emosioneel en ten opsigte van hul produktiwiteit”*

beïnvloed. ‘n Gevoel van *“onvergenoegdheid”* word ook as ‘n negatiewe aspek by die loopbaankeuse van werknemers genoem. Daar is egter nie uitgebrei oor laasgenoemde stelling nie.

Een respondent wys daarop dat lede met baie geweld te doene kry en dat daardie geweld soms na die gesinslewe oorgedra word. Alkoholmisbruik, huweliksgeweld en egskeiding is as voorbeelde genoem ten opsigte van werknemers wat spanning beleef as gevolg van hul loopbaankeuse in die Suid-Afrikaanse Polisie diens. Verdere maatskaplike probleme wat as gevolg van werknemers se loopbaankeuses mag ontstaan, is volgens respondente onder andere selfmoord, stres, post-traumatiese stres en finansiële probleme.

Respondente het ook spesifiek verwys na die plasing van werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens en na die feit dat werknemers *“beter sal funksioneer in hul werkopset”* indien hulle gelukkig is in hul plasing. Een respondent beweer dat indien werknemers ‘n spesifieke loopbaankeuse kan doen en die voorreg het om daarin te werk, *“hulle meer gemotiveerd binne hul werk sal wees”*.

Werknemers se *“lewenskwaliteit”* word volgens een respondent bepaal deur werksbevreëdiging en die bewering word gemaak dat indien ‘n werknemer nie ‘n gepaste loopbaankeuse maak nie, *“hy lewenslank maatskaplik gestrem kan word”*.

Die plasing van werknemers het ook volgens respondente interne probleme tot gevolg; probleme ten opsigte van bevorderings, verplasings, wanbevelvoering/wanbestuur, swak salarisse en ontoereikende mediese voordele.

Die respondente se beskrywings van die gevolge van ‘n verkeerde loopbaankeuse het oor die algemeen ooreengestem. Die feit dat al die respondente dit eens is dat die loopbaankeuse van werknemers hul maatskaplike funksionering beïnvloed,

word deur hierdie studie ondesteun. Die navorser onderskryf ook hierdie bevinding.

2.2.2 Die invloed van werknemers se werksituasie op hul maatskaplike funksionering

Die tweede onderafdeling van vraag 2 fokus op die werknemer in die Suid-Afrikaanse Polisiediens se werksituasie. Navorser wou van bedryfsmaatskaplike werkers weet of hulle van mening is dat die werksituasie van werknemers 'n invloed het op die maatskaplike probleme wat hulle ervaar. Tabel 24 bevat 'n opsomming van die respondente se antwoorde.

Tabel 24: Die invloed van werknemers se werksituasie op hul maatskaplike probleme

Vraag 2. Volgens u praktykervaring, dui aan in welke mate u van mening is dat:	1 In 'n groot mate	2 In 'n mate	3 In 'n mindere mate	4 Glad nie	Totaal
2b. werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisiediens se spesifieke <u>werksituasie</u> verantwoordelik is vir die maatskaplike probleme wat hulle ondervind.	10	15	8	0	33
Persentiel	30.3	45.5	24.2	0	100

Tien (30.3%) van die bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens het aangedui dat hulle van mening is dat die spesifieke werksituasie van polisiebeamptes 'n aansienlike invloed het op die maatskaplike probleme wat hulle ervaar. Vyftien (45.5%) respondente het aangedui dat die spesifieke werksituasie van polisiebeamptes die maatskaplike probleme van werknemers in 'n mate beïnvloed. Opsommend blyk dit dat die meerderheid van respondente van

mening is dat die werksituasie verantwoordelik is vir die maatskaplike probleme wat werknemers ervaar.

Net agt (24.2%) respondente het die mening uitgespreek dat die spesifieke werksituasie van polisiebeamptes slegs 'n geringe invloed het op die maatskaplike probleme wat hulle ervaar. Geen respondent het aangedui dat die werksituasie glad nie 'n invloed op die maatskaplike probleme van werknemers het nie. Hulle stem dus almal saam dat die werksituasie 'n invloed op die maatskaplike funksionering van werknemers het. Ook dié vraag het respondente versoek om hul antwoorde te staaf.

Die antwoorde wat op hierdie vraag verstrek is, is onder andere soos volg verduidelik.

Die *“blootstelling aan ongesonde omstandighede”* is aangehaal as 'n moontlike faktor in die ontstaan van maatskaplike probleme wat deur werknemers ervaar word. 'n Verdere rede wat respondente aanhaal is dat werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisiediens nie oor die *“nodige lewensvaardighede om hulself in die werk- en hul persoonlike situasie te handhaaf”*, beskik nie. Die spanning, trauma, gevoelens van onvergenoegdheid en die gevare waaraan werknemers blootgestel word, is ook as redes vir dié beïnvloeding genoem. Een respondent beweer dat die *“persoonlikheidsstruktuur”* van werknemers 'n invloed op hul loopbaankeuse het. Die respondent het nie verduidelik wat sy met *“persoonlikheidsstruktuur”* bedoel nie.

Sommige respondente noem dat veral *“swak werksomstandighede”* tot gevolg het dat die werksituasie 'n invloed het op werknemers se maatskaplike funksionering. Die skofte wat polisiebeamptes werk, lang werkure en hoë werklading is genoem as moontlike oorsake van maatskaplike probleme. Die aspek van skofte werk het volgens die respondente veral 'n invloed op die sosiale lewe van die gesinne van

werknemers in die algemeen.

Van die respondente verwys veral na die tipe werk van polisiebeamptes. ‘n Voorbeeld is genoem van polisiebeamptes wat *“healtyd net moordtonele ondersoek”* blootgestel word en wat lei tot *“emosionele afstomping”*, wat *“verreikende gevolge”* vir hulle kan hê.

Respondente noem dat daar ‘n *“gebrek aan ‘n toekomsvisie”* by werknemers bestaan. Hierdie gebrek het tot gevolg dat werknemers versuim om te beplan aangesien hulle nie weet waar hulle die volgende jaar sal wees, of wat hulle sal doen nie. Die plasing van werknemers waar hulle nodig is, en die feit dat werknemers nie volgens hul belangstellings en/of kwalifikasies aangewend word nie, is ook pertinent deur respondente genoem. Een respondent noem dat swak bevelvoering deur die bestuur van die Suid-Afrikaanse Polisie diens onrealistiese verwagtinge stel, wat tot teleurstelling lei. Die lae salarisse van polisiebeamptes is ook genoem as ‘n moontlike rede vir maatskaplike probleme.

Van die respondente sien die plasing van werknemers en hul werksituasie as bydraend tot die ontstaan van maatskaplike probleme. Onoordeelkundige plasing en swak bestuur is in dié verband deur respondente genoem. Een respondent verwys na die invloed wat *“verwerping en viktimisering”* deur die gemeenskap op lede en hul gesinne het. Dit lei, volgens die respondent, tot *“‘n lae selfwaardering”*.

Uit bogenoemde blyk dit volgens navorser dat respondente die spesifieke werksituasie van werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens as bydraend beskou tot die maatskaplike probleme wat hulle in hul leefwêreld beleef. Die navorser ondersteun genoemde siening, wat dan ook die uitgangspunt vir hierdie studie was. Vergelyk die gedeelte wat handel oor die motivering vir die keuse van die onderwerp soos bespreek in Hoofstuk 1, subhoof 2, bladsy 2 van die studie.

2.2.3 Bedryfsmaatskaplike hulp met loopbaanbeplanning

Die derde deel van vraag 2 stel die bedryfsmaatskaplike werker voor die keuse om werknemers wat vir maatskaplike hulp verwys is, self met loopbaanbeplanning te ondersteun. Die antwoorde op dié vraag word in tabel 25 opgesom.

Tabel 25: Ondersteuning deur bedryfsmaatskaplike werker self met betrekking tot loopbaanbeplanning

Vraag 2. Volgens u praktykervaring, dui aan in welke mate u van mening is dat:	1 In 'n groot mate	2 In 'n mate	3 In 'n mindere mate	4 Glad nie	Totaal
2c. u die werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie wat vir maatskaplike hulp na u verwys is, <u>self</u> met loopbaanberading wil ondersteun?	5	6	16	6	33
Persentiel	15.2	18.2	48.4	18.2	100

Net vyf (15.2%) van die respondente het aangedui dat hulle dergelyke ondersteuning in 'n groot mate self sou wou ondersteun. 'n Verdere ses (18.2%) het aangedui dat hulle in 'n mate van ondersteuning sal wil verskaf. Van die respondente het 33.4% te kenne gegee dat hulle self betrokke sou wou wees by berading met die oog op loopbaanbeplanning. Sestien (48.4%) het aangedui dat hulle dit in 'n mindere mate sou wou doen. Net ses (18.2%) respondente het aangedui dat hulle werknemers glad nie self sou wou ondersteun in loopbaanbeplanning nie.

Die respondente het oorwegend gereageer dat hulle in 'n mindere mate en glad nie self by loopbaanontwikkeling betrokke wil raak en hulle het hul antwoorde gestaaf deur die volgende motiverings te verskaf:

Respondente was versigtig in hul beantwoording van die vraag. Hul motivering soos *“slegs wanneer van toepassing; beperkte kennis; en hul werklading is te groot”* dui aan dat bedryfsmaatskaplike werkers nie werklik self loopbaanbeplanning vir kliënte wil doen nie ten spyte van hul positiewe beantwoording van dié vraag. Die werklading van bedryfsmaatskaplike werkers is deur verskeie respondente genoem as rede waarom hulle dit nie self sal kan doen nie. Verwysing na *“ander opgeleide persone”* wat kundiges op dié gebied is, is as ‘n moontlike oplossing verskaf. Volgens die navorsing bestaan daar ‘n positiewe gesindheid teenoor dié berading, maar as gevolg van bedryfsmaatskaplike werkers se werklading kan dit nie deur hulle self gedoen word nie.

Die groep wat aangedui het dat hulle dit wél sal wil doen, noem dat dit nie primêr hul taak is nie, maar dat dit by tye noodsaaklik is. Een respondent het genoem dat dit ‘n interessante gebied is. ‘n Ander was van mening dat dit voordelig sal wees as bedryfsmaatskaplike werkers spesifiek opgelei kan word om loopbaanbeplanning te kan doen.

Twee respondente het genoem dat dit die taak van werknemerhulpprogramme is om aandag aan loopbaanbeplanning te gee. ‘n Ander het beweer dat verwysing na die seksie Loopbaanbestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie diens niks oplewer nie. Nog ‘n respondent was van mening loopbaanbeplanning deel van die behandelingsprogram behoort te wees, maar dat dit liefers na ‘n hulpbron verwys moet word.

Die beantwoording van dié vraag dui daarop dat bedryfsmaatskaplike werkers loopbaanbeplanning as hulpbron in die behandeling van werknemers beskou. Hul betrokkenheid blyk om as verwysingsbron te dien sodat werknemers loopbaanberading kan ontvang. Die gesindheid van bedryfsmaatskaplike werkers sluit aan by die multidissiplinêre aard van hul werk. Vergelyk die bespreking van werknemerhulpprogramme in hoofstuk 3, subhoof 3.1.2.

2.2.4 Werknemers wat loopbaanbeplanning behoort te ontvang

Die vierde onderafdeling van vraag 2 poog om vas te stel watter persentasie werknemers in die werkgebied en in die gevallelading van bedryfsmaatskaplike werkers, volgens hulle mening loopbaanbeplanning nodig het. 'n Beraamde antwoord is gevra.

Dit is onmoontlik om die aantal werknemers (kliënte) waarvoor 'n spesifieke respondent verantwoordelik is, te bepaal, aangesien die respondente nie net aan werknemers aandag skenk nie, maar ook aan werknemers se onmiddellike afhanklikes.

'n Verdere rede waarom respondente gevra is om 'n beraamde persentiel aan te dui, is dat daar so 'n groot verskil in die geografiese ligging van die werkgebiede van respondente is dat getalle min sin sal maak. Die verskil in die bevolkingdigtheid tussen gebiede soos byvoorbeeld die ylbevolkte Noordkaap en die oorbevolkte Gauteng kan as voorbeeld dien.

Daar bestaan geen metode waarvolgens die moontlike aantal kliënte van respondente aan die hand van die voorafgaande bepaal kan word nie. Respondente is dus versoek om 'n beraamde persentiel aan te dui. Vanweë die noue samewerking tussen respondente en die werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisiediens behoort hulle beter daartoe in staat te wees om 'n beraming te kan maak, gebaseer op 'n persentiel.

Navorsers se doel is nie om vas te stel hoeveel werknemers hulp ten opsigte van loopbaanbeplanning benodig nie, maar wel wat die omvang van die behoefte in die werkgebied van die respondent is en watter persentasie van die gevalle wat elke respondent hanteer dié behoefte het. Die navorsing wat gedoen is, spreek die

behoefte na 'n loopbaanontwikkelingsdiens aan en daar is met hierdie vraag gepoog om die omvang daarvan in die werkomgewing van respondente en die omvang daarvan in hul spesifieke gevalleladings te bepaal. Tabel 26 en 27 weerspieël die resultaat van die respondente se antwoorde.

Tabel 26: Persentasie werknemers in die bedryfsmaatskaplike werker se werkgebied wat loopbaanbeplanning nodig het

Vraag 2. Indien u van mening is dat werknemers van die Suid Afrikaanse Polisie se spesifieke werksituasie wel verantwoordelik is vir hul maatskaplike probleme, verskaf asseblief 'n beraamde aanduiding van die volgende:	%	Getal respondente
2d. Persentasie (%) <u>werknemers in u werkgebied</u> wat vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word	10	2
	20	3
	30	2
	40	2
	50	5
	60	4
	70	4
	80	1
	90	1
	Geen aanduiding verskaf nie	

Bogemelde tabel dui eerstens die persentasie werknemers aan wat in respondente se werkgebied vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Die antwoorde van die respondente is tot die naaste tienpersentiel verwerk. Navorsers het in tabel 26 en 27 elke respondent se aanduiding teenoor hul beraamde persentiel aangedui. Tabel 26 dui aan dat nege respondente van mening is dat tussen 10% en 40% van die

werknemers in hul werkgebied vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Vyftien respondente dui aan dat tussen 50% en 90% van die werknemers in hul werkgebied vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Nege respondente het geen aanduiding gegee nie.

Die respondente wat geen aanduiding gegee het van hul mening nie, het wel aangedui dat hulle in bestuursposisies is en dat hulle nie 'n beoordeling in die verband kan maak nie. Die telefoonlys wat verskaf is, het nie altyd die spesifieke pos van die respondente aangedui nie. Navorser kon dus nie die respondente wat in bestuursposisies is uitsonder nie.

Tabel 26 dui verder aan dat vyftien (45.5%) bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens wat by die studie betrokke was, van mening is dat tussen 50% en 90% van die werknemers in hul werkgebied vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Volgens die mening van die respondente bestaan daar dus 'n 50 tot 90% behoefte aan loopbaanbeplanning in hul werkgebied.

Vir navorser dui die resultaat op 'n verandering aan in die sienswyses van bedryfsmaatskaplike werkers ten opsigte van voorkomende aksies wat van hulle verwag word. Dit blyk dat 45.5% van die bedryfsmaatskaplike werkers die nut en waarde van loopbaanbeplanning besef en van mening is dat die meerderheid werknemers 'n behoefte daaraan het.

Tabel 27: Persentasie werknemers in die bedryfsmaatskaplike werkers se gevallelading wat loopbaanbeplanning nodig het

Vraag 2. Indien u van mening is dat werknemers van die Suid Afrikaanse Polisie se spesifieke werksituasie wel verantwoordelik is vir hul maatskaplike probleme, verskaf asseblief 'n beraamde aanduiding van die volgende:	%	Getal respondente
2d. <u>Persentasie (%) gevalle van u totale gevallelading wat vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word</u>	10	3
	20	7
	30	1
	40	3
	50	1
	60	3
	70	2
	80	1
	90	2
	Geen aanduiding verskaf nie	

Die tweede gedeelte van vraag 2(d), tabel 27, het gefokus op die persentasie van elke respondent se gevallelading wat vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Tabel 27 dui aan dat tien (31.3%) van die bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat tussen 10% en 20% van hul gevalleladings vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Die feit dat respondente van mening is dat so 'n klein persentasie werknemers vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word bevestig dat bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie, soos gestel deur Du Plessis (1994:76) in hoofstuk 1, subhoof 2.3, hul werk met werknemers nie primêr in hul werknemersrol beskou nie, maar eerder as individuele probleme wat met hul gesinslewe verband hou. Dit sluit ook aan by navorsers se beskrywing van

hoe bedryfsmaatskaplike werkers hulle werk beskou (vergelyk bladsy 31, hoofstuk 1.)

Indien die Suid-Afrikaanse Polisie diens werknemerhulpprogramme in die organisasie wil laat slaag, behoort bedryfsmaatskaplike werkers meer op die werknemersrol moet fokus. Die geneigdheid van bedryfsmaatskaplike werkers om te fokus op die verhouding tussen konflik in die werksituasie as gevolg van maatskaplike probleme en die verantwoordelikheid van die werknemer teenoor sy werk en teenoor sy bogeskiktes sal moet verander. Die verandering sal die verhouding wat tussen die werknemer en sy werk bestaan moet in ag neem.

Die bogemelde gevolgtrekking stem ooreen met dit waarna navorser in hoofstuk 1, punt 6.6.1 verwys. Die sienswyse wat bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens ten opsigte van hul werk het neig na die simboliese-interaksionisme. Bedryfsmaatskaplike werkers fokus op die verhouding tussen konflik in die werksituasie as gevolg van maatskaplike probleme en die verantwoordelikheid van die werknemer teenoor sy werk en teenoor sy bogeskiktes. Bedryfsmaatskaplike werkers handhaaf volgens navorser dié siening ten spyte van die feit dat die streng hiërargiese struktuur met vele vlakke van bestuur/bevel onnatuurlike druk plaas op werknemers om hulself in die omstandighede te handhaaf.

Uit die antwoorde op vraag 3b blyk dit dat die probleem die beste hanteer sal kan word indien bedryfsmaatskaplike werkers spesifieke kursusse in loopbaanbeplanning ondergaan, indien die opleiding by hul praktykervaring gevoeg word, en indien hulle konferensies oor dié onderwerp kan bywoon. Vergelyk tabel 29 op bladsy 341.

2.3 Deskundige kennis ten opsigte van loopbaanbeplanning

Die derde vraag het die deskundige kennis van bedryfsmaatskaplike werkers ten opsigte van loopbaanbeplanning, of hul gebrek daaraan, probeer aandui. Die respondente is eerstens gevra of hulle wel oor die nodige deskundige kennis beskik. Die respondente se reaksies word in tabel 28 opgesom.

Tabel 28: Deskundige kennis met betrekking tot loopbaanbeplanning

Vraag 3. Beskik u oor die nodige deskundige kennis rakende loopbaanberading om dit te gebruik in u hulp aan werknemers?	JA	NEE	Totaal
	4	29	33
Persentiel	12.2	87.8	100

Soos blyk uit tabel 28 het net vier (12.2%) respondente aangedui dat hulle wel oor deskundige kennis aangaande loopbaanbeplanning beskik, terwyl nege en twintig (87.8%) aangedui het dat hulle nie oor die nodige kennis beskik nie. Dit ondersteun navorser se bevinding en kan moontlik die rede wees waarom so min werknemers vir loopbaanbeplanning verwys word.

Deur middel van dié vraag is ook probeer om te bepaal hoe bedryfsmaatskaplike werkers hul kennis aangaande loopbaanbeplanning bekom het. Tabel 29 dui aan hoe bedryfsmaatskaplike werkers hul kennis bekom het. Die vraag het respondente versoek om waar nodig meer as een antwoord te verskaf. Die resultate word in tabel 29 weergegee.

Tabel 29: Wyse waarop die respondente hul kennis van loopbaanbeplanning verkry het

Vraag 3a. Indien u antwoord JA is, op welke wyse het u sodanige kennis verwerf? (Merk asseblief alle toepaslike antwoorde met 'n X)		%
Formele opleiding (bv. deel van u graadstudies)	2	50
Praktykervaring in loopbaanbeplanning	0	0
Selfstudie met betrekking tot loopbaanbeplanning	1	25
Spesifieke kursusse met betrekking tot loopbaanbeplanning	0	0
Konferensies	1	25
Ander (spesifiseer asseblief)	0	0

Soos uit die bogemelde tabel blyk, het twee (50%) van die respondente wat genoem het dat hulle wel oor die nodige deskundige kennis ten opsigte van loopbaanbeplanning beskik, sodanige kennis deur middel van formele opleiding opgedoen. Een (25%) respondent het sy deskundige kennis deur middel van selfstudie opgedoen, terwyl een (25%) dit deur middel van konferensies opgedoen het. Dit is belangrik om daarop te let dat net vier respondente wel deskundige kennis opgedoen het en net twee respondente het dit formeel opgedoen.

In die laaste vraag is respondente gevra om 'n keuse uit te oefen oor hoe hulle dié spesifieke kennis sou wou opdoen en tabel 30 dui aan hoe dié vraag beantwoord is.

Tabel 30: Wyse waarop respondente kennis sal wil verkry

Vraag 3b. Indien u antwoord NEE is, op welke wyse sou u sodanige kennis wil verwerf? (Merk asseblief alle toepaslike antwoorde met 'n X)		%
Formele opleiding (bv. deel van u graadstudies)	4	13.8
Praktykervaring in loopbaanbeplanning	16	55.2

Vraag 3b. Indien u antwoord NEE is, op welke wyse sou u sodanige kennis wil verwerf? (Merk asseblief alle toepaslike antwoorde met 'n X)		%
Selfstudie met betrekking tot loopbaanbeplanning	10	34.5
Spesifieke kursusse met betrekking tot loopbaanbeplanning	23	79.3
Konferensies	14	48.8
Ander (spesifiseer asseblief)	4	13.8

Soos uit die bogemelde tabel blyk, wil vier (13.8%) van die respondente wat NEE op vraag 3 geantwoord het, die kennis op 'n formele wyse bekom. Die sestien (55.2%) respondente wat die kennis deur middel van praktykleiding wil bekom, dui op die gebruik van 'n baie praktykgerigte ontwikkelingsmetodiek. Dit is ook dié metodiek wat navorser sal voorstel omdat dit baie kontekstueel kan geskied. Net tien (34.5%) respondente wil deskundige kennis graag deur selfstudie bekom. Dié selfstudie behoort gerig te wees op die behoeftes van die organisasie.

Die tabel toon dat spesiale kursusse oor loopbaanbeplanning die beste metode ter verkryging van die spesifieke inligting bied, aangesien drie en twintig (79.3%) respondente dit verkies. 'n Verdere veertien (48.8%) respondente sal die kennis deur middel van konferensies wil bekom. Navorser bevraagteken dié aspek net soos by die vorige bespreking. Konferensies het die oordraging en bekendstelling van inligting ten doel, nie die opleiding van deskundiges nie. Van al die respondente het net vier (13.8%) ander wyses van deskundige kennisverkryging aangedui, naamlik deur middel van werkwinkels, inligtingsnotas en deur personeelbeampes meer direk by die behandelingsproses te betrek. Die wyses van kennisverkryging is volgens navorser baie praktykgerig en fokus op die behoeftes van die organisasie en daarom ondersteun navorser die metodes.

Die inligting wat in hierdie verband deur die respondente verskaf is, kan deur die bestuur van die Polisie Maatskaplikewerkdienste gebruik word om meer inligting

ten opsigte van loopbaanontwikkeling aan die bedryfsmaatskaplike werkers te verskaf.

3 SLOTGEDAGTES

Die navorsing wat onder bedryfsmaatskaplike werkers in die Suid-Afrikaanse Polisiegediens gedoen is met betrekking tot die toepassing van loopbaanbeplanning as funksie van werknemerhulpprogramme het getoon dat daar wel 'n behoefte daarna is. Die navorsing het verder aangedui dat die funksie wel in die werknemerhulpprogramme kan plaasvind. Dit is egter duidelik dat die nodige deskundige kennis by bedryfsmaatskaplike werkers ontbreek.

Die houding van bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk sal moet verander. Dié verandering behoort aan te sluit by, en te fokus op dit wat Du Plessis (1994:77) beskryf as die *persoon-as-werknemer* eerder as die *werknemer-as-persoon*.

Die hoofstuk het getoon dat bedryfsmaatskaplike werkers positief is oor die feit dat loopbaanbeplanning noodsaaklik is as gevolg van die voorkoms van maatskaplike probleme by werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisiegediens. Daar is egter bepaalde voorbehoude wat onderskeidelik op die bedryfsmaatskaplike werker self en op die organisasie van toepassing is. Een van dié voorbehoude fokus op daarstelling van 'n werknemerhulpprogram vir werknemers en die byvoeging van loopbaanontwikkeling as hulpbron in werknemerhulpprogram.

-oOo-

HOOFSTUK 10

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

1 INLEIDING

Geen navorsing is volledig indien die bevindinge daarvan nie in oënskou geneem en aanbevelings ten opsigte daarvan gemaak word nie. Die veranderinge wat oor die afgelope paar dekades in bedryfsmaatskaplike werk en werknemerhulpprogramme waargeneem is, gaan ongestoord voort. Vir enige wetenskap om nie net sin te maak in die praktyk nie, maar ook tred te hou met veranderinge, moet nuwe areas ondersoek word, en indien moontlik, die toepassingsmoontlikhede daarvan in die praktyk bepaal word.

In hierdie hoofstuk gaan navorser die toepassingswaarde van loopbaanontwikkeling soos getoets met bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk en die bevindinge daarvan bespreek. Die bevindinge word ook in verband gebring met die doelstelling en doelwitte van die studie soos in hoofstuk 1, subhoof 4.2 gestel. Aanbevelings ten opsigte van die bevindinge en hul toepassingswaarde word daarna bespreek.

2 BEVINDINGE VAN DIE STUDIE

Die veld van loopbaanontwikkeling is wyd en omvangryk. Hierdie studie het net 'n gedeelte daarvan ondersoek en moet slegs as bydraend tot die kennisbasis van bedryfsmaatskaplike werk en werknemerhulpprogramme beskou word. Alhoewel daar in die studie gefokus is op 'n assesseringsproses in die loopbaanontwikkelingsproses, en op die nut en plek van loopbaanontwikkeling as intervensie in werknemerhulpprogramme, moet dié klein begin nie onderskat word in die toepassingswaarde daarvan nie.

Die studie toon volgens navorser twee spesifieke areas van bevindinge. Eerstens, die bevindinge wat navorser op grond van die navorsing bekom het, en tweedens dit wat navorser tydens die studie met kollegas en werknemers ervaar het. Die eerste area word veral in hoofstukke 7 en 9 beskryf, en die tweede verteenwoordig

die ervaringe en belewenisse van navorser tydens die afneem van die loopbaanprofiel. Die bevindinge word vervolgens bespreek in die volgorde soos hierbo genoem.

2.1 Bevindinge ten opsigte van die loopbaanpatrone

In die studie met betrekking tot die loopbaanontwikkeling van werknemers, en meer spesifiek na die voorkoms van die verskillende loopbaanpatrone, het navorser die volgende gevind.

2.1.1 Die voorkoms van loopbaanpatrone

Nadat navorser 410 werknemers se loopbaanpatrone geprofiel het, het twee loopbaanpatrone na vore gekom wat nie in die teorie bespreek is nie. Dié twee loopbaanpatrone is die een waar werknemers lateraal by die organisasie aansluit, en die ander die loopbaanpatroon wat uitsonderlike groei aandui. Vergelyk hoofstuk 7, figure 21 en 22.

Twee van die loopbaanpatrone wat in die teorie beskryf is, het glad nie onder die teikengroep voorgekom nie, naamlik die spiraal en die dalende loopbaanpatrone. Die twee loopbaanpatrone wat nie voorgekom het nie, ondersteun navorser se siening daarvan (vergelyk hoofstuk 5 en wel die beskrywing van die spiraal loopbaanpatroon soos deur figuur 9 beskryf en van die dalende loopbaanpatroon soos bespreek aan die hand van figuur 10). Dit is noodsaaklik om te noem dat alhoewel twee loopbaanpatrone nie in die teikengroep voorgekom het nie, dit nie beteken dat daar glad nie werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens is wat so 'n patroon het nie. Navorser is van mening dat dié loopbaanpatrone, wat min in die Suid-Afrikaanse Polisie diens voorkom, wel in ander staatsdepartemente en veral in die privaatsektor kan voorkom. Dié siening berus op die spesifieke hierargiese struktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie diens en die streng vertolking en toepassing van die Staatsdiensregulasies soos op bevordering en aanstellings in die

Suid-Afrikaanse Polisie diens van toepassing.

Die voorkoms van die twee bykomende loopbaanpatrone wat gesamentlik 17.28% van die teikengroep verteenwoordig, is volgens navorsers beduidend dat spesifieke aanbevelings ten opsigte daarvan gemaak kan word (vergelyk die gedeelte ten opsigte van aanbevelings hieronder).

Kenmerkend van die twee bykomende loopbaanpatrone is dat die werknemers jonk en in senior poste in die Suid-Afrikaanse Polisie diens is. Navorsers is van mening dat die voorkoms van dié twee loopbaanpatrone die gevolg van die regstellende aksie beleid van die Suid-Afrikaanse Polisie diens is. Die loopbaanpatrone dui die tydperke in range aan en dit is duidelik dat dié werknemers nie genoegsame tyd gehad het om ervaring in die betrokke range op te doen nie, aangesien hulle range gespring en of op senior range begin het. Dit kan beteken dat die werknemers nie so ervare in hul werksituasies is as wat van hulle verwag word nie. Dié onervarendheid kan met loopbaanontwikkelingsgeleenthede aangespreek en opgelos word.

Die kern van die studie dui aan dat die leemtes wat in werknemers se ervaringsveld bestaan met die loopbaanontwikkelingsproses geassesseer kan word, en dat spesifieke aksiestappe vasgestel kan word om proaktiewe of voorkomende optrede moontlik te maak.

Navorsers het 'n onderliggende skeptisisme by ondergeskiktes van werknemers met dié loopbaanpatrone opgemerk. Dit blyk dat ondergeskiktes nie seker is of dié werknemers die nodige ervaring het om beheer van 'n situasie te neem nie. Die skeptisisme lei tot frustrasie by die werknemer en sy ondergeskikte. Volgens die loopbaanpatrone het die werknemers min tyd gehad om te leer hoe om in bestuursposisies op te tree. Dit kan beteken dat beheeruitoefening oor werknemers veel te wense oorlaat. Navorsers is van mening dat die onkunde van dié werknemers gevaarlik is in misdaadbekamping en die misdaadvoorkomingsomgewing en dat dit

hulle eie en ondergeskiktes se lewens onnodig in gevaar stel.

2.1.2 'n Teoretiese grondslag vir loopbaanontwikkeling as intervensie

Die studie het vanaf hoofstuk 1 klem geplaas op die teoretiese grondslag van loopbaanontwikkeling. Die teorie wat navorser in die studie aangebied het en die verskillende loopbaanpatrone wat gevind is, toon dat daar genoegsame teoretiese fundering bestaan vir die aanwending van die loopbaanontwikkelingsproses as hulpbron van werknemerhulpprogramme.

Die aanwending van loopbaanontwikkeling fokus op werknemersukses, wat beide die organisasie en die werknemer tot voordeel strek. Dié doelwit word deur Vavra (1998) soos volg ondersteun: *“Contributions towards organizational success by career development systems were identified by a study performed by the Kravetz Associates of Illinois. This firm studied key management factors that predict a company's financial success. Two hundred and fifty Forbes 500 employers were involved. Eighty factors with a significant correlation towards a company's financial success were identified. Having an effective career development system was the fifth most important predictor, correlating approximately .40 with a composite financial index which included profit margins, growth in sales and growth in profit margins among other criteria.”*

Op grond van bogemelde aanhaling en die teoretiese agtergrond wat ten opsigte van loopbaanontwikkeling verskaf is, is navorser van mening dat die loopbaanontwikkelingsproses, soos in die studie beskryf, met sukses deur bedryfsmaatskaplike werkers in multi-dissiplinêre verband in werknemerhulpprogramme toegepas kan word.

2.1.3 Loopbaanontwikkeling as intervensie

Die loopbaanontwikkelingsproses word deur steeds meer organisasies aangewend

om werknemers te ondersteun in hul aspirasies en ontwikkeling en om hulle te help om 'n werk/lebensbalans te handhaaf. Korporatiewe bestuur besef dat werknemers wat 'n balans tussen hulle werk en persoonlike lewe handhaaf, positiewe produksie vir 'n organisasie behoort te verseker. Die blote gebruik van die loopbaanontwikkelingsproses in organisasies bevestig bestuur se positiewe houding ten opsigte van die waarde wat werknemers vir die organisasie het.

Die studie toon dat die loopbaanontwikkelingsproses as 'n intervensieproses onder werknemers gebruik kan word. Die studie het bevind dat dié proses ooreenstem met die prosesse wat bedryfsmaatskaplike werkers in organisasies aanwend. Die studie het ook bevind dat die loopbaanontwikkelingsproses in verhouding kan staan met bekende bedryfsmaatskaplikewerkintervensies. Bedryfsmaatskaplike werk as proses het dieselfde oogmerke as die loopbaanontwikkelingsproses. Vergelyk die aanhaling deur Vavra (1998).

Die studie het verder getoon dat die loopbaanontwikkelingsproses werknemers aanmoedig om hul loopbane in samewerking met die organisasie te rig en om aan hulle aspirasies aandag te skenk. Dié aspek verwys na die feit dat werknemers uiteindelik sal doen wat hulle graag wil doen, en dat dit werkverwante probleme wat as gevolg van verkeerde plasinge en verkeerde loopbaankeuses kan ontstaan, behoort te verminder.

Die studie het ook aangetoon dat die houding van die Suid-Afrikaanse Polisiediens ten opsigte van die plasing en bevordering van werknemers verander het. Dié veranderde benadering verplig die Suid-Afrikaanse Polisiediens om baie meer aandag aan die loopbaanontwikkeling van werknemers te skenk. Dit het die organisasie reeds gedoen. In hul omsendskrywe 4/5/1 oor 4/3/1 gedateer 1999/01/21 adverteer die organisasie 'n baie senior pos in loopbaanbestuur op graderingvlak 15, die vlak van adjunk direkteur-generaal. Die benadering word ook ondersteun deur die verskillende witskrifte wat aangehaal is.

2.1.4 Bevindinge na aanleiding van profileringsgesprekke

In die studie het navorser met 410 werknemers persoonlike onderhoude gevoer om die loopbaanpatrone saam te stel. Alhoewel die onderhoude baie gestruktureerd was en gefokus het op die vasstelling van die loopbaanpatroon en die bespreking van beïnvloedingsfaktore (vergelyk hoofstuk 5), het kollegas en werknemers persoonlike menings en opinies met navorser gedeel.

Hierdie gesprekke was vir navorser so belangrik dat hy die menings en opinies gegroepeer het en dit hier as bevindinge wil voorhou. Die belangrikheid van die inligting lê volgens navorser nie in die bevindinge as sulks nie, maar in die feit dat die menings en opinies wel geopper is. Volgens navorser is die bespreking daarvan van kardinale belang vir die toepassing van loopbaanontwikkeling as hulpbron in werknemerhulpprogramme in organisasies. Die bevindinge behoort die werkwyse en gedrag van bedryfsmaatskaplike werkers te ondersteun en is bepalend om sukses te verseker.

Navorser het gevind dat werknemers die vertroulikheid van die gesprek baie waardeer het. Tydens die onderhoude is die vertroulikheidsaspek eerste met werknemers bespreek en werknemers het aangedui dat hulle dit waardeer dat hulle vertroulik kan gesels alhoewel hulle beseft het dat werkverwante inligting wat 'n invloed op hul ontwikkeling kan hê, wel met bestuur gedeel moes word. Die kans om vertroulik met 'n personeelkundige te praat oor hul aspirasies en hul toekoms is 'n behoefte waaraan nie voorheen aandag geskenk is nie.

Verskeie werknemers het navorser bedank vir die geleentheid om oor hul toekoms te kan praat. Een sersant het genoem dat indien die organisasie so in hom as individu belangstel, dit hom motiveer om sy werk beter te doen en om sy toekoms in die organisasie te versterk. Navorser is bewus van 'n ander werknemer wat sy bedanking teruggetrek het na aanleiding van die loopbaanontwikkelingsgesprek. Die spesifieke werknemer kon 'n beter toekoms vir homself en sy gesin sien.

In die evaluering van die houding van werknemers met betrekking tot die loopbaangesprekke, is navorser van mening dat die volgende aspekte spesifieke houdings beïnvloed het:

- * Daar is met elke werknemer 'n persoonlike vertroulike gesprek gevoer. Niemand is uitgesluit nie en gevoelens van uitsondering kon dus nie ontstaan nie. Dit het elke werknemer belangrik en spesiaal laat voel. Daar is na elke werknemer se spesifieke omstandighede geluister en hulle is van raad en advies bedien.
- * Werknemers het gevoelens van onsekerheid geverbaliseer en genoem dat dit onder andere ontstaan het as gevolg van die politieke veranderinge wat ook die situasie in die werkplek beïnvloed het. 'n Gesprek oor hul toekoms bring verligting, veral gesien vanuit die beleid van regstellende aksies wat baie ernstig deur die Suid-Afrikaanse Polisie diens gevolg is. Navorser het gevind dat werknemers wou weet of daar in die toekoms nog plek vir hulle in die organisasie sal wees.
- * Werknemers het geen of baie min vertroue in hul bestuur en glo nie wat bestuur vir hulle te sê het nie. Deur persoonlike gesprekke met 'n buitestaander kon hulle inligting bekom wat andersins nie so geredelik beskikbaar sou wees nie. Navorser het egter gevind dat die tipe inligting wat verlang is, verband hou met menslike hulpbronbestuur, inligting is wat bestuurders nie so geredelik kan verskaf nie. Dit versterk navorser se siening aangaande die betrokkenheid van 'n personeelkundige wat kennis dra van loopbaanontwikkeling en die toepassing daarvan op alle werknemersvlakke.

Navorser het tweedens gevind dat om van bo na onder in die gesagslyn met werknemers te werk, baie geslaagd was. Onderhoude is eers met bestuur gevoer en die hele loopbaanontwikkelingsproses is met elke bestuurder deurgewerk. Daarna is ondergeskikte gesprekke en dieselfde metode is toegepas. Elke werknemer het

dus deur dieselfde proses gegaan en omdat bestuur eerste gesprek is, het hulle navorser in die motivering van ondergeskiktes ondersteun. Bestuur het ook presies gewet wat navorser doen en kon sodoende ondergeskiktes gerusstel. Navorser glo dat die proses bestuur ook gerusstel het aangesien hulle besef het dat die loopbaanontwikkelingsproses nie hul posisies in gedrang bring nie, maar gerig was op elkeen se eie persoonlike plek en posisie in die organisasie.

Navorser het verder gevind dat die konsep van mededinging wat aan groei en bevordering gekoppel is, nie so maklik deur sommige werknemers verwerk kon word nie. Daar was werknemers wat dit verwerp het en genoem het dat regstellende aksie hulle in hul groeiproses sal ondersteun. Die meerderheid het egter die konsep van mededinging verwelkom.

2.1.5 Bevindinge ten opsigte van die profileringsinstrument

Navorser het gevind dat die projektering van werknemers se loopbane hulle in staat gestel het om hul aspirasies meer realisties te formuleer deurdat dit die verantwoordelikheid vir groei en ontwikkeling in perspektief geplaas het. Die loopbaanpatroon en die gepaardgaande bespreking het navorser in staat gestel om vinnig die kerndoelwitte van die proses te verduidelik en uiteindelik die aksiestappe vir werknemers te operasionaliseer. Navorser het gevind dat die instrument maklik deur werknemers verstaan is en dat dit op alle graderingsvlakke en ouderdomsgroepe toegepas kan word.

Die loopbaanprofilering het navorser gehelp om vinnig die agtergrond en groei van werknemers te bepaal. Navorser het vanuit die loopbaanprofilering bepaal watter van die werknemers moontlik uit 'n mentorskapprogram voordeel sal trek. Die loopbaanprofilering is as assesseringsinstrument gebruik om 18 kandidate vir 'n formele mentorskapprogram te identifiseer. Navorser het gevind dat elk van die kandidate se bestuur die identifisering en ontwikkelingsplan ondersteun het.

Dieselfde proses het ook kandidate vir moontlike versnelde ontwikkeling op grond van hoë potensiaal aangedui. Werknemers met hoë potensiaal het tydens loopbaanprofilering uitgestaan en was maklik identifiseerbaar. Die agt moontlike kandidate wat navorser geïdentifiseer het se bestuurders is by opvolggesprekke betrek en het sonder uitsondering navorser se bevinding ondersteun.

2.2 Bevindinge ten opsigte van die toepassingswaarde van loopbaanbeplanning vir werknemerhulpprogramme

Tydens die navorsing wat in hoofstuk 9 beskryf word het navorser die onderstaande gevind. Die bevindinge word ten slotte verduidelik aan die hand van die doelwitte van die studie soos in hoofstuk 1 beskryf.

2.2.1 Die kennisbasis van loopbaanontwikkeling

Die eerste vrae is onderskeidelik gebruik om te bepaal of bedryfsmaatskaplike werkers loopbaanbeplanning as kernfunksie van menslike hulpbronbestuur beskou; of hulle vertrou is met die inhoudelike van loopbaanbeplanningsteorie; en of loopbaanbeplanning na hulle mening as hulpbron in werknemerhulpprogramme aangewend kan word.

Die studie het bevind dat die meerderheid van respondente van mening is dat loopbaanbeplanning 'n kernfunksie van menslike hulpbronbestuur is. Net 3% van die respondente beskou loopbaanbeplanning in 'n mindere mate as die kernfunksie van menslike hulpbronbestuursisteem. Geeneen van die respondente beskou loopbaanbeplanning glad nie as 'n kernfunksie van die menslike hulpbronbestuursisteem nie. Die navorsing het dus aangetoon dat die respondente van mening is dat loopbaanbeplanning 'n kernfunksie van menslike hulpbronbestuur is.

Uit die navorsing het dit geblyk dat die meerderheid van die respondente in 'n mindere mate of glad nie met die inhoudelike van loopbaanbeplanning vertrouwd is nie. Die navorsingsbevindinge bevestig dat bedryfsmaatskaplike werkers nie die nodige deskundige kennis het om loopbaanbeplanning self as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme aan te wend nie. Net 9.1% van die respondente is vertrouwd met die inhoudelike van loopbaanbeplanning.

Die navorsing het oorweldigend aangetoon dat die respondente van mening is dat loopbaanbeplanning wel as hulpbron vir werknemerhulpprogramme aangewend kan word. Die feit dat die meerderheid bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat loopbaanbeplanning in 'n groot mate en in 'n mate as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme aangewend kan word, bevestig dat loopbaanbeplanning as hulpmiddel by werknemerhulpprogramme gebruik kan word.

2.2.2 Die toepaslikheid van loopbaanbeplanning in die praktyk

Die toepassingswaarde van loopbaanbeplanning vir werknemerhulpprogramme is in vier areas verdeel en die volgende is gevind:

2.2.2.1 Beïnvloeding van werknemers se maatskaplike funksionering deur hul loopbaankeuse

Die navorsing het gevind dat die meerderheid van respondente dit eens is dat die loopbaankeuse van die werknemer 'n invloed op sy maatskaplike funksionering het. Die hoë respons van die respondente toon dat bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat die loopbaankeuse van werknemers 'n invloed op hul maatskaplike funksionering het, ondersteun die beskrywing van die probleem in hoofstuk 1.

Die respondente het die redes vir hul antwoorde soos volg ingedeel:

- * Die werksomgewing en die mannekragtekorte wat werkverrigting beïnvloed
- * Die geweldstoestande waaronder die werk gedoen moet word

- * Die spesifieke plasing van werknemers
- * Die lewenskwaliteit van polisiebeamptes in die algemeen

2.2.2.2 Die invloed van werknemers se werksituasie op hul maatskaplike probleme

Die navorsing het verder bevind dat die respondente van mening is dat die werksituasie van werknemers in 'n groot mate en in 'n mate 'n invloed het op die maatskaplike probleme wat hulle ervaar. Ter staving van hul antwoorde word die klem van die invloed geplaas op die volgende:

- * Die ongesonde werktoestande wat lewensgevaarlik is en wat na die gesin kan oorspoel
- * Swak werkomstandighede wat negatiewe gevoelens en 'n lae selfbeeld tot gevolg het
- * Die tipe werk wat deur polisiebeamptes gedoen word wat hulle negatief stem
- * Die feit dat werknemers geen toekomsvisie het nie
- * Laastens is die plasing van werknemers weer aangehaal as 'n faktor wat hul maatskaplike funksionering beïnvloed

Die laaste twee redes wat deur die respondente verskaf is, het 'n direkte invloed op die loopbaanontwikkeling van die werknemer. Dit dui volgens navorsers aan dat die funksie van loopbaanbeplanning wel van toepassing is in die hantering van werknemers in 'n werknemerhulpprogram.

2.2.2.3 Ondersteuning ten opsigte van loopbaanbeplanning deur die bedryfsmaatskaplike werker self

Volgens die navorsing blyk dit dat respondente nie self betrokke wil raak by die loopbaanberadingsproses nie. Ses (18.2%) respondente het aangedui dat hulle werknemers **glad nie** self sal wil ondersteun in loopbaanbeplanning nie.

Volgens die navorsingsbevindinge is die redes waarom gemelde respondente loopbaanbeplanning nie self wil doen nie, dat hulle beperkte kennis van die onderwerp het en dat hul werklading dit nie toelaat nie.

Die wat genoem het dat hulle dit wel sal wil onderneem het die volgende redes verskaf. Alhoewel hulle dit nie as hul primêre taak beskou nie, noem hulle dat dit soms noodsaaklik is. Van die respondente het genoem dat loopbaanbeplanning 'n interessante veld is en dat hulle graag daarby betrokke sou wou wees. Andere het genoem dat dit voordelig sou wees indien bedryfsmaatskaplike werkers spesifiek opgelei kon word om loopbaanbeplanning te kan doen, veral gesien in die lig van die beperkte beskikbaarheid van kenners op die gebied van loopbaanbeplanning in plattelandse gebiede.

2.2.2.4 Persentasie werknemers wat loopbaanbeplanning nodig het

Dit het uit die navorsing geblyk dat daar 'n behoefte aan loopbaanbeplanning in die werkgebied van bedryfsmaatskaplike werkers bestaan. Meer as die helfte van die werknemers in bedryfsmaatskaplike werkers se werkgebiede het volgens dié navorsing ondersteuning met loopbaanbeplanning nodig.

Die navorsing het ook gevind dat van die bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat tussen 10% en 20% van hul gevalledings vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Hierdie resultaat ondersteun die veronderstelling dat van die werknemers met maatskaplike probleme wél deur middel van loopbaanbeplanning gehelp kan word. Dit ondersteun ook die siening dat loopbaanbeplanning net 'n verdere hulpmiddel is en dat dit nie die enigste intervensie behoort te wees nie.

2.2.3 Deskundige kennis ten opsigte van loopbaanbeplanning

Die navorsing het bevind dat baie min van die respondente aangedui het dat hulle wel oor spesialiteitskennis aangaande loopbaanbeplanning beskik. Die meerderheid het aangedui dat hulle nie oor die nodige kennis beskik nie.

Daar is verder bevind dat die respondente wat aangedui het dat hulle wel oor spesialiteitskennis aangaande loopbaanbeplanning beskik, hul kennis van loopbaanbeplanning deur middel van formele opleiding, selfstudie en konferensies bekom het.

Laastens is bevind dat toe respondente gevra is om 'n keuse uit te oefen oor hoe hulle dié spesifieke kennis sou wou opdoen, 'n groot groep te kenne gegee het dat hulle voorkeur sou gee aan die bywoning van spesiale kursusse oor loopbaanbeplanning. Ongeveer die helfte van die respondente het aangetoon dat hulle die kennis verkieslik sou wou bekom deur konferensies by te woon.

3 'N VERGELYKING VAN DIE BEVINDINGE MET DIE DOELWITTE VAN DIE STUDIE

Die doelstelling van die studie is om 'n teoretiese en praktiese grondslag vir loopbaanontwikkeling daar te stel as moontlike hulpmiddel vir bedryfsmaatskaplike werkers in hul intervensies met en vir werknemers. Die doelstelling is in drie doelwitte verdeel en na aanleiding van die navorsing wat gedoen is, kan die volgende vergelyking gemaak word.

3.1 Teoretiese grondslag

Die eerste doelwit vir die studie was om 'n teoretiese grondslag daar te stel vir die aanwending van loopbaanontwikkeling as 'n werknemerhulpprogramintervensie tydens die proses van maatskaplike hulpverlening aan werknemers.

Dit is ook die hoofdoel van die studie. 'n Volledige teoretiese fundering is as onderbou verskaf vir die daarstelling van 'n loopbaanontwikkelingsfunksie as 'n menslike hulpbronbestuursfunksie. Die navorsing met betrekking tot die loopbaanpatrone en die instrument wat daarvoor ontwikkel is, plaas die teoretiese aspekte in verband met die praktyk. Deur middel van die studie is bevind dat daar 'n omvangryke teoreties gefundeerde agtergrond is vir die daarstelling van 'n praktiese loopbaanontwikkelingsfunksie in 'n organisasie.

3.2 Die bepaling van loopbaanpatrone deur middel van 'n instrument

Tweedens is met die studie gepoog om 'n instrument te ontwerp waarmee die loopbaanpatrone van werknemers bepaal kan word wat in die assesseringfase gebruik kan word om 'n omvattender hulpverleningsdiens aan werknemers te lewer.

'n Bruikbare instrument is dan ook ontwikkel en kan verder gebruik word soos beplan. (Vergelyk hoofstuk 8.) Loopbaanpatrone kan saamgestel en tydens die assessering van werknemers se agtergrond, veral in dié organisasie, gebruik word.

3.3 Loopbaanbeplanning as voorkomende intervensie

Die derde doelwit was om te bepaal of loopbaanbeplanning as intervensie voorkomend aangewend kan word in die hantering van maatskaplike probleme wat deur werknemers ondervind word.

Die studie is aangepak vanuit die veronderstelling dat die proses soos beskryf aangewend kan word as 'n voorkomende intervensie in die behandeling van maatskaplike probleme. Volgens navorser toon die navorsing dat die proses wél as intervensie aangewend kan word. Die toepassingswaarde van die loopbaanbeplanningsproses is deur bedryfsmaatskaplike werkers beskryf en as toepaslik as hulpbron vir aanwending in werknemerhulpprogramme bestempel. (Vergelyk hoofstuk 9.)

3.4 Bespreking van die navorsingsvraag

Die vraag wat in die studie gestel is, word ter wille van volledigheid weer aangehaal:

Kan loopbaanontwikkeling as intervensie tydens die hulpverleningsaksies van bedryfsmaatskaplike werkers met werknemers van 'n organisasie toegepas word?

Die studie het bevind dat deskundiges wat deel is van die mult- dissiplinêre span in werknemerhulpprogramme wél die instrument, soos ontwikkel vir die daarstelling van loopbaanpatrone, kan gebruik as assesseringstegniek. Die studie het verder getoon dat die gestruktureerde ontwikkeling van loopbaanpatrone assesseringswaarde het, veral in die ontwikkeling en daarstelling van loopbaandoelwitte en 'n toekomsvisie vir werknemers. Die studie het verder getoon dat loopbaanontwikkeling na die mening van bedryfsmaatskaplike werkers in die diens van die organisasie wél van toepassing kan wees in werknemerhulpprogramme.

Navorsers is van mening dat die navorsingsvraag wel beantwoord is. Die integrasie van die navorsing wat gedoen is, toon 'n positiewe resultaat en aanvaarding van die konsepte vir die hantering van werknemers, veral vanuit 'n werknemerhulpprogrambenadering.

4 AANBEVELINGS

Die aanbevelings wat ten opsigte van die studie gemaak word, sal elkeen afsonderlik met 'n subhoof aangedui word en hou direk verband met die bevindinge soos hierbo bespreek.

4.1 Bepaling van loopbaanpatrone

Navorsers beveel aan dat assessering ten opsigte van elke werknemer onderneem

word ten einde almal se **loopbaanpatrone** vas te stel. Unieke en proaktiewe voorkomende intervensies kan deur bedryfsmaatskaplike werkers vir die verskillende loopbaanpatrone ontwerp en toegepas word in die uitvoering van hul taak as verskaffers van 'n werknemerhulpprogramfunksie. Die twee bykomende loopbaanpatrone, soos deur dié studie uitgelig, behoort spesiale aandag te geniet, aangesien hulle potensieel gevaar inhou vir ondergeskiktes wat in die misdaadomgewing van die bestuur van dié werknemers afhanklik is.

4.2 Toepassing van 'n loopbaanontwikkelingsproses

Navorsers beveel aan dat die **loopbaanontwikkelingsproses**, soos in die studie voorgelê, doelbewus toegepas word om leemtes aan te spreek. Positiewe stappe ten opsigte van loopbaanontwikkeling behoort ook stabiliteit by die werknemers in die hand te werk. Aangesien sommige werknemers in bestuursposisies is en verskeie ondergeskiktes het, behoort hul eie stabiliteit hul ondergeskiktes ten goede te beïnvloed. Die verhouding tussen stabiliteit by ondergeskiktes en 'n stabiele loopbaanontwikkelingsprogram vir bestuurders is 'n studieonderwerp in eie reg.

4.3 Loopbaanontwikkeling as 'n voorkomende intervensie

Derdens beveel navorsers aan dat ondersoek ingestel word na **voorkomende intervensies** wat gerig is op werknemers wat die bykomende loopbaanpatrone toon. Die vasstelling van 'n loopbaanpatroon en die opstel van 'n loopbaanontwikkelingsplan moet net as die inleiding tot 'n moontlike intervensieproses beskou word. Bedryfsmaatskaplike werkers moet nie die voorgestelde loopbaanontwikkelingsproses as die antwoord op voorkomende intervensies beskou nie. Die loopbaanontwikkelingsproses moet volgens navorsers gebruik word as die beginpunt van 'n baie wyer voorkomende werknemerhulpprogramintervensieproses. Die loopbaanontwikkelingsproses kan vanuit die multi dissiplinêre benadering toegepas word.

4.4 Teoretiese kennisbasis

Navorsers beveel aan dat die bestaande **teorie** ten opsigte van loopbaanontwikkeling en dit wat in dié studie aangebied is, gebruik word as ‘n **kennisbasis** waarop spesifieke voorkomende bedryfsmaatskaplikewerkaksies met werknemers onderneem kan word. Die teoretiese grondslag, soos deur die studie verskaf, bied aan bedryfsmaatskaplike werkers en ander deskundiges binne die werknemerhulpprogram raamwerk die nodige agtergrond om hulpverlening aan werknemers te kan aanbied.

Bedryfsmaatskaplike werkers kan die prakties aanwendbare assesseringsmetodologie as metodiek in hulpverlening aan werknemers binne die werknemerhulpprogram gebruik. Die teorie verskaf ‘n holistiese beeld van die proses, dit ondersteun die bedryfsmaatskaplikewerkteorie, dit fokus op die werknemer en sluit aksiestappe in wat oor ‘n tydperk gemonitor word.

4.5 Aanwending van loopbaanontwikkelingsproses as ‘n hulpbron by werknemerhulpprogramme

Na aanleiding van die bevindinge wil navorsers voorstel dat die **loopbaanontwikkelingsproses as ‘n hulpbron by werknemerhulpprogramme** deur bedryfsmaatskaplike werkers aangewend word. Indien die bedryfsmaatskaplike werkers nie die nodige teoretiese agtergrond het, en/of nie tyd het om dit te bekom nie, wil navorsers aanbeveel dat ander personeelkundiges in die menslike hulpbronbestuur afdelings ingespan word om die proses te bestuur en te monitor.

Bedryfsmaatskaplike werkers moet loopbaanontwikkeling nie in die plek van maatskaplikewerkintervensies aanwend nie. Die loopbaanontwikkelingsproses as ‘n intervensie is ondersteunend tot die intervensies van bedryfsmaatskaplike werkers en navorsers wil aanbeveel dat dit nooit alleen aangewend word in die geval van werknemers met ernstige maatskaplike probleme nie.

4.6 Intervensieproses in bedryfsmaatskaplike werk

Navorsers beveel aan dat die moontlikheid ondersoek word dat loopbaanontwikkeling as **vereiste intervensieproses in bedryfsmaatskaplike werk** ingestel word. So 'n stap sal 'n groter mate van interaksie tussen die ontwikkelingsafdeling en bedryfsmaatskaplike afdelings en ook ander ondersteunende afdelings in organisasies verseker (multi dissiplinêre span). Dié integrasie sal lei tot 'n meer integrale menslike hulpbronbestuursfunksie, 'n aspek wat volgens navorsers min aandag ontvang in organisasies.

5 SLOTGEDAGTES

Netwerknuus het op 17 Augustus 1998 om 16:00 oor Radio Jakaranda berig dat die Suid-Afrikaanse Polisiediens ernstige probleme ervaar as gevolg van werknemers wat die diens verlaat. Die nuusleser het genoem dat, ten spyte van die heersende swak sosio-ekonomiese toestande, 'n gemiddeld van 416 werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisiediens per maand die Diens verlaat. Volgens die berig is die range van die werknemers wat die diens verlaat, veral tussen die rang van sersant en kaptein. Dié berig plaas volgens navorsers dié studie in perspektief en beklemtoon die noodsaaklikheid van loopbaanontwikkeling as voorkomende maatreël.

Navorsers is van mening dat stabiliteit in die werklewe van werknemers sal verbeter indien werkgewers en menslike hulpbronbestuurdeskundiges die aanbevelings van die studie ter harte neem, indien personeelkundiges dit hulle erns maak om nie die simptome van 'n probleem te *behandel* nie, maar eerder die oorsake vroegtydig aan te spreek, en indien bedryfsmaatskaplike werkers bereid is om nuwe en kreatiewe wyses aan te leer om voorkomend met werknemers te handel. Dit behoort beter en meer positiewe produksie tot gevolg hê, wat die kringloop tot 'n gesonde, tevrede werknemer sal voltooi.

Daar is egter nog baie navorsing, opleiding en ontwikkeling wat moet geskied

alvorens loopbaanontwikkeling ten volle as hulpmiddel in werknemerhulpprogramme gebruik kan en sal word. Die toepassing daarvan sal egter afhang van bedryfmaatskaplike werk as menslike hulpbronbestuursfunksie, en van die behoefte van organisasies om 'n totale ondersteuningsdiens aan werknemers te lewer.

-oOo-

BRONNELYS

- 1 Appelbaum, S.H. 1997. Career Development in the Plateaued Organisation. **Career Development International**. Vol 2:1, 1997, pp. 11 - 20.
- 2 Akabas, S.H. & Kurzman, P.A. 1982. **Work, workers and work organizations: A view from Social Work**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- 3 Bailey, L.J. 1990. **Working skills for a new age**. New York: Delmar Publishers.
- 4 Barker, R.L. 1991. **The Social Work Dictionary**. 2nd Edition. Silver Springs, Maryland: National Association of Social Workers.
- 6 Barner, R. 1994. The new Career Strategist. Career Management for the year 2000 and Beyond. **The Futurist**. September - October 1994, pp. 8-14.
- 7 Bartlett, H.M. 1961. **Analyzing Social Work Practice by Fields**. New York: National Association of Social Workers.
- 8 Beatty, R.H. 1994. **Interviewing and Selecting High Performers**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 9 Blignaut, A.M. 1994. 'n **Ondersoek na die daarstelling van kriteria vir die evaluering van maatskaplikewerkers in die Suid Afrikaanse Polisie**. Ongepubliseerde MA verhandeling. Universiteit van Pretoria.
- 10 Boggs, B. 1997. Create a Career Vision. **Quality Progress**. May 1997, pp. 33-36.
- 11 Bolles, R.N. 1996. **What color is your parachute?** Berkeley, California: Consolidated Printers, Inc.
- 12 Botha, A. 1997. Managing your career. **Servamus**. Februarie 1997, Vol 90, Uitgawe 2. p. 46.
- 13 Botha, C.J. 1997. Persoonlike Gesprek. Die Hoof, Bestuursopleiding, Suid-Afrikaanse Polisie, Pretoria.
- 14 Bourner, T., Martin, V. & Race, P. 1993. **Workshops that Work**. London: McGraw-

Hill Book Company.

- 15 Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. 1995. **Human Resource Management: Global strategies for managing adverse workforce.** 5th Edition. Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 16 Chiabotta, W. 1987. **Employee Assistance Programs : How to make them work for you.** Business and Legal Reports, USA.
- 17 Cilliers, S.P. 1973. **Maatskaplike Navorsing: Metodologie Prosedures Tegnieke.** Stellenbosch: Kosmo.
- 18 Clawson, J.G., Kotter, J.P., Faux, V.A. & McArthur, C.C. 1985. **Self Assessment and Career Development.** 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 19 Cloete, J.J.N. 1997. **Personnel Administration and Management.** Pretoria: J.L. van Schaik Publishers.
- 20 Cordray, T.L. 1994. Vocational Counseling in Recovery. **EAP Digest.** November/December 1994, p35-38.
- 21 Compton, B.R. & Galaway, B. 1984. **Social Work Processes.** 3rd Edition. Homewood: Dorsey Press.
- 22 Crites, J.O. 1981. **Career Counselling: Models, methods and materials.** New York: McGraw Hill.
- 23 Culley, S. 1991. **Integrative counseling skills in action.** London: SAGE Publications.
- 24 Cunningham, G. 1994. **Effective Employee Assistance Programs.** A guide for EAP Counselors and managers. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 25 Dale, M & Iles, P.1996. **Assessing Management Skills.** London: Kogan Page Limited.
- 26 Davies, K. 1981. **Human Behavior at Work.** New York: McGraw-Hill.
- 27 De Jager, H.J. 1997. **'n Historiese ondersoek na die ontwikkeling van 'n geïntegreerde benadering in Maatskaplike Werk.** Ongepubliseerde D Phil. Universiteit van Pretoria.

- 28 Dickman, F., Challenger, B.R., Emener, W.G. & Hutchison, W.S. Jr. 1988. **Employee Assistance Programmes**. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publishers.
- 29 Dickman, J.F., Emener, W.G. & Hutchinson, W.S. 1985. **Counselling the troubled person in Industry. A guide to the organization, implementation and evaluation of Employee Assistance Programmes**. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publishers.
- 30 Dryden, W. & Feltham, C. 1994. **Developing the Practice of Counseling**. London: SAGE Publications.
- 31 Dryden, W., Charles-Edwards, D. & Woolfe, R. 1994. **Handbook of Counseling in Britain**. London: Routledge.
- 32 DuBrin, A.J. 1989. **Contemporary Applied Management**. 3rd Edition. Homewood, Illinois: BPI Irwin.
- 33 Du Plessis, A.W. 1994. **Issue resolution in the involvement of Occupational Social Work Practice in SA**. Ongepubliseerde proefskrif. Universiteit van die Witwatersrand.
- 34 Du Preez, L.J. 1991. **Die Sullivan Kode en Bedryfsmaatskaplikewerk in Suid Afrika: 'n Maatskaplikewerk beskouing**. Ongepubliseerde D Phil. Universiteit Van Pretoria.
- 35 EAP Association. [http:// www.eap.com.au/](http://www.eap.com.au/) (20 November 1998)
- 36 EAPA South African Chapter. Draft document – **Standards for Employee Assistance Programmes in South Africa**. Compiled by: Standards Committee of EAPA-SA
- 37 Fast Stream Development Programme in Government Departments & Agencies. 1997/98. **At the Heart of Government**. Recruitment and Assessment Services, LTD., Hampshire.
- 38 Fast Stream Development Programme in Government Departments & Agencies. 1997/8. **Application and Selection Booklet**. Recruitment and Assessment Services. LTD., Hampshire.
- 39 Feldman, D.C. 1988. **Managing Careers in Organizations**. Glenview, Illinois: Scott Foresman & Company.

- 40 Fish, A. & Wood, J. 1993. A challenge to Career Management Practice. **The International Journal of Career Management**. Volume 3, Number 2, 1993, pp. 3 - 10. MCM, University Press.
- 41 Fitz-enz, J. 1990. **Human Value Management**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 42 Garrett, A. 1982. **Interviewing, Its principles and methods**. 3rd Edition. New York: Family Service Association of America.
- 43 Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1995. **Human Resource Management**. 3rd Edition. Johannesburg: International Thompson Publishing.
- 44 Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. 1991. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 7th Edition. Homewood, Illinois: Irwin.
- 45 Goodale, J.G. 1982. **The fine art of Interviewing**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 46 Gouws, L.A., Louw, D.A., Meyer, W.F., & Plug, C. 1982. **Psigologiewoordeboek**. Johannesburg: McGraw-Hill.
- 47 Greenhaus, J.H. 1987. **Career Management**. Fort Worth: The Dryden Press.
- 48 Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Kaplan, E. 1995. The role of goal setting in career management. **The International Journal of Career Management**. Volume 7, Number 5, 1995, pp. 3 - 12. MCM, University Press.
- 49 Grinnell, R.M. jr. 1990. **Research in Social Work : A Primer**. Itasca: Peacock.
- 50 Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. & Shore, J.E. 1993. **Organizational Career Development**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 51 Guy, R.F., Edgley, C.E., Arafat, I. & Allen, E.A. 1987. **Social Research Methods: Puzzles and Solutions**. Boston: Allyn and Bacon.
- 52 Hadley, R.G. & Mitchell, L.K. 1995. **Counseling research and program evaluation**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- 53 Hall, D.T. 1986. **Career Development in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass

Publishers.

- 54 Havassy, V. 1996. **The rogue cop: Officers at risk**. Presentation given at the 103rd Annual Conference of the International Association of Chiefs of Police. 23 - 26 October 1996, Phoenix, Arizona.
- 55 Healy, C.C. 1982. **Career Development**. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- 56 Hellriegel, D. & Slocum, J.W 1986. **Management**. 4th Edition. Reading, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- 57 Hirsh, W. & Jackson, C. 1996. **Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence**. The Institute for Employment Studies, Microgen UK Ltd.
- 58 Iles, P. & Mabey, L. 1992. Managerial Career Management Programmes: Effectiveness. Availability and Acceptability. **British Journal of Management**. Volume 4, pp. 103 - 118. John Wiley & Sons, LTD.
- 59 Isaacson, L.E. & Brown D. 1994. **Career Information, Career Counseling, and Career Development**. 5th Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- 60 Ivancevich, J.M. & Glueck, W.G. 1989. **Foundations of Personnel**. 4th Edition. Homewood, Illinois: BPI, Irwin.
- 61 Ivancevich, J.M. 1995. **Human Resource Management**. 6th Edition. Chicago: Irwin.
- 62 Jaques, E. & Clement, S.D. 1994. **Executive Leadership, A Practical guide to managing complexity**. Arlington, Virginia: Cason Hall & Co. Publishers.
- 63 Jaques, E. 1989. **Requisite Organization: The CEO's guide to creative structure and leadership**. Arlington, Virginia: Cason Hall & Co. Publishers.
- 64 Jaques, E. 1977. **A general theory of bureaucracy**. Heineman, New York: Halsted Press.
- 65 Kasselmann, J.P.H. & Bruwer, L. 1997. **Assesseringsmetodologie vir die daarstelling van 'n Persoonlike Ontwikkelingsplan**. 2^{de} Uitgawe.'n Handleiding saamgestel vir personeelkundiges in die Suid-Afrikaanse Polisie diens. Ongepubliseerd.

- 66 Kenkyujo, S.N.D.K.K. & Shuppanbu, S.N.D. 1992. **Vision Management**. Cambridge, Massachusetts: Productivity Press.
- 67 Klarreich, S.H., Francek, J.L. & Moore, C.E. 1985. **Human Resource Management Handbook: Principles and Practices**. New York: Praeger.
- 68 Koonce, R. 1995. Becoming your own career coach. **Training & Development**. January 1995, pp. 18 - 25.
- 69 Kram, K.E. 1988. **Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life**. Lanham: University Press of America.
- 70 Kushner, H.S. 1986. **When all you've ever wanted isn't enough**. Reading, Biershire: Cox & Wyman, Ltd.
- 71 Landman, C.G. 1996. **Loopbaanbeplanning binne 'n Organisasie met 'n Nie-meervlakkige Organisasiestruktuur**. Ongepubliseerde M.A. Verhandeling. Universiteit van Pretoria.
- 72 Lea, H.D. & Leibowitz, Z.B. 1992. **Adult Career Development, Concepts, Issues and Practices**. Alexandria: National Career Development Association.
- 73 Leibowitz, Z.B., Farren, C. & Kaye, B.L. 1986. **Designing Career Development Systems**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 74 London, M. & Stumpf, S.A. 1982. **Managing Careers**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- 75 Luthans, F. Hodgetts, R.M. & Thomson, K.R. 1987. **Social Issues in Business: Strategic and Public Policy Perspectives**. 5th Edition. New York: MacMillian.
- 76 Mayo, A. 1994. **Managing Careers, Strategies for Organisations**. London: Institute for Personnel Management.
- 77 Mbigi, L. & Maree, J. 1995. **Ubuntu: The Spirit of African Transformation Management**. Johannesburg: Knowledge Resources.
- 78 McKendrick, B.W. 1991. **Social Work in Action**. Pretoria: HAUM Tertiary

- 79 Middlemist, R.D., Hitt, M.A. & Greer, C.R. 1983. **Personnel Management, Jobs, People, and Logic**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 80 Milkovich, G.T. & Bourdreau, J.W. 1991. **Human Resource Management**. 6th Edition. Boston: Irwin Press.
- 81 Montross, D.H. & Shinkman, C.J. 1992. **Career Development, Theory and Practices**. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publishers.
- 82 Morrison, A.N., White, R.P. & Van Velsor, E. 1987. **Breaking the Glass Ceiling**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- 83 Morrison, R.F. & Adams, J. 1991. **Contemporary Career Development Issues**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 84 Mouton, J. & Marais, H.C. 1985. **Basiese Begrippe: Metodologie van die Geesteswetenskappe**. Hersiende Uitgawe. Pretoria: RGN Uitgewers.
- 85 Mullins, L.J. 1996. **Management and Organizational Behavior**. 4th Edition. London: Pitman.
- 86 Myers, D.W. 1984. **Establishing and Building Employee Assistance Programs**. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- 87 Nel, A. 1995. **Die effektiewe toepassing van Loopbaanbepanning in Suid Afrikaanse Organisasies**. Ongepubliseerde M.A. Verhandeling. Universiteit van Pretoria.
- 88 Neuman, W.L. 1991. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Boston: Allyn & Bacon.
- 89 Odendal, F.F., Schoonees, P.G., Swanepoel, C.J., Du Toit, S.J. & Booyesen, C.M. 1994. **HAT: Verklarende Woordeboek vir die Afrikaanse Taal**. Johannesburg: Perskor.
- 90 O'Keefe, T. 1999. A review of: BLUR: The speed of change in the connected economy. **Highlighter**, Vol. 9, Issue 2, February 1999, p 1 - 28.
- 91 O'Reilly, P. 1993. **The skills development handbook for busy managers**. London:

McGraw-Hill Book Company.

- 92 Ott, J.S. 1989. **Classical Readings in Organizational Behavior**. Belmont: Wadsworth.
- 93 Otte, F.L. & Hutcheson, P.G. 1992. **Helping Employees Manage Careers**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 94 Otte, F.L. & Kahnweiler, W.M. 1995. Long-range Career Planning during turbulent times. **Business Horizons**. January-February 1995, pp 2 - 7.
- 95 Payne, M. 1979. **Power, Authority and Responsibility in Social Services**. London & Basingstoke: The MacMillan Press.
- 96 Pearlman, K., Schmidt, F.L. & Hamner, W.C. 1983. **Contemporary Problems in Personnel**. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- 97 Pelsler, M.F. 1988. **Supervisie in maatskaplike werk, riglyne vir die praktyk**. Ongepubliseerde D Phil. Universiteit van Pretoria.
- 98 Pfeiffer, J.W. 1995. **The 1995 Annual. Volume 2, Consulting**. Amsterdam: Pfeiffer & Co.
- 99 Reed, M. 1985. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock Publications.
- 100 Santrock, J.W. 1986. **Life-span Development**. 2nd Edition. Dubuque, Iowa: W.C. Brown.
- 101 Schein, E.H. 1978. **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- 102 Schmitt, N.W. & Klimoski, R.J. 1991. **Research Methods in Human Resources Management**. Cincinnati: Scott-Western Publ. Co.
- 103 Schneier, C.E., Beatty, R.W. & Baird, L.S. 1987. **The Performance Management Sourcebook**. Amberst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- 104 Schoeman, G.A.M. 1996. **Die rol van die Maatskaplike Werker in die Suid-Afrikaanse Polisie**. Ongepubliseerde M.A. aan die Universiteit van Suid-Afrika.

- 105 Schuler, R.S. 1992. **Managing Human Resources**. 4th Edition. St. Paul: West.
- 106 Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline**. Chatham, Kent: Mackays of Chatham PLC.
- 107 Smit, G.J. 1983. **Navorsingsmetodes in die Gedragwetenskappe**. Pretoria: Haum Uitgewers.
- 108 Steinmetz, L.L. 1979. **Human Relations: People at Work**. New York: Harper and Row.
- 109 Stevens, P. 1998. **What works and what doesn't in Career Development Programs**.(Monograph). The Worklife Network. <http://www.ozemail.com> (15 May 1998).
- 110 Stevens, P. 1998. **Bottom up Succession Planning**. (Monograph). The Worklife Network. <http://www.ozemail.com> (15 May 1998).
- 111 Straussner, S.L.A. 1990. **Occupational Social Work Today**. New York: The Howard Press.
- 112 Stutterheim, H. 1997. Persoonlike Gesprek. Direkteur, Maatskaplikewerkdienste van die Suid-Afrikaanse Polisie, Pretoria.
- 113 Suid-Afrikaanse Polisie Omsendskrywe, Verwysing 3/1/1 gedateer 1997/11/14.
- 114 Suid-Afrikaanse Polisie Omsendskrywe, Verwysing 9/2/39(1) gedateer 1996/11/15.
- 115 Suid-Afrikaanse Polisie Omsendskrywe, Verwysing 15/6/1 gedateer 1996/12/02.
- 116 Suid-Afrikaanse Polisie Omsendskrywe, Verwysing 4/5/1 oor 4/3/1 gedateer 1999/01/21.
- 117 Suid-Afrika. **Konstitusie**, Wet 108 van 1996. Staatsdrukker: Pretoria
- 118 Suid-Afrika. **Suid-Afrikaanse Polisie Wet 68 van 1995**. Staatsdrukker: Pretoria.
- 119 South Africa. **White Paper on Human Resource Management in the Public Service**. Government Gazette Vol 390, No 18594, 31 December 1997. Staatsdrukker: Pretoria.
- 120 Syrett, M. & Hogg, H. 1992. **Frontiers of Leadership, An Essential Reader**. Oxford:

Blackwell Publishers.

- 121 Terblanche, L.S. 1988. **‘n Bedryfsmaatskaplikewerk-onderzoek na die aard en voorkoms van werknemerhulpprogramme in die Republiek van Suid-Afrika.** Ongepubliseerde D Phil. Universiteit van die Oranje Vrystaat.
- 122 Tolbert, E.L. 1980. **Counseling for Career Development.** Boston: Houghton Mifflin Company.
- 123 Tripodi, T. 1983. **Evaluative Research for Social Workers.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 124 Van Den Heever, C.M. 1996. **Maatskaplike verantwoordelikheid: ‘n prinsipiële beskouing.** Ongepubliseerde D Phil. Universiteit van Pretoria.
- 125 Van Der Erve, M. 1989. **The power of tomorrow’s management.** Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- 126 Van Wyk, M.W. 1995. **Affirmative Action, Equality and Section 8 of the Constitution.** Ongepubliseerde verhandeling. Unisa.
- 127 Vavra, L. **Career Development Programs.** Personal e-mail (25 May 1998)
- 128 Wechsler, H. 1981. **Social Work Research in the Human Services.** 2nd Ed. New York: Human Services Press.
- 129 Werther, W.B. (Jr) & Davis, K. 1993. **Human resources and Personnel management.** 4th Edition. New York: McGraw Hill Inc.
- 130 Wilson, S.J. 1978. **Confidentiality in Social Work.** New York: The Free Press.
- 131 Zunker, V.G. 1990. **Career Counseling : Applied concepts of Life Planning.** 3rd Edition. California: Brooks/Cole Publishing Co.

BYLAAG A

BYLAAG B

PERMISSION TO RELEASE WORK-RELATED INFORMATION

387

I, no: _____ Rank: _____

Name: _____

Directorate/Unit: _____

Hereby give written permission that the Manager of the Equity Component may make the following information known to my **immediate / unit / national**¹ commander or director;

- whether the Equity Component or its **resources** can be of assistance to me;
- what my **development plan** of action is, and
- my **progress**, but only in so far as my supervisor/command may need this information to form an opinion of my level of achievement and what they can expect of me as far as work performance is concerned.

Signature: _____

Date: _____

Place: _____

¹Delete that which is not applicable.

BYLAAG C

Posbus 74871
Lynnwood Rif
0040

Kollega/Colleague

Aangeheg by hierdie brief sal u 'n kort vraelys vind. Die vraelys word afgeneem as deel van my doktrale studies aan die Universiteit van Pretoria. Ek het die toestemming van die Hoof van Menslike Hulpbronbestuur en die Hoof van Maatskaplikewerkdienste om die studie te voltooi.

Attached to this letter you will find a short questionnaire. The questionnaire is distributed to be completed as the final part of my doctoral studies at the University of Pretoria. The Head of Human Resource Management and the Manager of Social Work Services of the South African Police Service have given authority for the undertaking and completion of this study.

U sal merk dat die vrae oor werknemerhulpprogramme handel asook die aanwending van loopbaanbeplanning as funksie van werknemerhulpprogramme. U word versoek om die vrae so noukeurig as moontlik te beantwoord en die antwoord aan my terug te stuur per faksimile na die volgende nommer voor of op 31 Januarie 1999.

You will notice that the questions investigate the use of career planning as a function of Employee Assistance Programmes. You are requested to carefully answer the questions and fax your completed questionnaire back to me on or before 31 January 1999, the fax number is as follows:

Faks nommer: (012) 355 5234

'n Vergelyking van die response sal per provinsie aangedui word. Terugvoering ten opsigte van die verwerkte gegewens asook die aantal response terugontvang sal aan die Hoof van Menslike Hulpbronbestuur en die Hoof van Maatskaplikewerkdienste gelewer word.

Your response will be compared with others from the same province. Feedback regarding the results will be given to The Head of Human Resource Management and the Manager of Social Work Services of the South African Police Service. Feedback will also be given regarding the number of returned and completed questionnaires.

Baie dankie vir u ondersteuning in die invul en versending van die vraelys.

Thank you for your support in the completion and return of the questionnaire.

Herman Kasselmann

VRAELYS/QUESTIONNAIRE

Instruksies/Instructions:

In die beantwoording van die onderstaande vrae, gebruik asseblief die volgende skaal behalwe waar anders aangedui:

In answering the questions please use the following scale, unless otherwise indicated:

1	2	3	4
In 'n groot mate To a great extent	In 'n mate To an extent	In 'n mindere mate To a lesser extent	Glad nie Not at all

No Nr	Vraag Question	Skaal Scale			
Vraag 1 Question 1	Dui aan in welke mate u met die volgende saamstem: Indicate the extent to which you agree with the following:				
1a	Loopbaanbeplanning is 'n kernfunksie van 'n organisasie se menslike hulpbronbestuursisteem. Career planning is an essential function of the human resource management system.	1	2	3	4
1b	Is u vertrouwd met die proses en inhoudelike van loopbaanbeplanning as menslike hulpbronbestuursfunksie? Are you acquainted with the process and content of career planning as a human resource management system?	1	2	3	4
1c	Kan loopbaanbeplanning as hulpbron vir werknemer-hulpprogramme aangewend word? Career planning can be utilized as a resource in employee assistance programmes.	1	2	3	4
Vraag 2 Question 2	Volgens u praktykervaring, dui aan in welke mate u van mening is dat: According to your experience in practice, indicate the extent to which you are of the opinion that:				
2a	Werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie se maatskaplike funksionering beïnvloed word deur hul loopbaankeuse? The social functioning of employees in the South African Police Service is influenced by their choice of career.	1	2	3	4
Motiveer u antwoord van vraag 2a asseblief Please motivate your answer of question 2a	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				

<p>2b</p>	<p>Werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie diens se spesifieke werksituasie verantwoordelik is vir die maatskaplike probleme wat hulle ondervind? The specific work situation of employees in the South African Police Service is responsible for social problems they experience?</p>	1	2	3	4
<p>Motiveer u antwoord van vraag 2b asseblief Please motivate your answer of question 2b</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p>2c</p>	<p>U die werknemers van die Suid-Afrikaanse Polisie diens wat vir maatskaplike hulp na u verwys is, self met loopbaanberading wil ondersteun ? You would like to assist employees of the South African Police Service with career guidance yourself?</p>	1	2	3	4
<p>Motiveer u antwoord van vraag 2c asseblief Please motivate your answer of question 2c</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p>2d</p>	<p>Indien u van mening is dat werknemers van die Suid Afrikaanse Polisie diens se spesifieke werksituasie wel verantwoordelik is vir hul maatskaplike probleme, verskaf asseblief 'n beraamde aanduiding van die volgende: If you are of the opinion that the work situation of employees in the South African Police Service is responsible for social problems they experience, please provide an estimated indication of the following:</p>				
<p>Persentasie (%) werknemers in u werkgebied wat vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Percentage (%) of employees in your working environment who need to be referred for career guidance.</p>		<p style="text-align: center;">%</p>			
<p>Persentasie (%) gevalle van u totale gevallelading wat vir loopbaanbeplanning verwys behoort te word. Percentage (%) of your total caseload that need to be referred for career guidance.</p>		<p style="text-align: center;">%</p>			

Vraag 3 Question 3	Beskik u oor die nodige deskundige kennis rakende loopbaanberading om dit te gebruik in u hulp aan werknemers?(Merk asseblief u antwoord met X) Do you have specialist knowledge regarding career guidance to use it in assisting employees?(Please mark your answer with an X)	JA YES	NEE NO
3a	Indien u antwoord by 3 JA is, op welke wyse het u sodanige kennis verwerf? (Merk asseblief alle toepaslike antwoorde met 'n X) If you have marked question three (3) as YES, please indicate with an X in the appropriate box the manner in which you have obtained the specialist knowledge.		
Formele opleiding (bv deel van u graadstudies) Formal training (eg as part of your degree)			
Praktykervaring in loopbaanbeplanning Practical experience in career planning			
Selfstudie met betrekking tot loopbaanbeplanning Selfstudy regarding career planning			
Spesifieke kursusse met betrekking tot loopbaanbeplanning Specific courses related to career planning			
Konferensies Conferences			
Ander (spesifiseer asseblief) Other (Please specify)			
3b	Indien u antwoord by 3 NEE is, op welke wyse sou u sodanige kennis wil verwerf? (Merk asseblief alle toepaslike antwoorde met 'n X) If you have marked question three (3) as NO, please indicate with an X in the appropriate box the manner in which you would like to obtained the specialist knowledge.		
Formele opleiding (bv deel van graadstudies) Formal training (eg as part of a degree)			
Praktykervaring in loopbaanbeplanning Practical experience in career planning			
Selfstudie met betrekking tot loopbaanbeplanning Selfstudy regarding career planning			
Spesifieke kursusse met betrekking tot loopbaanbeplanning Specific courses related to career planning			
Konferensies Conferences			
Ander (spesifiseer asseblief) Other (Please specify)			

BYLAAG D

ONDERHOUDSKEDULE

1. Hoe sou u die bestuurstyl van senior bestuur in die ou Suid Afrikaanse Polisie beskryf?

Outokraties	Laissez faire	Demokraties
-------------	---------------	-------------

2. Watter rol het Staande Orders in die bestuur van die ou Suid Afrikaanse Polisie gespeel?

3. Wanneer personeel van u komponent verplaas moet word, het u die gesag om dit te doen?

JA	NEE	ONSEKER
----	-----	---------

- 4.1 Voel u seker oor u toekoms in die Suid Afrikaanse Polisie diens?

JA	NEE	ONSEKER
----	-----	---------

- 4.2 Na u mening, is u personeel seker oor hul toekoms in die Suid Afrikaanse Polisie diens?

JA	NEE	ONSEKER
----	-----	---------

5. Is loopbaanpaaie/loopbaanroetes vir u en u personeel ontwikkel en met u bespreek?

	ONTWIKKEL			BESPREEK		
Loopbaanpad	JA	NEE	ONSEKER	JA	NEE	ONSEKER
Loopbaanroete	JA	NEE	ONSEKER	JA	NEE	ONSEKER

6. Is loopbaanontwikkeling volgens u noodsaaklik vir die personeel van die Suid Afrikaanse Polisie diens?

JA	NEE	ONSEKER
----	-----	---------

Baie dankie vir u tyd en belangstelling.