



BESTUURSLOOPBAANBEPLANNING

DR G.J. MALHERBE Hoof, Mannekragbenutting, Yskor

SYNOPSIS

Management career planning determines the way ahead, and the ways ahead of its managers form the way ahead of the organisation. Various surveys in the United Kingdom and the United States show that management development is actively applied in dynamic growing organisations, while free wheeling organisations pay little attention to this activity.

After discussing the pre-requisites for successful development the author briefly discusses management development and career planning as a part thereof. The career planning process is discussed. This is a continuous process which includes work oriented activities and a variety of internal and external facilities, depending on the individual needs of each manager and potential manager.

INLEIDING

Bestuursontwikkeling is 'n konsep wat deur gaans in die moderne denke in alle sektore van die ekonomie aanvaar word as 'n sine qua non vir die voortbestaan en lewenskragtige groei van 'n organisasie in die sterk konkurrerende mark-omstandighede waarin ons ons nou, en sekerlik in die afsienbare toekoms sal bevind. Beide vanaf die platform sowel as in die literatuur word bestuursontwikkeling verkondig, en daar is baie Direksies wat daadwerklik optree in 'n poging om aan die vereistes van hierdie bestuurskonsep te voldoen.

Dus vind ons veelvuldige skemas wat as die eerste fase van bestuursontwikkeling dien, t.w. bestuursbeoordeling. Hierdie skemas probeer om aan die spesifieke behoeftes van die betrokke firma te voorsien en is tot 'n meerdere of mindere mate suksesvol afhangende van die bestuur van die organisasie. Daar word egter gevind dat, sodra die beoordelings gedoen en die dokumente geliasseer is, die proses as afgehandel beskou word. Die werklike handeling van beoordeling is egter slegs die begin van die fase — daarna volg die onderrig en ander hulp wat aan die ondergeskikte verleen moet word deur sy seniors om die areas van sy werkprestasie te versterk waar bepaal is dat swakhede bestaan. Hierdie eerste fase is eintlik die grondslag van die hele daaropvolgende proses; dit moet dus openlik en eerlik gedoen en bespreek word tussen die twee betrokke partye. Die meganiese tegnieke en dokumentasie

wat aangewend word, is nie van oorwegende belang nie; dis die bestuursklimaat waarin dit plaasvind en die individuele benadering tot die ontwikkelingsinstrument van elke bestuurder wat deurslaggewend tot die sukses van die proses is.

Daarbenewens word groot somme geld aan die verkryging van benodigde bestuurskennis bestee, gewoonlik deur middel van formele kursusse deur instansies wat spesiaal vir sulke opleiding toegerus is. Die fasiliteite wat hiervoor in Suid-Afrika bestaan, is legio, bv. Universiteite en Kolleges vir voor- en nagraadse kursusse (o.a. M.B.L., M.B.A., D.G.B.), breë professionele kursusse wat deur die instansie self binne-muurs gehanteer word bv. Louis Allen-bestuurskursus, A.M.A.-toesighouerskursus, kursusse wat toegespits is op sekere aspekte van bestuur, bv. Blake en Mouton se 'Managerial Grid' oor bestuurstyle, Kepner-Tregoe oor besluitneming, Scott-Myers oor motivering, ens. Daar is talle professionele institute wat lesings, seminare en praktika in hierdie verband reël volgens die ontwikkelingsbehoefte wat van tyd tot tyd ontstaan — almal met een doelwit in sig — die ontwikkeling van die individu as bestuurder.

Daar moet gewaak word teen ondoelgerigte opleiding. Dikwels word persone na kursusse gestuur om redes wat heeltemal afwyk van dié wat binne 'n goedbeplande ontwikkelingskema aanvaarbaar is, bv. opleiding omdat dit deesdae

van organisasies verwag word om op te lei (afgesien van resultate!), iemand stuur as beloning vir goeie diens, of omdat ons reken dis sy beurt aangesien sy kollegas almal reeds 'n kans gehad het, ens. Hierdie soort benadering beloop nie slegs vir die organisasie tot groot somme geld nie, maar bring opleiding en ontwikkeling in onregverdige onguns omdat weinige positiewe resultate daaruit vloei.

VOORWAARDES TOT SUKSESVOLLE ONTWIKKELING

Die aksies hierbo beskryf, het tot nog toe meestal van die bestuurder se inisiatief afgehang met aanvaarding, soms teen wil en dank, deur die ondergeskikte. In die vroeëre dekades was die optrede streng diktatoriaal, maar sedertdien het dit meer patriargaal geword, soms pseudo-patriargaal, maar met dieselfde uitwerking — die senior bepaal die wel en weë van die junior en laasgenoemde het min, indien enigiets, te sê oor sy eie omstandighede.

Tydens die jongste jare het daar egter 'n groot verandering in die jeug se benadering tot sy omgewing ingetree — waar hy eers tevrede was met die optrede van die ouer geslag en die rol wat hulle gespeel het in die bepaling van sy loopbaan en sy toekoms, het dit nou verander na 'n situasie van deelnemende beplanning deur beide partye. Die toetreders wil 'n betekenisvolle sê in sy loopbaan en sy ontwikkeling in sy loopbaan hê waarop hy vir homself 'n toekoms kan bou. Hierdie verskynsel kom nie slegs in die handel en nywerheid voor nie, maar die optrede van studente teenoor verouderde curricula by universiteite is nou reeds welbekend. Ook daar verklaar hulle hul belang in die omvang en inhoud van die onderwerpe wat aan hulle opgedis word, juis met die oog op hul vooruitsigte om hulle toekomstige loopbane suksesvol te ontwikkel. Dis juis hierdie benadering wat dit prakties moontlik maak vir Bestuur om die positiewe samewerking van die meer junior vlakke in die beplanning te verkry op voorwaarde dat die junior vlakke bereid is om die bona fides van topbestuur te aanvaar.

Juis as gevolg van die reaksie van die toetreders, is dit essensieel, maar eweneens net so moeilik, om topbestuur se geloofwaardigheid by hulle te laat posvat en permanent te steun. Die

ondervinding van die verlede waar bestuur te dikwels op onoordeelkundige wyse die werker probeer motiveer het met onverwulbare beloftes, het 'n merk gelaat wat moeilik uitwisbaar is. Hulle neig om hiperkrities te oordeel, en as hulle loopbane nie volgens verwagting ontplooi nie, reageer hulle skerp teen topbestuur. Hierdie reaksie geskied ook nie op individuele basis nie, maar toon die tipiese akkumulasie-effek van verhoudings binne informele organisasionele groepe, wat hierdie toetreders in der waarheid vorm. Eweneens, sodra hierdie houding van die informele groep teenoor die formele topbestuur-organisasie negatief word, is dit soveel moeiliker om dit na 'n positiewe benadering en optrede te verander. Ondervinding het getoon dat, aangesien die toetreders in hulleself gemotiveer is om aan die ontwikkelingsprogramme deel te neem, dit maklik is om by die aanvang van die program hulle entoesiastiese samewerking te verkry, maar as dit die minste blyk dat topbestuur deur sy optrede nie die program ondersteun nie, of daar kom 'n verstadiging in die momentum van die program, verskyn die negatiewe reaksie vinnig en neig om nie net tot die program beperk te bly nie, maar 'n uitwerking op neweliggende funksies te hê.

Dus kan dit waardeer word dat die sukses van so 'n program afhanklik is van houdings — houdings by die toetreders en houdings by topbestuur. Die houdings by die toetreders is aanvanklik geen probleem nie, maar die houdings by topbestuur skep dikwels moeilike situasies, en dit meestal sonder dat hulle besef hoe sterk die uitwerking van hulle houdings op die juniors is. Dikwels is hulle van mening dat die feit dat hulle fondse vir ontwikkelingsprogram beskikbaar stel of dat hulle periodiek opwekpraatjies voer, voldoende is om die organisasie te laat insien hoe positief hul houding teenoor opleiding en ontwikkeling is. Die teenoorgestelde is egter die geval. Indien die genoemde aksies uitgevoer word, maar topbestuur onttrek hulle en vorm nie 'n aktiewe deel van die ontwikkeling nie, faal hulle in die bereiking van hulle doel, en staan hulle verbaas dat die duur en gesofistikeerde program só min rendement lewer. As die program dus 'n aktiewe neergolwing is van bo tot onder, het dit die beste kans op sukses.

'n Belangrike faktor wat ook in gedagte gehou moet word, is dat die ontwikkelings-program wat vir die loopbaan van die individu beplan word, nie geïsoleer van sy organisasionele omgewing kan staan nie. Reeds vanaf die beoordelingsfase is dit noodsaaklik om die persoon in sy pos te sien, en nie die persoon op sy eie nie; nog belangriker, om te verseker dat die senior en die betrokke bekleër van die pos die kritiese prestasie areas en doelwitte van die pos eenders verstaan. Indien daarin geslaag word om die situasie te skep, moet die bekleër die geleentheid gebied word om sy sienswyse te stel oor hoe sy onmiddellike organisasionele omgewing sy ontwikkeling hinder. Om 'n hoë-prestasie werknemer in 'n lae-vereiste pos te hou sodat dit vir hom geen uitdaging inhou nie, is skadelik beide vir hom en sy organisasie. Nóg die individu nóg die organisasie is staties; daar is gedurige verandering en groei. Dus is dit nodig dat die twee gedurig gepaard word deur die jare. Dit bly een van die belangrike take van 'n bestuurder om voortdurend op die uitkyk te bly na veranderings wat nie op formele wyse op die pligstate getoon word nie — wanneer die bekleër die pos ontgroei of die aksent van sekere funksies in 'n pos verander sodat die inhoud nie meer 'n uitdaging vir die bekleër inhou nie. Die teenoorgestelde gebeur ook — deur dieselfde funksie- of aksentverskuiwing word prestasies van die bekleër verwag waarvoor hy nie gereed is nie. Beide van hierdie verskynsels is skadelik.

Die laaste belangrike voorwaardelike faktor tot die sukses van die Skema wat ons wil noem, is die begrip van verbintenis. Hierdie verbintenis is 'n sterk begrip wat bestaan uit 'n formele verklaring van voornemens om iets te doen of nie te doen nie. Dis veel meer as slegs 'n wens; dit sluit in die bereidheid om die voorneme te spesifiseer en oor te dra aan andere dat beskikbare bronne aangewend sal word om die verbintenis gestand te doen. By loopbaanbeplanning is 'n verbintenis nie 'n vooruitskatting van wat moontlik met die individu sal gebeur nie, maar dis 'n besliste onderneming wat gegee is dat iets met die individu sal gebeur of nie gebeur nie. Verbintenis veroorsaak aksie; dit voorspel nie moontlike aksie nie. Dus, waar verbintenisse gegee is deur enige party wat deel het aan die plan, moet

dit dienooreenkomstig die uiteensetting hierbo nagekom word anders kan die Skema nie met sukses bekroon word nie. Realisties gesien, sal omstandighede wel voorkom waar verbintenisse nie nagekom kan word nie, maar dit moet onder die oë gesien word en die verstandhouding tussen die partye kan bewaar word as die nuwe situasie verduidelik en verstaan word en indien moontlik, nuwe verbintenisse gedefinieer word. Dus, waar daar enigsins twyfel bestaan of so 'n verbintenis nagekom sal kan word, is dit voordeliger om ooreen te kom op poging tot aksie eerder as 'n onbevredigde verbintenis.

BESTUURSONTWIKKELING

Met hierdie stellings wat sukses onderlê in gedagte, kan die proses van bestuursloopbaanbeplanning in groter detail bekyk word; eerstens, sy plek in die hele bestuursontwikkelingsproses. Loopbaanbeplanning volg op die beoordelings genoem in die inleiding en hoewel hierdie pogings prysenswaardig is, is dit nodig om veel meer te doen beide om die ontwikkelingsproses tot sy logiese uiteinde tot voordeel van die individu deur te voer en om te verseker dat die organisasie sy rendement op die bestede geld in die sak kry. Die fases wat op die bestuursbeoordeling volg, vereis nog groter toewyding en verbintenisse van topbestuur om hulle tot 'n suksesvolle resultaat te lei as die beoordeling self. Die fases van bestuursontwikkeling word in tabel 1 opgesom.

Hierdie uiteensetting toon dat kolom A die basiese meganiese dissipline beskryf waarop die werklike individuele ontwikkeling van kolom B gebaseer is. Die aktiwiteite in kolom B moet aan die behoeftes, soos deur die instrumente in kolom A ontleed, voldoen en bymekaar inpas en mekaar aanvul — en hierdie programmering vind plaas tydens die fase van loopbaanbeplanning.

'n Mate van onderrig en raadgewing vind wel na die bestuursbeoordeling plaas, maar die hele ontwikkeling word werklik eers by die loopbaanbeplanning geformuleer.

Die ontwikkeling van die individu in sy organisasie is 'n driesydige verbintenis — bestuur, opvoedkundige instansies en die individu self. Die eerste twee verskaf die fasiliteite tot ver-

A. OPEENVOLGEND/SIKLIES	B. DEURLOPEND
1. Bestuursbeoordeling 2. Posvereistebepaling 3. Loopbaanbeplanning 4. Vorderingsbeplanning (Opvolgingsbeplanning)	Individuele Opleiding en Ontwikkeling In-die-pos: Onderrig Raadgewing Intern: Posrotasie Projekte Groepopdragte Buitebesoeke Komiteepligte Ekstern: Universiteite/Kolleges Interne/Eksterne bestuurs- kursusse Professionele Institute

TABEL 1

breeding, maar dit rus by die individu self tot watter mate hy die fasiliteite gebruik. 'n Belangrike beginsel is dat die individu nie die geleentheid tot persoonlike groei bloot om mensliewende redes geskenk word nie, maar omdat dit ook essensieel vir die betrokke organisasie is dat hy sy maksimum ontwikkelingspas volhou.

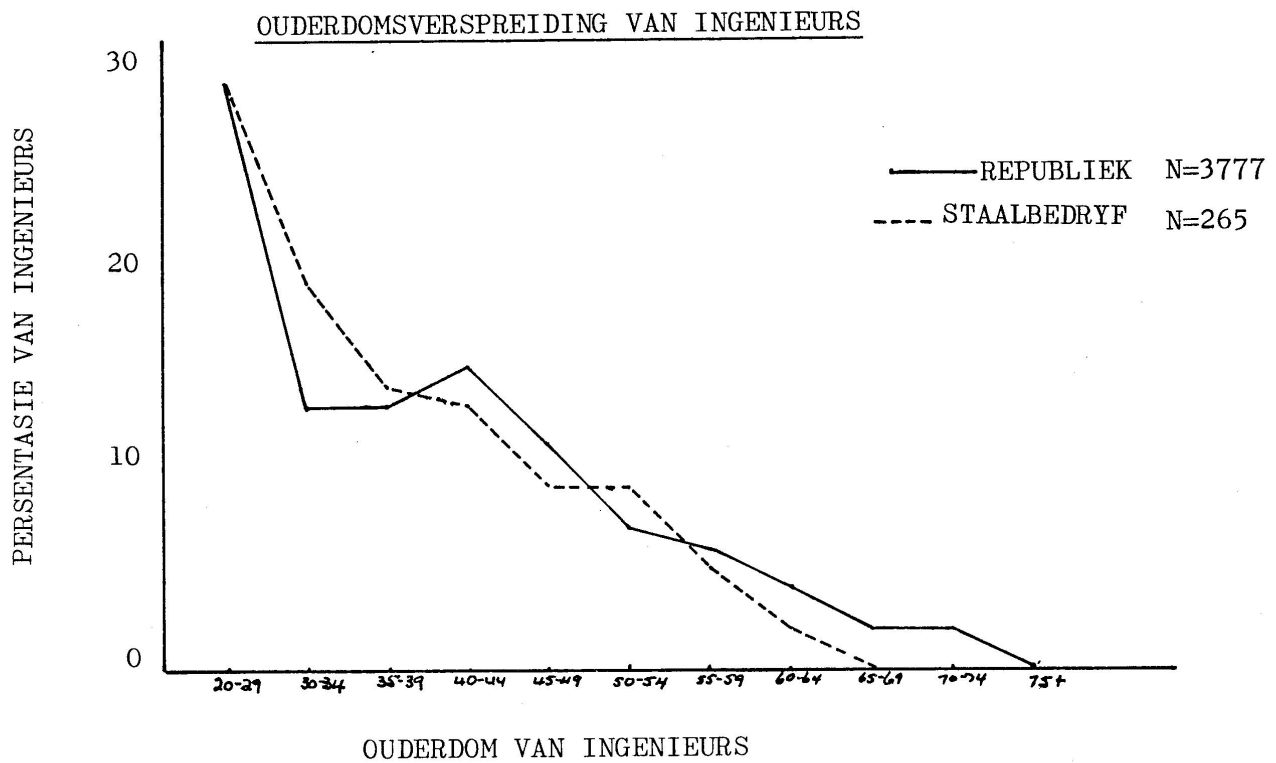
Grafiek I dui op 'n tipiese verskynsel wat vandag by enige beroepsgroep gevind word waar die getalle binne die organisasie statisties hanteerbaar is.

Die tendens is tiperend van professionele groepe, soos dié in die betrokke grafiek, sowel as van geskoolde en semi-geskoolde groepe. Die uitstaande kenmerk van die kurwe is die groot

persentasie jong toetreders in vergelyking met die meer gevorderde persone. Hierdie karakteristieke is natuurlik logies omdat daar jaarliks al groter getalle jeugdige tot die verskillende beroepsrigtings in 'n groeiende ekonomie toetree. Die getalle in elke groep mag dus wel toeneem met die verloop van jare, maar die basiese verhouding tussen ouderdomme sal dieselfde bly. Slegs wanneer die toetreding afneem saam met 'n langdurige afplatting van die groeikoers van die betrokke bedryf, sal daar waarskynlik 'n verandering in die tendense plaasvind.

Indien ons teenoor die ouderdomsverspreiding, wat normaalweg 'n aanduiding is van ondervindingsverspreiding, die normale organi-

GRAFIEK I



sasionele hiërargie vir die verskillende beroepsgroepe plaas, sal daar gevind word dat die populasie skynbaar te jonk is om aan die posvereistes te voldoen wat vir junior- en middelbestuur gestel word; die akademiese voorskrifte word redelik maklik nagekom, maar 'n groot mate van ryphed en ondervinding word eweneens vooropgestel. Dit bly nog 'n ope vraag hoeveel van laasgenoemde faktore wel nodig is en of ons nie geneig is om onnodige lang ondervinding en besondere ryphed as voorwaardes te stel waar hulle eintlik nie nodig is nie. As gevolg van ons sosio-kulturele omstandighede en die intensivering van onderwys, tree die beginner toe op 'n al hoër ontwikkelingsvlak en ontwikkel hy veel vinniger daarna as vroeër.

Die ouderdomsverspreidings impliseer dus die voorkoms van frustrasie by die jeugdiges met hulle natuurlike dinamiek en entoestasie wat maklik gekortwiek raak deur dié topbestuur wat nog nie tot die besef gekom het dat hulle met die onkeerbare moderne sosio-psigologiese verskynsel te doen het nie. Indien daar nie redelik deur topbestuur opgetree word nie,

veroorsaak dit lae produktiwiteit, algemene traak-my-nie-agtige houdings en hoë omsette. Die toetreders wat reeds hoogs-gesofistikeerd is, verlang dus verantwoordelikheid, toepassing van hulle kennis en 'n loopbaan waarin hulle kan ontwikkel tot hulle maksimum vermoëns in die kortste moontlik tyd, veral aangesien hulle daarvan bewus is dat daar wel moontlikhede hoër op in die hiërargie bestaan.

Van die bestuur se kant gesien, veroorsaak die skynbare wanbalans tussen die hiërargie en die beskikbare personeel juis die behoefte tot snelle ontwikkeling van die individu sodat hy wel voldoen aan die vereistes van die pos. Die tradisionele laissez-faire-benadering tot groei werk óf beperkend op die uitbreiding van 'n organisasie, óf juniors word gebruik om die pligte verbonde aan die senior poste te vervul sonder die ooreenkomstige geldelike en nie-geldelike erkenning. Die resultaat hiervan is maklik voorspelbaar.

Ook op Grafiek I verskyn die tendens van dieselfde groep soos dit Republiekwyd bestaan

— die ooreenkoms is klaarblyklik. Dit beteken dat, indien 'n organisasie sy samestelling wil verander om by sy organisasionele hiërargie aan te pas, hy drastiese strukturele veranderings aan sy diensvoorwaardes en vergoedingspatrone sal moet aanbring wat hom slegs vir 'n kort tydjie 'n meer leefbare samestelling sal gee as wat in die Republiek van krag is; daarna sal sy konkurrente verplig wees om sy voorbeeld te volg wat weer tot die oorspronklike verspreiding sal lei. Die alternatiewe en meer aanvaarbare oplossing is om die toetreders wat in die bestuursvlakke beweeg of daarnatoe op pad is op 'n manier te behandel waarvolgens hulle 'n aanvaarbare ryphed en ondervinding in die kortste moontlike tyd sal kan bekom. Dit lyk asof 'n behoorlik beplande loopbaan beplanning van elke individu 'n bydrae hiertoe kan lewer.

LOOPBAANBEPLANNING

Dus wil ek graag dat ons nou spesiaal aandag wy aan hierdie belangrike fase van die ontwikkeling. In die verband waarin die term 'loopbaan' gebruik word, beteken dit 'n aanvaarde funksionele beroepsrigting binne 'n organisasie eerder as óf 'n akademiese dissipline óf die bepaling van sy vordering van pos tot pos deur die range van die hiërargie. Volgens hierdie betekenis, hou die begrip dus sekere beperkings in wat veral daarop dui dat die individu so vroeg moontlik in 'n geskikte loopbaan geplaas en fasiliteite geskep word vir sy groei.

1. Die verskillende loopbane binne 'n akademiese dissipline vereis sekere karaktertrekke by dié persoon — daar is 'n breë verskil tussen die tipe persoon wat 'n aktiewe lynfunksie verkies teenoor die persoon wat eerder sy energie aan 'n stiller staffuksie wil bestee. Daar bestaan vandag geen keuringsbatterye met 'n aanvaarbare geldigheid wat die plasing van individue so fyn kan voorspel dat die korrekte plasing eenmalig kan geskied nie.
2. Baie van die loopbane lê naby mekaar omdat hulle basiese dissiplines dieselfde is, bv. audit, finans, rekenoutomaatstelsels of bedryfsingenieurswese, industriële ontwerp,

ens. In gevalle, dus, kan die persoon redelik maklik omskakel van die een na die ander mits die nodigheid daarvoor vroeg in sy loopbaan bepaal word; in ander gevalle kan die oorskakeling gladnie plaasvind nie.

3. Sekere loopbane se vorderingsplafonne is veel laer as andere — sommige persone sal tevrede wees om in die beperkte loopbane te bly, andere moet vroegtydig daaruit verwyder word na loopbane wat meer uitdaging bied, bv. op die gebied van die bestuurswetenskappe. Waar dit van die persoon verlang word om in die beperkte loopbaan te bly as gevolg van sy deskundige kennis op 'n sekere gebied, moet voorsorg vir meer erkenning van sy pogings as wat sy plafon toelaat, getref word.

Die gevaar bestaan dus dat die misplasing nie vroegtydig genoeg waargeneem word nie met die daaropvolgende administratiewe probleme en soms onaangenaamhede, tesame met die verlies aan prestasie en profyte. Dus moet daar 'n lopende meganisme wees wat die plasing en ontwikkeling van die persoon in 'n loopbaan kontroleer — veral wanneer ons die ontstaan van die groot aantal nuwe loopbane in die jongste tyd in ag neem.

DIE LOOPBAANBEPLANNINGSPROSES

Een van die belangrikste verantwoordelikhede van 'n bestuurder is dus die ontwikkeling van sy ondergeskiktes. Ten einde hierdie verantwoordelikheid na te kom, is dit nodig dat 'n bestuurder sy ondergeskiktes help om hul verantwoordelikhede te begryp, hul doelwitte te bepaal, hulle bystaan met die bereiking van hierdie doelwitte deur voortdurende onderrig, hulle motiveer tot verbetering van hul prestasie en hul gedurig op hooëte bring met hulle vordering.

Loopbaanbeplanning is 'n kritiese fase in die bestuursontwikkelingsprogram en bied aan die individuele bestuurder 'n kommunikasiekanaal en geleentheid om sy ondergeskiktes te ontwikkel en vir groter verantwoordelikhede voor te berei.

Die ontwikkeling van ondergeskiktes is 'n deurlopende proses wat in die praktyk nie net deur middel van werk-georiënteerde

aktiwiteite gedoen word nie, maar ook met behulp van 'n verskeidenheid interne en eksterne onderwys- en opleidingsfasiliteite, afhange van die individuele behoefte van elke individu. Dis juis hierdie individu-oriëntering van die proses wat so belangrik is.

Ten einde administratiewe beheer en koördinasie van onderwys- en opleidingsprogramme moontlik te maak en om die ondergeskikte se mening oor sy loopbaan te verkry, kan 'n formele loopbaanbeplanningsonderhoud op 'n sikliese basis ingestel word. Hierdie onderhoud moet geensins beskou word as 'n plaasvervanger vir gereelde en meer informele onderrigonderhoude tussen 'n senior en sy ondergeskikte nie. Ook behoort dit nie gesien te word as 'n geleentheid vir prestasiebesprekings nie, aangesien laasgenoemde gedurende dag-tot-dag onderrig gedoen moet word. Hierdie is primêr 'n loopbaanbeplanningsonderhoud en dien as basis vir die bespreking van die ondergeskikte se loopbaanmoontlikhede en ontwikkelingsvereistes.

Die hoofdoelwitte van hierdie onderhoud is die volgende:

- * Om die ondergeskikte in staat te stel om sy eie posisie te ontleed in terme van sy funksies, doelwitte, prestasies en toekoms-aspirasies.
- * Om 'n realistiese loopbaanontwikkelingsplan vas te stel deur middel waarvan hy sy prestasie in sy huidige pos, waar nodig, kan verbeter en homself voorberei vir groter verantwoordelikhede binne die perke van sy potensiaal.

Ten einde die doeltreffendheid van die loopbaanbeplanningsproses te verhoog, word daar van die ondergeskikte verwag om homself deeglik voor te berei vir die onderhoud en aktief daaraan deel te neem. Dit kan bereik word deur hom 'n Individuele Revuevorm te laat voltooi.

Hierdie vorm bevat vrae wat die ondergeskikte in staat stel om sy eie posisie te ontleed met betrekking tot sy funksies en doelwitte, sy vermoë om daardie doelwitte

te bereik en sy aspirasies vir die toekoms. Dit bied hom ook die geleentheid om sy eie pos se samestelling en verwante organisasiestruktuur te ontleed, kommentaar te lewer ten opsigte van die doeltreffendheid daarvan en voorstelle vir moontlike verbetering te maak. Die antwoorde op hierdie vrae sal grootliks bydra tot die sukses daarvan wanneer loopbaanbeplanning gesamentlik gedurende die onderhoud gedoen word.

Voorbeelde van vrae wat in die vorm ingesluit kan word, is soos volg:

1. Wat beskou u as die kritiese prestasiegebiede van u huidige pos?
2. (a) Watter kritiese prestasiegebiede van u huidige pos interesseer u die meeste?
(b) Watter kritiese prestasiegebiede van u huidige pos interesseer u die minste?
3. Het u enige spesifieke belangstellings wat u keuse van 'n beroepsrigting kan beïnvloed?
4. Is daar enige aspekte van u huidige pos waarin u voel u meer ondervinding, opleiding en/of ontwikkeling nodig het?
5. Is u van mening dat u vermoëns nie ten volle in u huidige pos benut word nie? Indien wel, kan u voorstel hoe hierdie vermoëns wel ten volle benut kan word?
6. Is daar enige veranderinge wat in u huidige pos aangebring kan word wat u sal help om u prestasie te verbeter?
7. Is u bewus van enige organisatoriese struikelblokke of gebreke wat u verhinder om beter te presteer?
8. (a) Wat is u loopbaanaspirasies vir die volgende vyf jaar?
(b) Hoe is u besig om uself hiervoor voor te berei?
(c) Watter bydrae kan u werkgever lewer om u te help om uself voor te berei?

Dit sal opgemerk word dat sy opinie gevra word oor sy onmiddellike organisasie en hoe dit moontlik verbeter kan word. Daar is gevind dat, indien die werkgever behoorlike fasiliteite skep

vir die opleiding van sy bestuurders, hulle positiese bydraes kan lewer tot verbetering omdat hulle die opset uit 'n ander hoek sien.

Die hoofdoel van die onderhoud is om gesamentlik 'n ontwikkelingsprogram vir die ondergeskikte uit te werk. Hierdie program moet 'n aantal realistiese ontwikkelingsdoelwitte bevat wat toegespits is op spesifieke areas wat tydens die besprekings van die ondergeskikte se presantasies met hom geïdentifiseer en bespreek is.

Onderstaande is sommige omstandighede waaronder verbetering en ontwikkeling geredelikerwys teweeggebring word:

- * Die ondergeskikte moet aktief deelneem aan die beplanning van sy eie ontwikkeling. Hy moet gelei word om sy eie posisie te ontleed, sy swak punte te identifiseer en idees vir die verbetering daarvan voor te stel. Alleenlik dan sal hy die plan ten volle as sy eie persoonlike ontwikkelingsplan aanvaar.
- * Die aantal ontwikkelingsdoelwitte wat gestel word moet beperk word tot drie of vier, maar moet deeglik gedefinieer en meetbaar wees.
- * Die ondergeskikte moet saamstem met die ontwikkelingsdoelwitte en homself verbind om dit te bereik.
- * Die ontwikkelingsplan moet gemik wees op die verbetering en ontwikkeling van vaardighede, vakkennis en houdings, eerder as verandering van persoonlikheidstrekke.
- * Planne moet die behoeftes en ontwikkelingsvermoë van die ondergeskikte in ag neem en daarby aanpas.

Alhoewel dit noodsaaklik is dat die ondergeskikte ten volle deelneem aan die opstel van die ontwikkelingsplan, is dit nogtans nodig dat die senior die volgende bydraes maak om maksimum doeltreffendheid te verseker:

- * Moedig hom aan om spesifiek te wees by die vasstelling van sy doelwitte. Omskep vae en algemene planne tot spesifieke aksies, skedules, prioriteite en tydprogramme.
- * Moedig hom aan om realisties te wees. Loopbaandoelwitte moet te alle tye binne sy vermoëns wees, hetsy binne die sfeer

van sy huidige pos, ander poste op dieselfde vlak of poste op hoër vlakke.

- * Moedig hom aan om sy planne te baseer op posvereistes en ontwikkelingsbehoefte. Bepaal of elke voorgestelde aksie werklik sal bydra tot sy ontwikkeling en groei.
- * Finaliseer planne ten volle gedurende die onderhoud.

Metodes vir individuele ontwikkeling

Daar is groot verskeidenheid aktiwiteite wat ingesluit kan word by opleidings- en ontwikkelingsplanne. Sommige kan deur die ondergeskikte self onderneem word, maar die meeste vereis aktiewe deelname van en bydraes deur die senior en die werkgewer as organisasie.

(a) Posverwante aktiwiteite

Dit sluit in ondervindingsmoontlikhede tot die beskikking van die individu binne die raamwerk van sy huidige pos en onder direkte leiding van sy senior, bv.:

- * Die persoonlike voorbeeld van die senior is een van die belangrikste ontwikkelingsinvloede. Indien die senior konsekwent 'n goeie bestuurder is, sal die ondergeskikte leer deur vir hom te werk en waar te neem wat hy doen.
- * Loopbaanbeplanning gebaseer op gereelde prestasiebeoordeling, doelwitstelling en bereiking van individuele loopbaanplanne.
- * Onderrig binne die werksituasie ten einde spesifieke tekortkominge te bowe te kom en om doeltreffendheid ten opsigte van sekere areas te verbeter.
- * Groter verantwoordelikhede en direkte beheer van meer aktiwiteite.
- * Waarneming deur die ondergeskikte gedurende sy senior se afwesigheid.
- * Toewysing van spesiale opdragte en projekwerk.

(b) Binne die organisasie

'n Aantal interne opleidings- en ontwikkelingsprogramme is beskikbaar wat aangewend kan word om die individu se ondervinding te verbreed, eerder as om hom in sy huidige pos te verbeter, bv.:

- * Posrotasie — Oorplasing van die ondergeskikte na 'n ander pos met die doel om die nodige vakkennis, agtergrond en ondervinding op te doen.
- * Oorplasing vanuit 'n lyn- na 'n staffunksie waar hy 'n wyer beeld van sy eie en verwante funksies kan kry.
- * 'n Bestuursprogram, bv. Louis-Allen of AMA.
- * Voorgaan by konferensies, vergaderings en groepe as 'n middel tot leierskapopleiding.
- * Indien die organisasie uit meer as een tak bestaan, kan intersentrum-besoeke gereël word om die hele organisasie se aktiwiteite waar te neem.
- * Aanstelling in komitees of taakgroepe.
- * Interne groepopleiding in gespesialiseerde rigtings.

(c) Eksterne programme

Verskeie akademiese en opvoedkundige geleenthede is beskikbaar vir spesifieke opleidings- en ontwikkelingsbehoefte, bv.:

- * Akademiese en tegniese kursusse aan universiteite en kolleges.
- * Seminare, konferensies, konvensies en praktika aangebied deur die Nasionale Ontwikkeling en Bestuurstigting, onafhanklike Bestuursopleidingkonsultante of professionele institute.
- * Lesingprogramme met vooraanstaande sprekers van oorsese of plaaslike organisasies.
- * Filmvertonings oor onderwerpe van belang.

Opvolging van Loopbaanplan

Die ondervinding het geleer dat 'n plan

slegs so goed is soos die opvolgingswerk wat gedoen word. Ten einde te verseker dat verbetering en groei plaasvind, is dit noodsaaklik dat die nodige opvolgwerk in verband met die loopbaanbeplanningsonderhoud gedoen word.

Dit behoort nie 'n formele, meganiese proses te wees nie, maar veel eerder 'n voortdurende en deeglike proses van vorderingsoorsig, leiding en onderrig. Op hierdie wyse kan die senior verder bydra tot die ondergeskikte se ontwikkeling deur 'n voorbeeld van goeie beheer te stel en terselfdertyd die plan aktief en lewendig hou.

Met die loopbaanplan as gids, kan van tyd tot tyd nagegaan word hoe hy vorder ten einde vas te stel of enige probleme ondervind word, of hy verdere hulp nodig het en of hy by sy tydprogram kan hou. Dit mag nodig word om die planne en tydprogramme te verander of om 'n sterker poging aan te wend ten einde die doelwitte te bereik. Hoofsaak bly egter dat opvolging 'n voortdurende proses van wisselwerking tussen 'n senior en sy ondergeskikte moet wees en dat dit nie tot formele, geskeduleerde onderhoude beperk moet word nie. Die houding van die senior en sy positiewe leiding is die spil waarom alles draai, en moet onder geen omstandighede onderskat word nie.

SLOT

Loopbaanbeplanning is dus die bepaling van die pad vorentoe — en die paaie vorentoe van sy bestuur is die pad vorentoe van die organisasie. Verskeie opnames in Brittanje en Amerika toon dat ontwikkeling van bestuur aktief by dinamies groeiende organisasies toegepas word, terwyl die vryloop-organisasies hulle min, aan hierdie belangrike element steur. In watter groep van organisasies val ons en wat doen ons daaromtrent?

**HIERDIE UITGAWE IS MOONTLIK GEMAAK DEUR DIE
FINANSIËLE ONDERSTEUNING VAN ONS ADVERTEERDERS**