# *'N MODEL VIR DIE TRANSFORMASIE VAN DIE MENSLIKEHULPBRONONTWIKKELINGSFUNKSIE*

**B.J. Erasmus** **Universiteit van Suid-Afrika**
**Pretoria**

This article provides a brief overview of the important role that the human resourde development function (HRD function) plays in an enterprise. The different challenges that will face enterprises in the future because of a changing national and international environment, are briefly outlined. The article also emphasises the fact that people are the most vital part of any organisation and should be afforded the opportunity to realise their full potential. The way in which the management of organisations can manage the above factors successfully is to transform the HRD function and thus create opportunities for individuals to develop within the context of organisational realities. A model is also proposed for the transformation of the HRD function and it is recommended that the management of organisations should use it as a guideline to undertake the transformation of the HRD function.

## 1. INLEIDING

Die eise van die hedendaagse Suid-Afrika noodsaak sakeleiers om voortdurend hul ondernemingsprestasie te evalueer in terme van gestelde doelwitte, sowel as van die rol wat menslikehulpbrononttwikkeling in hierdie verband speel.

Wanneer daar doelwitte vir menslikehulpbrononttwikkeling in 'n onderneming gestel word, behoort die mikpunt nie te wees om 'n vinnige opleidingsregstelling in te stel wat slegs op ad hoc- en korttermynprobleme fokus nie. Daar behoort op strategieë gefokus te word wat Suid-Afrikaanse ondernemings die toekoms sal inlei en ook sinvol op 'n pad van doeltreffendheid en doelmatigheid sal hou. Toffler (1990) is die mening toegedaan dat die samelewing vanaf 1950 reeds drasties

verander het en nog tot 2025 drasties sal verander. Die nuwe samelewing sal noodwendig nuwe eise en uitdagings stel. Met voorgenoemde in gedagte is dit dus noodsaaklik dat ondernemings voortdurend 'n omgewingsontleding moet onderneem om al die faktore wat die onderneming kan beïnvloed en die realiteite waarvan kennis geneem moet word, te identifiseer. Die dinamiese internasionale omgewing en die vinnig groeiende veranderings wat daarmee gepaard gaan, gaan Suid-Afrikaanse ondernemings gevolglik dwing om daarby aan te pas, ten einde groei en welvaart te verseker. Sekere probleemareas is reeds geïdentifiseer, byvoorbeeld volgens die Wêreld-Mededingingsverslag van 1999, beklee Suid-Afrika slegs die 47ste plek op die mensefaktor (*people factor*)-lys en die 37ste op die bestuursfaktor (*management factor*)-lys uit 47 lande (World Competitiveness Yearbook, 1999). Verder dui die Menslikeontwikkelingsindeks vir 1997, wat gepubliseer word deur die Verenigde Volke se Ontwikkelingsprogram, dat Suid-Afrika maar net die 90ste plek beklee uit 'n moontlike 175 lande (Swart, 1997). Die Menslikeontwikkelingsindeks meet die mense van 'n land se lewensverwagting, opvoedkundige vlakke en inkomste (Human Development Report, 1995:18). Hierdie realiteite, om net 'n paar te noem, behoort bestuurders te dwing om sekere "gedagtepatroonveranderings" (*mindset changes*) te maak om langtermynoorlewing te verseker. Wat is 'n gedagtepatroonverandering? Dit impliseer dat daar 'n denkprosesversnelling by bestuur moet plaasvind, sodat hulle 'n nuwe denkwyse kan aanneem met die oog op die uitdagende toekoms, en dat beide die werkgewer en sy werknemers dieselfde siening sal deel oor die praktyke wat in die onderneming gevolg word (Nasser en Vivier, 1993:161). Voorgenoemde het die implikasie dat die menslikehulpbronontwikkelingsfunksie (hierna die MHO-funksie genoem) nie meer bedryf kan word soos in die verlede nie, want die lesse van die verlede gaan nie meer voldoende wees om 'n suksesvolle toekoms te verseker nie.

Die onderliggende uitgangspunt van hierdie artikel is dat die werknemer deur sy kognitiewe en vaardigheidsontwikkeling in onder-

nemingsverband, 'n kardinale rol vervul om ondernemingsukses te verseker. Daarom moet die MHO-funksie, deur wie dit ook al in die onderneming bedryf word, verseker dat die onderneming deur werknemerleer en -groei so bestuur word dat gestelde ondernemingsdoelwitte bereik word. Om voorgenoemde verder toe te lig, is dit die doel met hierdie artikel om die volgende aspekte in oënskou te neem:

- die begrippe "transformasie" en "menslikehulpbronontwikkeling"
- die realiteite waarvan die bestuur van ondernemings kennis behoort te neem
- die veranderende werksplek
- 'n model wat as riglyn gebruik kan word vir die transformasie van die MHO-funksie

## 2. DIE BEGRIPPE "TRANSFORMASIE", EN "MENSLIKEHULPBRONONTWIKKELING"

### 2.1 TRANSFORMASIE

Verskeie konsepte word gebruik om die transformasieproses te beskryf, soos verandering, voortgesette verbetering en herstrukturering. Transformasie van die MHO-funksie verwys na 'n proses wat soos volg deur Vollmann (1996:37) beskryf word: "A firm enters through one door, and a different firm exits at the end." Wanneer transformasie plaasvind, beteken dit nie dat die bestaande aktiwiteite en prosesse ietwat gewysig word nie, maar dat 'n geleentheid geskep word om 'n totale nuwe stelsel te skep. Daar is geen twyfel dat herstrukturering deel van die transformasieproses vorm nie, maar herstrukturering is nie gelyk aan transformasie nie. Die transformasieproses wat begin is, behoort nooit te stop nie - dit moet voortgaan, al blyk dit onnodig te wees - want sonder transformasie is daar stagnasie. Daar moet voortdurende vernuwing wees; buigsaamheid moet ingebou word; daar moet vooruitskattings plaasvind; daar moet geantisipeer word; daar moet risiko's geneem word; die reëls en regulasies moet voortdurend beproef word. Met suksesvolle transformasie word die strukture van die

onderneming verander, die bevoegdhede en vaardighede verander, die aanwendingsbronne verander, die uitsette van werknemers verander en houdings teenoor die kliënte verander - daar behoort 'n totale fundamentele wysiging van die visie te wees (Drennan,1992; Collins en Porras, 1994; Merron, 1995; Vollmann, 1996).

## 2.2 MENSLIKEHULPBRONONTWIKKELING

Harris en DeSimone (1994:2) definieer MHO as 'n stel sistematiese en beplande aktiwiteite wat ontwerp is om die werknemers van die onderneming te voorsien van vaardighede om aan die huidige en toekomstige werksvereistes te voldoen. Die struktuur en omvang van die MHO-funksie word voortdurend gesmee volgens die uitdagings wat aan die onderneming in sy geheel gestel word. Volgens die American Society for Training and Development (1997) word MHO as 'n komplekse veld beskou wat nie net op die opleiding en ontwikkeling van werknemers fokus nie, maar ook organisasieontwikkeling en loopbaanbeplanning insluit. Daar is egter eenstemmigheid dat die ontwikkeling van die werknemers, ongeag die metodiek, die primêre fokus is. Die "leerproses" staan sentraal aan hierdie baie jong, dinamiese en multidissiplinêre veld wat steun op verskeie dissiplines soos die opvoedkunde, sielkunde, bestuurswetenskappe, ekonomie en die sosiologie. MHO bestaan ook nie slegs in een departement in 'n onderneming nie. Elke toesighouer in die onderneming speel 'n rol in die ontwikkeling van ondergeskiktes se vaardighede, kennis en houdings.

MHO in die ondernemingskonteks het as primêre fokus die sleutelbevoegdhede, naamlik kennis, vaardigheid en houdings wat werknemers deur 'n proses van leer in staat stel om hul huidige en toekomstige werk te kan uitvoer. Daar moet egter duidelik gestel word dat 'n "leerproses" baie spesifiek gerig moet word om behoeftes en tekortkominge van die individu binne die onderneming te kan hanteer. 'n "Leerervaring" wat nie op bepaalde uitkomste fokus nie, kan as "toevallige leer" beskou word en is nooit koste-effektief nie.

In die strewe daarna om 'n lerende onderneming (*learning organisation*) te word, verskuif die fokus weg van 'n reaktiewe benadering tot MHO na 'n proaktiewe benadering. Shandler (1996:33) stel dit dat die onderneming moet "learn, lead or lose". Die MHO-proses behoort gekoppel te wees aan die breë sakestrategie deur middel van die MHO-bestuurstrategie. Laastens behoort die MHO-uitset prestasieverbetering ten doel te hê en die sleuteluitset van alle MHO-aktiwiteite behoort te wees produktiwiteitsverhoging, prestasieverbetering, bevrediging van kliëntebehoeftes en totale ondernemingsvernuwing. Tabel 1 bied 'n vergelyking tussen die tradisionele perspektiewe op die MHO-funksie teenoor nuwe realiteite.

TABEL 1
TRADISIONELE PERSPEKTIEWE EN NUWE REALITEITE

| **Tradisionele perspektiewe** | **Nuwe realiteite** |
|---|---|
| 1 Menslikehulpbronbestuur, organisasie-ontwikkeling en MHO word los en op 'n ad hoc-basis met mekaar en die breë sakestrategie gekoppel. | 1 Strategiese MHO-aktiwiteite moet met breë strategiese doelwitte en ander subfunksionele strategieë gekoppel word. |
| 2 MHO het gewoonlik 'n reaktiewe "vinnige-oplossing" -benadering met min of geen organisatoriese impak. | 2 MHO moet 'n proaktiewe leierskapsrol in die onderneming vervul wat direk op opleidings- en besigheidsbehoeftes fokus. |
| 3 Geïsoleerde, arbeidsintensiewe en in baie gevalle oneffektiewe aktiwiteite steun MHO-aktiwiteite. | 3 Stelsel- en tegnologiese benadering word vereis om MHO in die werkplek te integreer. |
| 4 Die kredietwaardigheid, die reaksievermoë en die waarde wat die MHO-funksie tot die onderneming toevoeg, word soms ervaar as verdag en onkonsekwent. | 4 Die waarde wat MHO tot ondernemingsukses bydra moet gemeet en gedemonstreer word. |
| 5 MHO word net beskou as agent om geïdentifiseerde probleme op te los. | 5 MHO-intervensies is die basis waarop organisatoriese groei en transformasie gebaseer is. |

## 3. REALITEITE WAARVAN BESTUUR BEHOORT KENNIS TE NEEM

Suid-Afrikaanse sakeleiers word veral gekonfronteer met uitdagings op die arbeidsfront. Byvoorbeeld, daar is 'n ooraanbod van ongeskoolde arbeid, regstellende optrede, die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995), die Wet op Basiese Indiensnemingstandaarde (1997), die Wet op Gelyke Indiensneming (1998), die Wet op Vaardigheidsopleiding (1998), het alles ook 'n impak op die onderneming. Hiermee saam word die verhouding tussen werkgewers en werknemers dikwels gekenmerk deur antagonisme en 'n paternalistiese bestuurshouding. Nieteenstaande die feit dat Suid-Afrikaanse ondernemings in die sogenaamde nuwe Suid-Afrika hulle sake op 'n nuwe manier behoort te doen, blyk daar nog baie arbeidspraktyke te wees waar die "ons/julle" - benadering gevolg word. Werkgewers en werknemers het in wese nog nie hul houdings teenoor mekaar verander nie. As voorbeeld kan verwys word na die onlangse stakings in die openbare sektor oor loonverhogings. Die regering van die dag, werkgewers en werknemers in Suid-Afrika moet besef dat indien ekonomiese groei en vooruitgang bereik wil word, daar kennis geneem moet word van die realiteite soos deur Shandler (1996:4) uitgewys. Tabel 2 is 'n samevatting van hierdie realiteite.

Aan die hand van die realiteite in Tabel 2 is daar baie inisiatiewe wat deur verskeie belangegroepe geïnisieer kan word. Die spil waarom alles draai om die ekonomiese hoogtes te bereik waartoe Suid-Afrikaanse ondernemings wel in staat is, is die vermoë en kapasiteit van die Suid-Afrikaanse werknemer. In die Groenskrif oor 'n vaardigheidsontwikkelingstrategie vir ekonomiese en indiensnemingsgroei in Suid-Afrika wat in Maart 1997 gepubliseer is, stel mnr Tito Mboweni die vorige minister van Arbeid dit soos volg: "The aim with skills development is to set in motion a skills revolution in our country and not less than a revolution will suffice when one considers the urgent need for employment productivity and growth in our country."

TABEL 2
TRADISIONELE KORPORATIEWE PERSPEKTIEWE EN NUWE REALITEITE

| **Tradisionele korporatiewe perspektiewe** | **Nuwe realiteite** |
|---|---|
| 1 Besigheid word hoofsaaklik op 'n plaaslike vlak gedoen. | 1 Die internasionalisering van sake genereer baie en intensiewe kompetisie. |
| 2 Tegnologie verander stapsgewys en het 'n geringe invloed op die spanningsvlakke van die werknemers en ondernemings. | 2 Tegnologie verander baie vinnig en het 'n groot impak op werknemers, organisasies, produkte en dienste. |
| 3 Werk word gemeet in terme van kwaliteit van die uitset en opbrengs op eienaarsbelang (*return on equity*). | 3 In die nuwe werksplek word daar 'n hoë premie geplaas op produktiwiteit, prestasie en opbrengs op beleggings (*return on investment*). |
| 4 Werkers word in diens geneem, beloon, opgelei en ontslaan volgens die alleendiskresie van die werkgewer. | 4 Die behoeftes van die werknemer word gekonfronteer deur kompetisie, nuwe tegnologie en persoonlike waardes. Die werkgewer word gekonfronteer met die aspirasies van die werknemer en gesamentlike besluitneming (bv werkplekforums). |
| 5 Bestuurders beheer die begroting, werknemers en produksieprosesse, gewoonlik op 'n burokratiese en rigiede wyse. | 5 Nuwe leiers met uitgebreide bevoegdhede word benodig om verandering in die korporatiewe, nasionale en internasionale ekonomieë te bestuur. |
| 6 Opleiding, onderwys en loopbaangeleenthede is soms rigied en gesegmenteerd. | 6 Totale transformasie en herstrukturering van MHO op nasionale vlak en ondernemingsvlak is nodig. |
| 7 'n Bestuurstyl word gevolg deur werkgewers wat hoofsaaklik unitaries Westers georiënteerd is in die hantering van werknemers en vakbonde. | 7 Bestuurstyl moet ontwikkel word wat die kulturele verskeidenheid in ag neem, en 'n unieke bestuurstyl moet ontwikkel word sodat internasionaal gekompeteer kan word. |
| 8 Werknemers is suspisieus teenoor bestuurinisiatiewe en besef nie altyd die kompleksiteit van ondernemingsbestuur nie. | 8 Werknemers moet besef dat hoër produktiwiteit hoër inkomste meebring en dat bestuur net kan vermag wat sy werknemers hom toelaat. |

Die Groenskrif stel as breë oogmerk 'n lerende volk (*learning nation*), net soos 'n lerende onderneming (*learning organisation*), wat uit individue met verskillende vaardighede en vermoëns bestaan en wat ook hul vaardigheidsvlakke wil uitbrei. Intussen is die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (1998) en die Wet op Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid (1995) gepubliseer wat MHO ontwikkeling in 'n bepaalde rigting stuur.

Na 'n ontleding van die verskillende stappe wat die owerheid geneem het kan met reg gevra word: Watter uitdagings hou dit vir die MHO-funksie in ondernemings in? Die volgende is vier uitdagings van besondere belang en word in die breë gestel:

**Uitdaging 1:** Werkgewers kan vir die eerste keer uitsien na duidelike riglyne soos vervat in die verskillende wette oor hoe vaardigheids-opleiding in Suid-Afrika vir die volgende paar jaar daarna sal uitsien. Die uitdaging is dat werkgewers moet kennis neem van die inhoud van hierdie wetgewing, en ook 'n gedagtepatroonverandering en gesind-heidsverandering hierteenoor moet ondergaan.

**Uitdaging 2:** Werkgewers behoort kennis te neem van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk en die vereistes vir akkreditering wat dit voor-skryf. Alle kwalifikasies in 'n geïntegreerde, kredietgebaseerde stelsel wat die Nasionale Kwalifikasieraamwerk vorm, moet as eenheid-standaarde of totale kwalifikasies in terme van uitkomste geregistreer word. Die uitdaging wat hierin vervat is, is dat uitkomsgebaseerde onderrig 'n totale nuwe konsep binne die tradisionele siening van op-leiding en ontwikkeling van werknemers in ondernemings is. Volgens Eberlein (1998) verskuif die fokus totaal weg van die opleier en val dit op die leerder - iets waarmee die tradisionele opleier redelik onbekend is. Dit gaan radikale gedagtepatroonveranderings noodsaak binne die konteks van MHO.

**Uitdaging 3:** Die nasionale riglyne in die vorm van wetgewing kan valse verwagtinge by werknemers en potensiële werknemers skep. Werknemers sal verwag dat werkgewers opleiding moet verskaf om

hul vaardigheidsvlakke uit te bou. Hoekom? Want die owerheid het hulle daartoe verbind. MHO is lank reeds 'n onderhandelingsitem, maar daar is geen twyfel nie dat MHO as onderhandelingsonderwerp verder by bedingingsrade en op ondernemingsvlak bespreek sal word. Die Wet op Arbeidsverhoudinge maak voorsiening daarvoor dat partye wel deur middel van kollektiewe bedinging hul eie ooreenkomste kan bereik. Dit lyk alles rooskleurig, maar werknemers behoort ingelig te word oor die realiteite wat ook in ondernemings geld - byvoorbeeld die kostestruktuur, beskikbaarheid van poste, en meer belangrik, die missie van die onderneming en die metodes wat aangewend gaan word om meer kompeterend te wees. Dit is alombekend dat werknemers die belangrikste bate in 'n onderneming is. Die werklike uitdaging vir werkgewers lê daarin om deur middel van 'n doeltreffende MHO-strategie en die skep van forums, soos werkplekforums, werknemers in te lig, op te lei en te motiveer om ondernemingsdoelwitte te bereik.

**Uitdaging 4:** Suid-Afrikaanse ondernemings bestee ongeveer 2,7% van hul salarisrekening aan opleiding. Parastatale ondernemings, daarenteen, bestee ongeveer 4% van hul salarisrekening daaraan (Groenskrif 1997:8). Eersgenoemde vergelyk goed met middel-inkomstelande, terwyl dit glad nie goed vergelyk met lande soos die VSA, wat 5% bestee en Japan 10%, nie (SPA Consultants, 1994:1). Volgens die Groenskrif op Vaardigheidsopleiding is daar ten minste 40% ondernemings wat nie gestruktureerde opleiding of enige opleiding aan werknemers verskaf nie. Die situasie is net so benard as vakleerlingopleiding onder oë geneem word. In 1985 is ongeveer 12 000 vakleerlinge opgelei en in 1994 ongeveer 4 000 - dus slegs een derde van die getal wat in 1985 opgelei is. Daar word ook tekorte in bestuurslui ervaar, en daar word vooruitgeskat dat ongeveer 100 000 bestuurders in die jaar 2000 benodig sal word en slegs ongeveer 40 000 voorsien kan word. Die Groenskrif (1997) het reeds voorspel dat die befondsing van die vaardigheidsopleiding moet geskied in terme van 'n vennootskap tussen die owerheid, privaatsektor en individue. Daar word spesifiek in die Wet op Vaardigheidsontwikkelingsheffing

(1999) vereis dat ondernemings 'n heffing van een persent van hul maandelikse salarisrekening aan die Staat moet betaal. Ontwikkeling van die aktiewe ekonomiese bevolking is die verantwoordelikheid van die individu, die owerheid en werkgewer, maar die werkgewer speel gewoonlik die leidende rol in hierdie verband. Dat fondse aan MHO bestee moet word ly geen twyfel nie, en werkgewers sal dié investering in sy belangrikste bate móét doen. Die vraag is egter watter metodes die doeltreffendste sal wees.

Nieteenstaande die politieke geskiedenis en 'n onstabiele arbeidsverhoudingeklimaat, lê die pad van sukses daarin dat beide werknemers en werkgewers die bereidwilligheid moet toon om 'n sinvolle transformasieproses van die MHO-funksie te onderneem om die uitdagings wat die 21ste eeu inhou, die hoof te bied.

## 4. DIE "NUWE WERKSPLEK" VEREIS "TRANSFORMASIE"

Werk kan gedefinieer word as die fisiese en kognitiewe aktiwiteite wat uitgevoer moet word by 'n sekere plek, op 'n sekere tyd, volgens gegewe riglyne en in ruil vir vergoeding (Bratton en Gold, 1999:101). MHO word gewoonlik ingestel op die instandhouding van werknemersvaardighede, alhoewel 'n groot aantal ondernemings tans hul bestuurskader oplei om toekomstige behoeftes te probeer bevredig. Hierdie toekomstige behoeftes word egter meestal nie deur die onderneming self geïdentifiseer nie, maar dit word oorgelaat aan die instansie wat die opleiding aanbied. Volgens 'n ondersoek deur die Ekonomiese Unie, gaan 80% van alle werk teen die 21ste eeu verander. Hierby bied Rifkin (1995) die gedagte dat "the global economy is undergoing a fundamental transformation in the nature of work that will reshape civilization in the twenty first century". Rifkin (1995) argumenteer dat werk, soos ons dit vandag ken, nie meer in die 21ste eeu gaan bestaan nie, en dat rekenaars, telekommunikasie-instrumente en tegnologie in die informasie-era werknemers in die werkplek kan vervang. Hy sê verder dat indien dit gaan gebeur, die totale samestelling van die samelewing gaan verander. Die herbesinning oor werk,

sal dan die enkele grootste faktor wees waaroor samelewings en ondernemings in die toekoms sal moet besin. Of hierdie vooruitskatting gaan realiseer, sal die tyd leer, maar wat 'n realiteit in Suid-Afrika is, is dat daar minder werksekuriteit gaan wees, meer kontrakwerk verrig gaan word, en veelvuldige vaardighede van werknemers verwag gaan word. In 'n onlangse ondersoek in die VSA (Bassi, Benson en Cheney, 1996) is verskeie tendense geïdentifiseer wat die wêreld van werk in die toekoms, en dus ook die wyse waarop die MHO-funksie bestuur moet word gaan beïnvloed. Van die belangrikste tendense is die volgende:

- Die behoefte aan kennis en vaardighede sal vermeerder in reaksie op die vinnige tegnologiese veranderinge.
- Die werksmag sal beter opgelei en gediversifeer wees.
- Herstrukturering van ondernemings sal 'n belangrike faktor bly.
- Opleidingsdepartemente sal moet verander wat betref grootte en samestelling.
- Die vordering in tegnologie sal die wyse waarop opleiding aangebied word drasties verander.
- Opleidingsdepartemente sal nuwe metodes moet uitvind om sy dienste te lewer.
- Opleidingspraktisyns sal meer moet fokus op prestasieverbetering en intervensies.
- Transformasie na "lerende ondernemings"' is noodsaaklik .
- Ondernemings sal meer op prestasiebestuur fokus.

Alhoewel voorgenoemde aspekte in die Amerikaanse opset geïdentifiseer is, behoort plaaslike MHO-praktisyns hiervan kennis te neem en die toepaslikheid daarvan vir Suid- Afrika te bepaal. Van bogenoemde aspekte, soos die herstrukturering van ondernemings, is juis aspekte wat deur Suid-Afrikaanse vakbonde teengestaan word, en is 'n terrein waarop konflik tussen werkgewer en vakbonde in die toekoms al hoe meer gaan voorkom. Die transformasie van die MHO-funksie kan juis

hier 'n belangrike rol speel om die bevoegdhede van bestuurders en werknemers so te verdiep en te verbreed dat albei partye beter begrip kan toon vir mekaar se posisie. Daardeur kan korttermynkompromieë aangegaan word met die oog op langtermynkonsensus ten einde harmonie in die werksplek te skep. Die MHO-funksie behoort die vesting te skep waardeur breë ondernemingstransformasie, en in die besonder arbeidsverhoudingetransformasie, op so 'n wyse kan geskied dat gesamentlike besluitneming tussen vakbonde en bestuur tot suksesvolle internasionale mededinging kan lei.

Soos reeds aangedui is in die inleiding, moet daar "gedagtepatroon-veranderings" in die MHO-funksie plaasvind ten einde die nuwe realiteite te kan aanpak. Die transformasie van die MHO-funksie kan juis hier 'n bydrae lewer om werknemers se bevoegdhede (kennis, vaardighede en houdings) so te transformeer dat ondernemingsukses verhoog kan word.

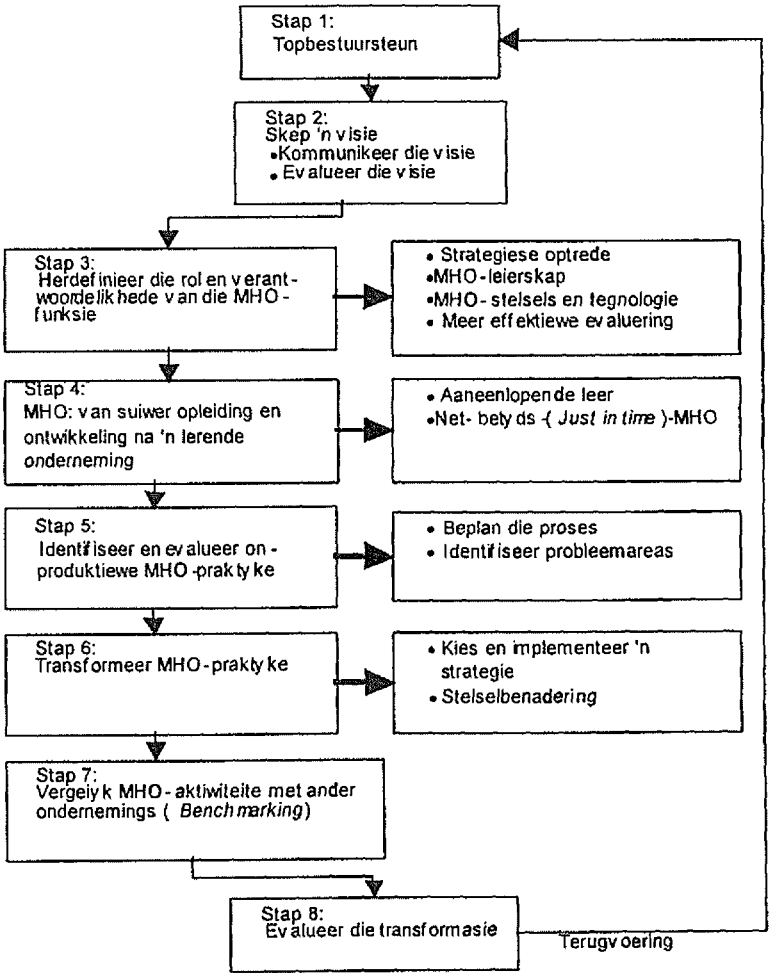
## 5. 'N MODEL VIR DIE TRANSFORMASIE VAN DIE MENSLIKEHULPBRONONTWIKKELINGSFUNKSIE

In 'n poging om die impak van die MHO-funksie op onderneming-sukses te verhoog word die volgende model vir die transformasie van die MHO-funksie voorgestel (kyk Figuur 1), en elk van die aspekte in die model word vervolgens kortliks toegelig.

### STAP 1: TOPBESTUURSTEUN

Topbestuur van 'n onderneming behoort oor die insig te beskik om die proses van transformasie van die MHO-funksie te ondersteun. Indien hulle nie dié insig het nie, moet hulle oortuig kan word om dié proses te ondersteun. Dit is welbekend dat daar baie ander faktore is wat ook 'n invloed op die sukses van die onderneming uitoefen, en dat opgeleide en entoesiastiese werknemers nie alleen sukses kan verseker nie. Vir die suksesvolle transformasie van die MHO-funksie moet die topbestuur van die onderneming sy steun aan die proses gee.

FIGUUR 1
'N MODEL VIR DIE TRANSFORMASIE VAN DIE MENSLIKEHULP-BRONONTWIKKELINGSFUNKSIE



**STAP 2: SKEP 'N VISIE**

Daar moet 'n visie geskep word vir die ontwikkeling van werknemers in die onderneming. Indien daar nie 'n visie is wat omskep word in aksie-stappe nie, is die proses van transformasie in wese gedoem. Die visie moet ook op alle moontlike wyses gekommunikeer en geëvalueer word sodat werknemers die impak van bestuur se erns deeglik kan internaliseer, en in dié proses werknemers se intrinsieke motivering tot verbeterde werkprestasie verhoog kan word (De Witt en Erasmus, 1997: 3).

**STAP 3: HERDEFINIEER DIE ROL EN VERANTWOORDELIKHEDE VAN DIE MHO-FUNKSIE**

Die rol en verantwoordelikhede van die MHO-funksie in die onderneming moet drasties geherdefinieer word in die lig van die nuwe realiteite wat die onderneming konfronteer. Die fokus moet egter uitgebrei word om die volgende vier aspekte in te sluit, naamlik (1) 'n strategiese optrede; (2) MHO-leierskap; (3) MHO-stelsels en tegnologie, en (4) meer effektiewe evaluering. Dié vier aspekte word vervolgens toegelig.

**(1) Strategiese optrede**

Die transformasie van die MHO-funksie skep die unieke geleentheid om weg te beweeg van ad hoc-benaderings tot probleemoplossing. Die MHO-funksie kan nou ontwikkel tot 'n vennoot in die totale transformasieproses in die onderneming, die ontwikkeling van 'n lerende onderneming, die opleiding van 'n nuwe werksmag en die bou van 'n "hoë prestasie"-werksplek. Die MHO-funksie moet homself 'n onlosmaaklike en ononderhandelbare deel maak van die onderneming se topbestuurbesluite deur alle MHO-aktiwiteite te koppel aan die oorhoofse ondernemingsbestuurstrategie (Rothwell en Kazanas, 1989). Daar moet egter voortdurend beplanning, implementering en hersiening plaasvind (Redding en Catalanello, 1994), maar dit kan nie sonder die behoorlike integrasie van alle opleidingsaspekte, leierskapvaardighede en besigheidsrealiteite plaasvind nie (Brinkerhoff en

Gill, 1994). Hier behoort 'n strategiese MHO-funksie oudit begin te word wat verder in stap 5 aangevul word. Die strategiese oudit behoort te fokus op prestasie metingstelsels, opbrengs op beleggings, oordrag van opleiding en totale kwaliteitsverbetering.

**(2) MHO-leierskap**

Nuwe leiers met uitgebreide bevoegdhede en vaardighede word vereis om die MHO-funksie te bestuur om sodoende die korporatiewe, nasionale en uiteindelik die internasionale gedagtegang te smee en te transformeer. Hierdie leiers behoort oorspronklik en innoverend te wees, vertroue in te boesem, 'n breë perspektief te behou, die moed te openbaar om bestaande magsbasisse en norme uit te daag, indien nodig, en hulle oë op die horison te hou (Beckett, Dichter, Feigen, Gagnon, Hope en Ling: 1996). Dit impliseer dat die rol van die MHO herdefinieer behoort te word indien ondernemings wil transformeer. Daar sal van MHO-leiers verwag word om betrokke te raak by 'n wye verskeidenheid ondernemingsaktiwiteite, en sakevernuf te toon.

**(3) MHO-stelsels en -tegnologie**

Dit is van die uiterste belang dat daar van die stelselbenadering gebruik gemaak word om MHO-stelsels met mekaar te integreer (Rothwell en Stredl, 1992). In die stelselbenadering word die interafhanklikheid van elemente met mekaar beklemtoon. Dit beteken dat die stelsel net so sterk is soos die swakste elemente. Dit is dus belangrik dat elke element in die stelsel so doeltreffend moontlik moet funksioneer.

Die benutting van MHO-stelsels en -tegnologie is 'n belangrike komponent om die transformasieproses te versnel. Die wyse waarop data versamel en geberg word deur middel van menslike-hulpbronbestuursinligtingstelsels, en die opleidingstrategieë wat gebruik word, byvoorbeeld rekenaargebaseerde opleiding, laserskywe en die internet, kan bydra tot 'n ongekende verhoging in werknemerprestasie en -produktiwiteit.

**(4) Meer effektiewe evaluering**

Die waarde van die MHO-funksie moet meer doeltreffend gemeet en gedemonstreer word. Daar behoort duidelik aangetoon te word watter bydrae die MHO-funksie tot prestasieverbetering en ondernemingsukses lewer. Die kostedoeltreffendheid, kwaliteit, asook langtermynimplikasies van MHO-intervensies vir die onderneming en sy belangegroepe behoort deur middel van basiese en ook meer gevorderde tegnieke gemeet te word.

## STAP 4: VANAF SUIWER OPLEIDING EN ONTWIKKELING NA 'N LERENDE ONDERNEMING

Carnevale (1991:290) is van mening dat daardie ondernemings wat begin en momentum behou deur "ondernemingsleerprosesse" in te stel, die voortou sal neem, voor sal bly en hul voorsprong sal vergroot teenoor hul mededingers. Twee belangrike aspekte is hier ter sprake, naamlik aaneenlopende leer en "Net betyds"- ("*Just in time* " MHO).

**(1) Aaneenlopende leer**

Die ontstaan van die term "lerende onderneming" (*learning organisation*) kan aan Senge (1990) toegeskryf word. Verskeie artikels en boeke het al oor die onderwerp verskyn, maar daar is nie slegs een model vir 'n lerende onderneming nie (Bassi et al, 1996:40). Alle ondernemings kan leer, en het 'n eie leerstyl. In 'n lerende onderneming is opleiding by werk geïntegreer en is dit 'n neweproduk van werk eerder as 'n geïsoleerde optrede. Die leerproses is die verantwoordelikheid van die lynbestuurder en werkspanne, en MHO-praktisyns word hoofsaaklik fasiliteerders wat verseker dat alle stelsels ontwerp word om die leerproses te maksimeer. Hulle koördineer leer op alle vlakke in die onderneming.

Die kompeterende wêreldekonomie is besig om die wyse waarop ondernemings funksioneer te verander. Spoed, verskeidenheid, kwaliteit van produkte en dienste, waardetoevoeging en kliëntefokus is besig om sleutelareas te word. Aaneenlopende- leerondernemings behoort

voortdurend te presteer omdat "leer" 'n sleutelaktiwiteit van die werkplek is (Campbell, 1996:14).

**(2) "Net betyds"- MHO word nou vereis**

Die meeste moderne sakeondernemings slaag daarin om 'n infrastruktuur te skep vir besluitneming, maar vaar nie so goed om 'n infrastruktuur en kultuur vir "leer" in die onderneming te skep nie.

Net betyds-MHO vereis dat leerbehoeftes van werknemers so gou moontlik bevredig moet word, en ondernemings kan nie bekostig om te wag dat die opleidingsdepartement die behoefte eendag sal bevredig nie. Meganismes moet ingebou word om opleiding te verskaf wanneer dit benodig word. Dit is noodsaaklik om by die beplanning van die transformasie van die MHO-funksie die voorwaarde in te sluit dat die tradisionele MHO-funksie voorlopig sal voortgaan met sy ondersteuningsaktiwiteite. Die tradisionele MHO-funksie kan dan ontbind word wanneer die nuwe MHO-funksie tot stand gekom het. In die proses van transformasie behoort die bestaande MHO-praktyke met nuwer metodes vervang te word om by die behoeftes van die veranderende onderneming aan te pas. So moet die tradisionele MHO-departement so gou doenlik 'n wyer reeks leeropsies bekend maak om die proses van verandering te ondersteun, en hy moet ook aanspreeklik wees vir die "oordrag van leer" en vir die "opbrengs op die belegging" (*return on investment*). In Tabel 3 word 'n vergelyking getref tussen die dienste wat die tradisionele opleidingsdepartement gelewer het en die dienste wat die nuwe MHO-funksie behoort te lewer.

TABEL 3
TRADISIONELE OPLEIDINGSDEPARTEMENTDIENSTE EN NUWE DIENSTE WAT DIE MHO BEHOORT TE LEWER

| **TRADISIONELE OPLEIDINGS-DEPARTEMENTDIENSTE** | **NUWE MHO-DIENSTE** |
|---|---|
| **STRATEGIESE RIGTING** | |
| • Opleidingskeuses word volgens 'n vooropgestelde lys aangebied | • Voorsien pasgemaakte oplossings vir kliënte |
| **PRODUKONTWERP** | |
| • Gebruik onbuigsame opleidings- en ontwerpprosedures | • Gebruik 'n normtoets (*benchmarking*) en ander innoverende ontwerp-strategieë om produkte te ontwikkel |
| **STRUKTUURBUIGSAAMHEID** | |
| • Neem opleiers in diens slegs om in die klas op te tree en as fasili-teerders benut te word | • Neem professionele mense in diens wat as produkbestuurders en interne konsultante kan optree |
| **PRODUKAFLEWERING** | |
| • Maak 'n lys van kursusse bekend | • Maak 'n spyskaart van leeropsies bekend |
| **AANSPREEKLIKHEID EN RESULTATE** | |
| • Beskryf leeruitkomste vaag | • Waarborg dat opleidingprestasie en -uitsette sal verbeter |

Bron: McIntosh (1995)

## STAP 5: IDENTIFISEER EN EVALUEER ONPRODUK-TIEWE MHO-PRAKTYKE

'n Vereiste vir die transformasie van die onderneming se MHO-funksie is om onproduktiewe MHO-praktyke in die onderneming te identifiseer en te evalueer. Tydens dié stap moet die proses beplan word en onproduktiewe praktyke geïdentifiseer word.

**(1) Hoe moet die proses beplan word?**

MHO-praktisyns moet werklike leierskap openbaar en toepas wat voorgehou word. Die inisiatief moet deur leierskap geïnisieer word; nuwe vaardighede word van die MHO-leiers verlang. Die MHO-praktisyn moet as leier in die onderneming geken word en moet in die hele organisasie 'n invloed uitoefen. MHO-praktisyns moet op hoë prestasie- strategie fokus, dit wil sê daar moet wegbeweeg word van "net-nog-'n-opleidingsprogram".

In die beplanningsfase

- behoort proaktief gefokus te word op die transformasiebehoeftes van die onderneming
- moet op hoë prestasiestrategieë gefokus word
- word veranderingsagente benodig
- moet MHO-leiers verskeie rolle vervul, en in die beplanningsfase moet hierdie rolle duidelik uitgespel word.

**(2) Identifiseer probleemareas**

Een van die belangrikste probleemareas is die evaluering van opleiding, en daar moet dan eerstens gekyk word hoe opleiding geëvalueer word. Benewens die verskillende vlakke van opleiding moet die MHO-inset ook die verandering in sakeresultate, wat direk aan die MHO-inset toeskryfbaar is, meet. Tweedens moet die beskikbare leeropsies ondersoek word. Daar word beweer dat die leeropsies in ondernemings te beperk is. Daar is byvoorbeeld slegs klaskameronderrig. Daar behoort op "net betyds"-opleiding, elektroniese opleiding en ander metodes gefokus te word. Derdens moet prestasieverbetering deur senior bestuur gesteun word, en moet die korporatiewe agenda altyd voorkeur geniet. Laastens moet die "opbrengs in geldterme" bepaal word.

## STAP 6: TRANSFORMEER MHO-PRAKTYKE

Soos reeds aangedui, is transformasie die fundamentele herbesinning en radikale herontwerp van sakeprosesse om dramatiese verbetering in belangrike aspekte soos koste, kwaliteit, diens en spoed teweeg te bring (Hammer en Champy, 1993). Vir die MHO-funksie is transformasie nie meer 'n opsie nie. Daar word eerstens verwag dat die volgende vrae binne die MHO-konteks beantwoord word: "Waarom doen ons wat ons doen?" En belangriker: "Wat moet ons in die toekoms doen om kompeterend te wees?" Tweedens verwag transformasie dat die MHO-funksie drastiese verandering sal ondergaan deur nuwe metodes te gebruik om nuwe doelwitte te bereik. Dit beteken dat tradisionele opleiding en prestasiemeting moet verdwyn wanneer die aaneenlopende- "leeronderneming" by die voordeur aanklop. Laastens moet daar ondersteuning wees, asook die regte leierskap om te verseker dat oorgang nie tot mislukking gedoem is nie.

### (1) Kies en implementeer 'n strategie

Wanneer strategieë gekies en geïmplementeer word, moet die MHO-praktisyn haar-/homself weer herinner dat hulle besig is met die transformasie van die MHO-funksie. Dit beteken dat hulle moet besef dat hulle nie besig is met oppervlakkige en kosmetiese chirurgie nie, maar met die wesenlike verandering van die MHO-funksie om die onderneming te omskep in 'n lerende onderneming. Ook dat hulle besig is om verandering in die prestasie van werknemers teweeg te bring sodat hulle kompeterend kan wees in die nasionale en internasionale arena. Die strategie wat gevolg word behoort die uniekheid van die onderneming in ag te neem..

### (2) Stelselbenadering

Dit blyk dat tradisionele MHO-pogings nie werklik deur 'n stelselbenadering gerig is nie, alhoewel hierdie "begrip" baie bekend is. Die stelselbenadering het ten doel dat die resultate wat bereik moet word groter sal wees as die insette. By die stelselbenadering word daar

aanvaar dat optredes en verskillende elemente in ondernemings inter-afhanklik is. Volgens Brinkerhoff en Gill (1994) word die verandering in die een area voorafgegaan deur 'n verandering in 'n ander area en gevolg deur nog 'n verandering in 'n ander area. Om regstellings in een area te maak of om slegs geringe veranderings te maak in 'n komplekse stelsel sal nooit werklik probleme oplos nie en nooit tot doelwitbereiking lei nie. Die feit dat die MHO-funksie in isolasie funksioneer is moontlik net die manifestasie van die feit dat die breë MHO-bestuursfunksie en sy subfunksies in isolasie bedryf word, maar erger nog dat die onderneming en sy verskillende funksies in isolasie bedryf word. Hierdie feodale metode van ondernemingsbestuur kan Suid-Afrika nie verander in 'n betekenisvolle rolspeler in die internasionale omgewing nie. Dit is dus noodsaaklik dat die stelselbenadering ten minste vir die MHO-funksie gevolg word. Die kenners wat die "lerende onderneming" propageer (Senge 1990; Redding en Catalanello, 1994) propageer ook die stelselbenadering as 'n onontbeerlike element.

## STAP 7: VERGELYK MHO-AKTIWITEITE MET DIÉ IN ANDER ONDERNEMINGS: NORMTOETSE

Tot op hierdie stadium van die artikel is aandag geskenk aan die beplanning en die rolspelers van die transformasieproses, asook die moontlike stappe wat gevolg kan word om transformasie teweeg te bring. Sinvolle transformasie van die MHO-funksie word voorgestel as die beste metode om koste en tyd te bespaar en om dienslewering te verbeter. Normtoetse (*benchmarking*) word deur McNair en Leibfried (1992) beskryf as "an external focus on internal activities, functions or operations in order to achieve continuous improvement: starting from an analysis of existing activities and practices within the firm, the objective is to understand existing processes, or activities, and then to identify an external point of reference or standard by which that activity can be measured or judged". Normtoetse is dus 'n komplementêre strategie om die werklike vordering van die transformasieproses mee te meet. By die transformasieproses van die MHO-funksie word

na die geheelbeeld gekyk - die groter prentjie, en vrae word gevra soos: "Wat is die beste metode om te transformeer?" Normtoetsing tref aan die ander kant 'n vergelyking tussen die vordering in die onderneming en die vordering in ander ondernemings, en vra vrae soos "Wat van ander ondernemings kan in ons onderneming toegepas word?". Shandler (1996:179) is van mening dat "benchmarking as an evaluation process provides both organisations and training functions with an opportunity to study 'world-class' firms, learn and understand their 'success secrets', and borrow and implement those 'winning processes' in your own organisation."

**STAP 8: EVALUERING VAN DIE TRANSFORMASIE**

As laaste stap is dit noodsaaklik dat die totale transformasieproses geëvalueer word. Hierdie stap behoort op resultate, prestasiemaatstawwe en doelwitte van die transformasieproses te fokus. Antwoorde op die volgende vrae is nodig om hierdie stap suksesvol af te rond:

- Wat is die sterk- en swak punte van die huidige evalueringstelsel? Of: Bestaan daar 'n evalueringstelsel?
- Is daar steun vir die transformasieproses by sleutelpersone in die onderneming?
- Het die persone wat die evaluasie uitvoer die mag om regstellings te maak?

Ten laaste behoort die evaluasiespan volledige terugvoering aan topbestuur te gee sodat nuwe ingrepe, indien nodig, ingestel kan word.

## 6. SLOTOPMERKINGS

Hierdie artikel is 'n oorsigtelike blik oor die belangrike rol wat die MHO-funksie in 'n onderneming speel. Die verskillende uitdagings waarmee ondernemings gekonfronteer gaan word vanweë 'n veranderende nasionale en internasionale omgewing is ook kortliks gestel. Daar is ook beklemtoon dat die mens die belangrikste faktor in

die onderneming is, en dat hy/sy nie verwaarloos mag word nie. Afgesien daarvan dat werknemers goed besoldig moet word, behoort hulle die geleentheid gebied te word om hulle volle potensiaal uit te leef. Die wyse waarop ondernemings voorgenoemde aspekte suksesvol kan bestuur is om die MHO-funksie te transformeer en daardeur geleenthede te skep waar die individu binne die konteks van ondernemingsrealiteite, ontwikkel kan word. Verder is 'n model om die MHO-funksie te transformeer voorgestel, en daar word aanbeveel dat hierdie model deur ondernemingsbestuur as riglyn gebruik word om die bestuur van transformasie van die MHO-funksie te onderneem.

## VERWYSINGS

American Society for Training and Development. (1997). Defining human resource development. Homepage: Author (http://www.astd).

Bassi, L.J., Benson, F., & Cheney, S. (1996). The top ten trends. Training and Development, 50 (11), 28-42.

Beckett, F., Dichter, S., Feigen, M., Gagnon, C., Hope, Q., & Ling, T. (1996). Real change leaders. London: Nicholas Brealey.

Brinkerhoff, R.O., & Gill, S.J. (1994). The learning alliance: Systems thinking in human resource development. San Francisco: Josey Bass.

Bratton, J., & Gold, J. (1999). Human resource management: Theory and practice (2nd ed.). London: Macmillan.

Campbell, S.M. (1996). From chaos to confidence: Survival strategies for the new workplace. New York: Simon & Schuster.

Collins, J.C., & Porras, J.L. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. New York: Pitman

Carnevale, A.P. (1991). America and the new economy: How new competitive standards are radically changing American workplaces. San Francisco: Josey Bass.

Department of Labour. (1997). Green paper on skills development strategy for economic and employment growth in South Africa. Pretoria: Author.

De Witt, D., & Erasmus, B.J. (1997). Organisation transformation for the 21st century: A human resource challenge in a large South African organisation (Unpublished report). Pretoria: University of South Africa.

Drennan, D. (1992). Transforming company culture. London: McGraw Hill.

Eberlein, R. (1998, Mei). Outcome based training. Lesing gelewer by die HRM studieskool, Sentrum vir Sakebestuur. Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Collins.

Harris, D.M., & DeSimone, R.L. (1994). Human resource development. Fort Worth: Dryden.

Merron, K. (1995). Riding the wave: Designing your organization's architecture for enduring success. Boston: ITP.

Mc Nair C.J., & Liebfried, K.H.J. (1992). Benchmarking: A tool for continuous improvement. Essex: Oliver Wight.

McIntosh, S.S. (1995). Envisioning the virtual training organisation. Training and Development, 49 (5), 45-49.

Nasser, M.E., & Vivier, F.J. (1993). Mindset for the new generation organisation. Cape Town: Juta.

Redding, J.C., & Catalanello, R.F. (1994). Strategic readiness: The making of the learning organisation. San Francisco: Josey Bass.

Rothwell, W.J., & Kazanas, H.C. (1989). Human resource development: A strategic approach. Massachusetts: HRD.

Rothwell, W.J., & Stredl, H.J. (1992). The ASTD reference guide to human resource development roles and competencies (2nd ed.). Amherst, MA: ASTD.

Rifkin, J. (1995). The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post market era. New York: Pitman.

Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation. New York: Currency Doubleday.

Shandler, D. (1996). Re-engineering the training function: How to align training with the new corporate agenda. Florida: St Lucie.

SPA Consultants. (1994). Literacy training in South Africa: A critical ingredient for world-class performance: Johannesburg: Author.

Swart, H. (1997, Junie 13). Suid-Afrika vorder met menslikeontwikkeling. Beeld.

Toffler, A. (1990). Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century. New York: Bautaun.

United Nations. (1995). Development Programme. Human Development Report. New York: Author.

Vollmann, T. (1996). The transformation imperative: Achieving market dominance through radical change. Boston: Harvard Business School Press.

Lausanne and World Economic Forum. (1999). World Competiveness Yearbook. Homepage: Author (http://www.imd.ch).