

DIE VRAE WAT ONS ALTYD WOU GEVRA HET

J.C.D. AUGUSTYN

DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

SUMMARY

The development of industrial psychology as a discipline and personnel management as a profession is scrutinized against the background of the present economic situation. Unanticipated consequences of rapid growth in the field of personnel management are discussed and suggestions are made for improvement.

Suid-Afrika verkeer tans in 'n benarde ekonomiese toestand (alle bemoedigende berigte ten spyte) en dit het noodsaaklik geword dat elkeen en almal hand in eie boesem steek en die vraag vra wat ons bydrae binne ons ondernemings en tot ons land is. Hierdie vraag word tans ook uiters dringend aan die deur van die bedryfsielkundige en die personeelbestuurder gelê.

Wat het ons as bedryfsielkundiges aan die eenkant en ons as personeelbestuurders aan die anderkant gedurende die afgelope dekade of twee in Suid-Afrika vermag? As bedryfsielkundiges sou ons kon antwoord dat die vakrigting 'n beskeie ontstaan aan Suid-Afrikaanse universiteite gehad het, dikwels as klein onderafdelings van 'n kursus in suiwer sielkunde. Aan verskeie universiteite was die onafhanklike ontstaan van bedryfsielkunde departemente 'n moeilike proses en was die wegbreek vanaf die moederdissipline nie sonder groeipyne nie. Die groei van bedryfsielkunde tot volwaardige wetenskapsdissipline is verder gestrem deur 'n miskening enersyds of 'n afmaking as te teoreties, andersyds, binne die praktyk waar dit 'n tuiste probeer vind het. (Ons as bedryfsielkundiges het egter ook nie altyd die geleentheid wat ons gebied is om positiewe bydraes te lewer, aangegryp nie.) Meningsverskil het dikwels ontstaan oor wat die inhoud van die vak behoort te wees en daar is somtyds selfs toegekyk hoe ander instansies ons vakrigting op 'n ietwat minderwaardige wyse aanbied.

Ondanks al hierdie aanvanklike struikelblokke het die vakrigting tog die stukrag gehad om gedurende die afgelope dekade tot akademiese, praktiese en ook professionele volwaardigheid as dissipline te groei. Die toegepaste inslag van die bedryfsielkunde het besondere momentum verkry deurdat die vakrigting al hoe meer binne die raamwerk van die

ekonomiese wetenskappe aangebied is en primêr op die praktyk gerig is vir sy probleemstelling. Bedryfsielkunde departemente is tans sonder twyfel van die vrugbaarste teelaars vir teoreties-geïntegreerde maar ook prakties-georiënteerde gedragswetenskaplikes.

As praktiserende personeelbestuurders sou ons kon antwoord dat ons weliswaar 'n plek geskep het vir die gedragswetenskaplike binne die Suid-Afrikaanse huishouding. Die wyse waarop ons toegelaat het dat dit gedoen word, is egter ietwat onder verdenking. Personeeldepartemente en personeelafdelings het binne ondernemings ontstaan en personeel vir hierdie afdelings is dikwels verkry uit die maar té gewillige arbeidsmag wat lugkastele oor hierdie nuwigheid in die Suid-Afrikaanse poste-struktuur gebou het. Personeelbestuurstechnieke soos posbeskrywings, tyd- en bewegingstudie, werkstandaarde, bonusstelsels en byvoordeelstelsels is as briljante nuwe idees begroet en op koersagtig wyse "ingestel".

Die algemene ekonomiese toestand in Suid-Afrika gedurende die afgelope twee dekades was so gunstig dat ons hierdie "nuwighe" kon bekostig selfs al was dit net ter wille van die feit dat dit in die V.S.A. en Europa gedoen word. Dit het ook nie nodig geblyk te wees om te vra waarom ons dit doen en watter bydrae ons daardeur lewer nie.

Ons het voortgegaan en nuwe tegnieke en metodes geïmplementeer teen 'n steeds versnellende pas in soms onrype organisasies en dikwels toegekyk hoe dit gedoen word deur persone sonder die nodige (sukses versekerende) teoretiese onderleg.

Nadat die gedagte van personeelbestuur tot 'n redelike mate gevestig was in die Suid-Afrikaanse bedryfswêreld het ons die wonder-era van motivering en menslike verhoudinge betree asof ons mede-pioniers op hierdie gebied was. Wie sal ooit die "eerste bekendstelling" van die werk van Abraham Maslow en Douglas McGregor vergeet, of die genoegdoening waarmee Frederick Herzberg se teorie as ons uiteindelijke universele oplossing vir motiveringsprobleme ontvang is? Hoeveel van ons het op daardie stadium onthou dat ons met 'n probleem te doen het wat Hugo Münsterberg reeds in 1912 aandag aan bestee het deur die regte sielkundige toestand te skep ten einde die hoogs moontlike produktiwiteit te verkry? Kenners van die "nuutste" ontwikkelings het die Suid-Afrikaanse ondernemings ingelig oor die nut van menslike verhoudinge en sisteme wat rondom daardie begrip gebou is sonder om te onthou (of te weet?) en te sê dat die gebruik van goeie menslike verhoudinge, ten einde werknemersproduktiwiteit te verhoog, reeds deur onder andere Charles Babbage in 1832 beskryf en toegepas is gedurende 'n fase wat ons vandag slegs vir historiese belang as vroeë wetenskaplike bestuur wil onthou.

In plaas van om krities evaluerend te reageer en selfs vakkundige kennis in te win, het ons verkies om te help om ons betalingsbalans (*verder*) omver te gooi en nog meer groot geeste van die V.S.A. en Europa (volgens óns oordeel) na Suid-Afrika te nooi om slegs weereens aan ons te bevestig dat ons nou op die regte pad is met die hantering van ons heterogene arbeidsmag.

Gedurende die sestigerjare betree ons ook die veld van bestuur- en organisasie-ontwikkeling, terwyl ons nog nie heeltemal seker is of ons die basiese beginsels van primêre personeelstelsels behoorlik onder die knie het nie. Hierdie era word betree met die normale aantal ingevoerde konsultante en gassprekers en die bevredigende gevoel dat ons nou uiteindelik op datum kom met ons "professie" in Suid-Afrika. Ontwikkeling vind nou vinnig plaas. Die aantal personeeldepartemente en subafdelings van personeeldepartemente groei fenomenaal en persone vanuit verskillende dissiplines voel tuis binne hierdie beroep. Op die gebied van opleiding verskuif die populêre voorkeur vanaf universiteitsopleiding na kort praktiese opleiding wat verkieslik sal lei tot een of ander sertifikaat in personeelbestuur. Dwarsdeur Suid-Afrika word praktiese kursusse in die "beginsels" van personeelbestuur aangebied wat gewoonlik die vorm van "werkswinkels" aanneem en normaalweg tussen een en vyf dae duur. Gedurende hierdie fase gaan dit skynbaar besonder goed en proe ons selfs aan eksotiese nuwe terreine soos Eric Berne en Thomas Harris se transaksie analise, Bill Byham se beoordelingsentrums, moderne sisteemteorieë en stelsels vir gedragmodifikasies. Ons beroep word hoogs betaald (dit sou die oorsese konsultant kan bevestig) en ons investeer miljoene om te bewys dat ons wel 'n groot bydrae kan lewer - indien nie oor twee of drie jaar nie, dan wel êrens in die toekoms (wat tog só 'n belangrike begrip geword het).

Voordat ons egter die toekoms (of hy vir ons) kon inhaal, het ons skielik met 'n ernstige afplating in ons ekonomie te kampe. Realiteit vra nou die vraag watter bydrae ons kan maak ten einde ons plek binne die onderneming te regverdig. Die bekende F.W. Taylor is in 1898 by die Bethlehem Staal Maatskappy ook om sy bydrae gevra en hy het dit gelewer deur 'n jaarlikse besparing van tussen 75 000 en 80 000 dollar te bewerkstellig slegs deur gebruik te maak van korrek ontwerpte werkgereedskap.

Wanneer ons moet antwoord struikel ons egter oor ons woorde (indien nie ons voete nie) en vergeet heeltemal dat ons jaarliks in Suid-Afrika R1 350 miljoen verloor as gevolg van arbeidsomset alleen en dat 'n besparing van R675 miljoen, of anders gestel, 'n verlaging van die gemiddelde jaarlikse arbeidsomset onder ons bykans 9 miljoen werknemers van 50 % na 25 %, 'n heel respektabele bydrae van ons kant sou wees. Wanneer ons gekonfronteer word

met die vraag of ons regtig nodig is binne die onderneming, stamel ons terwyl 'n pamflet van die Afrikaanse Handelsinstituut op ons lessenaar daarop wys dat daar gedurende 1976, 220 656 bedryfsongelukke in Suid-Afrika was; dat die ongevallefonds R27,2 miljoen daarvoor uitbetaal en dat 2 570 000 mandae daardeur verloor is.

Met 'n steeds toenemende ekonomiese druk op ons word gegryp na die maklike oplossings vir mannekragprobleme en word opleidingsprogramme, sielkundige toetsing en navorsingsprojekte, (waaraan soms reeds miljoene rande spandeer is), gestaak asof daar slegs gedurende tydperke van hoë konjunktuur behoefte daaraan was. Besteding aan arbeid is intussen besig om tot ontsaglike hoogtes te styg deurdat ondernemings in Suid-Afrika tans gemiddeld ongeveer 60 % van hul totale bedryfskoste aan lone en salarisse bestee en die vernouing van die loongaping die land se loon- en salarisrekening met soveel as 25 % kan laat styg.

Ondanks die feit dat ons vakgebied met die land se kosbaarste hulpbron, maar ook grootste enkele kostefaktor gemoeid is, vind ons dit nou onverwags besonder moeilik om onself binne die onderneming te regverdig.

My persoonlike mening as bedryfsielkundige is dat ons nou (meer as ooit tevore) onmiddellike bydraes kan en moet lewer soos Hugo Münsterberg, F.W. Taylor, Elton Mayo en andere dit bykans 80 jaar gelede kon doen deur 'n daadwerklike en suiwer toepassing van gesonde gedragbeginsels. Ons is bowendien nou soveel beter toegerus deurdat ons kan leer uit 'n magdom ervaring van die verlede. Die populêre mening is egter dat ons moet laer trek, saamgesels en vra personeelbestuur Quo Vadis?

OPSOMMING

Die wyse waarop die bedryfsielkundige en die personeelbestuurder vir hul 'n plek in die Suid-Afrikaanse volkshuishouding voorberei het word krities onder die soeklig geplaas. Die skynbare onvermoë van die personeelbestuurder om tans sy funksie binne die onderneming te regverdig, word bespreek en areas waar onmiddellike bydraes wel moontlik is word kortliks aangetoon.
