

# ENKELE PERSPEKTIEWE OP BESTUURSOPLEIDING EN ONTWIKKELING

A.J. VAN WYK

DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE  
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

## SUMMARY

*The relationship between management development theory and practice is discussed in historical perspective. Package deals bought purely on the basis of apparent sound philosophical premises are questioned. The need for scientific development of training programmes and training management courses is discussed.*

Bestuurshouding en die gedrag van bestuur teenoor personeel is die primêre fokuspunt van bestuursontwikkelingskursusse. Die simptoom wat gewoonlik as opleidingsbehoefte identifiseer word, is 'n wanbalans wat ontstaan tussen die relatiewe waarde geheg aan produksie-oriëntasie ("initiating structure") en personeeloriëntasie ("consideration") in die hantering van personeel. Die bestuursontwikkelingskursus word dan aangewend om 'n integrasie tussen die twee oriëntasies te bewerkstellig.

In historiese perspektief is dit egter betekenisvol dat hierdie twee oriëntasies tot die hantering van personeel teruggevoer kan word na spesifieke tydfases waarin sukses behaal is met 'n oorbeklemtoning van een van die twee oriëntasies. Gedurende die era van die Wetenskaplike Bestuursbeweging (± 1880 - 1920), het die klem sterk geval op produksie-oriëntasie met gevolglike streng kontrole op menslike gedrag in organisasies. Soortgelyk het die klem gedurende die era van die sogenaamde Humanistiese beweging (± 1920 - 1950) verskuif na personeeloriëntasie met relatiewe min drukuitoefening.

Alhoewel die skynbaar direk teenoorgestelde benadering teenoor personeel in beide eras aanvanklike sukses behaal het, is dit ook geskiedenis dat hierdie benaderings uit die mode geraak het as gevolg van die rol van eksterne beïnvloedingskragte op organisatoriese gedrag. Tendense in die hantering van personeel tot organisatoriese doeltreffendheid onderstreep die feit dat bedryfsielkunde beïnvloeding direk in verhouding staan tot die ekonomiese en sosiaal-kulturele omstandighede waarbinne arbeidsbenutting moet plaasvind.

Die aanvanklike sukses van die Wetenskaplike Bestuursbeweging kan toegeskryf word aan 'n toestand van ooraanbod van arbeid en 'n soeke van die werksklas na sekuriteit. Oorbeklemtoning van gesag en kontrole (produksie-oriëntasie) is dus aanvaar as die prys wat betaal moes word vir die behoud van indiensneming wat slegs verseker kon word deur hoë produktiwiteit. Soortgelyk het die pendulum in die rigting van personeeloriëntasie geswaai gedurende 'n tydperk toe die magsewewig in die guns van die werkersklas was. 'n Sprekende voorbeeld hiervan is die ontstaan van byvoordele en dienste wat 'n direkte gevolg was van verleë bestuur wat vrouearbeid gedurende die oorlogsjare wou "koop". Ook moet onthou word dat die magsewewig na die Eerste Wêreldoorlog verskuif het na die werkersklas deur 'n verdubbeling in die getalle van vakunies. Volgens Flippo (1976) het hierdie verskuiwing aanleiding gegee daartoe dat organisasiebestuur 'n meer genaakbare houding moes openbaar teenoor die werkersklas.

As die verskillende teorieë wat gedurende vermelde fases verskyn het, onder oë geneem word, word dit duidelik dat die kontemporêre teorie van 'n bepaalde tydperk grootliks beïnvloed word deur die praktiese omstandighede van die bepaalde tyd. Hierdie standpunt word onderstreep deur die gebeure in die Suid-Afrikaanse arbeidsmag in die jongste verlede waar die sikliese verloop van die geskiedenis van personeelhantering homself weer herhaal het. 'n Objektiewe terugblik na personeel-hantering in die sewentiger jare dui daarop dat produksieoriëntasie ten opsigte van personeel veel meer voorrang geniet as in die sestiger jare toe personeeloriëntasie as beïnvloedingsproses van personeel op die voorgrond geplaas is. In die algemeen blyk dit dus dat ekonomiese opswaifases gepaard gaan met meer gemagtigde benaderings teenoor personeel terwyl dalende neigings in die ekonomiese konjunktursiklus met sterker produksie-oriëntasies gepaard gaan.

Teen die agtergrond van die voorafgaande tendense is dit duidelik dat die ontwerp of aankoop van 'n bestuursontwikkelingskursus bepaalde probleme skep. Die ontwikkeling van bestuur is 'n langtermynbelegging wat tot 10 jaar kan neem om te realiseer. 'n Eensydige ontwikkelingsprogram (wat uiterste klem op een van die twee bestuursoriëntasies laat val), kan dus bestuurshouinge laat ontwikkel wat totaal onvanpas is in 'n spesifieke ekonomiese tydsgewrig. Ontwikkelingsbestuurders wat eksterne omstandighede in ag neem en kursusse ontwikkel of aankoop wat veelsydig van aard is, voldoen aan die eerste belangrike vereiste vir sukses op die gebied van bestuursontwikkeling.

'n Verdere belangrike aspek is om bestuursontwikkeling te ontbloot van die mistieke karakter wat dikwels daaraan geheg word deur die oorsprong daarvan na te gaan. Begrips-

verwarring ten opsigte van taak- en verhoudingsoriëntasies het in die literatuur ontstaan, waarskynlik as gevolg van die werk aan drie onafhanklike universiteitsnavorsingsentra by Ohio State, Michigan en Harvard. Reddin (1970) reduceer hierdie verskillende begrippe tot gemeenskaplike terme (kyk Tabel 1).

### TABEL

TWEË GEMEENSKAPLIKE IDEES (REDDIN, 1970, P.23)

	Taak	Verhoudinge
Ohio State	Struktuur	Konsiderasie
Michigan	Produksie gesentreerd	Werker gesentreerd
Harvard	Taakleier	Sosio-emosionele leier

Die begrippe in Tabel 1 is reeds algemene spreektaal in die vakliteratuur en verdien eintlik meer respek as die terloopse verwysings wat dikwels daarna gemaak word. Die begrippe struktuur en konsiderasie het byvoorbeeld \$500 000 aan navorsing geverg. Genoemde begrippe het oorspronklik in verband gestaan met leierskapstylteorieë, maar bestuursontwikkeling is 'n direkte voortvloeiende uit leierskapteorieë en daarom word hierdie begrippe ook vryelik aangetref in beskrywings van bestuursontwikkelingspakkette.

Voordat ingegaan kan word op die relatiewe belang van verskillende beskikbare pakkette, is dit nodig om kortliks te verwys na die gemeenskaplike elemente van verskillende teoretiese denke. Dit spreek vanself dat alle teorieë nie binne die bestek van hierdie beperkte ruimte evalueer kan word nie en vir die doeleindes van die uiteindelijke argumente word bloot ter demonstrasie gelet op die werk van McGregor, Blake en Mouton en Reddin.

#### *Die werk van McGregor*

Volgens Siegel en Lane (1974) het McGregor daarin geslaag om die digotomie tussen die Wetenskaplike Bestuursbeweging en "Humanistiese" bestuur met sy bekende teorie X en teorie Y te identifiseer. In die literatuur kan egter vandag nog, weens die vroeë dood van McGregor, nie uitsluitel gekry word oor die betekenis van sy X en Y begrippe nie.

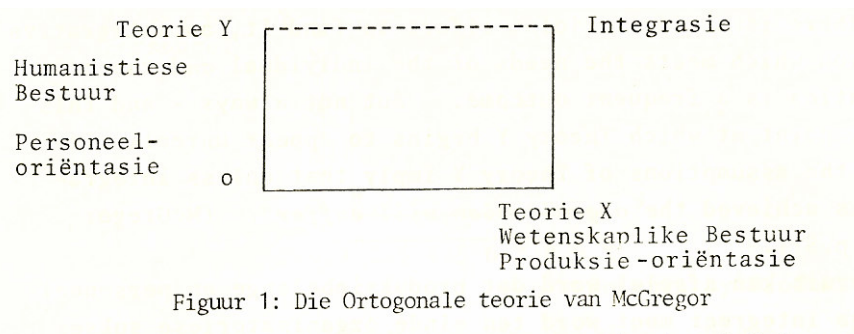
Indien die logiese konnotasie van die bekende X- en Y-asse in wiskundige modelle daaraan geheg word, val huidige bestuursontwikkelingskursusse in logiese historiese perspektief. Indien McGregor se teorie as "ortogonale" teorie beskou word is dit duidelik

dat hy in die literatuur meer erkenning behoort te verdien vir sy baanbrekerswerk op die gebied van bestuursontwikkeling (kyk figuur 1).

Afleidings van McGregor se teorie soos uiteengesit in Figuur 1 kan slegs gemaak word deur sy filosofie na te gaan aan die hand van sy publikasies.

### *Teorie X*

Hierdie teorie verteenwoordig die pessimistiese siening van die menslike natuur. Aangesien die mens basies lui is moet hy gekontroleer word ten einde produktiwiteit te bewerkstellig.



### *Teorie Y*

Hierdie teorie verteenwoordig 'n optimistiese siening van menslike gedrag. Die mens as volwasse verantwoordelike wese sal selfkontrole uitoefen ten einde take wat aan hom opgedra word uit te voer.

### *Integrasie*

Die skepping van sodanige toestande dat organisasie hulle eie doelstellings die beste sal kan realiseer deur hul pogings te rig tot die doelstellings van die organisasie.

Juis omdat die beginsel van integrasie deur McGregor uiteengesit word as synde afgelei van teorie Y, ontstaan die neiging om teorie X en teorie Y op 'n kontinuum van uiterstes voor te stel in plaas van op 'n assestelsel. Die oplossing vir die dilemma word egter deur McGregor self voorsien:

"The principle of integration demands that both the organization's and the individual's needs be recognized. Of course, when there is a sincere joint effort to find it, an integrative solution which meets the needs of the individual *and* the organization is a frequent outcome. But not always - and this is the point at which Theory Y begins to appear unrealistic. .... the

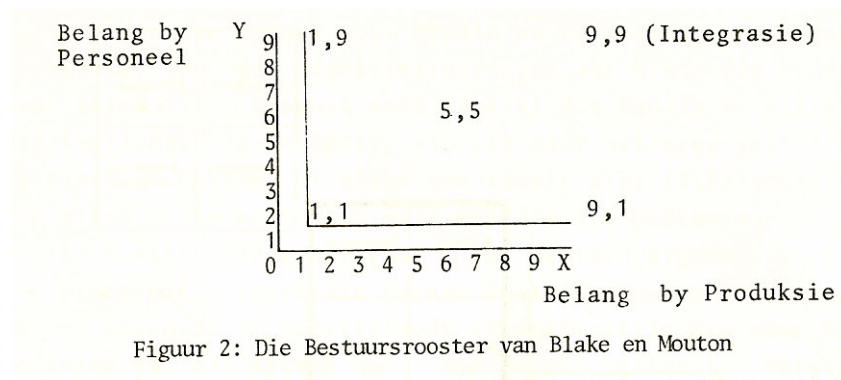
assumptions of Theory Y imply that unless integration is achieved the *organization will suffer*". (McGregor, 1960, p.51).

Hieruit kan afgelei word dat produksiebelange en personeelbelange integreer moet word ten einde organisatoriese sukses te verseker. 'n Logiese plasing vir die integrasiebeginsel waarin 'n ewewigtige belang by beide oriëntasies aangedui word is dus soos aangetoon in figuur 1.

### Die werk van Blake en Mouton

Indien bogenoemde uiteensetting van McGregor se werk aanvaar word, verval heelwat van die oorspronklikheid van Blake en Mouton (1964) se bestuursrooster, wat dus eintlik slegs 'n verdere uitbouing van die basiese raamwerk verteenwoordig.

Die ideale bestuurstyl (9,9) word volgens hierdie beskouing slegs 'n ander benaming vir die punt van integrasie volgens McGregor se werk (sien figuur 2).

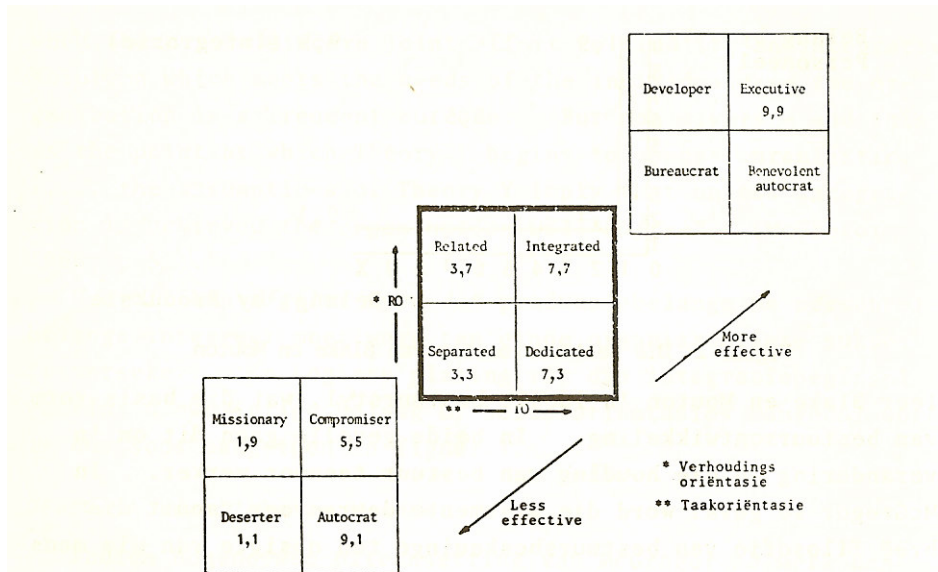


Hierdie standpunt doen egter nie afbreuk aan die belangrike werk van Blake en Mouton nie, maar versterk die voortdurende teoriebou gedagte wat essensieel is vir wetenskaplike vooruitgang. Blake en Mouton elimineer eerstens 'n onrealistiese beweging op die assestelsel (geen belang by produksie of personeel) en beweeg grafies dieper in die model na posisies van minimum belang by produksie of personeel (die 1 van 1,9 en die 1 van 9,1). Analoog aan McGregor se model (figuur 1) postuleer Blake en Mouton 'n ideale bestuurstyl, wat die basis vorm van bestuursontwikkeling. In beide gevalle gaan dit om 'n verandering in die houding van bestuur teenoor werker. In McGregor se geval word die argumente deurgevoer vanuit die breë filosofie van bestuursbeskouinge ten opsigte van die menslike natuur. In Blake en Mouton se geval word die argumente spesifiek toegepas op leierskapstyl.

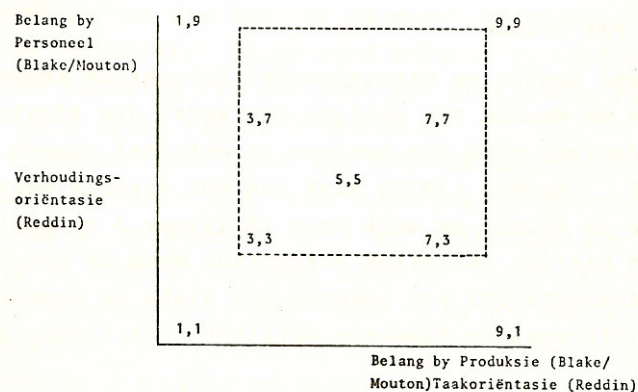
## Die werk van Reddin

Alhoewel Reddin se situasie-model filosofies skerp verskil van Blake en Mouton ten opsigte van veral die ideale bestuurstylbenadering, vind die basiese assestelsel steeds sy regmatige plek. Reddin (1970) maak dan ook direkte vergelykings met Blake en Mouton se werk soos in figuur 3 op p.6 aangedui.

Indien hierdie inligting oorgeplaas word na die oorspronklike tweessestelsel van (McGregor?) Blake en Mouton, word 'n verdere interessante dimensie ontbloot (kyk figuur 4).



Figuur 3: Vergelyking tussen die style van Blake/Mouton en Reddin



Figuur 4: Reddin se teorie toegepas op Blake/Mouton se roosterdiagram

In bostaande figuur word Reddin se effektiwiteitsdimensie voorgestel deur die effektiwiteitsarea wat binne die onderbroke lyne geleë is. Hieruit word afgelei dat Reddin sy visier vir doeltreffende leierskapstyl eintlik maar net wyer gestel het as Blake en Mouton wat slegs een ideale styl (9,9) voorstaan. Tog erken Blake en Mouton self dat die 5,5 bestuurstyl 'n redelike doeltreffende styl is. Uit hierdie argument volg dat die prinsipiële verskille tussen

Blake/Mouton en Reddin nie soseer geleë is in verskillende leierskapstyle nie maar, bloot in terme van wat elkeen onder die begrip "situasie" verstaan. Blake/Mouton is voorstanders van buigsame leiding wat moet kan aanpas by situasies terwyl Reddin die aanpassing van situasies by leierskapstyl propageer.

### *Bestuursontwikkelingspakkette*

Met inagneming van die inhoudelike en filosofiese ooreenkomste en verskille tussen die onderskeie teorieë, soos in die voorafgaande gedeeltes beskrywe, kan die vraag tog gestel word of die praktiese toepassing daarvan in die vorm van bestuursontwikkelingskursusse tot verskillende resultate lei? Die verkoopstegniek wil dit sekerlik so hê dat elke kursus se resultate gewaarborg word, maar alle tegnieke word met hierdie versekering en aangehaalde bewyse van sukses verkoop.

In hoëvlak opleiding en ontwikkeling word enige organisasie se belangrikste beïnvloedingsbata geraak. Dit is dus noodsaaklik dat die tegniek wat gebruik gaan word vir die verandering van bestuurshouinge baie deeglik aan wetenskaplike kriteria onderwerp word om te bepaal of die koste wat daaraan spandeer sal word geregverdig is. Hierdie kriteria moet nie soseer gesoek word in die filosofiese uitgangspunte van 'n bepaalde kursus nie maar in die inhoudelike samestelling daarvan. Verskeie basiese beginsels kan dien as riglyne vir die beslissing om 'n bepaalde pakket aan te skaf of nie.

### *Die doelwitte waarvoor die pakket gebruik sal word*

Enige opleidings-en/of ontwikkelingspakket het bepaalde doelwitte in gedagte wat direk in verhouding staan tot die keuse van tegnieke wat gedurende die kursus ingespan sal word om doelwitte te bereik. Opleidingsbestuurders moet dus vooraf 'n duidelike beeld hê van wat bereik moet word met die program wat aangebied sal word. Voorbeelde van breë opleidingsdoelwitte is die volgende:

- Die opdoen van kennis.
- Die verandering van houdinge.
- Aanvaarbaarheid vir kursusgangers.
- Retensie van wat geleer is.
- Ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede.
- Ontwikkeling van probleemoplossingsvaardighede.

Dit spreek vanself dat die verskillende metodes en tegnieke van opleiding nie almal dieselfde mate van sukses sal behaal ten opsigte van al die bogenoemde doelstellings nie. Gevolglik moet die opleidingspakket evalueer word in terme van sy samestelling en komposisie van tegnieke met inagneming van vooraf opgestelde doelwitte.

*Die samestelling van tegnieke in pakkette*

In 'n ondersoek van Carrol, Paine en Ivancevich (1972) is interessante inligting versamel wat vir die doeleindes van hierdie bespreking van betekenis is (kyk tabel 2).

**TABEL 2**

**BEOORDELING VAN OPLEIDINGSBESTUURDERS OOR DIE DOELTREFFENDHEID VAN ALTERNATIEWE OPLEIDINGSMETODES VIR VERSKEIE OPLEIDINGSDOELWITTE**

OPLEIDINGSMETODE	Opdoen van kennis		Verandering van houdinge		Probleem oplossingsvaardighede		Interpersoonlike vaardighede		Aanvaarbaarheid vir kursusganger		Retensie van kennis	
	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde	$\bar{X}$	Gem. Rang-orde
Gevallestudie	3,56	2	3,43	4	3,69	1	3,02	4	3,80	2	3,48	2
Besprekingsmetode	3,33	3	3,54	3	3,26	4	3,21	3	4,16	1	3,32	5
Lesing (met vrae)	2,53	9	2,20	8	2,00	9	1,90	8	2,74	8	2,49	8
Besigheidspele	3,00	6	2,73	5	3,58	2	2,50	5	3,78	3	3,26	6
Filmvertonings	3,16	4	2,50	6	2,24	7	2,19	6	3,44	5	2,67	7
Geprogrammeerde instruksies	4,03	1	2,22	7	2,56	6	2,11	7	3,28	7	3,74	1
Rolspel	2,93	7	3,56	2	3,27	3	3,68	2	3,56	4	3,37	4
Sensitiwiteitsopleiding	2,77	8	3,96	1	2,98	5	3,95	1	3,33	6	3,44	3
Televisie lesing	3,10	5	1,99	9	2,01	8	1,81	9	2,74	9	2,47	9

(Aangepas uit Carol, Paine, Ivancevich, 1972, p.498)

Uit die gegewens van Tabel 2 is dit duidelik dat die keuse van tegnieke en samestelling van kursusinhoude belangrik is vir die sukses wat daarmee behaal sal word. Indien meer as



een van die vroeër vermelde doelwitte gekies word vir 'n enkele kursus, moet elke doelwit ook relatief geweeg word vir die bepaling van:

- Die tydsduur wat daarvoor ingeruim sal word binne die tydskedule van die totale kursusraamwerk.
- Die geskikte opleidingstegnieke wat in die opleidingskursus opgeneem behoort te wees. Gestel daar word vooraf besluit dat die volgende drie doelwitte bereik moet word met 'n opleidingsprogram:
  - (i) Die "opdoen" van kennis.
  - (ii) Die verandering van houdings.
  - (iii) Die bemeestering van probleemoplossingsvaardighede.

Aan die hand van hierdie doelstellings sou volgens die gerapporteerde navorsing in Tabel 2, dus van die volgende tegnieke gebruik gemaak moet word.

- (a) Geprogrammeerde instruksies (wat as vooraf leesstof aan kursusgangers beskikbaar gestel kan word) ten opsigte van doelwit (i).
- (b) Sensitiwiteitsopleiding of rolspelsessies as tweede beste tegniek ten opsigte van doelwit (ii).
- (c) Gevallestudies ten opsigte van doelwit (iii).

Indien verder 'n prioriteitslys saamgestel word ten opsigte van gestelde doelwitte behoort die relatiewe tyd wat gedurende 'n kursus spandeer word aan elk van die doelwitte, gekoppel te word aan die frekwensie van gebruik van 'n bepaalde opleidingstegniek.

Voordat van hierdie gedagte afgestap word, kan die versoeking ook nie weerstaan word om te verwys na die feit dat die lesingmetode (met vroeë) en televisie-lesing deurgaans die swakste vertoning lewer nie, en 'n mens sidder by die gedagte aan die resultaat van al die kostes wat dikwels aan simposia en kongresse spandeer word.

### *Die grondslag van bestuursontwikkelingskursusse*

'n Deurlopende tema by bestuursontwikkelingskursusse is die verstrekking van 'n spieëlbeeld van uiteenlopende bestuurstyle waarmee onderskeidende kenmerke uitgewys word. Die funksie van die spieëlbeeld is identifisering van huidige gedrag van die bestuurder met behulp van roosters of diagramme. Die vraag kan weer met reg gestel word of een spesifieke spieëlbeeld dan nou beter is as ander al dan nie?

Objektief beskou bly die spieëlbeelde van McGregor, Blake/Mouton, Reddin of wie ook al die basiese besprekingsmiddel tot bereiking van die voorafbepaalde doelstellings. Alhoewel daar sekerlik teoretiese en filosofiese verskille tussen verskillende skrywers bestaan, kan enige spieëlbeeld wat uit praktiese uiteenlopende karakterbeskrywings bestaan vir verskillende doeleindes aangewend word. Hieruit volg dat die oorspronklike kreatiewe opleidingsbeampte sekerlik 'n spieëlbeeld vir sy eie organisasie kan ontwikkel wat met net soveel vrug gebruik kan word as enige aangekoopte materiaal. Maak dit saak of 'n spyker in die muur geslaan word met 'n hamer of met die skoen se hak? Solank die spyker ingaan is dit tog seker nie so belangrik watter instrument daarvoor gebruik word nie. Veel meer aandag behoort aan die "muur" spandeer te word waardeur die deurdringing moet plaasvind. In opleidingsterme is daar verskeie sielkundige hulpmiddels waardeur dit bereik kan word:

### *Oefening*

Die doeltreffende ontwikkelingskursus moet voorsiening maak vir die oefening van nuutgeleerde gedrag. Een van die grootste besware wat deur kursusgangers ingebring word, is dat daar nie genoeg tyd afgestaan word waardeur die geleentheid geskep word vir ontfooting van gedrag nie. Optrede van die kursusganger voor geslote-baan televisie is 'n moontlike tegniek waardeur hy selfvertroue kan ontwikkel in die toepassing en uitlewing van nuwe beginsels. Rolspele wat spesifiek saamgestel is vir die behoeftes van 'n onderhawige probleem in die spesifieke organisasie waarin opleiding plaasvind kan ook met behulp van geslote-baan televisie vir hierdie doel benut word.

### *Terugvoering*

Ondervinding het geleer dat die oop en opbouende gesprek ruimte verdien gedurende opleiding. Voortdurende terugvoering van sukses en mislukkings van kursusgangers kan met die regte benadering die laboratoriumatmosfeer omskep in 'n gesonde leersituasie.

### *Leerprosesbeginsels*

Die kursussamesteller behoort versigtigheid aan die dag te lê by die keuse van die leermateriaal wat gebruik sal word in opleiding. Die neiging is om te veel nuwe psigologiese kennis op die proef te stel en kursusgangers nie die geleentheid te bied om die kennis te verwerk in terme van oefening en terugvoering nie.

### *Opleidingsbestuur se invloed op sukses*

Die vaardigheid waarmee opleidingspersoneel relevante kursusmateriaal en opleidingstegniese hanteer, is waarskynlik die belangrikste bepalende faktor vir die sukses van 'n opleidingsprogram. Formele kursusse in opleidingsbestuur word egter deur baie min akademiese instellings in Suid-Afrika aangebied. Daar bestaan dus kommer oor die gehalte van opleiers wat dikwels bloot op grond van 'n paar aanvaarbare persoonlikheidseienskappe in opleidingsposte opgeneem word.

Weens die professionele aard van gespesialiseerde opleiding in die bedryfslewe sal die toekoms vereis dat nagraadse kursusse in die Bedryfsielkunde voorsiening moet maak vir sodanige behoefte. 'n Gesonde professionele basis vir opleidingsbestuur impliseer dat opleidingsbeamptes geselekteer sal word op grond van 'n verskeidenheid van faktore en wetenskaplike kennis. Veral sal die klem toenemend val op die konseptuele vaardigheid van die opleidingsbestuurder waarin die langtermynbeplanning van opleiding op die sisteembenadering baseer sal word.

In aansluiting hierby is daar sekerlik ook 'n behoefte aan meer wetenskaplike evaluering van die sukses van opleidingsprogramme. Die noodsaaklikheid van kontrolegroepe in die opleidingsontwerp word oral in die literatuur beklemtoon maar dikwels in die praktyk ignoreer. Indien die resultate van 'n bepaalde opleidingsprogram nie vasgestel kan word nie, is dit 'n vingerwysing na opleidingsbeamptes wat nie die primêre beginsels van wetenskaplikheid implementeer het nie. Anders gestel kan dit natuurlik ook 'n vingerwysing na akademiëers wees wat nie die potensiele opleidingsbeampte doeltreffend in sy vakproblematiek onderrig nie.

#### OPSOMMING

*Die verband tussen teorieontwikkeling en praktiese gebeure op die gebied van bestuursontwikkeling word in historiese perspektief bespreek. Blindelings aankoop van bestuursontwikkelingspakkette op grond van oënskynlik oortuigende filosofiese uitgangspunte word bevraagteken en 'n saak uitgemaak vir die wetenskaplike samestelling van opleidings-kursusse en die wetenskaplike opleiding in opleidingsbestuur.*

#### VERWYSINGS

- Blake, R.R., Mouton, J.S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.  
Carroll, S.J., Paine, F.T., Ivancevich, J.M. The Relative Effectiveness of Training Methods: Expert Opinion and Research. *Personnel Psychology*, 1972, 25, 495-509.  
Flippo, E.B. *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, 1976.

- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Reddin, W.J. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Siegel, L., Lane, I.M. *Psychology in Industrial Organizations*. London: Irwin-Dorsey International, 1974.
- Taylor, B., Lippitt, G.L. *Management Development and Training Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Tracey, W.R. *Managing Training and Development Systems*. New York: Amacom, 1974.
-