

LOOPBAANBEPLANNINGS PRAKTYKE BINNE 'N UNIVERSITEITSKONTEKS

G.A. SMITH

*Departement Veekunde
Universiteit van Pretoria*

R. ERWEE

*Nagraadse Bestuurskool
Universiteit van Pretoria*

ABSTRACT

Career management practices within a university context: The challenges facing universities in reaching their goals, necessitate the meticulous planning and execution of relevant human resource development actions. The importance of these actions in supporting a university's strategies are addressed. Present human resource planning and development practices are evaluated by means of a model, in order to establish the value of these actions in satisfying the goals and missions of the university.

OPSOMMING

Die uitdagings wat die nastrewing van hoër doelwitte aan die universiteit stel, noodsaak die noukeurige beplanning en uitvoering van toepaslike mensekragontwikkelingsaksies. In hierdie artikel word die belangrikheid van hierdie aksies ter ondersteuning van gestelde strategieë in oënskou geneem. Huidige mensekragbeplanningspraktyke word aan die hand van 'n model geëvalueer ten einde die waarde van die praktyke ter bereiking van die universiteit se gestelde doelwitte en missie te bepaal.

Die voortbestaansregverdiging van enige organisasie en dus ook die universiteit, hou direk verband met die mate waarin daar aan die eise en verwagtinge van die samelewing oor die algemeen en die behoeftes van die kliëntegemeenskap in die besonder, voldoen word. Slegs wanneer daar op 'n effektiewe wyse aan die eise, verwagtinge en behoeftes voldoen word, kan 'n universiteit op bestaansreg en hulpbrontoedeling aanspraak maak. Die formule waarvolgens die staat finansiële steun aan universiteite verleen, word in 'n al hoe groter mate op die vertrekpunt gebaseer. Uitnemende funksionering berus egter nie slegs op die gehalte van uitsette nie, maar ook op die doeltreffende aanwending en benutting van beskikbare mensekrag (Joubert, 1986).

NOODSAAKLIKHEID VAN MENSEKRAGBEPLANNING EN ONTWIKKELING BINNE UNIVERSITEITE

Ekonomiese realiteite, tegnologiese ontwikkeling en hoër verwagtings, wat deur die personeelkorps gekoester word, noodsaak die bestuur van 'n universiteit om die ontwikkeling van personeel in oënskou te neem.

Bestuur moet dus nie alleen 'n goed ontwikkelde indiensnemingsbeleid volg nie, maar ook die effektiewe benutting van bestaande personeel verseker. Beplanningsaktiwiteite, om aan die behoeftes van die moderne inrigtings te voldoen, moet derhalwe voorrang geniet. Vooruitskattings oor toekomstige personeelbehoefte en meer spesifiek die tipe personeel wat in bepaalde poste benodig sal word, moet deur bestuur gemaak word.

Veranderinge in personeelaanwending en -ontwikkeling is 'n logiese uitvloeisel van dié benadering. Die verandering verwys spesifiek na die ontwikkeling van personeel en die beplanning van personeel se loopbane. Die wyse waarop hierdie aksie uitgevoer word is egter 'n funksie van die ondernemingstrategie.

Verwoke vir afdrukke moet gerig word aan G.A. Smith, Departement Veekunde, Universiteit van Pretoria, Pretoria 0001.

FORMULERING VAN 'N ONDERNEMINGSTRATEGIE VIR 'N UNIVERSITEIT

Die dinamiese omgewing waarin die universiteit as 'n oop sisteem funksioneer het tot gevolg dat die bestuur bedag moet wees op die invloede van 'n reeks faktore wat die suksesvolle bereiking van doelwitte mag beïnvloed. Dit noodsaak die kwantifisering van sterk- en swakpunte beide ten opsigte van die inrigting se interne en eksterne vermoëns. In die lig van hierdie evaluasie moet bepaal word welke geleentheid benut en watter bedreigings teëgewerk moet word. Dit vereis dat 'n gepaste strategie ter ondersteuning en bereiking van die ondernemingsdoelwitte geformaliseer sal moet word. Die bestuur se aspirasies moet egter as uitgangspunt by die formulering van enige strategie dien. Die korporatiewe strategie handel dus hoofsaaklik oor die kontinue herdefinisie van die onderneming se identiteit. Elke inrigting se bestuur moet dus op 'n deurlopende basis sy doelwitte en aspirasies evalueer en deur middel van doeltreffende bestuursaksies laat realiseer.

Hierdie aktiwiteite vorm die basis van die ondernemingstrategie aangesien dit antwoorde verstrekk op vrae soos "wat is die onderneming?" en "wat wil bestuur hê dit moet word?" Dit moet egter beklemtoon word dat strategieë nie volgens 'n opgestelde skedule geformuleer of gewysig word nie, maar wel om die situasie, wat op die spesifieke stadium heers, die beste te benut. Ondernemings se strategieë, wat in die praktyk beoefen word, is dikwels nie dié wat aanvanklik beplan is nie (Mintzberg & Waters, 1982). Mintzberg (1978) is van mening dat die gewone definisie van strategie vir die sogenaamde beplande strategie voorsiening maak. Dit moet egter van die gerealiseerde strategie, wat as 'n patroon in die besluitnemingstroom gedefinieer word, onderskei word. 'n Studie van strategieë word dus 'n soeke na die konstantheid binne die besluitnemingsgedrag.

Die konsepsionalisering van 'n onderneming se strategie is 'n voorvereiste vir die identifisering van die menslike hulpbronbehoefte van die onderneming en is krities by die uitvoering van die strategie. Die organisasie se huidige strategie moet dus ondersoek en gediagnoseer word alvorens tot die implementering van 'n mensekragbeplanningsprogram of meer spesifiek 'n loopbaanbeplanningsprogram oorgegaan word (Stumpf & Hanrahan, 1983).

Die organisasie wat in hierdie skrywe ter sprake is, is die Universiteit van Pretoria. Die strategieë wat aangespreek sal word, is dié op die korporatiewe en besigheidsvlak en sal dus slegs na die loopbaanbeplanningsprogram van die akademiese personeel verwys word. Gespieël teen die beeld wat deur Stumpf en Hanrahan (1983) voorgelê word, blyk dit dat in soverre dit die besigheidstrategie betref, die beplande strategie van die universiteit die beste as 'n dominante posisiestrategie van konfronterende prestasie beskryf kan word. Dit wil geensins sê dat groei nie ten doel gestel word nie, maar eerder dat die strategie huidige nie groei as 'n basiese doelstelling ondersteun nie. Hoewel hierdie strategiebeskrywing die beste passing met die model toon, geld die stelling betreffende die onderdrukking van kompetisie nie in hierdie geval nie.

'n Beplande strategie kan egter slegs suksesvol realiseer indien bestuurspraktyke, wat die spesifieke strategie ten uitvoer bring, in die praktyk beoefen word (Gupta & Govindarajan, 1984). Die effektiewe realisering van die beplande strategie is egter onderworpe aan die voorwaarde dat die korrekte strategie vir die organisasie geformuleer word (Fouraker & Stopford, 1968; Scott, 1973) en 'n bekwame bestuurspan aan die roer van sake staan.

KOPPELING TUSSEN STRATEGIE, STRUKTUUR, MENSEKRAGBEPLANNING EN -ONTWIKKELINGSBELEID

'n Beplande, geformuleerde strategie kan egter alleen ten uitvoer gebring word indien die onderneming korrek gestruktureer is. Die struktuur *per se* mag egter 'n bepalende faktor wees wat die suksesvolle realisering van die beplande strategie beïnvloed. Tradisioneel blyk die mees geskikte struktuur vir 'n universiteit, die sogenaamde professionele burokrasie te wees (Mintzberg, 1979).

Die hartslag van die professionele burokrasie is die operasionele kern wat in terme van die funksionering op die standaardisasie van vermoëns en die verwante ontwerpparameters, opleiding en indoktrinering staatmaak. Hoogs opgeleide spesialiste met aansienlike beheer oor hul eie werk word in diens geneem om die kern te beman. Mintzberg (1979) wys voorts daarop dat die werk in die professionele burokrasie in effek hoogs gespesialiseerd in die horisontale dimensies, maar verruim in die vertikale verband is. Die situasie blyk duidelik in die universiteitsopset. Die beheer oor sy eie werk beteken vir die dosent relatiewe onafhanklikheid van sy kollegas se werk, maar noue skakeling met die "kliënt" of te wel die student wat hy bedien.

Wanneer die struktuur van die universiteit beskou word, is dit belangrik om te beklemtoon dat dinamiese veranderinge tans plaasvind, wat die situasie in die nabye toekoms totaal mag verander. Dit blyk, soos wat dikwels in professionele burokrasieë voorkom, dat parallelle administratiewe hiërargieë waargeneem word. Die een is 'n demokratiese en sogenaamde "bottom up" en die tweede 'n masjienburokrasie en "top down". Laasgenoemde geld vir die ondersteunende personeel soos blyk uit die werk van Mintzberg (1979).

Hierdie bespreking sal verder slegs toegespits word op die professionele hiërargie, waar mag gesetel is in ekspertkennis en die persoon dus, vanweë sy kennis en bekwaamheid, invloed het. Dit sluit egter nie die voorkoms van statusverskille uit nie. Die status weerspieël egter professionele ondervinding en kennis. So beweeg die akademici deur die posisie van lektor tot vol professor soos hulle ondervinding opdoen en 'n reputasie opbou. Deeglike beplanning van die menslike hulpbronontwikkeling bly egter essensieel ten einde te verseker dat geskikte personeel verkry en opgelei word om die uitvoerende bestuursposte te beklee. Alleen in dié geval, sal organisasie-effektiwiteit oor die langtermyn onderhou kan word.

De Santo (1983) wys daarop dat wanneer die onderneming se strategie beplan word, dit essensieel is dat die organisasie

ten volle op hoogte sal wees van die vermoëns van die huidige mannekrag, sowel as die mannekragbehoefte van die toekoms. Die ideaal kan egter volgens Harvey (1983) slegs verwezenlik word indien:

- Die beplanning op eenheidsvlak by die onderneming se oorkoepelende beplanning ingeskakel word.
- Beplanning sistematies uitgevoer word.
- Lang-, sowel as korttermyn komponente aandag geniet.
- Voorsiening vir die hersiening en aanpassing van die plan gemaak word.
- Die plan by die begroting inpas.
- Die beplanning op betroubare data gebaseer is.

Sibson (1983) is van mening dat hierdie beplanningsisteme geïdentifiseer moet word aangesien dit insette in die onderneming se strategiese besigheidsplan is. Dit is egter belangrik dat meer inligting oor die mannekrag van die onderneming tydens die strategiese formuleringsproses ingewin word. Wanneer nuwe strategieë geformuleer word, is dit veral inligting betreffende die mannekragoudit wat selde ingewin en benut word (Devanna, Fombrum, Tichy & Warren, 1982).

Die eerste stap in die suksesvolle implementering van die geformuleerde strategie is die duidelike formulering van 'n personeelbeleid. 'n Formele beleid kan die geleentheid van die personeel verbeter en 'n meer regverdigende behandeling van die personeel in die hand werk. Die meganisme moet egter bestaan om beleid by veranderde omstandighede aan te pas, sodat die primêre funksie van die beleid, naamlik die rig van mense-aktiwiteite binne die organisasie, so doeltreffend moontlik verrig sal word (Van der Wolke, 1972). Hierdie aktiwiteite kan in twee kategorieë geklassifiseer word, te wete:

- personeelaangeleentheid wat aspekte soos werwing, keuring, besoldiging, opleiding, plasing en bevordering behels; en
- bestuurstake waarvan die belangrikste organisasie beplannings en rigtinggewende aktiwiteite van die bestuur in die vorming en motivering van die personeel om gestelde doelwitte te bereik, is.

Die aksent verskuif tans by die universiteit van die handhawing en instandhoudingswerkzaamhede in die eerste kategorie tot ontwikkelingsstake in die tweede. Dit het tot ingrypende vernuwings in die personeelbeleid aanleiding gegee. Beleidsformulering en doelwitstelling kan egter nie geïsoleer van mekaar staan nie. Loudon (1977) wys daarop dat planne en beleid nie alleen nouverwant is nie, maar inderwaarheid interafhanklik is. Bestuur kan nie beplan voordat die riglyne, beperkings en beginsels wat in die ontwikkeling van die onderneming gevolg moet word, nie neergelê is nie. Ten einde van waarde te wees, moet die plan 'n tydtafel van doelwitbereiking bevat, waarin spesifieke verantwoordelikhede aan bepaalde mense toegewys word.

Wanneer die personeelbeplanningsaksie van nader beskou word, onderskei Van Der Wolke (1972) die volgende fases:

- Fase 1 Insameling van gegewens oor die huidige personeel-situasie en bewegings in die verlede.
- Fase 2 Personeelbehoeftebepaling gebaseer op die gestelde beleid, doelwitte en strategieë.
- Fase 3 Vergelyking van gegewens in Fase 1 en 2 en die opstel van 'n werwings-, bevorderings- en opleidingsplan.
- Fase 4 Periodieke hersiening.

Die loopbaanbeplanningsaktiwiteite skakel ten nouste by die aktiwiteite van Fase 3 in.

Wanneer die aspekte van personeelontwikkeling en loopbaanbeplanning ontleed word, is dit essensieel om te besef dat die personeelontwikkelingsaksie en loopbaanbeplanning multidimensionele fasette van die organisasie is. Die sielkundige kontrak wat by diensaanvaarding implisiet tussen die werk-

nemer en werkgewer aangegaan word, het tot gevolg dat die onderneming enersyds 'n bepaalde verwagting ten opsigte van die individu se ontwikkeling koester. Aan die anderkant het die individu bepaalde verwagtinge van vordering en bevordering in die organisasie. Loopbaanbeplanning is dus 'n tweesydende swaard, maar met 'n punt waar die sykante saamvloei om 'n enkele doelwit te bereik. Moore (1979) is van mening dat verwarring betreffende loopbaanbeplanning dikwels ontstaan as gevolg van 'n onvermoë om tussen organisatoriese-en individu gerigte benaderings te onderskei.

Hoewel die ontwikkeling van die individu *per se* belangrik is, vereis die suksesvolle implementering van loopbaanbestuur 'n geïntegreerde optrede van bestuur en die individu (Smith, 1985). Lopez (1970) huldig egter die volgende mening in die verband "Unfortunately the two types of career planning, macro and mirco, are rarely integrated. The organisation that focuses on individuals, may do a good job of developing people, but often ignores the total organisational human resources supply and demand. Accordingly the developed individuals are faced with no place to go in the organisation or are routed into dead end jobs".

Alvorens tot die implementering of evaluering van loopbaanbestuuraktiwiteit in die organisasie oorgegaan kan word, moet bepaal word in welke mate die program al die menslike hulpbronsfunksies van die organisasie integreer (Verlander, 1985). Ten einde hierdie aspekte aan 'n universiteit te ondersoek, sal die menslike hulpbrontwikkelingsstelsel van Verlander (1985) tesame met die riglyne van Stumpf en Hanrahan (1983) as uitgangspunt gebruik word. Dié stelsel dui op 'n geïntegreerde stel subsisteme. Hierdie subsisteme verteenwoordig onder meer die organisatoriese loopbaanpraktyke en sal vervolgens bespreek word.

HUIDIGE PRAKTYKE TEN OPSIGTE VAN AKADEMIESE PERSONEEL

Wanneer tot loopbaanbestuursaksies oorgegaan word, moet die doelwitte en beleid van die organisasie reeds geformuleer wees. Slegs dan is dit moontlik om die persoonlike groei van die personeel ter verbetering van die individu en ter bereiking van organisasiedoelwitte te rig (Appley & Irons, 1981).

Gesien uit die oogpunt van die universiteit, moet die geskiktheid van die individu om 'n spesifieke pos te beklee, bepaal kan word. In die proses moet vasgestel word wat die individu se huidige vermoëns en bekwaamhede is en welke leemtes in die persoon se bestuursvaardigheidsmondering is. Die leemtes kan alleen gediagnoseer word indien posbeskrywings bestaan en vereistes vir die poste waarvoor die individu aspirer of waarin hy of sy bevorder kan word, neergelê is. Suksesvolle bekleding van die pos sal vereis dat die kandidaat aan die taakvereistes van die pos sal voldoen. Hiervoor sal 'n kombinasie van bepaalde eienskappe vereis word (Van der Wolke, 1972).

Aangesien die loopbaanbestuursaksies van 'n universiteit op die langtermyn doelwitte van die inrigting afgestem is, moet aandag spesifiek op die waarkynlikheid dat die individu plato's of plafonne in hul loopbaan mag bereik, gevestig word. Indien die individu die plato tydens 'n bepaalde lewenstadium bereik, mag dit ernstige implikasies inhou wat as lae motivering en oneffektiewe dienslewering tot uiting kom. Dit is veral by die individu wat hoë verwagtinge koester of bepaalde aspirasies gehad het, waarneembaar. Die nadelige gevolge wat die situasie op die individu of die organisasie as geheel mag uitoefen, word deur Payne (1984) uiteengesit. Aan die universiteit mag hierdie situasie pertinent in die loopbaan van die akademiese personeel manifesteer. Dit word veral aan die kleiner departemente, waar vakspesialiste streng binne hul vakgebied funksioneer, 'n wesenlike probleem.

Aan die anderkant van die kontinuum, mag onoordeelkundige en onbeplande bevorderings van individue plaasvind. Die persone bevind hulleself dan in poste waarvoor hulle nie

bekwaam genoeg is nie en geld die sogenaamde "Peter Principle" soos deur Parker en Lewis (1977) beskryf is. Situasies van dié aard mag tot spanning in die individu aanleiding gee, wat uiters nadelig op hulle werksprestasie mag inwerk (Simpson, 1985). Vosburgh (1980) is van mening dat die suksesvolle toepassing van 'n loopbaanbestuursprogram in 'n groot mate op die skakeling wat daar tussen die onderneming se menslike hulpbronsbeplanning, die opleidingsprogram en baie belangrik, die seleksieproses bestaan, berus.

Ten einde die skakeling suksesvol te laat geskied, stel Vosburgh 'n sisteembenadering tot loopbaanbestuur voor en lê ook riglyne vir die opstel van 'n jaarlikse oorsig van menslike hulpbronne neer.

LOOPBAANBESTUURSPRAKTYKE RELEVANT TOT 'N UNIVERSITEITSKONTEKS

Stumpf en Hanrahan (1983) omskryf die verskillende organisatoriese loopbaanbestuurspraktyke wat ter ondersteuning van die organisasiestruktuur, strategie en beleid vir implementering oorweging kan geniet.

Dit blyk dat waar 'n universiteit 'n aanvallende of konfronterende strategie volg, die volgende praktyke hierdie strategie sal ondersteun:

Loopbaanbeplanning

Loopbaanbeplanning is in wese 'n vennootskap tussen die individu en die onderneming, ter bevordering van die persoon se vaardigheidspakket, tot voordeel van beide partye. Loopbaanbeplanning behels die aktiwiteite soos in Tabel 1 saamgevat.

TABEL 1
LOOPBAANBEPLANNINGSAKTIWITEITE EN
VERANTWOORDELIKHEDE

| Aktiwiteit | Primêre verantwoordelikhede |
|---|-----------------------------|
| Selfevaluering en ander se persepsie van eie vaardighede, belange en waardes | Individu |
| Stel van loopbaandoelstellings en doelwitte | Individu |
| Vaardigheidsbepaling | Organisasie |
| Versameling en lees van inligting oor organisatoriese praktyke, beleid en geleenthede | Organisasie |
| Primêre loopbaan en lewensbeplanning | Individu/ Organisasie |
| Deel van relevante inligting met toesighouers, familie en ander | Individu/ Organisasie |
| Ontwikkeling van persoonlike loopbaanontwikkelingsplan en werksvoorkeure | Individu/ Organisasie |
| Roetine-evaluasie en reëvaluasie van loopbaanplanne en vordering | Individu/ Organisasie |

Loopbaanbeplanning is dus nie slegs die verantwoordelikheid van die onderneming nie, maar moet elke individu eerder self verantwoordelikheid vir sy of haar loopbaan en die vordering wat gemaak word, aanvaar (Walter, 1976a; Russ, 1982a; Russ 1982b; Fitzgerald & Shullman, 1984). Die loopbaanbeplanning deur die individu moet dus 'n selfgemotiveerde proses wees. Walter (1976b) stel dit dat selfgemotiveerde loopbaanbeplanning 'n proses van selfevaluasie en die stel van doelwitte is. Dit veronderstel vrywillige deelname deur alle persone betrokke en bring 'n nuwe dimensie in menslike hulpbronsbestuur. Die konstruktiewe en wedersydse voordelige evaluasie en beplanningservaring, word nie deur huidige metodes te weeg gebring nie. Loopbaanbeplanning is ontwerp om persoonlike en organisatoriese doelwitte teen mekaar af te speel en beskerm die vryheid van die individu om hul eie loopbaan te rig en verantwoordelikheid vir hul eie loopbaanvoortgang te aanvaar. Net so word die reg van bestuur gereserveer om kontinuïteit in hul onderneming te verseker en die verlangde korporatiewe doelwitte te verwesenlik.

Hoewel dinamiese veranderinge in die bestuursamestelling van universiteite tans aangebring word wat die situasie ten opsigte van menslike hulpbronnenuitbenutting in die afsienbare toekoms baie mag verander, is daar huidige pertinente leemtes in die loopbaanbeplanningsaksies aan universiteite. Loopbaanbeplanning en/of ontwikkeling van akademiese personeel, word die meeste deur die lynbestuurders, in die geval deur die departementshoofde, hanteer. Geen formele beleid is oorkoepelend in alle departemente geldend nie. Insette in dié verband is basies aangewese op die vermoë en gesindheid van die departementshoof en in enkele gevalle die dekaan van die fakulteit. Dit mag wel gebeur dat die loopbaan van 'n individu wat uitblink, in 'n mate "korporatief" beplan word. Die loopbaanbeplanningsaksie aan die universiteite is dus in 'n groot mate aangewese op die inisiatief van die enkele individu wat sy of haar eie loopbaanbeplanning inisieer. Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die eensydige aksies nie noodwendig tot wedersydse voordeel van die universiteit en die individu sal wees nie. Die implementering van geskikte loopbaanbestuurspraktyke behoort dus deur die universiteit oorweeg te word en word dan ook deur Stumpf en Hanrahan (1983) sterk aanbeveel, waar 'n aanvallende strategie gevolg word.

Stumpf en Hanrahan (1983) omskryf die praktyk van loopbaanroetebeplanning as die identifikasie van spesifieke take en verantwoordelikhede, wat aan die persoon toevertrou word en waardeur die persoon van een posisie die beplanningsaksies baie nou op mekaar afgestem wees. Die opvolgproses moet dus noukeurig bestudeer word (Raymond, 1979; Sherwood, ongedateerd) en vereis dat ideale bekwaamheidsprofiel van die personeel vir bepaalde funksies bepaal word (Mealiea, on

In die ontwikkeling van loopbaanroetes, word drie stappe onderskei:

- Identifisering van taakaktiwiteite.
- Identifisering van vermoë en kennisbehoefes.
- Groepering van take wat dieselfde vereistes het.

Deur die ontwikkeling van loopbaanpaaie word werknemers dus oor hul toekomstige werksrol ingelig en hul gedrag so doende op die bereiking van 'n spesifieke doelwit gerig. Die sisteem is ontwerp om die individu voor uitdagings te stel sodat ondervinding in verskillende poste opgedoen kan word. In dié opsig is die universiteit egter uniek. Loopbaanroetes, veral ten opsigte van akademiese personeel, blyk beperkte toepassingsmoontlikhede te hê in soverre dit interfaakulteitsbevooronderings of oorplasing betref. Binne fakulteite en in die universiteit as 'n holistiese eenheid beskou, blyk die praktyk, gegewe die strategie wat gevolg moet word, nie van groot waarde te wees nie. Dit mag deels daaraan toegeskryf word dat dit 'n langtermyn benadering is wat plooibaarheid in personeelaanwending ter ondersteuning van die strategie inboet. Die waarde van loopbaanroetes as loopbaanbestuurspraktyke moet egter nie totaal uit die oog verloor word nie. Die uitvoering van loopbaanbeplanningsaktiwiteite en die uitstip van loopbaanroetes sal die bestuur in staat stel om leemtes wat in die personeelkorps bestaan of mag ontstaan, te identifiseer. Aan die anderkant sal die individu dan ook 'n meer konkrete basis hê waarvolgens hy of sy kan bepaal watter selfontwikkelingsaksies nodig is ten einde aan die vereistes die roete te voldoen.

Loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling mag deur die onderneming of die individu geïnisieer word. Die term loopbaanontwikkeling verwys egter na 'n proses waardeur die individu homself oor sy leeftyd teenoor sy werk oriënteer. Moment (1967) onderskei twee hoofareas in die bestudering van loopbaanontwikkeling naamlik:

- Die proses van verandering in die individu se oriëntering tot sy werk wat oor sy leeftyd plaasvind.

- Die proses waardeur die individu keuses maak, hetsy aktief of deur toevallige besluite.

Dit is egter noodsaaklik om te beseft dat die horison van loopbaanontwikkeling ver wyer as die onmiddellike situasionele faktore soos salaris, status, interpersoonlike of intergroep verhoudings, taakontwerp en organisasieklimaat gestel moet word (Moment, 1967). Hierdeur word egter 'n begrip gevorm van welke aspekte op die ontwikkeling van die individu inwerk.

Onderskeid moet dus tussen die lewenstadium van die individu en die loopbaanontwikkelingstadium van die persoon getref word. Die stadium in die lewe of loopbaan waarin die individu hom of haar bevind, mag egter die loopbaanontwikkelingsaksie beïnvloed (Burack, 1984).

Gould en Hawkins (1978) en Seybolt (1983) het in studies gevind dat die huidige loopbaan stadium waarin 'n individu verkeer 'n betekenisvolle invloed op die prestasie en die voortspruitende bevrediging van 'n individu het. Hierdeur poog die individu om sy psilogiese samestelling, behoeftes en waardes te identifiseer en te vervul (Dalton & Thompson, 1977). Soos in die geval van lewenstadia, word modelle voorgedra om die loopbaanstadia van individue te beskryf. 'n Voorbeeld hiervan is Super se "vocational stages" wat deur Burack (1984) as 'n geskikte model voorgedra word.

Beide die lewens- en loopbaanstadia modelle, beklemtoon dit dat voorbereidende veranderinge vir die suksesvolle ontwikkeling en oorgang van een stadium na die volgende, noodsaaklik is. Veranderinge in kennis, vaardighede, en "finesse" in sosiale verhoudings en begrip van die organisasie se kultuur, word vereis vir loopbaanstadia bewegings.

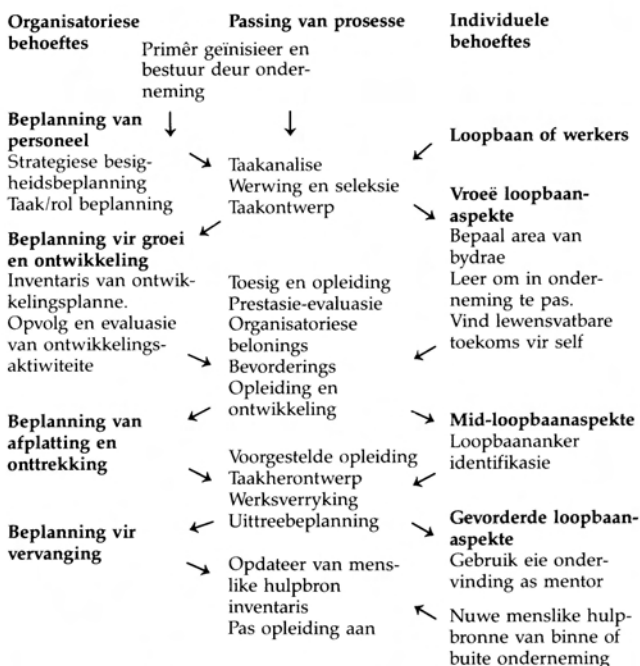
Die relatiewe belangrikheid van veranderinge mag egter tussen organisasies verskil. Die kritieke aktiwiteit vir mobiliteit in die onderneming mag in skrilte kontras met die werklike taakopdrag staan en vereis dat die individu spesifieke veranderinge, vir veranderende werksbehoefes, sal moet ondergaan. Ten einde die reg tot toegang te verkry, is suksesvolle inskakeling by die kultuur, sosialisering en onderhandel, noodsaaklik (Wolf & Bacher, 1981). 'n Natuurlike derivaat van die loopbaanfasie benadering is 'n program wat opleiding, ontwikkeling en ondervinding met die loopbaan stadium ineen skakel. Hierdeur sal daar van 'n plato na die volgende stadia ontwikkel kan word (Geddie & Stickland, 1984).

Loopbaanontwikkeling word heel dikwels deur behoeftes wat by die individu in die onderneming ontstaan of deur hulle geïdentifiseer word, geïnisieer (Simpson, 1985; Williams, 1984). Hierbenewens moet die individu die verantwoordelikheid aanvaar om 'n program van selfontwikkeling te volg (Burgoyne & Germain, 1984; Heide & Kushell, 1984; Farnsworth – ongedateerd). Die hele proses word volgens House (1963) deur baie bestuurders as 'n spel beskou en dit is dan ook dié spelers wat die basiese beginsels van die spel verstaan, wat die doelwit bereik en sukses behaal. Ferguson (1966) en Van Rooyen (1982) dui aan dat die taakprofiel egter duidelik omskryf en ontleed moet word, sodat die bestuurder of individu presies kan bepaal watter leemtes deur ontwikkeling gevul moet word (Ferguson, 1966).

Ten einde die loopbaanontwikkelingsaktiwiteite van die onderneming en dié van die individu op mekaar af te stem, het Schein (1977) 'n model voorgestel wat in Figuur 1 weergegee word. In vroeëre werk (Schein, 1971) word die aspekte van ontwikkeling en die loopbaan stadium se ineen skakeling bespreek.

Huidig word daar wel geleentheid vir ontwikkeling geskep, maar die werklik beplande ontwikkeling van individue se loopbane en van die individu *per se*, word egter nie op 'n formeel gestruktureerde basis aan universiteite uitgevoer nie. Daar word egter reeds op 'n minder gestruktureerde vlak aan die ontwikkeling van die doserende personeel aandag gegee

soos blyk uit skrywe van Van der Merwe (1980) en Malan (1984). Hierdie ontwikkelingsreaksies is weliswaar op die verbetering van die dosent gerig, maar nie soseer op die ontwikkeling met spesifieke loopbaandoelwitte as oogmerke nie.



Figuur 1 : Ontwikkelingsmodel vir menslike hulpbronbeplanning en -ontwikkeling (Schein, 1977)

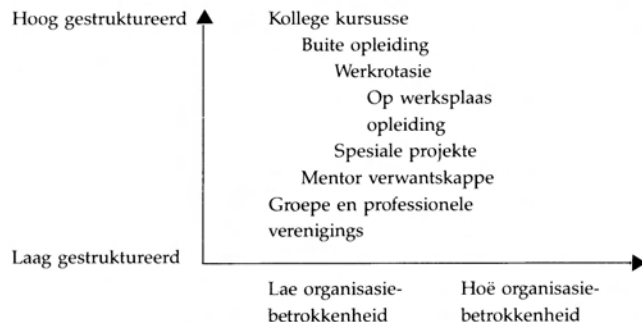
Opleiding en ontwikkeling

Die opleiding van personeel op die laer hiërargiese vlakke kan egter baie meer doeltreffend wees indien dit binne die konteks van 'n beplande omvattende loopbaanontwikkelingsprogram uitgevoer word. Kirkpatrick (ongedateerd) wys op die noodsaaklikheid dat die opleidingsbehoefte van personeel bepaal word. Na identifisering van die behoeftes, sal 'n deeglik beplande program die bestuur in staat stel om dié tipe opleiding te selekteer, wat nie alleen die onmiddellike behoeftes sal bevredig nie, maar ook tot die bereiking van toekomstige doelwitte sal bydra. Hierdeur word die individu ontwikkel sodat 'n produktiewe ooreenstemming tussen die vermoëns van die individu en die pligte wat deur die bestuur aan hom of haar oorgedra is, verkry word (Kaye, 1983).

Aangesien opleiding in die konteks van ontwikkeling gesien, 'n langtermyn perspektief moet aanneem en aan wyd uiteenlopende behoeftes moet voldoen, moet verder as net na die tradisionele opleidingsmetodes gekyk word. Kaye (1983) is van mening dat die loopbaanontwikkelingsprogram van die volgende gebruik maak:

- Opleiding en onderrig – in dié geval word van programme gebruik gemaak wat ontwerp is om spesifieke vaardighede in die toepaslike areas te ontwikkel.
- Ondervinding-gebaseerde opleiding – dit sluit die ontwikkeling deur 'n aktiewe deelnameproses in. Hierdie kategorie sluit die formele en informele reëlings, wat lei tot die oordra van kennis en ondervinding tussen individue in. Die informele bronne sluit die volgende in:
 - Opleiding in die werksituasie *per se*
 - Werkrotasie
 - Spesiale projekte
 - Mentorverhoudings
 - Groepe en verenigings

Afhangend van die opleidingsbehoefte wat in die organisasie geïdentifiseer word, sal die bestuur moet besluit watter vorm die opleiding moet aanneem. In soverre dit die strukturering van die opleiding betref, kan dié alternatiewe grafies soos in Figuur 2 voorgestel word (Kaye, 1983; Jones, ongedateerd).



Figuur 2: Geanaliseerde opleidingsalternatiewe (Kaye, 1983)

Suksesvolle doelwitbereiking sal egter alleen verkry word indien 'n effektiewe skakel tussen opleidingsaksie en die loopbaanontwikkelingsplan van die universiteit bestaan. Dit word bewerkstellig indien elk van die sleutelpersonelede hul verantwoordelikheid ten volle aanvaar en die volgende aksies ten uitvoer gebring word:

- Topbestuurverantwoordelikheid vir die neem van beleidsbesluite betreffende die instelling van 'n opleidingsprogram, die toedeling van organisasiehulpbronne en die daarstelling van geleenthede vir personeelontwikkeling, aanvaar;
- Toesighouers hul volle steun aan die opleidingsprogram en advies ter verbetering daarvan gee;
- Individuele verantwoordelikheid vir die inisiëring en implementering van hul eie loopbaanontwikkelingsaksies aanvaar, sowel as die implementering van die resultate aanvaar (Farnsworth, ongedateerd; Poulsen, ongedateerd; Walter, 1976a; Zaknaishek, ongedateerd). Die aksie moet egter selfgemotiveerd wees (Hammerton, 1970; Barret, 1983).
- Opleidingspersoneel leiding aan die personeel gee om te beplan en hul loopbane te ontwikkel.

'n Belangrike aspek van die opleidingsprogram is dat dit vir die personeel op alle vlakke van die hiërargiese struktuur voorsiening moet maak, dit wil sê ook die topbestuur (Hanson, 1977; Howe, ongedateerd, Griffin & Nickerson, 1984; Naylor, 1984). In die opleidingsaksie moet baie duidelik bepaal word waarvoor die persoon opgelei word. In dié verband moet die opleidingsaksie, die loopbaanroetes en die beplanningsaksies baie nou op mekaar afgestem wees. Die opvolgproses moet dus noukeurig bestudeer word (Raymond, 1979; Sherwood, ongedateerd) en vereis dat ideale bekwaamheidsprofile van die personeel vir bepaalde funksies bepaal word (Mealiea, ongedateerd.)

In die opleidingsprogram moet nie alleen van die jongste en mees effektiewe opleidingstegnieke gebruik gemaak word nie (Patrick, 1984), maar moet die effektiwiteit van die opleidingsprogram op 'n deurlopende basis gemeet word (Kirkpatrick, 1983; Malone & Peterson, ongedateerd). Die program se sukses is egter daaraan onderhewig dat die regte mense opgelei en spesifieke doelwitte in die proses nagestreef word (Hanson, 1984). 'n Faktor wat egter nie uit die oog verloor moet word nie, is dat die personeel ná voltooiing van hul opleiding, in die posisie gestel moet word om dit wat hulle geleer het toe te pas, met die doel om ernstige frustrasies teë te werk. Dit is 'n faktor wat ook by selfgemotiveerde opleiding in gedagte gehou moet word en moet daar altyd besef word dat opleiding 'n voortdurende proses is veral in die hedendaagse vinnig ontwikkelende besigheidsmilieu, waarbinne universiteit moet funksioneer.

Aan sekere universiteite is werklik doelgerigte, geformaliseerde of gestruktureerde opleiding van doserende personeel nog in 'n groot mate in sy kinderskoene. Programme word wel geloods om doserende personeel met sekere aspekte van onderrig te adviseer en op te lei, maar hier is nog geen sprake van gestruktureerde opleiding van die dosente om 'n program in loopbaanontwikkeling te deurloop nie.

Dit moet egter dadelik bygevoeg word dat die bestuur besonder simpatiek teenoor selfgemotiveerde ontwikkeling van personeel staan. Dit mag geskied deur formele bywoning van bestaande kursusse. Voorts word studieverlof op gereelde basis aan dosente toegestaan wat selfs studie of navorsing in die buiteland moontlik maak. Geeneen van hierdie aksies is egter formeel gestruktureer of op 'n beplande loopbaanontwikkelingsaksie *per se* gerig nie. Waar dit die strategie van die universiteit is om bekwame personeel te trek en te behou, kan verwag word dat spesifieke opleidingsdoelwitte op 'n gestruktureerde basis in die toekoms gestel sal word.

Teikengerigte ontwikkeling

In teenstelling met die opleidings- en ontwikkelingsaktiwiteite, wat geïsoleerde opleidingsinsette ter beskikking van die meeste werknemers stel, het teikengerigte ontwikkeling ten doel om die resultate van evaluasie- en loopbaanbeplanningsaktiwiteite met spesifieke opleidingsaksies, spesiale projekte en korttermyn opdragte, te verweef.

Dit is dus gerig op die seleksie van opleidingservarings ter ondersteuning en uitbouing van huidige sterk eienskappe en die verbetering van maklik ontwikkelbare vaardighede. Die ontwikkeling dien dus ter afronding van toekomstige sleutelen/of bestuurspersoneel in die organisasie (Stumpf & Hanrahan, 1983).

Die hoë implementeringskoste en die risiko dat gekose personeel nie aan die gestelde verwagtinge voldoen nie, lei daartoe dat die praktyk nie as geskik in 'n aanvallende strategie beskou word nie.

Geen opleidings- en ontwikkelingsprogram behoort egter sonder doeltreffende prestasie-evalueringstelsels uitgevoer te word nie. Ook by die formulering van die personeelbeleid moet uitsluitel oor die wyse waarop die prestasie van die personeel geëvalueer sal word, gegee word. Helsdon (1976) beklemtoon dat hierdie evaluasieproses as basis vir die vergoeding en bevorderings in die onderneming moet dien. Caruth, Middlebrook en Rachel (ongedateerd) vestig die aandag daarop dat prestasie-evaluasie daarop gemik moet wees om die vermoë van die personeel om bepaalde funksies uit te voer, te meet. Dit is egter belangrik dat 'n wen-wen benadering gevolg moet word en dit vereis eerlike terugvoering, tydigse evaluasie, spesifieke geskrewe verwagtings en evaluasies (Kaye, 1984). Die wen-wen benadering, wat terloops ook deur Deming (1982) voorgestaan word, word deur Kaye (1984) as volg beskryf: "The win-win performance appraisal is based on an increased exchange of information. That means you become more approachable. You negotiate with employees in order to set up a productivity network that works for everyone".

Interne bevorderings

In die universiteitsmilieu het interne bevorderings 'n beslissende motiverende rol. Benewens die monetêre vergoeding, het bepaalde posisies 'n statuswaarde wat nagestreef word. Weens die vereiste wat aan die bekleër van dié poste gestel word, motiveer dit die aspirant kandidaat om hom- of haarself ten volle te ontwikkel en bevorderbaar te maak. Die bevorderingsmoontlikhede wat derhalwe bestaan, bring mee dat goeie personeel behou word. 'n Gesonde balans tussen interne bevorderings en aanstellings van buite die universiteit, bevorder egter kompetisie oor 'n wyer front en moet ondersteun word. Hierdie benadering ondersteun dus die aanvallende strategie deeglik.

Formele beleid en gestandaardiseerde bevorderingskriteria

'n Formele beleid kan die geleentheid van die personeel verbeter en 'n meer regverdige bestel in die hand werp. Hierbenevens word die bestuur ingelig oor hoe kandidate vir bevordering of oorplasinge geïdentifiseer en geselekteer moet word. Omset van gewaardeerde personeel word op dié wyse verlaag. Terselfdertyd stimuleer die standaardisering van evaluasie en bevorderingskriteria die daarstelling van norme, waaraan individue in terme van vaardigheidsontwikkeling en prestasie moet voldoen om bevorder te kan word. Selfevaluasie

deur individue is dus ook moontlik ten einde hul eie bevorderingspotensiaal te peil.

Die implementeringskoste van beide die praktyke is relatief laag en word min kostes aangegaan met die inbedryfstelling van die standaard. Die positiewe effek wat veral die gestandaardiseerde bevorderingsstandaard op die personeel uitoefen, lei daartoe dat die praktyke *per se* sterk aanbeveel word. Formule beleid mag egter die plooibaarheid ter ondersteuning van die strategie strem.

Posbekendstelling

Die advertering van poste in die pers en intern, is 'n algemene praktyk aan universiteite. Die praktyk moedig bestaande personeel aan om ook vir vakatures aansoek te doen en hou hulle op hoogte van die vereistes wat aan die pos gekoppel word. Hierdeur kan hulle hulself vir latere vakatures wat mag ontstaan, voorberei. Die voordeel van hierdie inligtingsoordraging is 'n verlaagde personeelomset, wat die aanvallende strategie van die universiteit sterk sal ondersteun en dus as 'n besondere toepaslike praktyk beskou word.

Taakpassing

In die uitvoering van die praktyk word die bekwaamheidsprofiel van die individu teen die taakvereiste gepas. Dit is egter 'n omvattende proses wat deur uiteenlopende faktore beïnvloed word. Stumpf en Hartman (1984) dui aan dat 'n beter rolpassing met die implementering van die tegniek verkry word en dat die personeel tot 'n groter mate regverdig behandelings waargeneem het.

Hoewel die praktyk reeds by die universiteit toegepas word, is die passingsproses as sulks weliswaar nog nie gestruktureer en op volledige inligting gebaseer nie. In die uitbouing van die databasis oor die vaardigheidsrepertoire van die personeel, sal die effektiwiteit van die praktyk verhoog word.

Loopbaanraadgewing

Die advisering van die individu oor spesifieke toepaslike loopbaanaktiwiteite en loopbane in die algemeen, is 'n bestuurspraktyk wat 'n baie pertinente rol ter ondersteuning van 'n aanbevole strategie kan speel. Hoewel dit huidig nie 'n formele gestruktureerde funksie aan die universiteit is nie, kan verwag word dat die praktyk in die toekoms baie sterk na vore sal tree.

'Mentor-protege'-verwantskap

Gemeen in terme van formele strukturering, is die "mentor-protege" verwantskap aan die onderpunt van die kontinuum. Stumpf en Hanrahan (1983) dui aan dat die verwantskap oor die algemeen op 'n informele basis geskied. Gesien uit die oogpunt van die onderneming, word dié verwantskap aangemoedig ten einde talentvolle werknemers te ontwikkel, hul gedrag op 'n bepaalde doelwit te rig en die korporatiewe w and execution of relevant human resource development actions. The importance of these actions in supporting a university's strategies are addressed. Present human resource planning and development practices are evaluated by means of a model, in order to kan bevorder, mag dit egter ook baie kunsmatig wees indien dit deur die bestuur ingestel word.

Hoewel daar dikwels geensins 'n geformaliseerde "mentor-protege" verwantskap by universiteite bestaan nie, kan dit egter indien korrek toegepas, 'n positiewe gesindheid teenoor die taak en die inrigting bevorder. Die handhawing van die *status quo* sal dus 'n positiewe bydrae ter ondersteuning van die aanvallende strategie lewer.

AANBEVELINGS

Gespieël teen die ideale wat in die voorafgaande bespreking voorgelê word, is dit duidelik dat die strategie van die universiteit huidig nie ten volle deur die gewenste loopbaanbestuurspraktyke ondersteun word nie. Regstelling in dié verband sal dus in die toekoms gemaak moet word. Dit sal nie alleen die effektiwiteit van die doelwitbereiking ondersteun

nie, maar ook die kwaliteit van werkslewe en loopbaanontwikkeling van die individu bevorder. Dit word dus voorsien dat 'n personeeloudit deur doelwitgerigte opleidings- en ontwikkelingsaksies opgevolg sal word. Die praktyke behoort dus die basis van opvolgingsbeplanning en raadgeewing te vorm wat deur 'n toepaslike gerekenariseerde databasis van die personeel se vaardigheidsmondering, taakpassing en poste-bekendstellingsaksies gerugsteun word. Die oordeelkundige samesnoering van die geskikte loopbaanbestuurspraktyke sal dus 'n positiewe bydrae tot uitbouing van die universiteit en die verwesenliking van die personeelkorps se ideale lewer.

BRONNELYS

- Appley, L.A. & Irons, K.L. (1981). Manager manpower planning. A division of American Management Association.
- Barret, R. (1983). Resolute determination. *Motivation*, 1(1), 5-12.
- Burack, E.H. (1984). The Sphinx' Riddle: Life and career cycles. *Training and Development Journal*, April, 52-61.
- Burgoyne, J. & Germain, C. (1984). Self-development and career planning: An exercise in mutual benefit. *Personnel Management*, April, 21-23.
- Caruth, D.; Middlebrook, B. & Rachel, F. (ongedateerd). Performance appraisals: Much more than a once a year task. *Information Bulletin* no. PM & BA 1148. The Manpower and Management Foundation of S.A.
- Dalton, G.W. & Thompson, P.H. (1977). The four stages of professional careers – a new look at performance by professionals. *Organisational Dynamics*, 6(1), 19-42 (Abstract).
- Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Massachusetts Inst. of Tech., Centre of Advanced Engineering Study.
- Dé Santo, J.F. (1983). Work force planning and corporate strategy. *Personnel Administrator*, October, 33-36.
- Devanna, M.A.; Fombrum, C.; Tichy, N. & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, Spring, 11-17.
- Farnsworth, T., Undated. *How to develop yourself*. Information Bulletin no. AST 417. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Ferguson, I.L. (1966). Better management of manager's careers. *Harvard Business Review*, March-April, 139-152.
- Fouraker, L.E. & Stopford, J.M. (1968). Organisation structure and multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, 13, 47-64.
- Fitzgerald, L.F. & Shullman, S.L. (1984). The myths and realities of women in organisations. *Training and Development Journal*, April, 65-70.
- Geddie, C. & Stickland, B. (1984). From plateaus to progress: A model for career development. *Training*, June, 56-61.
- Griffen, J.T. & Nickerson, S. (1984). Empowering non-professional employees. *Training and Development Journal*, April, 76-77.
- Gould, S. & Hawkins, B.L. (1978). Organisational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship. *Academy of Management Journal*, 21(3), 434-450.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy. Managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hammerton, J.C. (1970). Management and motivation. *California Management Review*, 13(2), 51-53.
- Hanson, M.C. (1977). *Career development responsibilities of managers*. Information Bulletin no. AST 390. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Hanson, M.C. (1984). Career development. *Training and Development Journal*, April, 51.
- Harvey, L.J. (1983). Effective planning for human resource development. *Personnel Administrator*, October, 45-52.
- Heide, D. & Kushell, E.N. (1984). I can improve my management skills by . . . : *Personnel Journal*, June, 52-54.
- Helsdon, W.R. (1976). *Manpower and succession planning needs within a major industrial and commercial group in South Africa*. Unpublished thesis, UNISA, Pretoria.
- House, R.J. (1963). Management development is a game. *Harvard Business Review*, July-August, 341-345.
- Howe, W.C. (Undated). *Management still must train*. Information Bulletin no. AST 327. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Jones, L. (Undated). *Improving supervisory performance without training*. Information Bulletin no. AST 369. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Joubert, D.M. (1986). Skrywe van Rektor aan Personeel. Universiteit van Pretoria.
- Kaye, B.L. (1983). Career development puts training in its place. *Personnel Journal*, February, 132.
- Kaye, B.L. (1984). Performance appraisal and career development: A shotgun marriage. *Personnel Journal*, March, 57-66.
- Kirkpatrick, D.L. (1983). *Determining training needs: Four simple and effective approaches*. Information Bulletin no. AST 314. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Lopez, F.M. (1970). *The making of a manager*. American Management Association Inc.
- Louden, J.K. (1977). *Managing at the top. Roles and responsibilities of the chief executive*. New York: Amacom.
- Malan, S.P.T. (1984). Dosente-ontwikkeling. In: *UP-dosente Bulletin oor hoër onderwys*, Jaargang 5(1), 48-53.
- Malone, R.L. & Peterson, D.J. (Undated). *Personnel effectiveness: Dimensions and development*. Information Bulletin DD 711. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Mealiea, L.W. (Undated). *Employee resistance to change: A learned . . .* Information Bulletin no. AST 370. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Moment, P.J. (1967). Career development: A future-oriented historical approach for research and action. *Personnel Administration*, July-August, 6-11.
- Moore, L.L. (1979). From manpower planning to human resources planning through career development. *Personnel*, May-June, 9-16.
- Naylor, P. (1984). Bringing home the lessons of Japanese management. *Personnel Management*, March, 38-41.
- Parker, C. & Lewis, R. (1977). *Beyond the Peter Principle: managing successful transitions*. Information Bulletin no. PM & BA 1125. The Manpower and Management Foundation of S.A.
- Patrick, C. (1984). What's new in . . . Training. *Personnel Management*, 44-47.
- Payne, R.A. (1984). Mid-career block. *Personnel Journal*, April, 38-48.
- Poulsen, A. (Undated). *Planning for personal development*. Information Bulletin no. AST 433. The National Development and Management Foundation of S.A.
- Raymond, D.L. (1979). Train your successor, now . . . or watch out for that truck. *Public Relations Journal*, 35(6), 30-31.
- Russ, C.F. (1982a). Manpower planning systems. Part I. *Personnel Journal*, January, 40-45.
- Russ, C.F. (1982b). Manpower planning systems. Part II. *Personnel Journal*, February, 119-123.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organisation and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E.H. (1977). Increasing organisational effectiveness through better human resource planning and development. *Sloan Management Review*, 19, 1-20.
- Scott, B.R. (1973). The industrial state: Old myths and new realities. *Harvard Business Review*, 51(2), 133-148.
- Seybolt, J.W. (1983). Dealing with premature employee turnover. *California Management Review*, 25(3), 107-117.
- Sherwood, W.A. (Undated). *Developing subordinates – critical to managers and their organisations*. Information Bulletin no. PM & BA 1169. The Manpower and Management Foundation of S.A.

- Sibson, R.E. (1983). Strategic personal planning. *Personnel Administrator*, October, 39-42.
- Simpson, J. (1985). Watch for these signs. *Executive Health*, March, 4-7.
- Smith, G.A. (1985). *Bestuur van 'n personeeldepartement*. M.B.A. werkstuk, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Pretoria.
- Stumpf, S.A. & Hunrahan, N.M. (1983). *Designing organisational career management practices to fit strategic management objectives*. Unpublished manuscript, University of New York, New York.
- Stumpf, S.A. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organisational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Van der Merwe, C.A. (1980). Die besondere onderrigtaak van die hedendaagse universiteitsdosent. In: *UP-dosent. Bulletin oor hoër onderwys*, Jaargang 1(1), 16-25.
- Van der Wolke, E. (1972). *Loopbaanbeplanning*. Amsterdam: Uitgeverij Intermediair.
- Van Rooyen, J. (1982). *Bestuursopleiding: 'n Dringende behoefte*. Seminaar oor produktiwiteit en arbeidstabiliteit. Pietersburg, November, 1982.
- Verlander, E.G. (1985). The system's the thing. *Training and Development Journal*, April, 20-23.
- Vosburgh, R.M. (1980). The annual human resource review (a career planning system). *Personnel Journal*, October, 83-87.
- Walter, V. (1976a). Self-motivated personal career planning: A breakthrough in human resource management. Part I *Personnel Journal*. March, 112-136.
- Walter, V. (1976b). Self-motivated personal career planning: A breakthrough in human resource management. Part II *Personnel Journal*, April, 162-169.
- Williams, R. (1984). What's new in . . . career development. *Personnel Journal*, March, 31-37.
- Wolf, J.F. & Bacher, R.N. (1981). Career negotiation: Trading of employee and organisational needs. *Personnel*, March-April, 53-59.
- Zakraishek, E.A. (Undated). *Increasing your professionalism – a guide to self-development*. Information Bulletin no. AST 298. The National Development and Management Foundation of S.A.