

**BEPLANNING AS BESTUURSTAAK VAN DIE
MAATSKAPLIKEWERKBESTUURDER**

deur

CHERYL ROANNE RYAN

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

**MAGISTER DIACONIOLOGIAE
(MAATSKAPLIKEWERK-RIGTING)**

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: DR. C.C. REYNOLDS

FEBRUARIE 2003

Opgedra aan:

Craig

OPSOMMING

Beplanning as bestuursfunksie word dikwels deur maatskaplikewerkbestuurders afgeskeep as gevolg van 'n verskeidenheid redes, onder andere, 'n gebrek aan tyd, finansies en personeel. Beplanning word as primêr beskou na organisering, leidinggewing en beheer. Beplanning het te doen met die toekomstige aktiwiteite van die organisasie en bepaal die rigting waarin die organisasie wil beweeg. Beplanning word deur alle vlakke van bestuur gedoen.

Tydens die beplanningsproses word die visie, missie en doelstellings van die organisasie bepaal, die interne en eksterne omgewing word ontleed, alternatiewe word ontwikkel en daar word op die beste alternatief besluit. Daar bestaan verskeie beplanningshulpmiddels wat die maatskaplikewerkbestuurders se beplanningstaak kan vergemaklik, naamlik voorspelling, begroting, skedulering, PERT, asook maandelikse statistiek en die maatskaplike werker se dagboek. Hierdie prosesse verloop egter nie sonder struikelblokke nie. Maatskaplikewerkbestuurders ondervind 'n gebrek aan fondse, hulpbronne, personeel en tegniese toerusting as die vernaamste struikelblokke wat hulle verhoed om doeltreffend te beplan.

Beplanning, maatskaplikewerkbestuurders, beplanningsproses, visie, missie, doelstellings, interne en eksterne omgewing, beplanningshulpmiddels.

SUMMARY

Planning as management function are being neglected by social work managers due to a variety of reasons including a lack of time, finances and sufficient personnel. Planning is seen as a primary function compared to organizing, leading and control. Planning involves the future activities of the organization and determines its direction.

The mission, vision and goals are determined during the planning process. The internal and external environments are analyzed and alternatives are developed. The best alternative for the organization are chosen and plans implemented.

Planning tools, which includes forecasting, budgetting, scheduling, PERT, monthly statistics and the social workers diary, exist to assist the social work manager with planning tasks. These processes are not without barriers and the social work manager experiences the lack of funds, resources, personnel and technical equipment as primary barriers that hampers the planning process.

Planning, social work manager, planning process, vision, mission, goals, internal and external environment, planning tools.

DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan:

- my Hemelse Vader vir die verstand om die kwalifikasie te kan voltooi
- Dr. C. C. Reynolds, my studieleier vir ondersteuning, geduld en leiding
- Amanda Krugel en dr. Jannie de Beer vir die redigering van my verhandeling
- My ouers vir hul liefde en ondersteuning
- My eggenote, Craig, vir volgehoue vertrouwe in my vermoëns, opoffering en liefde

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE ONDERSOEK

| | | |
|-------|-------------------------------------|---|
| 1.1 | AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING | 1 |
| 1.2 | PROBLEEMSTELLING | 2 |
| 1.3 | DOELSTELLINGS VAN DIE NAVORSING | 2 |
| 1.3.1 | Doelwitte van die navorsing | 2 |
| 1.4 | NAVORSINGSMETODOLOGIE | 3 |
| 1.4.1 | Navorsingsmetode | 3 |
| 1.4.2 | Navorsingsontwerp | 4 |
| 1.4.3 | Steekproef en steekproefneming | 4 |
| 1.4.4 | Insameling van data | 5 |
| 1.4.5 | Data-ontleding | 6 |
| 1.4.6 | Etiese aspekte van die navorsing | 6 |
| 1.4.7 | Beperkinge in die navorsing | 8 |
| 1.5 | BEGRIPSOMSKRYWING | 8 |
| 1.6 | INDELING VAN DIE VERHANDELING | 9 |

HOOFSTUK 2

BEPLANNING AS BESTUURSFUNKSIE

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | INLEIDING | 10 |
| 2.2 | OMSKRYWING VAN BEPLANNING | 11 |
| 2.2.1 | Omskrywing van die begrip beplanning | 11 |
| 2.3 | BETROKKENHEID BY BEPLANNING | 13 |
| 2.3.1 | Topbestuur | 14 |
| 2.3.2 | Middelvlakbestuur | 15 |
| 2.3.3 | Grondvlakbestuur | 15 |
| 2.4 | BOUSTENE VAN BEPLANNING | 16 |
| 2.4.1 | Die doel en missie van die organisasie | 16 |
| 2.4.2 | Die omgewing van die organisasie | 17 |
| 2.4.3 | Die waardesisteem van bestuur | 17 |
| 2.4.4 | Die ondervinding van bestuurders | 17 |
| 2.5 | BELANGRIKHEID VAN BEPLANNING IN 'N WELSYNSORGANISASIE | 18 |
| 2.6 | DIE VERSKIL TUSSEN BEPLANNING EN STRATEGIESE BEPLANNING | 21 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.7 | DIE PROSES VAN STRATEGIESE BEPLANNING | 22 |
| 2.7.1 | Vasstelling van die visie, missie en beleid van die organisasie | 22 |
| 2.7.2 | Ontleding van die interne en eksterne omgewing van die organisasie | 24 |
| 2.7.3 | Daarstelling van 'n strategiese plan | 29 |
| 2.7.4 | Die vasstelling van doelstellings en doelwitte | 30 |
| 2.7.5 | Die ontwikkeling en evaluering van alternatiewe moontlikhede | 32 |
| 2.7.6 | Die keuse van 'n plan | 33 |
| 2.7.7 | Die uitwerking van 'n begroting | 34 |
| 2.7.8 | Die implementering van die plan | 34 |
| 2.7.9 | Evaluering en beheer van die plan | 35 |
| 2.8 | BEPLANNINGSHULPMIDDELS | 35 |
| 2.8.1 | Voorspelling | 36 |
| 2.8.2 | Begroting | 36 |
| 2.8.3 | Skedulering | 36 |
| 2.8.4 | PERT ("Performance Evaluation and Review Technique") | 37 |
| 2.8.5 | Ander beplanningshulpmiddels | 37 |
| 2.9 | STRUIKELBLOKKE IN DIE WEG VAN BEPLANNING | 38 |
| 2.9.1. | Gebrek aan kennis oor die omgewing | 38 |
| 2.9.2. | Gebrek aan organisatoriese kennis | 38 |
| 2.9.3. | Teësinigheid om doelwitte vas te stel | 39 |
| 2.9.4. | Weerstand teen verandering | 39 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.9.5. | Tyd en koste | 39 |
| 2.9.6. | Gebrek aan beplanningshulpmiddels | 39 |
| 2.9.7. | Onvoldoende finansies en hulpbronne | 40 |
| 2.9.8. | Gebrek aan ondersteuning van bestuur | 40 |
| 2.10 | HANTERING VAN STRUIKELBLOKKE IN BEPLANNING | 41 |
| 2.11 | SAMEVATTING | 42 |

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

| | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 3.1 | INLEIDING | 43 |
| 3.2 | TEIKENGROEP | 43 |
| 3.3 | VERWERKING VAN INGESAMELDE DATA | 43 |
| 3.3.1 | Identifiserende besonderhede | 43 |
| 3.3.2 | Kwalifikasies | 45 |
| 3.3.3 | Take in die organisasie | 45 |
| 3.3.4 | Bestuursagtergrond | 46 |
| 3.4 | BEPLANNING AS BESTUURSFUNKSIE | 46 |
| 3.4.1 | Aard van beplanning | 47 |
| 3.4.2 | Betrokkenheid by beplanning | 48 |
| 3.4.3 | Belangrikheid van beplanning | 49 |
| 3.4.4 | Invloed op beplanning | 50 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.4.5 | Eksterne omgewingsfaktore | 50 |
| 3.4.6 | Ander eksterne omgewingsfaktore | 51 |
| 3.4.7 | Interne faktore | 51 |
| 3.4.8 | Visie en missie van die organisasie | 53 |
| 3.4.9 | Rol van die visie en missie in die organisasie | 53 |
| 3.4.10 | Betrokkenheid by formulering van doelstellings | 54 |
| 3.4.11 | Hersiening van doelstellings | 54 |
| 3.4.12 | Beplanningshulpmiddels | 54 |
| 3.4.13 | Betrokkenheid by beleidsformulering | 55 |
| 3.4.14 | Beleidsvorm | 56 |
| 3.4.15 | Reëls | 56 |
| 3.4.16 | Prosedurehandleiding | 57 |
| 3.4.17 | Begrotings | 57 |
| 3.4.18 | Beplanning deur maatskaplikewerkbestuurders | 58 |
| 3.4.19 | Struikelblokke in die weg van beplanning | 59 |
| 3.4.20 | Voorstelle om struikelblokke te oorkom | 60 |
| 3.4.21 | Aanbevelings met betrekking tot beplanning | 61 |
| 3.5 | SAMEVATTING | 62 |

HOOFSTUK 4

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | INLEIDING | 63 |
| 4.2 | GEVOLGTREKKINGS UIT DIE LITERATUUR | 63 |
| 4.3 | GEVOLGTREKKINGS UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK | 65 |
| 4.4 | AANBEVELINGS | 68 |
| | BIBLIOGRAFIE | 71 |
| | BYLAE A : VRAELYS | |

LYS VAN TABELLE

- Tabel 2.1 Tipe planne en verskillende bestuursvlakke se betrokkenheid daarby
- Tabel 3.1 Ondervinding van respondente
- Tabel 3.2 Kwalifikasies van respondente
- Tabel 3.5 Hersiening van doelstellings

LYS VAN FIGURE

- Figuur 3.3 Eksterne omgewingsfaktore
- Figuur 3.4 Interne omgewingsfaktore
- Figuur 3.6 Beplanningshulpmiddels

Studente no: 899-139-1

Ek verklaar hiermee dat BEPLANNING AS BESTUURSTAAK VAN 'N
MAATSKAPLIKEWERKBESTUURDER my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek
gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

.....

HANDTEKENING
(Mev C Ryan)

.....

Datum

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE ONDERSOEK

1.1 AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING

Volgens Brevis, Vrba en De Klerk (1997:97) word beplanning as die primêre bestuursfunksie beskou naas organisering, leidinggewing en beheer. Weinbach (1998:77) meld dat beplanning 'n belangrike rol speel in die ontwikkeling en instandhouding van 'n klimaat waarin werkers meeste van hul tyd sal wy aan aktiwiteite tot voordeel van die organisasie en dus, sodoende die organisasie se doelstellings bereik.

Tog word hierdie funksie in organisasies afgeskeep as gevolg van 'n verskeidenheid van redes. Werkers blameer tyd, hoë werksladings, onvoldoende personeel en gebrek aan fondse as die vernaamste redes waarom beplanning nie tot sy reg in welsynsorganisasies kom nie. Die bestuur se gebrek aan kennis oor die funksionering van 'n organisasie, vaardighede om effektief te beplan, asook interne en eksterne invloede en die effek daarvan op die organisasie dra by tot die feit dat beplanning as bestuurstaak afgeskeep word (Triegaardt 1994:16). Beplanning is aksies of handeling wat 'n invloed op toekomstige gebeure het (Weinbach 1998:77).

As daar gekyk word na die belangrikheid van beplanning in enige organisasie moet bestuurders, en dus ook maatskaplikewerkbestuurders, 'n groot gedeelte van hul tyd aan beplanning spandeer om sodoende te verseker dat die organisasie tred hou met veranderinge in sy omgewing, asook kan meeding met kompeterende organisasies (Smit 1990:292). In welsynsorganisasies is hierdie aspek veral belangrik omdat daar meeding moet word om bedieningsgebiede, asook skaars hulpbronne soos finansies.

Welsynsorganisasies funksioneer in 'n onsekere toekoms ten opsigte van hul voortbestaan en dit is nodig dat hul doelstellings, wat deur middel van die beplan-

ningsproses bepaal word, van so 'n aard moet wees dat dit hul voortbestaan verseker (Small 2000:17).

Die ondersoeker het uit praktykervaring tot die slotsom gekom dat maatskaplike-werkbestuurders soms 'n negatiewe siening van beplanning het. Die belangrikheid van beplanning as deel van 'n maatskaplikewerkbestuurder se taak word egter in die literatuur beklemtoon. Weinbach (1998:77) noem dat organisasies nie belangrike sake aan die noodlot moet oorlaat nie, maar beplanningsaktiwiteite daar moet stel om te verseker dat die organisasie in die regte rigting beweeg en doelwitte bereik word. Deur middel van beplanning sal die maatskaplikewerkbestuurder daarin slaag om die aktiwiteite in sy organisasie te koördineer.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Tydens 'n vooronderzoek en uit die voorafgaande bespreking, blyk dit dat beplanning wel deur bestuur van welsynsorganisasies gedoen word, maar nie altyd voorkeur in die organisasie geniet nie. Dit is as gevolg van verskeie redes onder andere gebrek aan tyd, hulpbronne en finansies. Deur hierdie navorsing wil die ondersoeker ondersoek instel na die beplanningsaktiwiteite van maatskaplike-werkbestuurders ten einde aanbevelings te doen ten opsigte van beplanning deur bestuurders van welsynsorganisasies.

1.3 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

Die doelstelling van die studie is om 'n beskrywing van beplanning as bestuursfunksie by welsynsorganisasies te doen ten einde aanbevelings met betrekking tot die bestuursfunksie aan die maatskaplikewerkpraktyk te doen.

1.3.1 Doelwitte van die navorsing

Die volgende doelwitte word nagestreef om die doelstelling van die studie te bereik:

- 1.3.1.1 Om 'n literatuurstudie te doen ten einde beplanning as bestuurs-funksie te beskryf.
- 1.3.1.2 Om 'n empiriese ondersoek by tien welsynsorganisasies te doen ten einde te evalueer wat die stand van beplanning by welsynsorgani-sasies is.
- 1.3.1.3 Om op grond van die evaluering gevolgtrekkings te maak en aanbevelings te doen aan bestuurders van welsynsorganisasies.

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Vervolgens gaan die navorsingsmetode, navorsingsontwerp, steekproefnemingstrategie, metode van data-insameling, data-ontleding, etiese aspekte, sowel as die beperkinge in die navorsing beskryf word.

1.4.1 Navorsingsmetode

Twee tipes navorsingsmetodes word onderskei, naamlik kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing. Neuman (1997:14) is van mening dat die kwantitatiewe metode objektiewe feite ondersoek en op veranderlikes en die betroubaarheid van data fokus. Hierdie metode word verder gekenmerk deur die onbetrokkenheid van die navorser by die proses. Die kwalitatiewe metode daarenteen fokus daarop om 'n beter begrip van menslike gedrag en ervaring te bekom.

Daar word gepoog om die prosesse te beskryf waardeur mense gaan, asook die betekenis wat hulle aan hierdie prosesse heg (Van der Merwe 1996:291). Die navorser is deurentyd deur middel van waarneming by die metode betrokke. In hierdie studie is die kwalitatiewe metode gebruik deur die aard van die beplanningsaktiwiteite van maatskaplikewerkbestuurders te ondersoek en te beskryf.

1.4.2 Navorsingsontwerp

'n Navorsingsontwerp het ten doel om te bepaal hoe 'n navorser te werk sal gaan om inligting te bekom om vrae te beantwoord of hipoteses te ondersoek. 'n Navorsingsontwerp is dus 'n plan of strategie wat 'n navorser sal volg om 'n ondersoek te kan doen (Collins 1990:256).

Verskillende navorsingsontwerpe word in die literatuur onderskei, naamlik verkennende, beskrywende en verklarende ontwerpe. Volgens Fouche en De Vos (1998:123) word die verkennende metode gebruik wanneer daar betreklik min of geringe inligting oor die onderwerp bestaan. Hierdie metode beskryf hoe 'n verskynsel lyk in plaas van hoe dit werk (Anastas & MacDonald 1994:101). Van der

Merwe (1996:295) is van mening dat die beskrywende ontwerp ten doel het om 'n verskynsel wat reeds bestaan, akkuraat en noukeurig te beskryf. Verklarende ontwerpe het ten doel om verskynsels en die verband tussen verskynsels te ondersoek (Collins 1990:256).

In hierdie studie sal gebruik gemaak word van 'n beskrywende studie waar die beplanningsaktiwiteite van maatskaplikewerkbestuurders geëvalueer en beskryf word.

1.4.3 Steekproef en steekproefneming

Volgens die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:61) word 'n steekproef beskryf as 'n " getal eenhede wat verteenwoordigend is van die totale getal eenhede in die betrokke populasie...". 'n Steekproef word dus geneem wanneer die totale populasie nie in die ondersoek betrek kan word nie.

Twee tipe metodes word gebruik om 'n steekproef te doen, naamlik waarskynlikheid- en nie-waarskynlikheidsteekproefnemingstrategie.

Waarskynlikheidsteekproef-nemingstrategie beteken dat die moontlikheid om ingesluit te word by die steek-proef bekend is (Grinnell 1988:155).

In hierdie studie sal gebruik gemaak word van 'n niewaarskynlikheidsteekproefnemingstrategie waar die moontlikheid om ingesluit te word, onbekend is. Doelbewuste steekproefneming is gebruik om respondente te selekteer. Tien welsynsorganisasies in Pretoria is geïdentifiseer waar maatskaplikewerkbestuurders aan die hoof van die organisasie is. Volgens Babbie (1991:269) en Neuman (1997:206) is hierdie tegniek veral toepaslik wanneer die ondersoeker aan die universum bekend is en 'n komponent van die universum doelbewus geselekteer word.

1.4.4. Insameling van data

Die doel van data-insameling is om inligting of bewyse te bekom om 'n spesifieke verskynsel te beskryf, ontleed of te verken. In die literatuur word 'n verskeidenheid van metodes onderskei waarvolgens data-insameling gedoen kan word, naamlik deur middel van observasie, 'n vraelys, 'n onderhoud of vooraf uitgewerkte asses-seringskale (Collins 1990:271).

'n Vraelys as data-insamelingsmetode word gebruik om feite en opinies van respondente te bekom wat betrokke is by die verskynsel wat ondersoek moet word (Fouche & De Vos 1998:153).

In hierdie studie is gebruik gemaak van 'n vraelys wat aan die hand van die literatuur ontwerp is. Die vraelys sal uit oop en geslote vrae bestaan. Die voordeel verbonde aan die meng van oop en geslote vrae is dat dit aan die respondente die geleentheid bied om vrae vinnig te beantwoord in die geval van geslote vrae en in die geval van oop vrae word antwoorde ingesluit wat die ondersoeker nie ingesluit het nie (Neuman 1997:241-242).

Die vraelys is deur middel van 'n onderhoud met die respondente ingevul. Die voordeel verbonde aan hierdie manier van data-insameling is dat tydvertraging met betrekking tot die terugontvang van die vraelys voorkom word. 'n Verdere voordeel is dat aspekte en konsepte aan respondente

verduidelik kan word indien daar on-duidelikhede is. Die nadeel hieraan verbonde is dat respondente nie voldoende tyd gegun word om antwoorde te ondersoek of dit te heroorweeg nie. Die respondente is egter die geleentheid gegee om later inligting by te voeg indien hulle wou.

1.4.5 Data-ontleding

Die doel van data-ontleding is om bevindinge te organiseer op so 'n manier dat gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings gedoen kan word. Data wat ingesamel is, kan op verskeie wyses weergegee word, byvoorbeeld in grafiese en skematiese voorstellings of frekwensietabelle. Data kan ook met behulp van die rekenaar ver-werk word (Van der Watt en Cronje 1995:170).

Die data vir hierdie studie is met die hand verwerk en die gegewens is in tabelvorm weergee. Hierdie proses word slegs gebruik wanneer 'n klein steekproef van die totale universum geneem word. Hierdie metode spaar tyd en verseker dat inligting akkuraat verwerk word.

1.4.6 Etiese aspekte van die navorsing

Etiese aspekte moet in oorweging geneem word by die begin van enige navorsing-studie. Die navorser het 'n etiese verantwoordelikheid teenoor die volgende as-pekte soos deur Smit (1987:111) geïdentifiseer. Hierdie etiese aspekte is deeglik in gedagte gehou tydens die navorsing wat vir hierdie studie gedoen is.

1.4.6.1 Navorsing as wetenskap

Navorsing moet binne die grense van aanvaarbare en wetenskaplik verantwoordbare, geldige en betroubare praktyke bedryf word, met ander woorde navorsing wat onderneem word, moet nie die beroep skaad wat die navorser beoefen nie. Inligting wat bekom word, moet op so 'n manier weergegee word dat dit tot aanvulling van die spesifieke onderwerp, sowel as die beroep is. Inligting sal slegs vir navorsing-doeleindes gebruik word.

1.4.6.2 Die organisasie

Die organisasie wat die respondente verteenwoordig, moet ten alle tye tydens die navorsing op so 'n manier hanteer word dat die navorsing nie die beeld van die organisasie negatief beïnvloed nie. Response van die respondente word in 'n positiewe lig gesien en word nie as kritiek teen die betrokke welsyns-organisasie beskou nie. Inligting word as vertroulik hanteer en response word nie met spesifieke welsynsorganisasies verbind nie.

1.4.6.3 Die respondente

Respondente moet ten alle tye met respek behandel word. Alle menings en standpunte moet as vertroulik hanteer word en die anonimiteit van die respondente moet verseker word. Rapportering van data wat ingewin is, moet op so 'n manier geskied dat die identiteit van die respondente en die organisasie wat hulle verteenwoordig, beskerm word. Die respondente is van vertroulikheid verseker voordat vraelyste voltooi is.

Alle bronne wat vir hierdie studie benut is, is ingesluit in die bibliografie om sodoende te verseker dat erkenning gegee word vir inligting wat benut is.

Daar is persoonlik met respondente in verbinding getree om deelname aan die navorsing te verseker.

Die respondente is verseker van vertroulikheid en dit het as vereiste gedien vir die voltooiing van die vraelyste.

1.4.7 Beperinge in die navorsing

Die respondente het sommige vrae vaag beantwoord wat 'n teken was dat sekere begrippe onbekend was aan die respondente. Laasgenoemde dui moontlik op die respondente se beperkte kennis van beplanningsmetodologie.

Die respondente het opgemerk dat daar te veel oop vrae gevra is en dat dit die vraelys onnodig lank gemaak het. Hierdie aspek het ook die verwerking van inligting 'n tydsame proses gemaak. Hierdie beperkinge het egter nie 'n negatiewe invloed op die gevolgtrekkings en aanbevelings van hierdie studie gehad nie.

1.5 BEGRIPSOMSKRYWING

- 1.5.1 Beplanning: Komponent van die bestuursproses wat aktiwiteite insluit om die beleid, doelstellings en werkwyse van 'n welsynsinstantie vooruit te bepaal. (Nuwe woordeboek vir maatskaplike werk: 1995 sv "beplanning".)
- 1.5.2 Bestuur: Bestuur word beskryf as die proses waardeur menslike, finansiële, fisiese en inligtingshulpbronne ter bereiking van die organisasie se doelwitte aangewend word. (Cronje, du Toit, en Motlatla 2000:14)
- 1.5.3 Die bestuur: Groep mense wat 'n organisasie bestuur en uitvoering aan planne gee om die organisasie se doelstellings te bereik. (Brevis et al 1997:4)
- 1.5.5 Welsynsorganisasie: Instelling wat deur private inisiatief in die lewe geroep is om welsynsdienste te lewer. (Nuwe woordeboek vir maatskaplike werk: 1995 sv "welsynsorganisasie".)

1.6 INDELING VAN DIE VERHANDELING

Die navorsingsverslag bestaan uit vier hoofstukke. Hoofstuk een behels die inleiding tot die ondersoek. Hoofstuk twee is 'n literatuurstudie wat die stand van beplanning in welsynsorganisasies ondersoek. Hoofstuk drie behels die empiriese ondersoek en die verwerking van inligting terwyl daar in hoofstuk vier gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings gedoen word op grond van die literatuurstudie en die empiriese ondersoek.

HOOFSTUK 2

BEPLANNING AS BESTUURSFUNKSIE

2.1 INLEIDING

Die bestuur van enige organisasie, asook 'n welsynsorganisasie, vereis dat basiese bestuursfunksies toegepas moet word om die organisasie se doelstellings te bereik (Weinbach 1998:19). Hierdie funksies is van kardinale belang vir die sukses van die organisasie en sluit in beplanning, leidinggewing, organisasie en beheer. Deur die toepassing van hierdie funksies word verseker dat organisasies kan meeding met die veranderende ekonomiese, politieke en maatskaplike omgewing, asook die universaliteit van bestuursbeginsels.

Die onsekere toekoms wat welsynsorganisasies tans in die gesig staar, maak dit belangrik dat bestuurders hierdie funksies noukeurig moet uitvoer omdat hulle rekenskap moet gee aan die Staat, befondsers en die gemeenskap. Die voortbestaan van welsynsorganisasies word bedreig deur, onder andere, 'n afname in befondsing, personeeltekorte waar die meerderheid poste in die Staat en nywerheid aanvaar word as gevolg van beter salarisse en 'n omgewing wat welsynsorganisasies nie in staat stel om effektief te kan funksioneer nie (Patel 1998:112).

Tydens 'n voorondersoek was dit duidelik dat maatskaplikewerkbestuurders baie tyd spandeer aan krisishantering en min tyd het om voldoende aandag aan genoemde bestuursfunksies, onder andere beplanning, te gee. Hierdie werkswyses word bevestig deur Austin en Solomon (2000:342) en hulle noem dat die vraag na dienste meer is as die aanbod. As gevolg daarvan word welsynsorganisasies genoodsaak om fyn te beplan om aan hierdie vereistes te voldoen.

Volgens dieselfde skrywers het beplanning 'n luuksheid geword in welsynsorganisasies omdat daar eenvoudig nie tyd idaarvoor is nie. Hierdie siening lei egter daartoe dat welsynsorganisasies kan misluk en nie hul doelstellings bereik nie.

Hierdie studie fokus op die beplanning vir die hele organisasie en sluit die aktiwiteite van die bestuurders sowel as die maatskaplike werkers op grondvlak in. Die sukses van die organisasie in die bereiking van sy doelstellings is die verantwoordelikheid van die hele personeel.

Beplanning as bestuursfunksie word in hierdie hoofstuk uitgesonder omdat dit die basis vorm om te verseker dat organisasies kan oorleef en maatskaplikewerkbestuurders rekenskap kan gee oor die bereiking van die doelstellings van die organisasie. Sonder beplanning kan geen organisasie voortbestaan nie en lei effektiewe beplanning tot beter resultate vir die organisasie as 'n organisasie wat min of geensins beplan nie (Brevis et al 1997:117). Vervolgens sal aandag gegee word aan 'n teoretiese fundering van beplanning as bestuursfunksie.

2.2 OMSKRYWING VAN BEPLANNING

Beplanning is die primêre bestuursfunksie wat die basis vorm waarop die ander funksies, naamlik leidinggewing, beheer en organisering gegrond is. Sonder die uitvoering van beplanning kan die ander funksies nie tot hul reg kom nie. Dit is belangrik om daarop te let dat die funksies nie los van mekaar staan nie maar mekaar aanvul (Brevis et al 1997:10; Smit 1990:292 en Weinbach 1998:8). Vervolgens sal daar aandag gegee word aan verskillende aspekte van beplanning, asook hoe dit in 'n welsynsorganisasie toegepas behoort te word.

2.2.1 Omskrywing van die begrip beplanning

Verskeie skrywers omskryf die begrip beplanning verskillend.

Weinbach (1994:74) omskryf beplanning as daardie strukture en aktiwiteite in 'n organisasie wat gebruik word om toekomstige aktiwiteite te beplan

Brevis et al (1997:117) verwys na beplanning as die spilpunt waarom alle bestuursaktiwiteite in 'n organisasie draai. Kroon en Van Zyl (1995:112) beskryf beplanning as 'n doelbewuste besinning en visualisering van wat 'n onderneming wil bereik binne 'n onsekere toekoms en binne 'n bepaalde

tydperk. Le Roux, Venter, Jansen van Vuuren, Jacobs, Labuschagne, Krit-zinger, Ferreira, De Beer en Hübner (1996:117) verwys na beplanning as die proses waardeur bestuursaktiwiteite in werking gestel word.

Hierdie definisies word meestal in 'n besigheidsomgewing aangetref, maar kan ook op 'n welsynsorganisasie van toepassing gemaak word. Weinbach (1998:77) is van mening dat beplanning meer 'n menslike as 'n tegniese vaardigheid is. Hierdie stelling is belangrik as daar gefokus gaan word op beplanning in organisasies wat 'n mens-vriendelike beeld moet nastreef.

Burch (1996:4-5) noem dat beplanning toekomstgerig en proaktief is, waar die inisiatief deur die bestuurder geneem word om veranderinge teweeg te bring of om 'n probleem op te los. Dieselfde skrywer noem verder dat beplanning 'n proses is en nie 'n produk nie. Planne word opgestel, verander en aangepas en is nie rigied nie. Die inligting wat gebruik word in die proses sluit in direkte ervaring, intuïsie, insig en in baie gevalle sistematiese navorsing.

Chambers en Taylor (1999:18) noem dat bestuurders organisasies se oorlewing en voortbestaan in die weegskaal plaas deur veranderinge in die eksterne omgewing te ignoreer.

Deur te beplan vir veranderinge moet die eksterne omgewing in ag geneem word om te verseker dat die organisasie se doelstellings wel bereik kan word.

Al hierdie definisies en omskrywings bevat die volgende belangrike elemente:

Eerstens is beplanning toekomstgerig deurdat dit deur middel van voorspellings die organisasie in die regte rigting stuur.

Tweedens is beplanning 'n aaneenlopende proses wat aangepas moet word wanneer die plan geëvalueer word.

Derdens hou beplanning regstreeks verband met die besluitnemingsproses. Keuses moet deurentyd gemaak word tussen die beste alternatiewe.

Vierdens is beplanning doelgerig en moet welsynsorganisasies streef om doelstellings te bereik om die sukses van die organisasie te verseker.

Laastens is beplanning 'n middel tot 'n doel en nie die doel op sigself nie. Die doel van welsynsorganisasies is om doelstellings te bereik. Deur beplanning kan hierdie doel verwesenlik word.

Beplanning bepaal dus die rigting waarin die organisasie wil beweeg deur die daarstelling van doelstellings en doelwitte. Daarsonder sal organisasies stagneer en ophou voortbestaan.

2.3 BETROKKENHEID BY BEPLANNING

Die vraag wat baie keer opduik, is wie moet beplanning doen en wie is by die beplanningsproses betrokke? Burch (1996:7) noem dat almal vir hul alle daagse lewe moet beplan. Of dit 'n inkopielys of 'n ingewikkelde program vir jeug-oortreders is, beplanning is noodsaaklik. Die volgende tabel illustreer die verskillende tipe planne, asook die betrokkenheid van die verskillende bestuursvlakke by beplanning.

Tabel 2.1 Tipe planne en verskillende bestuursvlakke se betrokkenheid daarby

| | STRATEGIESE PLANNE | TAKTIESE PLANNE | OPERASIONELE PLANNE |
|--------------------------|---|--|--|
| Verantwoorde- likheid | Topbestuur | Middelvlak- bestuur | Grondvlak |
| Tydsraam | 5-10 jaar | 1-5 jaar | Minder as 1 jaar (dag tot dag, weekliks, maandeliks) |
| Besonderhede | Fokus op die organisasie as geheel. Versoen organisasie se hulpbronne met bedreiging en geleenthede van buite. Is toekomsgerig. | Spesifieke fokus, bv. bemarking, finansies, menslike hulpbronne | Fokus op die uitvoer van taktiese planne. Onderskei 2 tipes, nl. Enkelplan en roetineplan. Enkelprogramme, projekte, begroting,. Roetine: beleid, reëls, prosedures. |

(Brevis et al 1997:124-126).

Vervolgens sal aandag gegee word aan die betrokkenheid en verantwoordelikheid van elke bestuursvlak in die beplanningsproses.

2.3.1 Topbestuur

Dié vlak van bestuur is verantwoordelik vir strategiese beplanning vir die organisasie as geheel. Dit sluit in die formulering van 'n missie, visie, strategie en doelstellings in reaksie op veranderinge in die eksterne omgewing. Strategiese be-planning integreer al die beplanningsaktiwiteite van die organisasie en gee rigting ten opsigte van die toedeling van hulpbronne. Die bereiking van die organisasie se doelwitte is die primêre taak van die strategiese plan van die organisasie.

Strategiese beplanning wat topbestuur opstel, dien as riglyn vir beplanning wat deur middel- en grondvlakbestuur uitgevoer moet word (Kroon & Van Zyl 1995:115).

2.3.2 Middelvlakbestuur

Topbestuur is gemoeid met beplanning wat op die breë organisasie betrekking het. Middelvakbestuur daarenteen se area van beplanning is meer nouer en is meer spesifiek. (Oosthuizen 2002:431).

In teenstelling met topbestuur beplan middelvakbestuur in 'n omgewing met minder onsekerhede en risiko's. Binne die riglyne van die strategiese plan moet middelvakbestuur taktiese planne opstel wat tot die bereiking van die organisasie se doel-stellings en doelwitte sal lei. Middelvakbestuur verskaf aan werkers op die grondvlak riglyne waarvolgens meer omvattende operasionele planne opgestel moet word (Kroon & Van Zyl 1995:116).

2.3.3 Grondvlakbestuur

Hierdie vlak is verantwoordelik vir die beplanning van daaglikse aktiwiteite in die korttermyn. Hierdie beplanning geskied binne die riglyn wat deur middelvakbestuur daargestel word. Op hierdie vlak moet bestuurders nog steeds seker maak dat die planne met topbestuur se beleid, prosedures, reëls en regulasies ooreenstem.

Alhoewel beplanning op hierdie vlak minder ingewikkeld en minder onseker is, kan swak beplanning op hierdie vlak ernstige gevolge vir die hele organisasie inhou. Organisasies kan nie bekostig om operasionele planne te verwaarloos nie (Kroon & Van Zyl 1995:116).

Weinbach (1998:77) noem dat beplanning die taak van elke maatskaplike werker in 'n organisasie is ongeag watter posisie hulle beklee.

Maatskaplike werkers op die grondvlak se beplanning en die bestuur van hul werkslading vorm deel van die beplanningsaktiwiteite waarby hul betrokke is.

Beplanning hoort dus nie net tuis by topbestuur in 'n organisasie nie, maar al die personeel is by een of ander vorm van beplanning betrokke.

2.4 BOUSTENE VAN BEPLANNING

Volgens Brevis et al (1997:100-102) berus beplanning op sekere veronderstellings. Hierdie veronderstellings is die doel en missie van die organisasie; die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer en die waardes en ondervinding van die bestuur. Hierdie faktore word as die boustene van beplanning gesien en word vervolgens bespreek.

2.4.1 Die doel en missie van die organisasie

Brevis et al (1997:100-102) identifiseer twee aspekte wat te doen het met die doel van 'n organisasie. Eerstens het die organisasie 'n maatskaplike verantwoordelikheid teenoor die samelewing waarin hy funksioneer en tweedens moet die organisasie op die langtermyn kan oorleef deur 'n wins te kan genereer. Hierdie twee aspekte kan ook op 'n welsynsorganisasie van toepassing gemaak word deurdat 'n welsynsorganisasie wel 'n verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap het deur die lewering van dienste en om finansiëel te kan oorleef in 'n onsekere finansiële toekoms. Die doel van welsynsorganisasies reflekteer albei hierdie aspekte (Weinbach 1998:6).

Die bestuur se langtermyn visie vir die organisasie word die missie van die organisasie genoem. Die missie van 'n organisasie gee rigting aan die aktiwiteite van die organisasie en weerspieël 'n organisasie se identiteit, karakter en rede vir bestaan. Die missie word geformuleer met die volgende elemente in gedagte: dit weerspieël die organisasie se sterkpunte, dit beskryf die kliënte, dienste en personeel goed en dit weerspieël die organisasie se unieke bates (Austin & Solomon 2000:342).

2.4.2 Die omgewing van die organisasie

In die sisteembenadering word welsynsorganisasies as 'n oop sisteem gesien wat in wisselwerking met die eksterne omgewing is. 'n Verandering in eksterne en interne omgewing kan 'n invloed op die organisasie uitoefen (Brevis et al 1997:101). Eksterne omgewingsfaktore sluit, onder andere, in die land se ekonomiese beleid, tegnologiese veranderinge en veranderinge in die samelewing se waardesisteem wat 'n invloed op die organisasie kan uitoefen. Interne faktore verwys na die organisasie se mannekrag, fisiese hulpbronne, finansies, asook vaardighede en ervaring van die bestuur en personeellede (Kroon 1995:144).

Hierdie faktore van die eksterne en interne omgewing kan die grootte van die maatskaplike werker se gevallelading beïnvloed, kan bydra tot die verandering van kliënte se behoeftes of kan toekomstige befondsing beïnvloed (Austin & Solomon 2000:342; Steiner, Gross, Ruffolo & Murray 1994:91,92).

2.4.3 Die waardesisteem van die bestuur

Die etiese en waardebasis van bestuur kan die formulering van doelstellings in 'n organisasie beïnvloed. In 'n tydperk van verantwoordbaarheid aan befondseers raak dit moeilik vir bestuurders om hul eie versteekte agenda, gewoonlik vir eie gewin, te volg (Lewis en Lewis 1983:15). Bestuurders word genoodsaak om saam met ander personeellede te beplan vir die toekoms van die organisasie.

Om hierdie take suksesvol te kan verrig, moet bestuurders oor 'n waardebasis beskik wat die voortbestaan en sukses van die organisasie op die hart dra (Brevis et al 1997:102; Van Niekerk 1994:176).

2.4.4 Die ondervinding van bestuurders

Die ondervinding wat bestuurders opgebou het in vorige beplanningsaksies of by vorige organisasies kan die sukses van beplanningsaktiwiteite beïnvloed (Van Biljon 1999:357). Die tekort aan ervare bestuurders in 'n organisasie kan ook 'n invloed op die beplanningsproses hê. Dit is dus belangrik dat bestuurders bewus moet wees van hulle eie vooroordele wanneer hulle deel word van 'n bestuurspan in 'n organisasie .

Hierdie boustene moet deur die bestuur in ag geneem word om te verseker dat die organisasie se doelstellings en doelwitte realisties en bereikbaar is. Hiervolgens kan bestuur veranderinge waarneem en doelstellings daarvolgens aanpas.

2.5 BELANGRIKHEID VAN BEPLANNING IN 'N WELSYNSORGANISASIE

Die Engelse gesegde "if you fail to plan, you plan to fail" vat die belangrikheid van beplanning in 'n neutedop saam. Beplanning is belangrik omdat dit bydra tot die effektiwiteit en sukses van 'n organisasie en vorm die basis waarop al die aktiwiteite van die organisasie gegrond is.

Austin en Solomon (2000:342); Brevis et al (1997:91,92); Reynolds (1995:51); Skidmore (1990:42-43); Weinbach (1994:91-92); Weinbach (1998:77) en York (1982:13,14) voer verskeie redes aan waarom beplanning belangrik is in enige organisasie en dus ook welsynsorganisasie. Hierdie redes sluit die volgende in:

- Organisering, leidinggewing en beheer kan slegs plaasvind indien deeglike beplanning gedoen word. Beplanning is dus 'n voorvereiste en vorm die grondslag vir al die ander bestuursfunksies.
- Beplanning help personeel om te fokus op die organisasie se hoofdoelwitte, naamlik om 'n effektiewe diens te lewer. Deur die personeel by die beplan-

ningsproses te betrek, word die moraal van die personeel verhoog en dit dra by tot groter motivering om die organisasie se doelstellings te bereik.

- Deur beplanning kan 'n organisasie besluite neem wat veranderinge in die toekoms kan akkommodeer. Hierdeur moet interne strukture so aangepas word dat die organisasie tred hou met veranderinge in die eksterne omgewing. Hierdie veranderinge sluit in ekonomiese en politieke beleid, wetgewing, behuising, vervoer en verandering in die die gemeenskap se waardesisteem.
- Beplanning in 'n welsynsorganisasie is veral belangrik omdat dit bestuurders die geleentheid gee om hul fokus van krisisbestuur na proaktiewe bestuur te verskuif.
- Beplanning maak beheer makliker deur meetinstrumente vir evaluering te wees. Evaluering kan ook ten opsigte van kwaliteit en kwantiteit gedoen word met 'n plan as riglyn. In vandag se politieke klimaat word meer en meer verwag dat bestuurders rekenskap moet gee ten opsigte van dienslewering aan die publiek.
- Beplanning help bestuurders om met die onsekere toekoms en snelle veranderinge tred te hou. Hierdie veranderinge verwys spesifiek na veranderinge van die kliëntsisteem.
- Bestuurders moet dus gedurig op hoogte bly van die nuutste inligting wat verband hou met veranderinge ten opsigte van die behoeftes van die kliëntsisteem. Beplanning help ook bestuurders om op hoogte te bly van opleiding in die maatskaplikewerkberoep.
- Beplanning gee rigting aan 'n organisasie, verminder onsekerheid deur die vorming van doelwitte en planne. Indien doelwitte duidelik beplan word, het bestuurders die vrymoedigheid om dit te implementeer.

- Beplanning bevorder samewerking tussen verskeie departemente en personeel in 'n organisasie. Deur effektiewe beplanning kry die organisasie ook die geleentheid om netwerke met ander organisasies te bou met die oog op bemarking en fondsinsameling. Deur personeel by beplanningsaktiwiteite te betrek, word lojaliteit aan die organisasie verhoog.

Beplanning noodsaak bestuurders om toekomsgerig te dink. Omdat beplanning gegrond is op aktiwiteite om toekomstige doelwitte te bereik, moet bestuurders se denkrigting daarvolgens verander.

- Moderne tegnologie stel hoë eise aan bestuurders en daarom is dit noodsaaklik vir bestuurders om op hoogte te bly hiervan.
- Beplanning stel bestuurders in staat om van die nuutste, beskikbare tegnologie te gebruik om doelstelings te bereik. Die ontwikkeling van inligtingstelsels kan in die beplanningsproses vir bestuurders 'n nuttige hulpmiddel wees.
- Soos reeds genoem, is alle ander bestuursterreine soos bemarking, finansiële bestuur en menslikehulpbronbestuur interafhanklikheid van die beplanningsfunksie. Dit beklemtoon weereens die belangrikheid daarvan.
- Beplanning verseker ook gekoördineerde optrede in 'n organisasie om oorvleueling uit te skakel.
- Beplanning maak besluitneming en probleemoplossing makliker deurdat dit meer alternatiewe aan bestuurders gee. Die besluitnemingsproses word ook hierdeur vergemaklik deurdat 'n verskeidenheid individue en opinies by die selektering van alternatiewe betrokke is.
- Beplanning bevorder ook verantwoordbaarheid deurdat dit befonders breër insae gee in programme, wat die doel daarvan is en wat die organisasie daardeur wil bereik.

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat beplanning in enige organisasie en dus ook in welsynsorganisasies soveel waarde het dat bestuurders 'n groter gedeelte van hul tyd daaraan behoort te bestee. Ander bestuursfunksies kan ook nie tot hul reg kom indien daar nie effektief beplan is nie.

Personeelverhoudinge word verbeter indien personeel by die beplanningsproses betrek word. Bestuurders kan met gemak rekenskap gee aan die staat en befondsers indien effektief beplan is.

Beplanning is dus 'n noodsaaklike bestuursfunksie wat nie deur 'n welsyns-organisasie afgeskeep moet word nie.

2.6 DIE VERSKIL TUSSEN BEPLANNING EN STRATEGIESE BEPLANNING

Alhoewel die terme as sinonieme gebruik kan word, is daar egter tog 'n paar verskille ten opsigte van die gebruik en toepassing van beplanning en strategiese beplanning in organisasies. Vervolgens sal die begrippe verduidelik word en die verskille uitgelig word deur middel van die verduideliking van die proses van strategiese beplanning.

Beplanning verwys na die proses waartydens 'n organisasie planne beraam om doelstellings en doelwitte te bereik om suksesvol te kan wees. Beplanning is die einddoel, in dokument vorm, van wat die organisasie wil bereik.

Beplanning kan op die langtermyn en korttermyn gedoen word afhangende van die grootte van die organisasie en die tipe doelstellings en doelwitte wat nagestreef word (Kroon 1995:112). Alle vlakke van bestuur en personeel is by die beplanningsproses betrokke (Brevis et al 1997:117).

Strategiese beplanning is een van die vorme van beplanning wat onderskei word in organisasies. Strategiese beplanning het ten doel om die interne omgewing van die organisasie (hulpbronne, sterkpunte) te versoen met die eksterne invloed in die omgewing buite die organisasie (geleenthede, bedreiginge) (Brevis et al 1997:140).

Brevis et al (1997:140-141) onderskei die volgende kenmerke van strategiese beplanning:

- Strategiese beplanning is 'n aaneenlopende aktiwiteit
 - Strategiese beplanning verg goed ontwikkelde vaardighede en word meestal deur topbestuur uitgevoer
 - Strategiese beplanning fokus op die organisasie as geheel
 - Strategiese beplanning is toekomsgerig
-
- Strategiese beplanning is gemoeid met die organisasie se visie, missie, doelstellings en strategieë
 - Strategiese beplanning integreer alle bestuursfunksies in die organisasie
 - Dit fokus op geleenthede of bedreigings wat benut of hanteer word deur die toepassing van die organisasie se hulpbronne.

Strategiese beplanning vind gewoonlik op die langtermyn plaas en word hoofsaaklik deur die topbestuur van 'n organisasie bepaal (Hussey 1998:569). Doelstellings en doelwitte wat tydens beplanning ontwikkel is, kan suksesvol deur die implementering van strategiese beplanning bereik word. Vervolgens word die proses van strategiese beplanning bespreek.

2.7 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

Die strategiese beplanningsproses word soos volg deur Austin en Solomon (2000:345-353); Brevis et al (1997:143-155); Kroon (1995:140-148); Migliori, Stevens, Loudon en Williamson (1995:22-30); Reynolds (1995:66-79) en Steiner et al (1994:93-98) uiteengesit.

Alhoewel die stappe in strategiese beplanning afsonderlik bespreek word, moet in gedagte gehou word dat hulle interafhanklik van mekaar is en die gebruik of nie daarvan van die behoefte van die organisasie afhang.

2.7.1 Vasstelling van 'n visie, missie en beleid van die organisasie .

Bestuurders in welsynsorganisasies moet aan maniere dink om die organisasie in die toekoms suksesvol te kan bestuur. Dit impliseer dat die

organisasie oor 'n visie moet beskik om te bepaal waarheen die organisasie wil beweeg en wat om te doen om daar uit te kom. Hierdie proses het entoesiatiese en ervare persone nodig om dit in die regte rigting te stuur. 'n Duidelike begrip moet bestaan van die organisasie se werksaamhede, die insig om die missie te verander wanneer die omgewing verander, en die vermoë om hierdie visie en missie aan die res van die personeel oor te dra (Donnelly; Gibson en Ivancevich 1998:166).

'n Duidelik geformuleerde visie verskaf die basis vir 'n strategiese plan, bevorder verandering, motiveer personeel en bepaal die rigting waarin die organisasie wil beweeg. Die ontwikkeling van 'n missie dui die bestaansdoel en identiteit van die organisasie aan ten opsigte van die aard en omvang van sy dienste. Die missie van 'n organisasie verteenwoordig sy breedste en algemeenste plan. 'n Missie word gewoonlik ontwerp by die ontstaan van 'n organisasie en beskryf gewoonlik die rede vir sy bestaan.

Alle vlakke van bestuur moet betrokke wees by die formulering van die missie om sodoende almal se verantwoordelikheid vir die bereiking van doelstellings te verseker (Menefee 1997:3; Steiner et al 1994:87-95). Alle projekte wat beplan word, moet ooreenstem met die missie van die organisasie. Dit is verder belangrik dat die gemeenskap waarin die organisasie funksioneer die missie ondersteun en aanvaar.

Die meeste maatskaplike werkers wat poste by welsynsorganisasies aanvaar, erf die missie van die organisasie en het geen insae in die ontwikkeling daarvan nie (Weinbach 1998:79). Dit is egter belangrik dat maatskaplike werkers bewus moet wees wat die missie van die organisasie is, om programme en dienslewering daarvolgens aan te pas.

Alhoewel die proses van die ontwikkeling van 'n missie redelik eenvoudig blyk te wees, kan dit ingewikkeld wees in die sin dat verskillende rolspelers verskillende perspektiewe het oor wat die missie van die organisasie veronderstel is om te wees.

Tydens die ontwikkeling van 'n organisasie se missie moet bestuur antwoorde op die volgende vrae kry:

- Wat behels die dienste van die organisasie ?
- Aan wie word hierdie dienste gelewer (kliënte) ?
- Waar word die dienste gelewer (afbakening van area) ?
- Wat is die beeld van die organisasie wat dit aan die gemeenskap wil voorhou ?

Wanneer antwoorde op hierdie vrae gekry word, kan die organisasie sy missie begin uitleef en sy doelstellings bereik. In die bereiking van doelstellings is dit belangrik dat veranderinge in die interne en eksterne omgewing in ag geneem word wat 'n invloed het op die bereiking van doelstellings.

2.7.2 Ontleding van die interne en eksterne omgewing van die organisasie

Tydens die proses van strategiese beplanning is dit belangrik om die interne en eksterne omgewing van 'n organisasie te ontleed. Daar behoort gelet te word swak- en sterkpunte intern tot die organisasie. Terwyl daar ook gelet behoort te word op bedreigings en geleenthede in die eksterne omgewing van die organisasie.

Organisasies funksioneer in 'n vinnig, veranderende omgewing en derhalwe word bestuur genoodsaak om bewus te wees van hierdie veranderinge en om hulle bestuurstyle en die organisasie se doelstellings daarvolgens aan te pas. Bestuurders moet bewus wees van veranderinge op politieke, maatskaplike, tegnologiese, ekonomiese, fisieke, institusionele en internasionale omgewings.

Brevis et al (1997:74-84); Hussey (1998:83-94) en Kruger (1995:53-66) het die eksterne omgewing ontleed en noem dat bestuurders inligting met betrekking tot bogenoemde faktore moet insamel.

2.7.2.1 Die eksterne omgewing

a) *Die internasionale omgewing*

Die internasionale omgewing skep baie geleenthede vir welsynsorganisasies deurdat dit 'n waardevolle bron van kennis en inligting kan wees.

Alhoewel internasionale welsynsorganisasies verskil van mekaar in terme van taal, voorkeure, kultuur en kliëntsisteme, het almal tog 'n

gemeenskaplike doel en dit is die lewering van dienste aan die gemeenskap. Die meerderheid van die organisasie funksioneer ook sonder 'n winsoogmerk. Welsynsorganisasies wêreldwyd is meestal afhanklik van eksterne befondsing en is daarom verantwoordbaar aan hierdie befonders. Welsynsorganisasies wêreldwyd is al hoe meer besig om netwerke met mekaar te vestig om uit mekaar se ondervinding en beste praktyke te leer (Biggs & Neame 1996:33).

b) *Die institusionele omgewing*

Hierdie omgewing verwys na die verskillende instellings waaraan 'n organisasie behoort om hom te help met die identifisering van geleenthede en bedreigings in die omgewing. Vir welsynsorganisasies, en veral die maatskaplike werkers in hul diens, is daar instellings wat na die funksionering van die organisasie en sy personeel omsien. Die staat en kerk, as primêre befonders, die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies, is instellings wat welsynsorganisasies kan gebruik om geleenthede te benut en bedreigings te identifiseer.

c) *Die politieke omgewing*

Bestuurders van welsynsorganisasies moet die volgende faktore in ag neem wanneer die politieke omgewing ontleed word.

- Die regering van die dag se standpunte en menings wat die organisasiese missie, doelstellings en doelwitte kan beïnvloed
- Op hoogte bly van relevante wetgewing en welsynsbeleid wat dienslewering kan beïnvloed
- Die rol en invloed van vakbonde op die funksionering van die organisasie (Reynolds 1995:68).

d) Die ekonomiese omgewing

Veranderinge op ekonomiese gebied beïnvloed welsynsorganisasies regstreeks omdat dit die voortbestaan daarvan bepaal. Bestuurders moet op die volgende faktore let wanneer die ekonomiese omgewing ondersoek word:

- Rentekoerse en inflasiesyfer wat die kliëntsisteem regstreeks beïnvloed en tot groter armoede in gemeenskappe kan bydra
- Die werkloosheidsyfer en die impak daarvan op die kliëntsisteem en organisasie
- Die bevolkingsgroei wat lei tot hoër gevalleladings wat tot gevolg het dat meer maatskaplike werkers in diens geneem moet word wat finansiële implikasies tot gevolg het (Menefee 1997:7,8).

e) Die maatskaplike omgewing

Welsynsorganisasies lewer oor die algemeen dienste in bogenoemde omgewing. Dienslewering op hierdie gebied word veral bemoeilik weens die diversiteit van die samelewing ten opsigte van taal, kultuur, geloof, tradisies, inkomste en geletterheidsvlak wat unieke kenmerke van 'n bepaalde groep is. Bestuurders moet veral let op die veranderde maatskaplike omgewing en aanpas om in die gemeenskap se behoeftes te voorsien (de Bruyn & Kruger 2002:36).

- Demografiese kenmerke van die kliëntsisteem waaraan die organisasie dienste lewer

- Behoeftes van die gemeenskap ten opsigte van vraag na dienste
- Die invloed van die omgewing se gesindheid ten opsigte van die organisasie en sy dienste, asook die beeld wat die organisasie na buite uitdra (Reynolds 1995:67).
- Die invloed wat onder meer MIV/VIGS en verwante epidemies op die organisasie kan hê ten opsigte van mannekrag en die impak op die kliëntsisteem.

f) Die tegnologiese omgewing

Welsynsorganisasies moet op hoogte bly van veranderinge op tegnologiese vlak wat behulpsaam kan wees om sy doelstellings te kan bereik. Bestuurders kan veral inligting ten opsigte van die volgende aspekte bekom:

- Die ontwikkeling van nuwe metodes en benaderings in die profesie wat dienslewering deur middel van navorsing kan beïnvloed
- Die rol van toerusting in die organisasie om werk te vergemaklik, byvoorbeeld rekenaars, selfone, e-pos, faksmasjiene (Van der Watt & Cronjé 1995:169) .

Deur die ontleding van bogenoemde eksterne omgewingsfaktore stel dit die welsynsorganisasie in staat om met ander organisasies te kan meeding ten opsigte van skaars hulpbronne en ook om geleenthede en bedreigings te kan identifiseer wat 'n invloed op die bereiking van organisasie se doelwitte kan hê.

2.7.2.2 Die interne omgewing

Inligting met betrekking tot die interne omgewing is belangrik omdat dit die bestuur in staat stel om die sterk- en swakpunte van die organisasie te kan identifiseer. Hiervolgens kan die bestuur vasstel wat die vermoë van die organisasie is om sy doelwitte te bereik. Die bestuur van 'n organisasie moet die volgende faktore, soos beskryf deur Reynolds (1995:69-71), in ag neem wanneer die interne omgewing ontleed word.

a) *Menslike hulpbronne*

Bestuurders behoort te verseker dat die organisasie oor voldoende en kundige personeel beskik om 'n kwaliteitdiens aan die kliëntsisteem te lewer, asook genoeg vrywillige werkers om 'n ondersteunende diens aan maatskaplike werkers en kliëntsisteem te lewer.

b) *Finansies*

Organisasies moet voortdurende fondsinsamelingsprojekte loods, asook befonders gelukkig hou met effektiewe dienslewering om hul huidige finansies aan te vul, asook om in toekomstige finansiële behoeftes te voorsien (Patel 1998:115).

c) *Bemarking van die dienste van die organisasie*

Deur volgehoue, effektiewe bemarking word die beeld van die organisasie in die openbaar en die beskikbaarheid van dienste aan die kliëntsisteem bevorder.

d) *Fisiese hulpbronne*

Die organisasie behoort te verseker dat voldoende en effektiewe kantooruusting en ander hulpbronne aan personeel beskikbaar gestel word om 'n effektiewe diens aan die kliëntsisteem te kan lewer. Van der Walt en Cronje (1995:169) is dit eens dat die rekenaar die maatskaplikewerkbestuurders kan help om aan die belangrikste bestuursfunksies uitvoering te gee.

e) *Inligtingstelsels*

Die kommunikasiekanale in die organisasie moet van so 'n aard wees dat die personeel griewe aan topbestuur kan oordra.

f) Bestuursvaardighede

Soos reeds gemeld, is bestuursvaardighede een van die boustene van beplanning. Die bestuur van die organisasie behoort oor die nodige kwalifikasies, kundigheid en ervaring te beskik om die organisasie in die toekoms te kan lei.

Sterkpunte in 'n organisasie kan gebruik word om geleenthede te identifiseer en bedreigings te verminder of te oorkom, terwyl swakpunte verbeter of uitgeskakel moet word. Deur hierdie proses kan die organisasie volgens sy vermoë bly voortbestaan in 'n steeds veranderende omgewing (Kroon 1995:144).

2.7.3 Daarstelling van 'n strategiese plan

Die volgende stap in die proses van strategiese beplanning is die daarstelling van 'n strategiese plan. Nadat die organisasie sekerheid het oor die missie wat hy wil navolg en die eksterne en interne omgewing ontleed is, kan daar voortgegaan word om 'n strategiese plan op te stel. Volgens Kroon (1995:148) moet die plan die volgende elemente bevat:

2.7.3.1 Strategie

Die strategie beskryf in breë trekke al die aktiwiteite wat die organisasie wil uitvoer, asook die toedeling van bronne vir die toekoms. Hierdie planne is spesifiek en word ontwerp om 'n doel te bereik deur die gebruik van toepaslike hulpbronne (Steiner et al 1994: 95). Met die ontwikkeling van 'n strategie word 'n spesifieke plan van aksie ontwerp om van bedreigings ontslae te raak om 'n spesifieke doel te bereik (Small 2000:32).

Hierdie bedreigings kan binne of buite die organisasie voorkom. Alle werknemers in die organisasie is verantwoordelik om sy eie strategie uit te werk om die hulpbronne tot hul beskikking so effektief moontlik aan te wend om die organisasie se doelstellings te kan bereik (Kroon 1995:159).

2.7.3.2 Doelstellings

Doelstellings word aan die hand van die strategie geformuleer en dui aan wat bereik moet word om uitvoering aan die missie te gee. Hierdie tipe plan word omskryf as die resultaat waarna die organisasie streef (Kroon 1995:129). Doelstellings is gewoonlik meetbaar en tydgebonde (Steiner et al 1994:95). Doelstellings word deur alle bestuurders gebruik en bepaal in hoe 'n mate 'n doel bereik kan word.

Bestuurders in organisasies gebruik ook doelstellings om die prestasie van werknemers te bepaal. Hierdie metode word bestuur deur doelstellings genoem. Doelstellings wat die individuele werknemer moet bereik, moet met die doelstellings van die organisasie ooreenstem.

2.7.3.3 Belangegroeppe

Die verwagtinge van die kliëntsisteem en personeel moet in die plan vervat word. Insette van albei belangegroeppe moet verkry word sodat dit deel kan vorm van die plan.

2.7.3.4 Beleid van die organisasie

Besluite ten opsigte van programme en dienste moet in ooreenstemming met die organisasie se beleid wees wat tot die bereiking van die organisasie se doelstellings bydra.

Hierdie tipe plan verwys na algemene stellings wat ontwerp is om leiding te gee in die organisasie ten opsigte van besluitneming, gedrag in die organisasie, asook denkpattre van bestuur (Steiner et al 1994: 6). Hierdie plan is nie spesifiek soos die voriges nie en word gebruik om probleemsituasies te hanteer, wat nie geantisipeer kan word nie. In so 'n geval word die beleid van die organisasie gebruik om 'n besluit te neem. Die beleid van die organisasie verseker dat daar eenstemmigheid in besluite is en dat beheer sodoende

vergemaklik word (Kroon & Van Zyl 1995:125).

2.7.4 Die vasstelling van doelstellings en doelwitte

Doelstellings en doelwitte moet rigting gee aan die planne van die organisasie en is die volgende stap in die proses (Brevis et al 1997:127).

Doelwitformulering is belangrik vir organisasies omdat dit die bestuur 'n

idee gee in watter rigting die organisasie moet beweeg. Skidmore (1990:45) is van mening dat personeelbetrokkenheid by die vasstelling van doelwitte belangrik is omdat dit groter kreatiwiteit meebring en personeel deel laat voel van die toekoms van die organisasie.

Kroon en Van Zyl (1995:123) meld dat die formulering van doelstellings op alle gebiede in die organisasie belangrik is. Doelwitte gerig op die korttermyn, word uit doelstellings geformuleer en dra by tot die bereiking van die uiteindelijke doelstellings van die organisasie.

Volgens Brevis et al (1997:107-109), asook Kroon en Van Zyl (1995:131) moet doelstellings, om effektief te wees, duidelik en realisties wees en aan die volgende kriteria voldoen:

- **Spesifiek:** Goeie doelwitte moet spesifiek wees en moet aandui waarmee dit verband hou, die tydraamwerk waarbinne dit bereik kan word en die spesifieke, gewenste resultate wat daarmee bereik wil word.
- **Buigsaamheid :** Doelwitte moet buigsaam wees sodat dit geredelik by die veranderde omgewing aangepas kan word. Soos reeds genoem, moet bestuurders deeglike kennis hê van die omgewing waarin hy/sy funksioneer sodat die doelstellings daarvolgens aangepas kan word.
- **Meetbaarheid:** Doelwitte moet geëvalueer kan word en moet meetbaar wees omdat dit vir beheer gebruik kan word. Sover moontlik moet doelwitte kwantitatief omskryf word om meetbaarheid te vergemaklik.

- Bereikbaar: Doelwitte moet bereikbaar en realisties wees, maar moet so omskryf word dat die bestuur en personeel 'n mate van inspanning moet gebruik om hulle doelwitte te kan bereik. Hierdeur word motivering en moraal in die organisasie verhoog.
- Kongruensie: Doelwitte moet in pas wees met mekaar en mekaar aanvul. Insette van alle departemente word verwag om te verseker dat doelwitte nie ten koste van 'n ander omskryf word nie. Inkongruente doelwitte kan tot spanning en konflik tussen departemente in 'n organisasie lei.
- Aanvaarbaarheid: Soos reeds gemeld word, doelwitte makliker bereik indien dit in samewerking met die res van die personeel van die organisasie opgestel word. Personeel voel dan dat hulle deel is van die organisasie en is meer gemotiveerd om doelwitte te bereik.
- Deelnemend: Goeie resultate word gewoonlik bereik wanneer mense wat verantwoordelik is vir die uitvoering van die doelwitte, ook in die bepaling van die doelwitte 'n rol kan speel.
- Verstaanbaar: Doelwitte moet duidelik en eenvoudig geformuleer en uiteengesit word om te verseker dat almal dit verstaan en begryp. Indien personeel doelwitte nie verstaan nie omdat dit as saketerme geskryf is, sal dit die bereiking van doelstellings bemoeilik.
- Geskrewe/gedateer: Doelwitte moet skriftelik weergegee word en 'n spesifieke tydstop moet aandui wanneer die prestasie gelewer moet word. Geskrewe doelwitte dien as maatstaf waarteen vordering gemeet word.
- Uitdagend: Doelwitte moet so geformuleer word dat dit tot motivering van bestuur en personeel van die organisasie lei. Onrealistiese

doelwitte is moeilik om te bereik en beïnvloed die moraal van die personeel negatief.

2.7.5 Die ontwikkeling en evaluering van alternatiewe moontlikhede

Die volgende stap in die proses is die ontwikkeling van alternatiewe planne. Daar moet maniere gevind word om optrede aan die gang te sit. Hierdie alternatiewe moet dan teen mekaar opgeweeg word om te bepaal watter een

die meeste voordeel vir die organisasie ten opsigte van tyd, doelwitte, geld en hulpbronne sal inhou. Hierdie alternatiewe moet in pas wees met die organisasie se doelwitte (Kroon & Van Zyl 1995:123).

Skidmore (1990:49) noem dat ander persone van ander departemente in die organisasie ook by hierdie proses betrokke moet wees omdat 'n verskeidenheid van idees, opinies en perspektiewe bestuur kan help om die beste moontlike alternatiewe te kies. Dit is belangrik dat soveel as moontlik alternatiewe oorweeg moet word alvorens daar finaal op 'n plan besluit word.

Lewis en Lewis (1983:31) is van mening dat veral maatskaplike werkers gemaklik is en veilig voel met een manier van sake doen en nie altyd ander alternatiewe oorweeg nie. Wanneer alternatiewe oorweeg word, moet spesifiek gelet word op die behoeftes van die gemeenskap en die bereiking van die organisasie se doelstellings.

2.7.6 Die keuse van 'n plan

Die maatskaplikewerkerbestuurder kies nou 'n plan wat tot voordeel van die organisasie sal wees. Die bestuur doen dit deur middel van die besluitnemingsproses. Tydens hierdie proses kan meer as een plan gekies word om te implementeer en dit is belangrik dat bestuur prioriseer ten opsigte van watter plan die beste sal wees om die doelstellings te bereik (Skidmore 1990:49). Hierdie keuse moet gemaak word met die organisasie se doelstellings en doelwitte in gedagte. Die mees effektiewe plan moet gekies word wat die organisasie tyd en koste sal bespaar. Die volgende stap in die be-

planningsproses is daarom deurslaggewend vir die tipe plan wat gekies sal word (Lewis; Lewis & Souflée 1991:48).

2.7.7 Die uitwerk van 'n begroting

Deur te begroot, verseker die bestuurder dat die organisasie die finansiële hulpbronne het om die planne te kan uitvoer en die organisasie se doelwitte te kan bereik. Hierdie begroting stel ook die organisasie in staat beheer-meganismes in plek te stel om te verseker dat die begroting nie met die implementering van die plan oorskry word nie (Brevis et al 1997:120).

Hierdie tipe plan word beskryf as 'n dokument waarin vooruitskattings vir toekomstige aktiwiteite van die organisasie beplan word in terme van rand en sent, met ander woorde die vooruitskatting van finansiële hulpbronne wat nodig is om doelstelling te bereik (Weinbach 1998:92). Elke plan moet vergesel word van 'n begroting wat bepaal hoeveel fondse nodig is om 'n spesifieke doel te bereik.

Organisasies gebruik begrotings as 'n beheermeganisme om te bepaal in hoe 'n mate 'n program koste-effektief is. Begrotings stel ook organisasies in staat om rekenskap te gee aan befonders oor hoe finansiële bronne gebruik is om die organisasie se doelstellings te bereik (Patel 1998:115).

Omdat groter klem gelê word op verantwoordbaarheid vir befondsing, word maatskaplikewerkbestuurders genoodsaak om gedetailleerde begrotings vir programme op te stel. Hierdie begrotings verseker dat finansiële toekennings vir noodsaaklike dienste en programme gemaak word (Lewis et al 1991:12).

Kroon en Van Zyl (1995:124) identifiseer verder die volgende twee stappe wat ook onontbeerlik is in die beplanningsproses, naamlik die implementering en beheer van planne.

2.7.8 Implementering van die plan

Die gekose plan word nou in werking gestel en die ander bestuurfunksies

begin nou 'n rol speel. Organisering van die werk neem nou 'n aanvang en elke werknemer in die organisasie het 'n taak om te verrig. Die personeel

word geaktiveer wanneer persone leiding neem, kommunikeer en werkers motiveer om die plan in werking te stel (Cronje et al 2000:137).

2.7.9 Evaluering en beheer van plan

Die vordering wat gemaak word, moet nou voortdurend geëvalueer word en deur middel van terugvoering sal die werklike prestasie bepaal word. Indien daar van die oorspronklike doelwitte afgewyk word, moet die plan heroorweeg en aangepas word indien nodig. Indien die werklike prestasie van die begrote en beplande prestasie afwyk, moet bestuur ander alternatiewe ondersoek om hierdie situasie reg te stel (de Villiers & Crous 1998:367).

Soos reeds aangedui behels strategiese beplanning 'n doelbewuste poging van die topbestuur van 'n organisasie om doelstellings so te ontwerp dat die organisasie in staat gestel word om te kan oorleef in veranderde omstandighede en om nuwe geleenthede te benut wat tot die sukses van die organisasie sal lei.

In die proses van beplanning en strategiese beplanning is daar enkele hulpmiddels wat maatskaplikewerkbestuurders kan gebruik om behulpsaam te wees in die beplanningsproses. Hierdie hulpmiddels word vervolgens bespreek.

2.8 BEPLANNINGSHULPMIDDELS

Die gebruik van beplanningshulpmiddels stel bestuurders in staat om wetenskaplik te beplan en om enige weerstand ten opsigte van beplanning uit te skakel. Vervolgens gaan vier beplanningshulpmiddels, naamlik voorspelling, skedulering, begroting en "Programme Evaluation and Review Technique" (PERT) bespreek word.

2.8.1 Voorspelling

'n Belangrike voorvereiste vir beplanning is om te kan bepaal watter faktore in die toekoms 'n impak op die organisasie kan uitoefen. Hierdie tegniek word voorspelling genoem (Brevis et al 1997:132).

Voorspelling is die proses waar toekomstige faktore geïdentifiseer word wat 'n bedreiging of geleentheid vir die onderneming kan beteken. Die maatskaplikewerkbestuurder kan die tegniek benut om vooruitskattings te maak ten opsigte van die aantal poste benodig volgens bevolkings- groei, finansies benodig vir programme, asook veranderinge op tegnologiese gebied wat die organisasie raak.

2.8.2 Begroting

'n Begroting is 'n plan oor die toekomstige toewysing en benutting van die verskillende hulpbronne ten opsigte van die verskillende aktiwiteite van die onderneming oor 'n gegewe tydperk. 'n Begroting dien ook as 'n beheermeganisme vir die evaluering van die organisasie se aktiwiteite (Brevis et al 1997:135). Hierdie tipe plan word beskryf as 'n dokument waarin vooruitskattings vir toekomstige aktiwiteite van die organisasie beplan word in terme van rand en sent met ander woorde die vooruitskatting van finansiële hulpbronne wat nodig is om die doelstelling te bereik (Weinbach 1998:92). Elke plan moet vergesel word van 'n begroting waarin uiteengesit word hoeveel fondse nodig is om 'n spesifieke doel te bereik. Organisasies gebruik begrotings as 'n beheermeganisme om te bepaal in hoe 'n mate 'n program koste-effektief is. Begrotings stel organisasies ook in staat om aan befondsers rekenskap te doen oor hoe finansiële bronne gebruik is om die organisasie se doelstellings te bereik (Patel 1998:115).

2.8.3 Skedulering

Die Gantt kaart is 'n beplannings- en beheerhulpmiddel waar 'n projek in verskillende take opgedeel word.

Vooruitskattings word dan gemaak oor hoeveel tyd elke taak nodig het, asook hoeveel tyd nodig is om die hele projek te voltooi. Die begin- en einddatums word op die kaart aangedui. Bestuurders kan die vordering van die projek moniteer en die beplande vordering met die werklike vordering vergelyk (Brevis et al 1997:135).

2.8.4 "Performance Evaluation and Review Technique"(PERT)

Hierdie beplanningshulpmiddel gebruik 'n netwerk om 'n projek te beplan wat verskillende aktiwiteite bevat wat interafhanklik van mekaar is (Brevis et al 1997:132-136). Die komponente van hierdie model sluit in aktiwiteite, tyd, koste, kritiese verloop en geleenthede. Deur hierdie model kan bestuurders die projek moniteer en moontlike struikelblokke vroeg identifiseer en regstellings maak.

2.8.5 Ander beplanningshulpmiddels

Die **statistiek** wat die maatskaplike werkers maandeliks voltooi is 'n nuttige hulpmiddel wanneer programme beplan word. 'n Toename in die getal voorvalle van kinderverwaarlosing in 'n bedieningsarea kan tot die beplanning en ontwikkeling van ouerleidingsgroepe in die spesifieke gebied aanleiding gee. Die maatskaplike werker se **dagboek** dien ook as 'n hulpmiddel om dagtake te beplan. Weeklikse en maandelikse vergaderings dien nie net as 'n hulpmiddel om te beplan nie, maar ook as beheermeganisme om te bepaal of gewenste doelstellings bereik word (Weinbach 1998:18).

Van der Watt en Cronje (1995:169) is van mening dat die **rekenaar** 'n belangrike en noodsaaklike beplanningshulpmiddel vir die maatskaplike-werkbestuurder is, maar dat dit nie optimaal deur bestuurders gebruik word nie. Bestuurders kan rekenars gebruik om programme te beplan en te bestuur, tred te hou van tendense in maatskaplike werkers se gevallelading, asook om die kantoor se administrasie te beplan. Die rekenaar as beplanningshulpmiddel kan koste-effektiewe en aanspreeklike bestuurspraktyke verseker.

Beplanningshulpmiddels vergemaklik die bestuurder se taak en verseker dat beplanning uitgevoer word. Maatskaplikewerkbestuurders behoort hierdie middels te bekom en te gebruik om te verseker dat die beplanningsproses in die organisasie tot uitvoering kom.

2.9 STRUIKELBLOKKE IN DIE WEG VAN BEPLANNING

Alhoewel beplanning van kardinale belang vir organisasies is, is daar nog sommige bestuurders wat traag is om te beplan. Hulle voer verskeie redes daarvoor aan.

2.9.1 Gebrek aan kennis oor die omgewing

Soos vroeër gemeld is kennis oor die eksterne omgewing belangrike inligting wat bestuurders moet oorweeg voordat daar met beplanning begin kan word. Een van die grootste foute wat bestuurders kan maak, is om te aanvaar dat toestande in 'n omgewing konstant sal bly. Om te kan oorleef, moet die bestuur die organisasie se skaars hulpbronne kan versoen met geleenthede en bedreiginge in die eksterne omgewing sodat dit nie die organisasie beïnvloed nie (Kroon en Van Zyl 1995:113; Small 2000:56).

Veranderinge en inligting uit die eksterne omgewing wat geïgnoreer word, kan 'n negatiewe uitwerking op die organisasie hê en die beplanningsproses negatief beïnvloed (Brevis et al 1997:130).

2.9.2 Gebrek aan organisatoriese kennis

Om doeltreffend te kan bestuur moet 'n bestuurder 'n duidelike begrip hê van watter hulpbronne die onderneming kan benut om om sy doel, visie en doelwitte te kan uitvoer.

Die meeste bestuurders is bang om kans te waag uit vrees vir konflik met ander organisasie of departemente. Hulle klou dan vas aan die ou en gevestigde planne wat hy/sy glo altyd vir die organisasie sal werk. In die lig van die vinnige transformasie in welsynsorganisasies, is dit belangrik dat bestuur-

ders hulle vergewis van al die faktore wat die organisasie beïnvloed (Brevis et al 1997:130).

2.9.3 Teësinningheid om doelwitte vas te stel

As gevolg van 'n gebrek aan selfvertroue is sommige bestuurders traag om doelwitte vas te stel. Vrees vir mislukking is 'n ander rede vir die traagheid omdat die bestuurder nie verantwoordelik gehou kan word vir doelwitte wat hy/sy nie gestel het nie (Brevis et al 1997:130).

2.9.4 Weerstand teen verandering

Om tred te hou met enige veranderinge in die eksterne en interne omgewing, moet bestuurders sekere veranderinge in die organisasie voorstel en implementeer (Hussey 1998:77; Patel 1998:112). Menige bestuurders toon weerstand teen verandering omdat hulle nie slapende honde wil wakker maak nie. Bestuurders wat nie tred hou met tegnologiese en omgewingsveranderinge nie en ook nie sy organisasie daarby aanpas nie, berokken die organisasie groot skade. Verandering is die onafwendbare gevolg van beplanning, alhoewel bestuur dit as 'n bedreiging beskou en dit probeer vermy (Chambers & Taylor 1999:57).

2.9.5 Tyd en koste

Die opstel van 'n beplanningstelsel en die inwin van inligting om dit te laat werk, vereis tyd en moeite van baie mense. Hierdie proses kan afgeskeep word as gevolg van 'n gebrek aan tyd waar bestuur oorhaastige besluite neem en onrealistiese doelstellings daarstel (Chambers & Taylor 1999:54).

Beplanning is tydrowend en duur, maar is van kardinale belang vir enige organisasie of onderneming (Brevis et al 1997:130-131).

2.9.6 Gebrek aan beplanningshulpmiddels

Organisasies het 'n gebrek aan doeltreffende hulpmiddels wat hulle kan help

met die beplanningsproses. Kundige personeel wat navorsing kan doen oor tendense in die beroep en die eksterne omgewing kan ondersoek, moet in die organisasie benut word. Dit sal die beplanningsproses vergemaklik (Chambers & Taylor 1999:59).

2.9.7 Onvoldoende finansies en hulpbronne

Een van die grootste struikelblokke in die weg van beplanning is die gebrek aan voldoende finansies en hulpbronne. Met die nuuste tegnologiese verandering op die gebied van inligtingstelsels, kan die verkryging van inligting vergemaklik word.

Organisasies beskik egter nie oor hierdie stelsels nie omdat dit baie duur is en nie koste- effektief is indien daar nie personeel is wat dit kan gebruik nie. Meer finansies om die hulpbronne te bekom, blyk die oplossing te wees (Chambers & Taylor 1999:59).

2.9.8 Gebrek aan ondersteuning van bestuur

Die bestuur se vertroue en ondersteuning in die beplanningsproses word deur Hussey (1998:588) sterk beklemtoon. Hy is van mening dat beplanning nie suksesvol sal wees nie indien "...the chief executive does not believe in it, or does not understand it, and accordingly shows lack of interest in the process..." Weinbach (1998:78) ondersteun hierdie stelling deurdat hy noem dat gebrek aan belangstelling van topbestuur tot 'n gebrek aan vertroue, lae moraal by werkers en geen spanwerk tussen personeellede kan lei.

Sommige bestuurders doen slegs beplanning omdat befondsers dit verwag, maar implementeer nie die planne nie. Beplanning kan net tot sy reg kom indien topbestuur hierdie planne ondersteun en die implemetering daarvan verseker.

2.10 HANTERING VAN STRUIKELBLOKKE IN BEPLANNING

Dit is belangrik om daarop te let dat die genoemde struikelblokke wel oorkombaar is. Brevis et al (1997:131,132) ; Hussey (1998:588-598); Small (2000:132-134) en

Weinbach (1998:110,111) verskaf die volgende riglyne om hierdie struikelblokke en ander te oorkom:

- Effektiewe beplanning begin by topbestuur. Indien topbestuur opreg betrokke is by die proses sal die res van die organisasie volg.
- Bestuur moet ook beseft dat beplanning sekere beperkinge hê. Hierdie beperkinge moet geïdentifiseer word en aanpassings moet dienoooreenkomstig gemaak word.
- Die betrokkenheid van lyn- en funksionele bestuurders moet in die beplanningsproses beklemtoon word. Hierdie persone is meestal betrokke om die planne in werking te stel.
- Effektiewe en duidelike kommunikasie tydens die beplanningsproses is baie belangrik. Alle rolspelers moet 'n goeie begrip hê van wat die plan behels en die uitvoering daarvan behels.
- Planne moet gedurig geëvalueer en bygewerk word. Bestuurders moet op hoogte bly van veranderinge in die interne en eksterne omgewing sodat hulle planne daarvolgens kan aanpas.
- Bestuurders moet nie huiwer om beheermeganismes in te stel nie. Hierdeur word verseker dat planne suksesvol is in die bereiking van die organisasie se doelstellings.
- Alle bestuurders moet die nodige bestuursopleiding ontvang om hulle op bestuurstake voor te berei. Bestuurders moet hulself ook gedurig

op hoogte hou van nuwe benaderings op bestuursveld. Dit sal weerstand teen veranderinge uitskakel en effektiewe bestuur verseker.

2.11 SAMEVATTING

Beplanning as bestuursfunksie berei die weg voor vir leidinggewing, organisering en beheer om in 'n organisasie plaas te vind. Effektiewe beplanning gee rigting aan 'n organisasie en motiveer die personeel om die doelstellings van die organisasie te bereik. Beplanning is 'n aaneenlopende proses wat deur elke bestuurder in 'n organisasie gevolg moet word. Hierdie proses is veral belangrik wanneer 'n organisasie rekenskap aan befondsers moet gee. Sekere hulpmiddels help bestuurders om effektief te beplan en om die organisasie se doelstellings te bereik.

Die inwin van inligting omtrent geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing, asook die sterk en swakpunte in die interne omgewing is belangrik vir langtermynbeplanning in die organisasie. Strategiese beplanning word gedoen om te bepaal waarheen die organisasie in die toekoms beweeg.

Al die bestuursfunksies is nie sonder struikelblokke en weerstand nie. Dit is egter belangrik om hierdie struikelblokke te oorkom en op die sake van die dag te konsentreer, naamlik die bereiking van die organisasie se doelstellings.

Vervolgens sal die empiriese ondersoek, gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek word.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 INLEIDING

'n Empiriese ondersoek is onderneem om die stand van beplanning in welsynsorganisasies te ondersoek. In hierdie hoofstuk word die menings van respondente met betrekking tot die aspekte van beplanning weergegee. Die bevindinge en gevolgtrekkings berus dus op die resultate van die empiriese ondersoek.

3.2 TEIKENGROEP

Die ondersoeker het van 'n nie-waarskynlikheid steekproefnemingstrategie gebruik gemaak waar die moontlikheid van alle steekproefeenhede om ingesluit te word, onbekend is. Daar is gebruik gemaak van die doelbewuste steekproefneming om respondente te selekteer. Volgens Babbie (1991:269) en Neuman (1997:206) is hierdie tegniek veral van toepassing wanneer die ondersoeker aan die universum bekend is en 'n komponent van die universum geselekteer word. Maatskaplike-werkbestuurders by tien welsynsorganisasies in Pretoria is by hierdie ondersoek betrek.

Daar word vervolgens aandag gegee aan die verwerking van die inligting verkry uit vraelys (sien bylae A). Die ingesamelde data is per hand verwerk ooreenkomstig die vrae in die vraelys.

3.3 VERWERKING VAN INGESAMELDE DATA

3.3.1 Identifiserende besonderhede

Met betrekking tot die identifiserende besonderhede is die respondente versoek om die naam van die organisasie aan te dui; of hy/sy posisie voltyds of deelyds is; watter posisie hy/sy beklee en hoe lank hy/sy die pos beklee (sien vrae 1.1-1.4 bylae A). Die volgende bevindings is gemaak.

Tien maatskaplikewerkbestuurders is by die ondersoek betrek. Hierdie maatskaplikewerkbestuurders is betrokke by die volgende organisasies.

- Suid-Afrikaanse Vroue Vereniging (SAVF)
- Afrikaanse Christelike Vroue Vereniging (ACVV)
- Christelik Maatskaplike Raad (CMR)
- Pretoria Kinder-en gesinssorg vereniging
- Association for the Physically Disbaled
- National Institute for Crime Prevention and Reintegration of Offenders (NICRO)
- Suid-Afrikaanse Polisie (SAPD)
- Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling.

Die respondente is gevra om hul jare ondervinding in hul huidige posisie aan te dui. Die respondente se antwoorde word in tabel 3.1 opgesom.

Tabel 3.1 Ondervinding van respondente

n=10

| JARE ONDERVINDING | f | % |
|-------------------|-----------|------------|
| 1-5 | 4 | 40 |
| 6-10 | 4 | 40 |
| 10+ | 2 | 20 |
| TOTAAL | 10 | 100 |

Uit bogenoemde tabel kan afgelei word dat 80% van die respondente minder as tien jaar ondervinding in hul huidige posisie het. Slegs 20% van die respondente het meer as tien jaar ondervinding. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die meerderheid respondente ondervinding in 'n bestuursposisie het. Daar kan ook aanvaar word dat hulle menings met betrekking tot beplanning as bestuursfunksie dus geldig en betroubaar sal wees.

3.3.2 Kwalifikasies

Die respondente moes aandui oor watter kwalifikasies hulle beskik. Tabel 3.2 gee 'n weergawe hiervan.

Tabel 3.2 Kwalifikasies van respondente

n=10

| GRAAD/DIPLOMA | f | % |
|------------------------------|----|-----|
| M.A. (MW) | 5 | 50 |
| B.A. (MW) Hons | 2 | 20 |
| B.A. (MW) | 2 | 20 |
| Diploma in Maatskaplike werk | 1 | 10 |
| TOTAAL | 10 | 100 |

Uit bogenoemde tabel is dit duidelik dat meer as die helfte van die respondente, te wete sewe (70%), oor 'n nagraadse kwalifikasie beskik. Slegs een respondent beskik oor 'n diploma in maatskaplike werk. Hieruit kan afgelei word dat maatskaplikewerkbestuurders goed toegerus behoort te wees om hul take in die organisasie te kan verrig.

3.3.3 Take in die organisasie

Die respondente is gevra om aan te dui wat hul take in hulle organisasie behels (sien vraag 1.7 bylae A). Die respondente het die volgende take aangedui waarvoor hulle in die organisasie verantwoordelik is.

Al tien die respondente het genoem dat hulle op een af ander manier by beplanning betrokke is, byvoorbeeld die bepaling van die visie en missie van die organisasie, opstel en bestuur van begrotings, asook beleidsformulering en navorsing. Hierdie is egter nie die enigste take wat die respondente verrig nie, maar wel die enigste wat met beplanning te doen het. Ander take sluit in

menslikehulpbronbestuur, bemarking, supervisie, bepaling van vakkundige standaard, asook die bou en instandhouding van netwerke. Hierdie take

vorm nie deel van die beplanningsfunksie nie, maar bevat tog elemente van beplanning.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat respondente se take nie uitsluitlik beplanning is nie. Waar ander bestuursfunksies ook ter sprake is, byvoorbeeld bemarking, menslike hulpbronne en fondsinsameling, kom elemente van beplanning tog voor. Beplanning word dus nie in isolasie gedoen nie, maar vorm deel van elke bestuursaktiwiteit.

3.3.4 Bestuursagtergrond

Die respondente is gevra oor watter bestuursagtergrond hulle beskik. Hulle respons was as volg.

Die respondente se bestuursagtergrond wissel van formele kursusse by tersiêre instellings tot praktykervaring, asook indiensopleiding en kort kursusse. Dit wil voorkom of die meerderheid van die respondente nie formele kursusse gevolg het ter voorbereiding vir hul bestuursposisies nie. Agt (80%) van dierespondente se bestuurservaring is opgebou uit vorige beplanningsaksies in ander organisasies. Daar kan dus afgelei word dat die respondente as maatskaplikewerkbestuurders wel oor bestuursvaardighede beskik.

3.4 BEPLANNING AS BESTUURSFUNKSIE

In hierdie afdeling van die vraelys (sien vraag 2.1 tot 2.24 van bylae A) is daar gefokus op verskeie aspekte van die beplanningsfunksie van 'n maatskaplikewerkbestuurder.

3.4.1 Aard van beplanning

Die respondente moes aandui wat beplanning in 'n welsynsorganisasie behels (Sien vraag 2.1 Bylae A).

Dit wil voorkom uit die respons van die respondente dat hulle wel 'n idee het van wat beplanning behels, alhoewel dit nie duidelik uit hul response na vore kom nie. Take soos duidelike definiering van die doelstellings van die organisasie en die effektiewe en koste-doeltreffende aanwending van hulpbronne om die organisasie se doelwitte te bereik, dui tog daarop dat die respondente 'n duidelike begrip het van wat beplanning in hul organisasie behels.

Van die respondente het ook na menslikehulpbronbestuur, finansiële bestuur, bemarking en die aanwending van hulpbronne as beplanningselemente verwys. In die studie word daar van die standpunt uitgegaan dat beplanning uit sekere elemente of onderdele bestaan.

Weinbach (1998:79) bevestig die standpunt as hy aantoon dat beplanning uit die volgende elemente bestaan: missies, doelstellings, strategie, beleid, reëls, prosedures, programme en begrotings. Daar kan afgelei word dat die respondente nie 'n duidelike beeld het van wat beplanning behels nie en dat slegs enkele elemente van beplanning deur die respondente in hul bestuurstaak aangeraak word.

3.4.1 Betrokkenheid by beplanning

Daar is aan die respondente gevra om hul betrokkenheid by beplanning in hul organisasie te verduidelik. Die respondente is op die volgende maniere betrokke by beplanning in hul organisasie.

Die opstel van 'n besigheidsplan vir die organisasie in samewerking met ander personeellede vorm die basis van hul betrokkenheid.

Al die respondente is ook deel van die uitvoerende bestuur wat vir algehele beplanning van die organisasie se doelstellings verantwoordelik is. As deel van die beplanningskomitee lewer die respondente ook regstreeks insette met betrekking tot doelwitformulering. Die respondente is ook betrokke by

die evaluering of beplanning wat geïmplementeer word en of doelstellings bereik word.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die respondente uit die aard van hulle posisie deel vorm van die bestuur van hul organisasie.

3.4.2 Belangrikheid van beplanning

Maatskaplikewerkbestuurders is gevra om hul siening te gee oor die belangrikheid van beplanning in 'n welsynsorganisasie. Hier volg 'n samevatting van die respondente se menings.

Die meerderheid van die respondente is van mening dat beplanning rigting gee aan die organisasie en die personeel in staat stel om meer doelgerig in die organisasie te werk. Die maatskaplikewerkbestuurders sien beplanning ook as maatstaf om te evalueer en te bepaal of doelstellings bereik is. Hierdeur kan effektiewe dienslewering aan die kliëntsisteem verseker word. Die respondente is van mening dat goeie beplanning tot verhoogde produktiwiteit lei en resultate verseker. Volgens die respondente verseker beplanning die effektiewe aanwending van skaars hulpbronne om sodoende die doelstellings van die organisasie te bereik. Hierdeur word struktuur aan die aktiwiteite in die organisasie gegee.

Dit blyk uit die response van die respondente dat daar 'n duidelike begrip bestaan van die belangrikheid van beplanning vir hulle organisasie. Die sieninge van die belangrikheid van beplanning word ondersteun deur die sienswyse van die volgende skrywers: Austin en Solomon (2000:342); Brevis et al (1997:91,92); Reynolds (1995:51); Skidmore (1990:42-43); Weinbach (1994:91-92); Weinbach (1998:77) en York (1982:13,14).

3.4.3 Invloed op beplanning

Die respondente is gevra om aan te dui wat die invloed is wat die Staat, die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies en die Witskrif op Welsyn op beplanning in hulle organisasie het.

3.4.3.1 Die Staat

Die meerderheid van die respondente is van mening dat die Staat 'n groot invloed op beplanning in die organisasie het veral omdat hulle befondsing beheer deur middel van subsidies en die beskikbaarstelling van hulpbronne. Welsynsorganisasie moet ook by wyse van verslae en diensvoorstille rekenskap gee aan die Staat. Die beleidsraamwerk van die Staat gee rigting aan beplanning in organisasies. Tendense en behoeftes word in 'n groot mate deur die Staat bepaal en organisasies moet daarvolgens hulle beplanning doen.

3.4.3.2 Die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies

Die respondente is van mening dat welsynsorganisasies se beplanningsaktiwiteite ook beïnvloed word deur die vakkundige standarde, professionele status en gedragskodes wat deur die Raad gestel word. Hierdie standarde en gedragskodes dien as riglyn in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie.

3.4.3.3 Die Witskrif op Welsyn

Die respondente is van mening dat die Witskrif op Welsyn die beplanningsaktiwiteite van welsynsorganisasies beïnvloed deurdat dit aan organisasies die mandaat verskaf om dienste aan gemeenskappe te lewer. Dit bied ook riglyne vir etiese aanvaarbare norme en standarde, asook 'n raamwerk vir die meting van dienslewering.

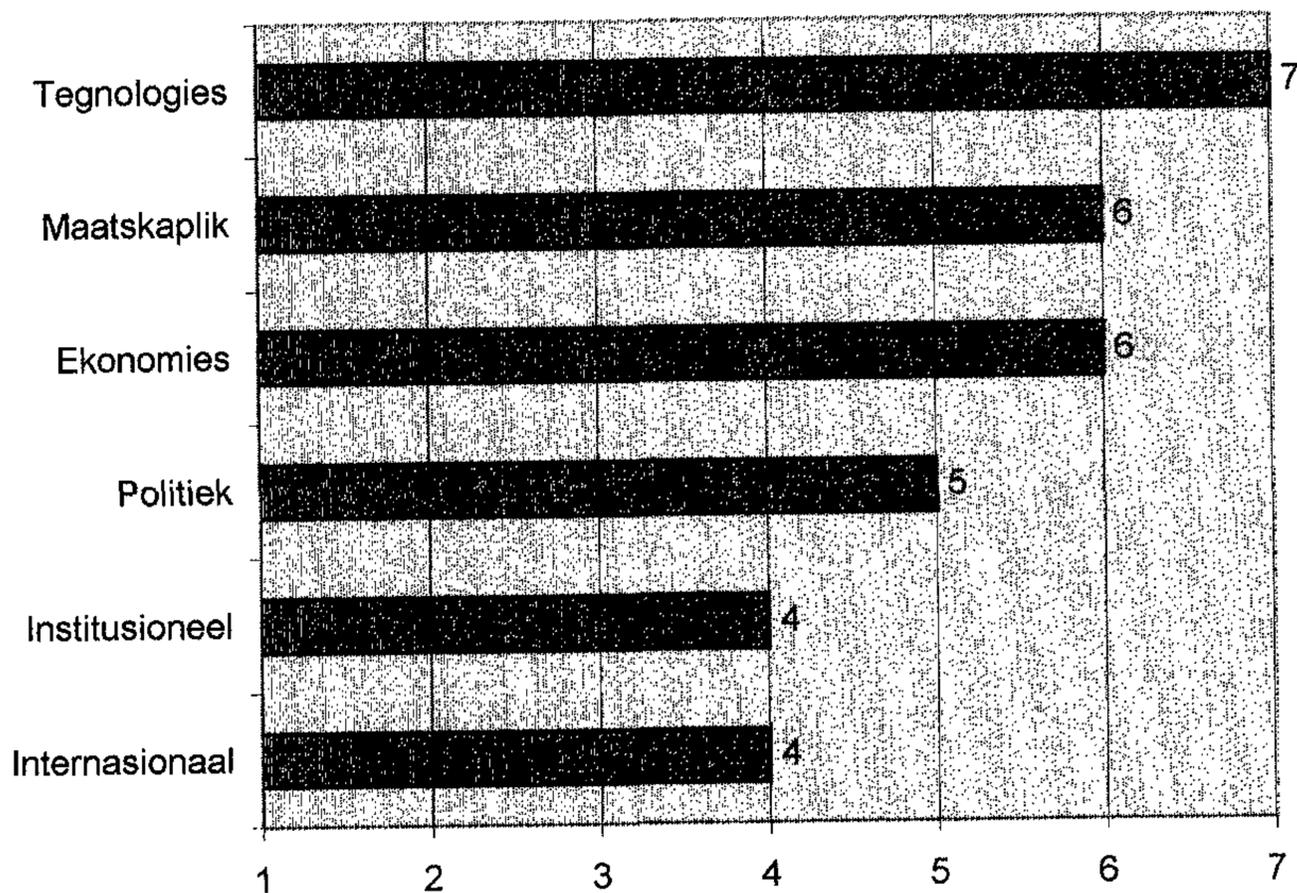
Uit bogenoemde kan afgelei word dat welsynsorganisasies in die beplanning vir die organisasie as geheel voortdurend die beleid van die Staat in ag moet neem. Die Suid- Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies stel sekere standarde wat 'n invloed op beplanning het.

3.4.4 Eksterne omgewingsfaktore

Die respondente is gevra om die mate waarin ondergenoemde omgewingsfaktore 'n rol speel in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie speel aan te dui (sien vraag 2.5 Bylae A). In figuur 3.3 word die resultate aangedui waarvolgens respondente se response gelys is.

Die rangordeplasing is as kontinuum beskou met een as geensins en sewe in 'n groot mate. Die gemiddelde van elke item is bereken. Die posisie van elke item op die kontinuum dui die rangordeplasing van die item aan.

Figuur 3.3 Eksterne omgewingsfaktore



Die bevindinge op grond van figuur 3.3 wys daarop dat eksterne omgewings-faktore oorweeg moet word in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie. Hierdie faktore word ook as belangrik beskou wanneer beplanning in die organisasie gedoen word. Uit bogenoemde tabel lyk dit of al die respondente van is mening dat tegnologiese, maatskaplike en ekonomiese faktore die grootste rol speel in die beplanningsaktiwiteite van welsynsorganisasies.

Skrywers soos, onder andere, Menefee (1997:7-8) en Van der Watt en Cronje (1995:169) wys daarop dat tegnologiese faktore soos die ontwikkeling van nuwe metodes en benaderings in die professie, asook die rol van die rekenaar en e-pos; maatskaplike faktore soos kultuur, taal en tradisies, en ekonomiese faktore soos inflasie en werkloosheid 'n belangrike rol kan speel in die beplanningsaktiwiteite van welsynsorganisasies.

3.4.6 Ander eksterne faktore

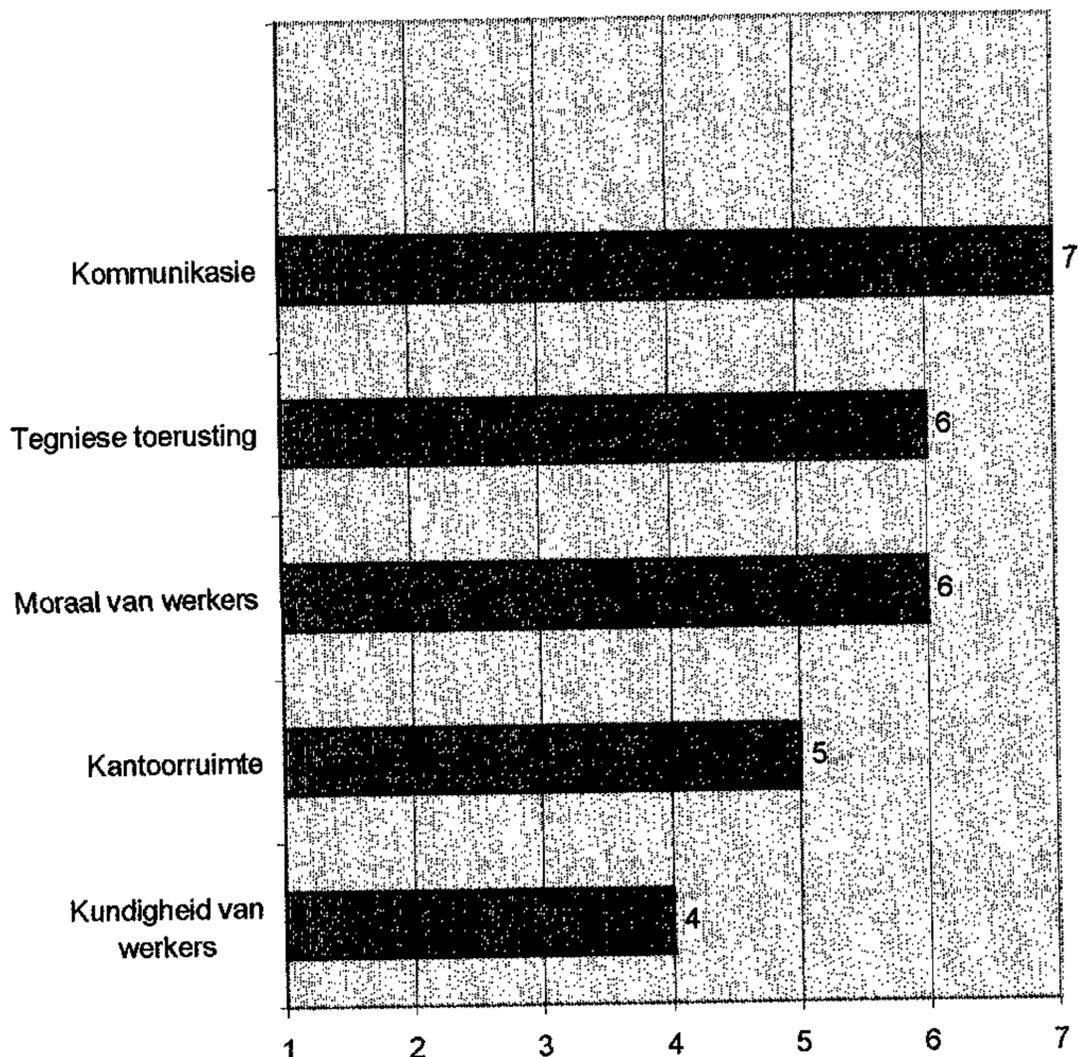
In 'n opvolgvraag moes die respondente enige ander eksterne omgewings-faktore noem wat 'n invloed het op die beplanningsaktiwiteite van die organisasie. Kulturele verskille ten opsigte van taal en ander voorkeure word ook as faktore gelys wat 'n rol kan speel. In die beplanningsaktiwiteite van die organisasie. Die behoeftes van die publiek bepaal in 'n groot mate op watter dienste in die organisasie gekonsentreer moet word. Hierdie faktore hou verband met maatskaplike faktore wat oorweeg moet word. Uit bogenoemde kan afgelei word dat eksterne omgewingsfaktore, soos kulturele verskille, ook 'n rol speel in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie.

3.4.7 Interne faktore

Die respondente het op die belangrikheid van die onderstaande interne faktore in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie soos volg gereageer (sien vraag 2.7 bylae A).

In figuur 3.4 word die resultate aangedui waarvolgens respondente se response gelys is. Die rangordeplasing is as kontinuum beskou met een as geensins en sewe in 'n groot mate. Die gemiddelde van elke item is bereken. Die posisie van elke item op die kontinuum dui die rangordeplasing van die item aan.

Figuur 3.4 Interne faktore



Dit blyk uit bostaande figuur dat die respondente al bogenoemde interne faktore as belangrik beskou wanneer beplan word. Kommunikasie tussen werkers en bestuur word egter as die belangrikste interne faktor beskou ten opsigte van die beplanningsaktiwiteite. Die moraal van personeel asook, die tegniiese toerusting word ook as belangrike interne faktore in beplanningsaktiwiteite beskou.

Hieruit kan afgelei word dat suksesvolle beplanning afhang van die bogenoemde interne faktore en dat die belangrikste interne faktor in hierdie stadium blyk gesonde kommunikasienetwerke in die organisasie te wees.

3.4.8 Visie en missie van die organisasie

Op die vraag of die organisasie oor 'n geskrewe visie en missie (sien vrae 2.8 en 2.9 bylae A) beskik, het al die respondente op albei vrae "Ja" geantwoord. Hieruit kan afgelei word dat organisasies wel oor 'n raamwerk beskik wat rigting gee aan die werksaamhede van die organisasie. Die visie en missie gee ook 'n unieke karakter aan organisasies wat hulle van ander onderskei (Austin & Solomon 2000:342).

3.4.9 Rol van die visie en missie in die organisasie

Die respondente se mening op die vraag watter rol die visie en missie van 'n welsynsorganisasie in sy beplanningsaktiwiteite speel, word vervolgens uiteengesit.

Volgens die respondente dien die visie en missie as mandaat vir dienslewering aan kliente om doeltreffende diens te bevorder. Dit dien ook as riglyn vir suksesvolle beplanning, dui rigting aan in die organisasie en bepaal grense. Beplanning word gedoen in ooreenstemming met die visie en missie van die organisasie en dien as 'n meetinstrument om vordering te bepaal.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die visie en missie as belangrik beskou word in die organisasie deurdat dit rigting gee aan die organisasie. Die rol van die visie en missie in die organisasie soos deur die respondente uiteengesit, ondersteun Weinbach (1998:80) se standpunt oor die funksie daarvan in organisasies.

3.4.10 Betrokkenheid by formulering van doelstellings

Die respondente is gevra om te noem wie almal by die formulering van doelstellings in die organisasie betrokke is. Volgens al die respondente is nie net topbestuur, maar die hele personeel, sowel as eksterne rolspelers, betrokke by die formulering van doelstellings in die organisasie. Dit

ondersteun die mening van Skidmore (1990:45) dat personeelbetrokkenheid by die formulering van doelstellings hulle laat deel voel van die organisasie.

3.4.11 Hersiening van doelstellings

Maatskaplikewerkbestuurders is gevra om aan te dui hoe gereeld doelstellings in hulle organisasie hersien word. Hul repons word in tabel 3.5 uiteengesit.

Tabel 3.5 Hersiening van doelstellings

n=10

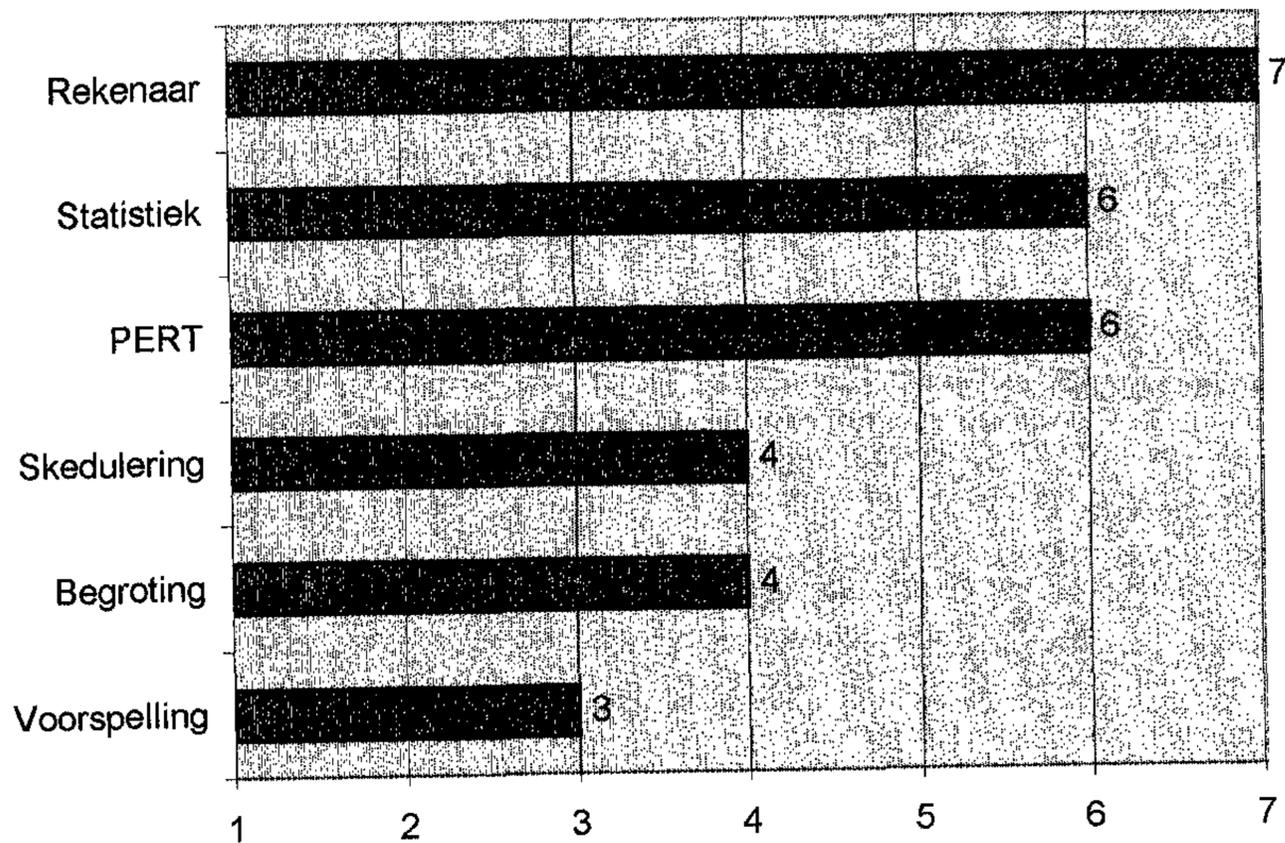
| HERSIENING | f | % |
|-------------|----|-----|
| Maandeliks | 1 | 10 |
| Kwartaaliks | 3 | 30 |
| Jaarliks | 6 | 60 |
| TOTAAL | 10 | 100 |

Dit blyk of die meerderheid van die respondente doelstellings jaarlikss hersien, met ander woorde 60%. Die literatuur skryf nie voor hoe gereeld doelstellings hersien moet word nie, maar Weinbach (1998:80) noem dat die algehele doelstellings van 'n organisasie redelik konstant en vas is.

3.4.12 Beplanningshulpmiddels

Die respondente is gevra om aan te dui in watter mate die organisasie van die volgende beplanningshulpmiddels gebruik maak. In die onderstaande figuur word die resultate aangedui waarvolgens respondente die beplanningshulpmiddels moes lys.

Die rangordeplasing is as kontinuum beskou met een as geensins en sewe in 'n groot mate. Die berekende gemiddelde telling van elke item is bereken. Die posisie van elke item op die kontinuum dui die rangordeplasing van die item aan.

Figuur 3.6 Beplanningshulpmiddels

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die rekenaar, statistiek en PERT as beplanningshulpmiddels die meeste gebruik word. Voorspelling as hulpmiddel word minder gebruik.

Dit blyk dat begrotings en skedulering ook as belangrike beplanningshulpmiddels gebruik word. Begrotings stel die organisasie in staat om beplanning te doen aan die hand van wat die organisasie kan bekostig in terme van rand en sent (Weinbach 1998:90).

Daar word dus afgelei dat die maatskaplikewerkbestuurder wel van beplanningshulpmiddels gebruik maak en dat hulle beplanning dus redelik georden en gestruktureerd behoort te wees.

3.4.13 Betrokkenheid by beleidsformulering

Op die vraag wie betrokke is by die formulering van beleid in die organisasie het al die respondente aangedui dat die topbestuur of die uitvoerende komitee beleid vasstel, maar tog insette van die res van die personeel moet vra.

Weinbach (1998:84) is egter van mening dat beleid deur topbestuur of werkers op grondvlak bepaal kan word. Dit blyk dus dat die hele personeel betrokke kan wees by die formulering van beleid en dat dit nie net 'n taak van topbestuur is nie, maar ook van die res van die personeel.

3.4.14 Beleidsvorm

Die respondente is gevra of beleid altyd in 'n geskrewe vorm voorkom en ulle moes ook hul antwoord verduidelik. Dit blyk dat beleid in al die organisasies in 'n geskrewe vorm is. Die respondente is van mening dat 'n geskrewe dokument bindend is en 'n mandaat vir die organisasie daarstel ten opsigte van die lewering van dienste.

Uit bogenoemde blyk dit dat beleid in 'n geskrewe vorm voorkom. Volgens Weinbach (1998:84) hoef dit nie noodwendig so te wees nie. Volgens die skrywer kan beleid in 'n geskrewe of mondelinge vorm aan werkers oorgedra word.

3.4.15 Reëls

Maatskaplikewerkbestuurders is gevra of daar geskrewe reëls in hul organisasie bestaan. Al die respondente het genoem dat geskrewe reëls wel in die organisasie voorkom. Die menings van die respondente is saamgevat en dit kom daarop neer dat die redes vir reëls in 'n organisasie dissipline en standarde verseker.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat reëls in die organisasie aangewend word om 'n mate van beheer oor personeel uit te oefen. Personeel se insette moet gekry word wanneer reëls neergelê word om te verseker dat dit nie in 'n negatiewe lig gesien word nie.

3.4.16 **Prosedure handleiding**

Die respondente is gevra of hul organisasie oor prosedure handleings beskik. Die respondente moes ook noem wat hulle as die doel van prosedure- handleidings sien en ook voorbeelde gee van prosedurehandleidings.

Slegs agt (80%) van die respondente het aangedui dat hulle organisasies oor geskrewe prosedurehandleidings beskik. Die respondente sien die doel van prosedure- handleidings in 'n organisasie as 'n dokument wat die "hoe" van 'n afdeling uit spel. Hiermee word bedoel dat prosedure handleidings as 'n raamwerk dien waarvolgens sekere take uitgevoer moet word. Prosedurehandleidings vergemaklik die prosesse van beplanning en besluitneming. Slegs 50% (4) van die respondente waar die organisasie oor 'n prosedurehandleiding beskik, kon voorbeelde daarvan noem. Voorbeelde van prosedurehandleidings sluit, onder andere, in griewe-prosedure, werksprotokol, studente-opleiding, supervisie en verlof.

Die afleiding word gemaak dat die maatskaplike werkers en ander personeel in die meerderheid van die organisasies hul take volgens spesifieke riglyne uitvoer. Prosedurehandleidings gee ook struktuur aan personeel se take.

3.4.17 **Begrotings**

Die respondente is gevra wie betrokke is by die opstel van begrotings in hul organisasie, asook watter rol begrotings as beheermaatreël in die organisasie speel (sien vraag 2.18 en 2.18.1 Bylae A). Die respondente het die twee vrae soos volg beantwoord.

Al die respondente het aangedui dat die topbestuur verantwoordelik is vir die opstel van die begroting met inagneming van insette van die res van die personeel. Die respondente is van mening dat die begroting die volgende rol speel as beheermaatreël.

Om te verseker dat finansiële hulpbronne korrek geallokeer word sodat doelstellings in terme van rand en sent bereik word. Begrotings help organisasies om te prioritiseer ten opsigte van watter doelstellings koste-effektief is om te bereik. Dit dien ook as parameter om te bepaal hoeveel spandee sal word in 'n spesifieke projek om 'n spesifieke doelstelling te bereik. Begrotings dien as 'n nuttige hulpmiddel vir die bestuur om rekenskap te gee van die aanwending van fondse.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die opstel van 'n begroting 'n belangrike aktiwiteit in die organisasie is omdat finansies as 'n skaars hulpbron deur welsynsorganisasies beskou word. Deur te begroot, verseker die bestuur dat fondse genoeg is om uitvoering aan planne te gee. Hierdie siening word deur Brevis et al (1997:120) ondersteun.

3.4.18 Beplanning deur maatskaplikewerkbestuurders

Die maatskaplikewerkbestuurders is gevra waarom hulle dink sommige bestuurders teësinnig is om te beplan. Die respondente het die volgende redes gegee waarom sommige maatskaplikewerkbestuurders huiwerig is om skriftelik te beplan:

Die onkunde van sommige bestuurders oor die proses van beplanning, word deur die respondente as 'n rede gesien waarom sommige maatskaplikewerkbestuurders huiwerig is om te beplan. Die persepsie by sommige bestuurders is dat beplanning 'n vrugtelose oefening is veral wanneer fondse nie beskikbaar is nie. Sommige bestuurders is van mening dat beplanning tydrowend is en 'n onbekende faktor is vir nuwe maatskaplikewerkbestuurders. Sommige bestuurders voel dat formele beplanning bindend is en dat dit nie gewysig kan word wanneer dit op skrif gestel is nie. Die omgewing van die organisasie verander gedurig wat maatskaplikewerkbestuurders laat voel dat beplanning nie nodig is nie.

Maatskaplikewerkbestuurders is van mening dat te veel tyd aan krisishantering spandee word en dat hulle te min tyd het vir beplanning.

Sommige maatskaplikewerkbestuurders voel dat daar nie genoeg finansiële vergoeding vir ekstra take is nie. Sommige maatskaplikewerkbestuurders voel dat beplanning niks anders is as beloftes wat nie nagekom word nie, doelstellings wat onrealisties en moeilik bereikbaar is.

Die respondente se mening oor die redes waarom maatskaplikewerkbestuurders teësinnig is om te beplan, word sterk in die literatuur beklemtoon. Kroon en Van Zyl (1995:113) en Small (2000:56) beklemtoon dat onvoldoende kennis van die omgewing en die gemeenskap se behoeftes beplanning kan strem. Chambers en Taylor (1999:57) is van mening dat verandering die gevolg van beplanning is en bestuurders daarom verandering probeer vermy.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat maatskaplikewerkbestuurders beplanning as 'n ekstra taak beskou en daarom nie tyd daarvoor het nie. Hierdie redes word gesien as onnodig en maatskaplikewerkbestuurders se onvermoë om verandering in hul organisasie te aanvaar, behoort aandag te geniet.

3.4.19 Struikelblokke in die weg van beplanning

Die respondente is gevra watter struikelblokke hulle kan identifiseer in 'n welsynsorganisasie wat beplanning kan beïnvloed. Die respondente het die volgende struikelblokke in die weg van beplanning geïdentifiseer:

- Spanning tussen bestuur en die res van die personeel, asook die Staat
- Finansiële beperkinge en die gebrek aan die nodige hulpbronne om die plan uit te voer
- Krisishantering en die onkunde oor die behoeftes van die gemeenskap
- Bestuur se onvermoë om vroegtydig te beplan wat aanleiding gee tot weerstand teen verandering

- Die ingesteldheid dat beplanning 'n besigheidsbegrip is
- Die persepsie van die gemeenskap ten opsigte van welsynsdienste en hoë personeelomset
- Onbeplande werksopdragte van veral eksterne bronne (Staat) en persoonlike omstandighede van werkers

Hierdie struikelblokke, en veral onkunde oor die behoeftes van die gemeenskap, onvoldoende fondse en hulpbronne, asook 'n gebrek aan ondersteuning van bestuur word sterk deur die literatuur ondersteun. (Chambers & Taylor 1999:59; Hussey 1998:588; Small 2000:56 en Weinbach 1998:78).

Hieruit kan afgelei word dat beplanning weens 'n verskeidenheid van redes gekortwiek kan word, maar dat spanningsvolle verhoudinge met bestuur, tussen personeel en met eksterne bronne as die grootste struikelblok deur maatskaplikewerkbestuurders beskou word.

3.4.20 Voorstelle om struikelblokke te oorkom

Die respondente is gevra om voorstelle te maak ten einde hierdie struikelblokke te oorkom. Die respondente het die volgende voorstelle gemaak om struikelblokke te oorkom en meld dat die meeste struikelblokke oorkombaar is.

Konflik moet op 'n konstruktiewe manier opgelos word om spanningsvolle verhoudinge te verhoed. Daar moet inderdaad aan verhoudinge met eksterne bronne gewerk word om hierdie vennootskappe te verbeter. Beplanning moet vroegtydig geskied om teleurstellings te voorkom.

Beplanning is meer as net 'n begrip in die sakewêreld en maatskaplikewerkbestuurders moet opleiding ontvang in algemene bestuur en beplanning, asook die gebruik van beplanningshulpmiddels. Verandering van welsynsbeeld van maatskaplike werk na 'n meer professionele beeld.

Maatskaplikewerkbestuurders moet ook beplan vir die onvoorsiene.

Maatskaplikewerkbestuurders moet take delegeer om meer tyd te maak vir effektiewe beplanning. Hierdie oplossings vir die struikelblokke word deur die menings van Brevis et al (1998:132,134); Hussey (1998:588-589) en Small (2000:132-134) ondersteun.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat struikelblokke oorkom kan word indien daar samewerking van al die betrokke partye is. Struikelblokke moet as uitdagings beskou word en op hierdie manier hanteer word.

3.4.21 Aanbevelings met betrekking tot beplanning

Maatskaplikewerkbestuurders moes aanbevelings aan welsynsorganisasies maak ten opsigte van beplanning. Hulle het soos volg gereageer:

- Konstruktiewe en effektiewe beplanning moet vroegtydig gedoen word.
- Skriftelike terugvoering en monitering moet op 'n gereelde grondslag plaasvind.
- Daar moet groter betrokkenheid van die res van die personeel in die organisasie wees wat die bereiking van doelstellings kan vergemaklik.
- Daar moet duidelike strukture en rolle in die organisasie wees en maatskaplikewerkbestuurders moet groter gemeenskapsbetrokkenheid na streef.
- Die finansiële ondersteuning van die Staat moet uitgebrei word.
- Maatskaplikewerkbestuurders moet welsynsorganisasie bedryf op grond van sakebeginsels wat effektiewer bemarking van die organisasie en dienste tot gevolg sal hê.
- Opleiding ten opsigte van beplanning en bestuur vir maatskaplike werkers moet deel wees van tersiêre opleidingsinstellings se kurrikulum.
- Organisasies moet uit mekaar se suksesse en mislukkings leer.
- Volledige behoeftebepalings moet in 'n gemeenskap gedoen word en beplanning moet daarop gegrond word.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat baie nog gedoen kan word om beplanning in 'n organisasie tot sy reg te laat kom.

3.5 SAMEVATTING

Die resultate van die empiriese ondersoek is in hierdie hoofstuk bespreek. Gevolgtrekkings en aanbevelings gegrond op die empiriese ondersoek sal vervolgens in hoofstuk vier bespreek word. Daar gaan hoofsaaklik in die daaropvolgende hoofstuk op beplanning as taak van die maatskaplikewerkbestuurders gefokus word.

HOOFSTUK 4

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie was om beplanning as bestuursfunksie van die maatskaplikewerkbestuurder verbonde aan welsynsorganisasies te ondersoek. Aspekte van beplanning uit die literatuur is ondersoek en met die praktyk in verband gebring. 'n Empiriese ondersoek is geloods waarby maatskaplikewerkbestuurders betrek is.

Die doel van dié hoofstuk is dus om gevolgtrekkings te maak en aanbevelings vanuit die literatuur en empiriese ondersoek aan die maatskaplikewerkpraktyk te doen.

4.2 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE LITERATUUR

4.2.1 Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat beplanning, net soos enige van die ander bestuursfunksies, naamlik leidinggewing, organisering en beheer die sukses van enige organisasie verseker indien dit korrek toegepas word. Die weglating van enige van hierdie funksies het 'n groot impak op organisasies en kan lei tot 'n onvermoë by organisasies om te kompeteer in 'n mededingende omgewing.

4.2.2 Beplanning bepaal die rigting waarin die organisasie moet beweeg deur die daarstelling van doelwitte en doelstellings.

4.2.3 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat alle bestuursvlakke sowel as werkers op grondvlak by beplanning betrokke moet wees. Werkers se deelname aan beplanning bevorder moraal onder werkers en verseker lojaliteit in die bereiking van doelstellings.

- 4.2.4 Die bestudering van die omgewing waarin die organisasie funksioneer, blyk deurslaggewend in die beplanningsproses te wees vir die sukses van die organisasie deurdat dit, onder andere, toekomstige befondsing kan beïnvloed.
- 4.2.5 Dit blyk verder uit die literatuur dat die bestuursondervinding van maatskaplikewerkbestuurders 'n invloed uitoefen op die beplanningsaktiwiteite in die organisasie (Van Biljon 1999:357). Min bestuurservaring kan beplanningsaktiwiteite kortwiek. Maatskaplikewerkbestuurders se bestuurservaring word ook opgebou uit die vorige bestuursposisies wat hulle beklee het.
- 4.2.6 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat beplanning vir organisasies belangrik is om 'n verskeidenheid van redes, naamlik dat dit beheer vergemaklik, rigting gee aan die organisasie, samewerking met ander departemente en verantwoordbaarheid aan befonders bevorder.
- 4.2.7 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat beplanning 'n aaneenlopende proses is wat gemoeid is met die organisasie se visie, missie, doelstellings en strategieë.
- 4.2.8 Die formulering van doelstellings moet duidelik, realisties en buigsaam wees om effektief te wees. Die formulering van doelstellings moet aan spesifieke kriteria voldoen om effektief in die organisasie te wees.
- 4.2.9 Uit die literatuur wil dit verder voorkom dat die opstel en bestuur van 'n begroting sentraal staan in die beplanningsaktiwiteite van die welsynsorganisasie. Finansiële hulpbronne word benodig om uitvoering aan planne te gee. Daarsonder kan beplanning nie tot sy reg gekom nie.
- 4.2.10 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat maatskaplikewerkbestuurders hulp nodig het om effektief te beplan. Beplanningshulpmiddels word in die literatuur beklemtoon wat maatskaplikewerkbestuurders in staat kan stel om wetenskaplik te beplan.

4.2.11 Geen proses verloop ooit sonder probleme nie. Die literatuur identifiseer verskeie struikelblokke in die weg van beplanning. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat hierdie struikelblokke nie onoorkombaar is nie en deur maatskaplikewerkbestuurders as uitdagings beskou kan word.

4.3 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

- 4.3.1 Negentig persent (9) van maatskaplikewerkbestuurders beskik oor 'n graad terwyl 50% (5) oor 'n nagraadse kwalifikasie beskik. Maatskaplikewerkbestuurders se ervaring word dus goed ondersteun deur hul akademiese kwalifikasies. Daar kan egter nie tot die gevolgtrekking gekom word of nagraadse kwalifikasies bestuursopleiding insluit nie. Dit wil verder voorkom of die meeste bestuurskennis uit vorige ondervinding opgebou is.
- 4.3.2 Wat respondente se take in die organisasie betref, word tot die gevolgtrekking gekom dat respondente se take nie uitsluitlik beplanning behels nie, maar ander take soos menslikehulpbronbestuur, bemarking en fondsinsameling insluit. Beplanning word wel gedoen, maar op 'n kleiner skaal.
- 4.3.3 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat respondente se kennis omtrent die aard van beplanning in welsynsorganisasies beperk is, met ander woorde hul begrip van beplanning sluit slegs enkele elemente daarvan in, byvoorbeeld formulering van doelstellings en begrotings.
- 4.3.4 Beplanning behels veel meer, naamlik formulering van 'n visie en missie, doelstellings, strategieë, beleid, reëls, prosedures en programme.
- 4.3.5 Die resultate van die empiriese ondersoek dui daarop dat daar nie 'n duidelike beeld van beplanning by maatskaplikewerkbestuurders bestaan nie. Dit kan waarskynlik daaraan toegeskryf word dat beplanning nie hul uitsluitlike taak is nie en dat elemente van beplanning in al die ander take voorkom wat hulle verrig. Dit kan verder toegeskryf word aan 'n gebrek aan spesifieke opleiding ten opsigte van bestuur en beplanning as

bestuursfunksie. Maatskaplikewerkbestuurders se bestuurskennis word oorwegend uit vorige ondervinding opgebou.

- 4.3.6 Dit wil voorkom of al die respondente op een of ander manier by beplanning betrokke is. Hierdie gevolgtrekking kan gemaak word omdat al die respondente deel is van die topbestuur van hul organisasie. Topbestuur is verantwoordelik vir die strategiese beplanning van die organisasie.
- 4.3.7 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat beplanning wel belangrik is in organisasies omdat dit rigting gee aan die organisasie se werksaamhede. Alhoewel die respondente die belangrikheid van beplanning in sien, word daar tog nie baie tyd aan beplanning bestee nie en geniet dit nie die aandag wat dit veronderstel is om te kry nie.
- 4.3.8 Die invloed wat die Staat, Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies en die Witskrif op Welsyn op die funksionering van 'n welsynsorganisasie het, kan nie geïgnoreer word nie. Alhoewel verhoudinge tussen welsynsorganisasies en veral die Staat soms spanningsvol is, moet maatskaplikewerkbestuurders hierdie liggame se invloed op beplanning in ag neem.
- 4.3.9 Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat eksterne faktore soos politieke, ekonomiese, maatskaplike, tegnologiese, institusionele en internasionale omgewing oorweeg moet word by dienningsaktiwiteite van die organisasie.
- 4.3.10 Dit wil voorkom asof kommunikasie tussen die bestuur en personeel op grondvlak die belangrikste faktor is wat oorweeg moet word as deel van die interne omgewing van die organisasie. Bestuur moet hul idees en planne met werkers kommunikeer en die werkers se opinies daarvoor kry.
- 4.3.11 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat al die organisasies wat by die studie betrek is, oor 'n geskrewe visie en missie, as komponente van beplanning, beskik en die organisasie se eie unieke karakter verteenwoordig.

Beplanning in die organisasie berus hoofsaaklik op die visie en missie van die organisasie.

- 4.3.12 Die organisasie se doelstellings word in samewerking met al die personeel van die organisasie opgestel. Die gevolgtrekking is dat bestuur doelstellings op 'n gereelde grondslag hersien. Dit blyk dus dat 'n demokratiese en deelnemende bestuurstyl deur bestuurders in die welsynsorganisasies voor gestaan word.
- 4.3.13 Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat maatskaplikewerk- bestuurders nie baie van beplanningshulpmiddels in hulle beplanningsaktiwiteite gebruik maak nie. Statistiek en die begroting blyk hulpmiddels te wees wat maatskaplikewerk- bestuurders in alle beplanningsaksies gebruik en blyk effektief te wees vir hulle doeleindes. Beplanningshulpmiddels, soos PERT, skedulering en voorspelling blyk onbekend vir maatskaplikewerk bestuurders te wees en is die gevolg dat die effektiwiteit daarvan in 'n welsynsorganisasie nie ondersoek word nie.
- 4.3.14 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die beleid, as komponent van beplanning, van die organisasie wel in geskrewe vorm voorkom en die formulering daarvan uitsluitlik 'n funksie van topbestuur is, alhoewel personeel se insette verkry word.
- 4.3.15 Dit blyk dat sommige organisasies prosedurehandleidings nie as belangrik beskou nie. Prosedurehandleidings stel 'n raamwerk daar waarvolgens take uitgevoer moet word. Sonder prosedurehandleidings kan maatskaplike-werkers dikwels sonder enige vaste struktuur werk.
- 4.3.16 Finansiële hulpbronne en die effektiewe bestuur daarvan stel die organisasie in staat om vorentoe te beweeg. Daar word dus tot die gevolgtrekking gekom dat begrotings nie net 'n belangrike beplanningshulpmiddel is nie, maar ook as beheermeganisme in die organisasie aangewend word.

- 4.3.17 Uit die empiriese ondersoek is dit duidelik dat maatskaplikewerkbestuurders se teësinigheid om skriftelik te beplan aan 'n verskeidenheid faktore toegeskryf kan word. Die gebrek aan tyd en hulpbronne soos rekenaars, personeel, asook onvoldoende finansies blyk oorwegende faktore te wees waarom daar nie beplan word nie.
- 4.3.18 Dat struikelblokke wel bestaan, kan nie van weggekom word nie. Wat hieruit afgelei word, is dat struikelblokke voorkom kan word om maatskaplikewerkbestuurders in staat te kan stel om doeltreffend te kan bestuur.
- 4.3.19 Die resultate van hierdie ondersoek het daarop gedui dat beplanning as bestuursfunksie in welsynsorganisasies nie tot sy reg kom nie as gevolg van verskeie faktore waaronder die tydsfaktor en gebrek aan finansiële hulpbronne as grootste redes aangegee word.

Op grond van hierdie gevolgtrekkings kan die volgende aanbevelings gedoen word.

4.4 AANBEVELINGS

Op grond van die resultate wat met die empiriese ondersoek verkry is, en die gevolgtrekkings wat na aanleiding daarvan gemaak is, word die volgende aanbevelings aan maatskaplikewerkbestuurders in die praktyk gedoen:

- 4.4.1 Maatskaplikewerkbestuurders moet sover moontlik poog om hul kennis ten opsigte van die beplanningsfunksie uit te brei soos om, onder andere, geleenthede vir personeelontwikkeling te skep, seminare by te woon en die jongste literatuur te bestudeer. Welsynsorganisasies kan ook van konsultante gebruik maak om hulle te adviseer ten opsigte van beplanning indien hulle onseker hieroor is. Hierdie aanbeveling word gedoen op grond van die bevindinge en gevolgtrekking dat die maatskaplikewerkbestuurders in hierdie ondersoek beperkte kennis het omtrent die aard en komponente van beplanning, en omdat dit uit die ondersoek blyk dat maatskaplikewerkbestuurders hoofsaaklik steun op bestuurskennis wat hulle uit praktykervaring opgedoen het.

- 4.4.2 Uit die ondersoek blyk dit dat maatskaplikewerkbestuurders ook die werkers op grondvlak in hul beplanningsaktiwiteite betrek. Die indruk word verkry dat dit sporadies geskied soos die behoefte daaraan ontstaan. Daar word aanbeveel dat welsynsorganisasies in die ondersoek gebruik behoort te maak van 'n formele beplanningskomitee met die oog op die bestuur van die organisasie. Daardeur kan verseker word dat al die komponente van beplanning die nodige aandag geniet. Deur middel van 'n vaste beplanningskomitee sal daar verseker word dat daar genoeg tyd aan die beplanningsfunksies in die organisasie gegee word. Laasgenoemde word verder verseker deurdat die komitee op vasgestelde tye moet vergader.
- 4.4.3 Daar word aanbeveel dat maatskaplikewerkbestuurders deurlopend in voeling bly met die eise en beleid van die Staat om verhoudinge te bevorder wat weer 'n positiewe uitwerking op die beplanning van die organisasie sal hê.
- 4.4.4 Daar word aanbeveel dat maatskaplikewerkbestuurders hul vergewis van die uitwerking van eksterne omgewingsfaktore, soos institusionele en internasionale omgewing, en wat dit op die organisasie se beplanningsaktiwiteite kan hê. Dit kan gedoen word deur op hoogte te bly van toepaslike literatuur. Maatskaplikewerkbestuurders moet ook bewus wees van die invloed wat 'n gebrek aan tegniese toerusting en onvoldoende kantoorruimte op die moraal van personeel kan hê. Hierdie faktore kan deur volgehoue kommunikasie met personeel hanteer word.
- 4.4.5 Daar word aanbeveel dat die missie en visie van die organisasie periodiek hersien moet word, soos wat die welsynsbeleid van die regering verander. Dienste wat deur welsynsorganisasies gelewer word moet ooreenstem die prioriteite van die regering veral in die geval van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk.
- 4.4.6 Beplanningshulpmiddels kan die beplanningsfunksie vir maatskaplikewerkbestuurders vergemaklik indien dit benut word. Maatskaplikewerkbestuurders moet van beplanningshulpmiddels soos voorspelling, skedulering

en PERT gebruik maak wanneer hulle beplan. Daar word aanbeveel dat konsultante as deskundiges in hierdie verband geraadpleeg word.

- 4.4.7 Daar word aanbeveel dat welsynsorganisasies prosedurehandleidings ontwikkel om 'n raamwerk daar te stel waarvolgens maatskaplikewerkers hul werk kan verrig. Verskillende afdelings kan verantwoordelikheid neem vir die opstel van 'n prosedurehandleiding ten opsigte van die take wat hulle verrig. Hierdie handleidings kan deur maatskaplikewerkers benut word in die uitvoering van hul take.
- 4.4.8 Skriftelike beplanning het die voordeel dat 'n dokument bestaan wat die rigting aandui waarin die organisasie wil beweeg. Geskrewe dokumente waar personeel hulle handtekening aanbring teenoor die items wat hul verantwoordelikheid aandui, word as bindend beskou. Konsultante kan ook benut word om hierdie proses te vergemaklik.
- 4.4.9 Struikelblokke in die weg van beplanning is oorkombaar soos afgelei kan word uit die resultate van die empiriese ondersoek. Alle rolspelers betrokke by beplanning moet op 'n gereelde grondslag kommunikeer om sterk verhoudinge met mekaar te verseker, wat beplanning weer op 'n positiewe manier kan beïnvloed. Fondsinsamelingspogings en bemarkingsaksies moet geloods word om die finansies van die organisasie aan te vul wat sal help om die organisasie se doelstellings te bereik.
- 4.4.10 Opleiding in alle aspekte van bestuur moet deel wees van voorgraadse opleiding vir alle maatskaplikewerkstudente. Dit sal maatskaplike werkers op toekomstige bestuursposisies voorberei.

BIBLIOGRAFIE

- Anastas, J.W. & MacDonald, M.L. 1994. **Research design for social work and the human services**. New York: Lexington Books.
- Austin, M.J. & Solomon, J.R. 2000. **The handbook of social welfare management**, geredigeer deur R.J. Patti. California: Sage Publications Inc.
- Babbie, E. 1991. **The practice of social research**. 7de uitgawe. Belmont: Wadsworth.
- Biggs, S. & Neame, A. 1996. **Non-Governmental Organizations- Performance and accountability: Beyond the magic bullet**. London: Earthscan Publications Limited.
- Brevis, T.; Vrba, M.J. & De Klerk, A. 1997. **Management Principles: A Contemporary edition for Africa**. 2de uitgawe, geredigeer deur Smit, P.J en Cronje, G.J. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- Burch, H. A. 1996. **Basic social policy and planning: Strategies and Practice methods**. New York: The Haworth Press.
- Chambers, L.D. & Taylor, M.A.P. 1999. **Strategic Planning: Processes, tools and outcomes**. Vermont: Ashgate Publishing Company.
- Collins, C. 1990. Social work research in **Introduction to social work in South Africa** geredigeer deur B. McKendrick. Pretoria: HAUM Tertiary.
- Coulshed, V. 1990. **Management in Social work**. London: Macmillan Education Ltd.
- Cronje, G.J., du Toit, G.S. & Motlatla, M.D.C. 2000. **Inleiding tot die bestuurswese**. 5de uitgawe. New York: Oxford.

De Bruin, H.E.C. & Kruger, S. 2002. Environmental analyses in **Business management: a value chain approach**, geredigeer deur Nieman, G. & Bennet, A. Pretoria: Van Schaik.

De Villiers, J.A. & Crous, M.J. 1998. General and Strategic management in **Business Management**. 2de uitgawe, geredigeer deur Marx, S., van Rooyen, D.C., Bosch, J.K. & Reynders, H.J.J. Pretoria: Van Schaik Publishers.

De Vos, A.S. (red.) 1998. **Research at grass roots: A primer for the caring professions**. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. 1998. **Fundamentals of management**. 10de uitgawe. New York: Irwin McGraw.

Fouche, C. B & de Vos, A. S. 1998. Selection of a research design in **Research at grass roots: A primer for the caring professions**, geredigeer deur A.S. de Vos. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Fouche, C.B. 1998. Data collection methods in **Research at grass roots: A primer for the caring professions**, geredigeer deur A.S. de Vos. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Garbers, J.G. (red.) 1996. **Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing**. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Grinnell, R.M. 1988. **Social work research and evaluation**. Illinois: Peacock Publications.

Hussey, D. 1998. **Strategic management: from theory to implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Kroon, J. & Van Zyl, J.J. 1995. **Beplanning en planne** in Algemene bestuur geredigeer deur J. Kroon. Pretoria: Kagiso Tersiër.

Kroon, J. (red.) **Algemene bestuur** 3de uitgawe Pretoria: Kagiso Tersiêr.

Kruger, S. 1995. Die bestuursomgewing in **Algemene Bestuur** geredigeer deur J.Kroon. Pretoria: Kagiso Tersiêr.

Le Roux, E.E.; Venter, C.H.; Jansen van Vuuren, J.E.; Jacobs, H.; Labuschagne, M.; Kritzinger, A. A.C.; Ferreira, E.J.; de Beer, A.A. & Huber, C.P. 1996.

Ondernemingsbestuur: 'n Praktiese benadering. Isando: Lexicon Uitgewers.

Lewis, J.A. & Lewis, K.D. 1983. **Management of Human service programs.** California: Brooks\Cole Publishing Compony.

Lewis, J.A., Lewis, K.D. & Souflée, F. 1991. **Management of Human service programmes.** 2de uitgawe. California:Brooks\Cole Publishing Compony.

Marx, S., van Rooyen, D.C., Bosch, J.K. & Reynders, H.J.J. (red.) 1998. **Business management.** 2de uitgawe. Pretoria: Van Schaik Publishers.

McKendrick, B. 1990. **Introduction to social work in South Africa.** Pretoria: HAUM.

Menefee, D. 1997. Strategic administration of nonprofit human service organizations:A model for turbulent times. **Administration in Social work,** 21(2):1-19.

Migliore, R. H.; Stevens, R. E.; Loudon, D. L. & Williamson, S. 1995. **Strategic planning for not-for-profit organisations.** New York: The Haworth Press Inc.

Neuman, W. L.1997. **Social research methods: Qaulitative and Qauntitative approaches.** Boston: Allyn & Bacon.

Nieman, G. & Bennet, A. (red.) 2002. **Business management: a value chain approach.** Pretoria: Van Schaik Publishers.

Oosthuizen, T.F.J. 2002. **General Management and Leadership in Business management: a value chain approach**, geredigeer deur Nieman, G. & Bennet, A. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Patel, L. 1998. NGO's and the service delivery challenge. **Social Work/Maatskaplikewerk**, 34(1):112-122.

Patti, R.J. (red.) 2000. **The handbook of social welfare management**. California: Sage Publications Inc.

Reynolds, C.C. 1995. 'n **Beplannings en beheermodel vir welsynsorganisasies**. Doktorale Proefskrif. Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.

Skidmore, R.A. 1990. **Social work administration: Dynamic management and human relationships**. 2de uitgawe. New Jersey: Prentice Hall.

Small, W. 2000. **Strategiese beplanning in maatskaplikewerk met spesifieke verwysing na die formulering van diensvoorstelle**. Magister in Lettere en Wysbegeerte. Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.

Smit, P.J.; De J Cronje, G.J. (red.) 1997. **Management Principles: A Contemporary edition for Africa**. 2de uitgawe. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

Smit, P.C. 1987. **Opsamelmodes en praktyk**. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Pretoria.

Smit, V. 1990. Social work management and administration in **Introduction to social work in South Africa**. geredigeer deur B. McKendrick. Pretoria: HAUM.

Steiner, J.R.; Gross, G.M.; Ruffolo, M.C. & Murray, J.J. 1994. Strategic planning in non-profits: Profit from it. **Administration in social work**, 18(12): 87-105.

Triegaardt, J.D. 1994. Planning for social welfare services in South Africa: Organizational Perspectives. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 30(1):16-23.

Vaktaalkomitee vir maatskaplike werk. 1995. **Nuwe Woordeboek vir maatskaplike werk**: Hersiene en uitgebreide uitgawe. Kaapstad: CTP Bookprinters Ltd.

Van Biljon, R. 1999. Towards education and training in social work management: need and necessity. **Social Work\Maatskaplike Werk**, 35(4):351-363.

Van der Merwe, H. 1996. Die navorsingsproses: probleemstelling en navorsingsontwerp in **Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing**, geredigeer deur J.G. Garbers. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Van der Watt, M.F. & Cronje, J.I. 1995. Riglyne vir rekenaarbenuutting in maatskaplikewerkprogrambestuur. **Social Work/Maatskaplikewerk**, 31(2):169-182.

Van Niekerk, A.A. 1994. The value foundations of social work management. **Social Work\Maatskaplike Werk**, 30(2):171-177.

Weinbach, R.W. 1994. **The social worker as manager: Theory and practice**. 2de uitgawe. Boston: Allyn and Bacon.

Weinbach, R.W. 1998. **The social worker as manager: Theory and practice**. 3de uitgawe. Boston: Allyn and Bacon.

York, R.O. 1982. **Human service planning: concepts, tools and methods**. USA: The University of North California Press.

VRAELYS

BEPLANNING AS BESTUURSTAAK

INSTRUKSIES

- 1. Beantwoord asseblief alle vrae.

AFDELING A

1. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

- 1.1 Naam van u organisasie :.....
- 1.2 Beklee u 'n voltydse of deelydse pos?.....
- 1.3 Watter posisie beklee u in die organisasie?.....
- 1.4 Hoe lank beklee u al hierdie posisie?.....
- 1.5 Oor watter kwalifikasies beskik u?.....
- 1.6 Wat behels u take by u huidige organisasie?
.....
.....
.....
.....
.....
- 1.7 Oor watter bestuursagtergrond beskik u?
.....
.....
.....

AFDELING B

2. **BEPLANNING AS BESTUURSTAAK**

2.1 Wat , volgens u, behels beplanning by 'n welsynsorganisasie?

.....
.....
.....
.....
.....

2.2 Op watter wyse is u betrokke by beplanning in u organisasie?

.....
.....
.....
.....
.....

2.3 Om watter redes is beplanning vir u belangrik in 'n welsynsorganisasie?

.....
.....
.....
.....
.....

2.4 Watter invloed het die volgende rolspelers op beplanning in u organisasie?

2.4.1 Die Staat

.....
.....
.....

2.4.2 Die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensprofessies

.....

.....

.....

2.4.3 Die Witskrif op Maatskaplike Werk

.....

.....

.....

2.5 Dui op die sewepuntskaal aan in watter mate, volgens u mening, die ondergenoemde omgewingsfaktore 'n rol speel in die beplanningsaktiwiteite van die organisasie.

| EKSTERNE OMGEWINGSFAKTORE | geensins Groot mate | | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die internasionale omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die institusionele omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die politieke omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die ekonomiese omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die maatskaplike omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die tegnologiese omgewing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2.6 Watter ander eksterne faktore kan maatskaplikewerkbestuurders, volgens u ondervinding, in ag neem tydens beplanning ?

.....

.....

.....

.....

2.7 Dui op die sewepuntskaal aan in watter mate, na u mening, dit belangrik is dat maatskaplikewerkbestuurders die volgende faktore in ag behoort te neem in sy/haar beplanningstaak.

| | geensins belangrik | | | | | | | baie belangrik | | | | | | |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Die kundigheid van werknemers as menslike hulpbronne | | | | | | | | | | | | | | |
| Voldoende kantoorruimte vir personeel | | | | | | | | | | | | | | |
| Die moraal van die personeel | | | | | | | | | | | | | | |
| Tegniese toerusting byvoorbeeld faks, telefoon en e-pos | | | | | | | | | | | | | | |
| Kommunikasie tussen bestuur en personeel | | | | | | | | | | | | | | |

2.8 Beskik u organisasie oor 'n geskrewe visie ?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

2.9 Beskik u organisasie oor 'n geskrewe missie ?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

2.10 Watter rol, na u mening, speel die visie en missie van 'n welsynsorganisasie in die beplanningsaktiwiteite van bestuurders ?

.....

.....

.....

.....

2.11 Wie is betrokke by die formulering van doelstellings in u organisasie ?

.....

.....

.....

2.12 Hoe gereeld word doelstellings in u organisasie hersien?

| | |
|-------------|--|
| Maandeliks | |
| Kwartaaliks | |
| Jaarliks | |

2.13 Dui aan in watter mate u organisasie van die ondergenoemde beplanningshulpmiddels gebruik maak:

| BEPLANNINGSHULPMIDDELS | Geensins | | | | | | |
|------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|
| | Groot mate | | | | | | |
| Voorspelling | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Begroting | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Skedulering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| PERT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Statistiek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Rekenaar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ander | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2.15 Wie is betrokke by die formulering van beleid in u organisasie ?

.....

.....

.....

.....

.....

2.15.1 Word beleid altyd in 'n geskrewe vorm gegee ? Verduidelik.

.....

.....

2.16. Bestaan daar geskrewe reëls in u organisasie wat deur werknemers nagekom moet word ?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

2.16.1 Indien "ja" of "nee", verduidelik.

.....

.....

.....

.....

2.17 Beskik u organisasie oor 'n geskrewe prosedurehandleiding ?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

2.17.1 Indien "ja", wat is na u mening die doel daarvan?

.....

.....

.....

2.17.2 Kan u enige prosedurehandleidings noem ?

.....

.....

2.18 Wie is betrokke by die opstel van die begroting in u organisasie ?

.....

.....

.....

.....

2.18.1 Na u mening watter rol speel 'n begroting as 'n beheermaatreël in 'n welsynsorganisasie ?

.....
.....
.....
.....

2.19 Waarom dink u is sommige maatskaplikewerkbestuurders huiwerig om formele/skriftelike beplanning te doen ?

.....
.....
.....
.....
.....

2.20. Watter struikelblokke kan u identifiseer wat beplanning in 'n welsynsorganisasie kan bemoeilik ?

.....
.....
.....
.....

2.21 Watter oplossings stel u voor om van hierdie struikelblokke te oorkom?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.22 Watter aanbevelings kan u doen ten opsigte van beplanning in 'n welsynsorganisasie ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Baie dankie dat u die tyd geneem het om hierdie vraelys te voltooi!