

**RIGLYNE VIR PRESTASIEBEOORDELING VIR
BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKERS BY
PLAASLIKE OWERHEDE**

M Polman



Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die
graad MA in Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch.

Studieleier: Prof S Green

APRIL 2004

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

OPSOMMING

Die doel van hierdie studie is om 'n teoretiese en praktiese raamwerk daar te stel wat as riglyn benut kan word vir prestasiebeoordeling van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropol. 'n Omvattende literatuurstudie is ten aanvang van die studie gedoen en hiertydens is die noodsaaklikheid en doel van prestasiebeoordeling in maatskaplike werk geïdentifiseer. Verder is die eienskappe wat prestasiebeoordeling in maatskaplike werk kenmerk, beskryf. Hierdie kenmerke dien as onderbou vir die studie. Na die literatuurstudie is 'n empiriese studie onderneem wat behels het dat 'n verkennende studie gedoen is. Die bedryfs-maatskaplike werkers in diens van die plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropol is by die ondersoek betrek. Groepgeadministreerde vraelyste is as ondersoekmetode gebruik.

Bedryfs-maatskaplike werk word beskou as 'n relatief jong spesialiteitsveld van maatskaplike werk en daar is nog min daaroor geskryf. Daarom word 'n beknopte historiese oorsig van bedryfs-maatskaplike werk gegee met spesifieke verwysing na die VSA, Europa en Suid-Afrika. Verder is daar klem gelê op die strukturele en funksionele eienskappe van organisasies wat bedryfs-maatskaplike werk beïnvloed. Die aard van die dienslewering van die bedryfs-maatskaplike werkers, sowel as die kennis en vaardighede waarvoor hulle behoort te beskik, word ook bespreek.

Die evaluering van die maatskaplike werkers se werkverrigting, die frekwensie daarvan en die persone daarby betrokke is ondersoek om die aard en omvang van die implementering van 'n stelsel van prestasiebeoordeling te bepaal. Prestasiebeoordeling vereis dat die supervisor en die maatskaplike werker aan prestasiebeoordeling moet deelneem. Die bedryfs-maatskaplike werkers se menings ten opsigte van die redes waarom werkverrigting nie geëvalueer word nie, is ook vasgestel. Die aard van kommunikasie wat tydens die implementering van prestasiebeoordeling gebruik word, is derhalwe geïdentifiseer, en die wyse waarop kommunikasie behoort uitgevoer te word is ondersoek. Die wyse waarop die maatskaplike werkers geleentheid tot deelname aan supervisie en prestasiebeoordeling behoort te verkry, is ook bepaal.

Die waarde wat prestasiebeoordeling vir die maatskaplike werker inhou, is ondersoek deur die bedryfs-maatskaplike werkers se menings oor die aspekte wat tydens prestasiebeoordeling vir hulle waarde inhou, vas te stel. Hieruit kan afgelei word dat die

bedryfs-maatskaplike werkers prestasiebeoordeling as waardevol beskou en insig openbaar in die feit dat prestasiebeoordeling tot verbeterde werkverrigting en tot hulle professionele ontwikkeling kan bydra. Die respondente se opinie oor die soort beginsels in prestasiebeoordeling is ondersoek en die resultate van die studie was dat dieselfde beginsels as wat in die literatuur geïdentifiseer word, ook deur hulle as belangrik beskou is.

Die bedryfs-maatskaplike werkers se menings ten opsigte van die noodsaaklikheid van riglyne vir prestasiebeoordeling en dat dit volgens 'n proses behoort te geskied, is ook vasgestel. Daar is bevind dat die maatskaplike werkers positief ingestel is ten opsigte van die gebruik van 'n stelsel wat die benutting van 'n onderrigmodel, -evaluering en -program insluit en wat sal geskied volgens bepaalde riglyne vir prestasiebeoordeling.

Ten slotte word die response van die bedryfs-maatskaplike werkers van die plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropol bespreek en vergelyk met relevante literatuur. Dit dien as basis vir die aanbevelings wat gemaak word. Hierdie aanbevelings kan benut word om riglyne daar te stel vir prestasiebeoordeling van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropol. Die vernaamste aanbeveling is dat die Plaaslike Owerheid die resultate van die studie moet benut om riglyne vir prestasiebeoordeling van bedryfs-maatskaplike werkers saam te stel.

SUMMARY

The aim of this study is to develop a theoretical and practical framework which can be utilised as a guideline for performance appraisal of occupational social workers employed by local authorities within the Cape Metropole. The study was preceded by a comprehensive literature study whereby the term performance appraisal was explained, the necessity and purpose of performance evaluation, were identified. Furthermore, the characteristics of performance appraisal in social work have been described. These characteristics serve as a basis for this study. An empirical study was then undertaken, which entailed an exploratory study to achieve the aim of this study. The social workers, who are employed by the local authorities within the Cape Metropole, were included in the study. The study was conducted by means of a group administrative questionnaire.

Occupational social work is regarded as a relatively new area of specialisation in social work and very little has been written about it. Therefore a brief overview of occupational social work is provided, with specific reference to the U.S.A., Europe and South Africa. Furthermore emphasis is placed on the structural and functional characteristics of an organisation that influences occupational social work. The nature and scope of the social worker's service rendering, as well as the knowledge and skills that is required to render effective services, is discussed.

The evaluation of work performance of social workers, the frequency thereof and the persons involved therein, were investigated to determine the nature and scope of the performance appraisal systems that are implemented. Performance appraisal requires the participation of both the supervisor and the social worker. The nature of communication during performance evaluation was identified and the manner in which communication should take place were also obtained. Social workers' opinions in terms of the manner in which they should be allowed to participate during supervision and performance appraisal were also obtained.

Social workers' opinions of the valuable aspects of performance appraisal were explored to determine the value of performance evaluation for them. Hence it could be deduced that they experience performance appraisal as valuable and that they have insight into the fact that performance appraisal could contribute to their professional development. The social workers' opinions in terms of the type of principles that should be

implemented during performance appraisal were also explored and the outcome of the study showed that the same principles as identified in the literature, are also viewed as important to them. The respondents' opinions in terms of the importance of guidelines for performance evaluation and that it should be conducted in terms of a specific process has been explored, and the results of the study showed that the respondents were positive about the use of guidelines for performance appraisal, which should amongst others include the utilisation of an educational model, evaluation and program.

In conclusion, the responses from the occupational social workers of local authorities in the Cape Metropole are discussed and compared with relevant literature. This serves as basis for the recommendations that are made and can be utilised to establish guidelines for performance appraisal for social workers at local authorities within the Cape Metropole. The most important recommendation is that management of local government should utilise the results of this study to establish guidelines for performance appraisal for their occupational social workers.

DANKBETUIGINGS

Ek wil graag my dank en waardering aan die volgende persone, aan wie ek die voltooiing van hierdie studie te danke het, betuig:

- Prof Sulina Green vir haar bekwame en inspirerende leiding as studieleier.
- Me Suzette Winckler vir haar behulpsaamheid en presiesheid met die tipografiese versorging van die tesis.
- My familie, vriende en kollegas vir hulle belangstelling en onderskraging.
- Abasia, Nabeweya en Gadija Arnold vir hul deurlopende aanmoediging, belangstelling, opoffering en geduld.
- Die bedryfs-maatskaplike werkers, wat as respondente opgetree het.
- Alle eer aan my Skepper en Hemelse Vader.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK EEN

INLEIDING

1.1	MOTIVERING	1
1.2	DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.3	DIE AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD	3
1.4	METODE VAN ONDERSOEK	4
1.5	AANBIEDING VAN DIE STUDIE	6

HOOFSTUK TWEE

DIE AARD VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK IN

PLAASLIKE OWERHEDE

2.1	INLEIDING	7
2.2	DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK	8
2.3	DIE DOEL VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK	9
2.4	'N HISTORIESE OORSIG VAN DIE ONTWIKKELING VAN BEDRYFS- MAATSKAPLIKE WERK	9
2.4.1	Inleiding	9
2.4.2	Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die Verenigde State van Amerika	10
	2.4.2.1 <i>Welsynskapitalismebenadering</i>	10
	2.4.2.2 <i>Persoonlike probleemoriëntasiebeweging</i>	12
	2.4.2.3 <i>Diensmodelbenadering</i>	13
	2.4.2.4 <i>Voorkomingsmodelbenadering</i>	13
	2.4.2.5 <i>Organisasie-ontwikkelingbenadering</i>	14
2.4.3	Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Europa	15
2.4.4	Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika	16
2.5	EIENSKAPPE VAN 'N ORGANISASIE WAT MAATSKAPLIKEWERK- DIENSLEWERING BEÏNVLOED	20
2.5.1	Die aard en kenmerke van plaaslike owerhede	20

2.5.2	Organisatoriese kultuur	21
2.5.3	Organisatoriese struktuur	22
2.5.4	Organisatoriese prosesse	23
2.6	DIE WERKNEMER HULPPROGRAMBELEID VAN DIE PLAASLIKE OWERHEDE BINNE DIE KAAPSE METROPOOL	24
2.6.1	Visie van werknemer hulpprogram	24
2.6.2	Missie van die werknemer hulpprogram	24
2.6.3	Die doel van die werknemerhulpprogram	24
2.7	DIENSLEWERING VAN DIE BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKER	26
2.8	SAMEVATTING	27

HOOFSTUK DRIE

DIE AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING IN BEDRYFS-MAATSKAPLIKEWERK-PRAKTYK

3.1	INLEIDING	28
3.2	BEGRIPSOMSKRYWING	29
3.2.1	Prestasiebeoordeling	29
3.2.2	Toesighouer	31
3.3	BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING	31
3.3.1	Die toesighouer	31
3.3.2	Die maatskaplike werker	32
3.3.3	Ander beoordelaars	33
3.4	DIE DOEL EN DOELWITTE VAN PRESTASIEBEOORDELING	33
3.5	DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING	35
3.6	PROBLEME MET BETREKKING TOT PRESTASIEBEOORDELING	36
3.6.1	Subjektiviteit van menslike oordeel	36
3.6.2	Ongemak van beoordelaars	37
3.6.3	Die stralekrans effek	37
3.6.4	Die resenteheid van gebeure	37
3.6.5	Perseptuele verskille	37
3.6.6	Die ingesteldheid van die organisasie	38
3.7	VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING	38
3.7.1	Kommunikasie	38

3.7.2	Die onderrigmodel	39
3.7.3	Die onderrigevaluering	40
3.7.4	Die onderrigprogram	41
3.7.5	Kriteria vir prestasiebeoordeling	42
3.8	DIE VERLOOP VAN DIE PROSES VAN PRESTASIEBEOORDELING	45
3.8.1	Prestasiebeoordeling as deurlopende proses	46
3.8.2	Stappe in die proses van prestasiebeoordeling	46
3.8.2.1	<i>Bepanning van 'n formele prestasiebeoordelings- onderhoud</i>	47
3.8.2.2	<i>Vorbereiding deur die bedryfs-maatskaplike werker</i>	47
3.8.2.3	<i>Vorbereiding deur die toesighouer</i>	48
3.8.3	Die prestasiebeoordelingsonderhoud	49
3.9	SAMEVATTING	51

HOOFSTUK VIER

BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKERS BY PLAASLIKE OWERHEDE

SE KENNIS EN HOUDING TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

4.1	INLEIDING	52
4.2	METODE VAN ONDERSOEK	52
4.3	RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK	52
4.3.1	Identifiserende besonderhede	52
4.3.2	Geslag van respondente	53
4.3.3	Hoogste maatskaplikewerk-kwalifikasie	54
4.4	WERKSBESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP	54
4.4.1	Diensjare as bedryfs-maatskaplike werkers in plaaslike owerhede	54
4.4.2	Diensjare as maatskaplike werkers	55
4.5	FUNKSIONELE AANSTELLING VAN DIE ONDERSOEKGROEP BY PLAASLIKE OWERHEDE	56
4.6	AARD VAN DIENSLEWERING	56
4.7	SUPERVISIE	57

4.8	ADMINISTRATIEWE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING	58
4.8.1	Omskrywing van prestasiebeoordeling	58
4.8.2	Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede	60
4.8.3	Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting	60
4.8.4	Frekwensie van prestasiebeoordeling	61
4.9	DEURLOPENDE AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING	62
4.10	BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING	63
4.11	KOMMUNIKASIE TYDENS PRESTASIEBEOORDELING	66
4.12	GELEENTHEDE TOT DEELNAME TYDENS PRESTASIEBEOORDELING	67
4.13	DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING	68
4.14	BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING	71
4.15	NOODSAAKLIKHEID VAN 'N BELEID EN RIGLYNE VIR PRESTASIEBEOORDELING	75
4.16	DIE FORMELE PRESTASIEBEOORDELINGONDERHOUD	76
4.17	VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING	77
4.18	SAMEVATTING	80

HOOFSTUK VYF

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	81
5.2	GEVOLGTREKKINGS	81
5.2.1	Identifiserende besonderhede	81
5.3	WERKSBESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP	81
5.3.1	Diensjare as bedryfs-maatskaplike werker by plaaslike owerhede	81
5.3.2	Diensjare as maatskaplike werker	82
5.4	FUNKSIONELE AANSTELLING BY PLAASLIKE OWERHEDE	82
5.5	AARD VAN DIENSLEWERING	82
5.6	SUPERVISIE	83
5.6.1	Redes waarom supervisie nie plaasvind nie	83
5.7	ADMINISTRATIEWE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING	83
5.7.1	Omskrywing van die term prestasiebeoordeling	83
5.7.2	Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede	84

5.7.3	Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting	84
5.7.4	Frekwensie van prestasiebeoordeling	84
5.7.5	Deurlopende prestasiebeoordeling tydens supervisie	84
5.8	BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING	85
5.9	KOMMUNIKASIE TYDENS PRESTASIEBEOORDELING	85
5.10	GELEENTHEDE TOT DEELNAME TYDENS PRESTASIEBEOORDELING	86
5.11	DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING	86
5.12	BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING	87
5.13	NOODSAAKLIKHEID VAN RIGLYNE VIR PRESTASIEBEOORDELING	89
5.14	DIE FORMELE PRESTASIEBEOORDELINGONDERHOUD	90
5.15	DIE VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING	91
5.16	AANBEVELINGS	92
5.16.1	Kommunikasie van resultate aan relevante rolspelers	92
5.16.2	Beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling	92
5.16.3	Omskrywing van prestasiebeoordeling	92
5.16.4	Frekwensie van prestasiebeoordeling	92
5.16.5	Supervisie	92
5.16.6	Betrokkenes by prestasiebeoordeling	93
5.16.7	Kommunikasie	93
5.16.8	Deelname aan prestasiebeoordeling	93
5.16.9	Die waarde van prestasiebeoordeling	93
5.16.10	Beginsels van prestasiebeoordeling	93
5.16.11	Evaluering van supervisors/toesighouers	94
5.16.12	Die proses van prestasiebeoordeling	94
5.16.13	Die vereistes van prestasiebeoordeling	94
5.16.14	Verdere navorsing	95
	BIBLIOGRAFIE	96
	BYLAE A VRAELYS	
	BYLAE B QUESTIONNAIRE	

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1:	Ouderdom van respondente	53
Tabel 4.2:	Geslag van respondente	53
Tabel 4.3:	Hoogste maatskaplikewerk-kwalifikasie	54
Tabel 4.4:	Aantal diensjare by plaaslike owerhede	54
Tabel 4.5:	Totale aantal diensjare as maatskaplike werker	55
Tabel 4.6:	Dienslewering deur die respondente	56
Tabel 4.7:	Supervisie van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede	57
Tabel 4.8:	Prestasiebeoordeling omskrywing deur respondente	59
Tabel 4.9:	Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede	60
Tabel 4.10:	Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting deur respondente	60
Tabel 4.11:	Frekwensie van prestasiebeoordeling verlang	61
Tabel 4.12:	Mening oor deurlopende prestasiebeoordeling tydens supervisiesessie	62
Tabel 4.13:	Betrokkenes by prestasiebeoordeling	64
Tabel 4.14:	Tipe kommunikasie tydens prestasiebeoordeling	66
Tabel 4.15:	Geleenthede tot deelname tydens prestasiebeoordeling	67
Tabel 4.16:	Waarde aspekte van prestasiebeoordeling	68
Tabel 4.17:	Beginsels wat prestasiebeoordeling behoort te kenmerk	71
Tabel 4.18:	Noodsaaklikheid van 'n beleid en riglyne by plaaslike owerhede ...	75
Tabel 4.19:	Mening oor die formele prestasiebeoordeling onderhoud as 'n spesifieke proses	76
Tabel 4.20:	Take wat uitgevoer moet word voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer kan word	78

HOOFSTUK EEN

INLEIDING

1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Prestasiebeoordeling as 'n bestuursaktiwiteit is 'n fundamentele vereiste vir die verbetering van die werkprestasie van 'n organisasie se menslike hulpbronne, aangesien die produktiwiteit van elke individu in die organisasie deur middel van prestasiebeoordeling geëvalueer en verbeter kan word. Alhoewel prestasiebeoordeling van kritiese belang vir die effektiewe bestuur van 'n organisasie is, word die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers dikwels afgeskeep, foutiewelik uitgevoer en met groot negatiwiteit bejeen (Millar, 1990:66; Mullins, 1993:584). Prestasiebeoordeling vorm egter 'n integrale deel van supervisie in Maatskaplike Werk en word deur verskeie skrywers (Austin, 1981:199; Botha, 2000:241; Kadushin, 1992:46; Shulman, 1993:203) as een van die belangrike supervisiefunksies beskryf. Prestasiebeoordeling in Maatskaplike Werk verwys spesifiek na die funksie van die supervisor om die maatskaplike werker se totale werklading en funksionering oor 'n bepaalde tydspanne aan die hand van vooropgestelde kriteria te beoordeel om te bepaal in hoe 'n mate dit aan werkverrigtingstandaarde voldoen (Botha, 2000:241; Kadushin, 1992:341; Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1995:50). Prestasiebeoordeling kan in 'n organisasie geïmplementeer word met die oog op een of meer van die volgende: verbetering van werkverrigting en professionele groei; voortgesette opleiding; vergoeding en/of bevordering (Kadushin, 1992:341; Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1995:50).

'n Duidelike uiteensetting van werkverrigtingstandaarde waaraan binne 'n instansie voldoen behoort te word, help maatskaplike werkers om spesifieke aktiwiteite te identifiseer waarop gefokus moet word tydens werkverrigting. 'n Duidelike beeld van die werkverrigtingsvlak wat reeds bereik is, en dit waarna nog gestreef word, word verkry. Aangesien prestasiebeoordeling 'n spesifieke beoordeling van maatskaplike werkers se werk behels, maak dit die leerproses van die maatskaplike werker meer bewustelik.

Prestasiebeoordeling is 'n deelnemende proses waarvoor die maatskaplike werker mede-verantwoordelik is. Die aktiewe deelname van maatskaplike werkers tydens

prestasiëbeoordeling, hou die voordeel in dat hulle, ook hulle eie werkverrigting aan die hand van voorafbepaalde evalueringskriteria moet beoordeel. Maatskaplike werkers word sodoende in staat gestel om hulle eie werk krities te beoordeel en die basis vir selfevaluering te vestig. Selfevaluering lei tot groter selfbewuswording wat weer tot motivering vir selfontwikkeling aanleiding kan gee. Omdat dit vanuit die voorafgaande duidelik is, dat prestasiëbeoordeling groter verantwoordelikheid vir eie werkverrigting tot gevolg het, sal die maatskaplike werker ook minder afhanklik van die supervisor wees.

Indien prestasiëbeoordeling professioneel en korrek uitgevoer word, kan dit besondere waarde vir die maatskaplike werker se professionele ontwikkeling en groei, die organisasie asook vir die kliëntsisteem, inhou (Botha, 2000: 244). Die waarde wat prestasiëbeoordeling vir maatskaplike werkers inhou, word deur verskeie skrywers bevestig (Austin, 1981:204; Botha, 2000; Cronjé, 1986:230; Kadushin, 1992:343-344; Weinbach, 1994:150-151). Prestasiëbeoordeling bied die geleentheid vir objektiewe terugvoer oor sterkpunte en leerbehoefes. Omdat die mate waarin daar aan werkverrigtingstandaarde voldoen word, beoordeel word, verlaag dit die maatskaplike werker se angstigtheid. Formele prestasiëbeoordeling verleen derhalwe perspektief aan verandering wat in werkverrigting plaasgevind het, en dit wat bereik is. Dit is ook die rede waarom prestasiëbeoordeling so 'n belangrike rol speel in die motivering van maatskaplike werkers.

Alhoewel prestasiëbeoordeling van maatskaplike werkers in die algemene formele welsynsektor nie 'n nuwe praktyk of beginsel is nie, is dit egter redelik onbekend vir bedryfs-maatskaplike werkers binne die plaaslike owerheidopset. Die rede hiervoor kan wees dat maatskaplikewerk-dienste binne die Suid-Afrikaanse Plaaslike Owerhede 'n relatiewe nuwe diensveld is en daar is tans min literatuur hieroor beskikbaar. Volgens Powrie (2001:160) het die bedryfs-maatskaplike werk diens gedurende 1990 by plaaslike owerhede in die Kaapse Metropool gebied, tot stand gekom.

Verder word die Suid-Afrikaanse stelsel van Plaaslike Owerheidsbestuur, tans gekenmerk deur groot veranderinge. Hierdie veranderinge in wetgewing, sienswyse en denkrigtings het tot gevolg dat openbare instellings en meer spesifiek plaaslike owerheidsinstellings genoodsaak word om te herbeplan, asook om hul dienslewering strategies te bestuur. Prestasiëbeoordeling is 'n nuwe inisiatief binne plaaslike owerhede. Maatskaplike werkers behoort kennis te dra van en betrokke te wees by die

saamstel van 'n prestasiebeoordeling program, ten einde seker te maak dat sodanige program aan die behoeftes van die praktyk voldoen. Die plaaslike owerheid waar die navorser werksaam is, beskik oor geen duidelike neergelegde riglyne vir prestasiebeoordeling van die werkverrigting van bedryfs-maatskaplike werkers nie. Die gespesialiseerde aard van maatskaplikewerk-dienslewering binne plaaslike owerhede en die behoefte aan duidelike riglyne vir die evaluering van die bedryfs-maatskaplike werkers binne die organisasie het as verdere motivering vir die studie gedien. Aangesien empiriese ondersoeke na die stand van die kennis en menings van bedryfs-maatskaplike werkers by Plaaslike Owerhede in die Kaapse Metropool rakende prestasiebeoordeling, nog nie in maatskaplike werk geloods is nie, is die navorser van mening dat hierdie studie waarde kan inhou vir die maatskaplikewerk-professie.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van hierdie studie is om 'n teoretiese raamwerk daar te stel, wat as riglyn vir prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in Plaaslike Owerhede benut kan word. Ten einde hierdie doel te bereik, is die volgende doelwitte gestel:

- Om die struktuur en funksionering van die Plaaslike Owerheid waarbinne die bedryfs-maatskaplike werker diens lewer te beskryf.
- Om vanuit die literatuur die noodsaaklikheid, kriteria en die proses van prestasiebeoordeling in die maatskaplike werk praktyk te beskryf en te ontleed en in 'n teoretiese raamwerk aan te bied.
- Om bedryfs-maatskaplike werkers binne Plaaslike Owerhede se kennis en menings oor personeevaluering te bepaal.
- Om aanbevelings vir riglyne vir prestasiebeoordeling daar te stel.

1.3 DIE AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD

'n Aantal grense en beperkinge word op hierdie studie geplaas om sodoende te verseker dat dit haalbaar is en aan die gestelde doelwitte voldoen. Enige navorser moet die probleem wat ondersoek word, noukeurig bepaal en 'n sentrale fokus hê. Dit stel volgens Leedy (1989:74) die navorser in staat om te onderskei wat relevant tot die studie is. Afbakening van hierdie studie het op die volgende wyses geskied.

Eerstens, word die ondersoek, vanweë die omvattende aard van 'n plaaslike owerheid, uitsluitlik gerig op bedryfs-maatskaplike werk-dienste as organisatoriese subsisteem van 'n plaaslike owerheid.

Tweedens word die ondersoek beperk tot die Kaapse Metropol gebied wat uit die volgende munisipaliteite bestaan, naamlik:

Blaauwberg Munisipaliteit,
Kaapse Metropolitaanse Raad,
Die Kaapse Stadsraad,
Oostenberg Munisipaliteit,
Stad Tygerberg Munisipaliteit en
Suid-Skiereiland Munisipaliteit.

Derdens is die ondersoek beperk tot bedryfs-maatskaplike werkers in diens van bogenoemde plaaslike owerhede en sluit derhalwe enige ander afdelings asook ander instellings wat maatskaplikewerk-dienste aan die kliëntsisteem lewer, uit. Huidig is daar, met uitsluiting van die navorser, ses bedryfs-maatskaplike werkers binne die ondersoekgebied werksaam.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Aangesien daar volgens die navorser se kennis nog geen spesifieke navorsing oor die kennisvlak en menings van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede in die Kaapse Metropol, rakende prestasiebeoordeling onderneem is nie, is verkennende navorsing gebruik. Skrywers soos Arkava en Lane (1983:190), Babbie (1992:90), Grinnell en Williams (1990:55) asook Mouton en Marais (1989:43) is dit eens dat 'n verkennende studie ten doel het om 'n verkenning van 'n relatief onbekende terrein te onderneem, as genoegsame kennis omtrent die navorsingonderwerp nie bestaan nie. Verkennende navorsing kan derhalwe as die toepaslike ontwerp vir die doel van hierdie studie beskou word.

Vir die doel van hierdie studie is 'n omvattende literatuurstudie onderneem. Buiten literatuur uit die maatskaplike werk, is 'n literatuursoektog uitgebrei na bronne uit aanverwante dissiplines, soos veral die bestuurswetenskappe. Die literatuur is deur middel van 'n rekenaarssoektog en met behulp van die vakreferent by die J.S. Gericke-

biblioteek van die Universiteit van Stellenbosch bekom. Die Erika Theron-leeskamer van die Departement Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch is ook geraadpleeg om verdere literatuur te identifiseer.

Na voltooiing van die literatuurstudie is 'n empiriese ondersoek onderneem om bedryfsmaatskaplike werkers by plaaslike owerhede se kennis en menings oor prestasiebeoordeling te ondersoek. Vraelyste is gebruik vir data insameling, omdat die benutting van vraelyste volgens Yegidis en Weinbach (1991:175) besliste voordele het bo ander metodes van data insameling. Vertroulikheid is gehandhaaf deurdat die vraelyste anoniem voltooi is. Die literatuurstudie is benut as riglyn vir die opstel van die vraelys. Die vraelyste is tydens kantoorure en in groepverband ingevul. Die navorser het telefonies kontak gemaak met die onderskeie bestuurders van die plaaslike owerhede, ten einde hulle toestemming te verkry vir deelname aan die empiriese studie. Daarna is die respondente telefonies in kennis gestel van die datum wanneer die vraelyste ingevul sal word, ten einde hulle samewerking te verkry. Vanweë die voordele wat groepgeadministreerde vraelyste inhou, is besluit om van hierdie metode gebruik te maak. 'n Voordeel was dat die navorser fisies teenwoordig was en onduidelikhede opgeklaar kon word, ten einde te verseker dat die respondente die inhoud van die vraelys verstaan.

Die universum het alle bedryfsmaatskaplike werkers (6) in diens van die plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropool gebied, ingesluit. Omdat al hierdie bedryfsmaatskaplike werkers deel was van die studie is 'n doelbewuste seleksie wat volgens 'n nie-waarskynlikheidsteekproefneming soos deur Grinnell en Williams (1990:127) en Huysamen (1993:46) beskryf word, benut. Volgens die genoemde skrywers is hierdie tipe seleksie toepaslik vir verkennende navorsing en gevalle waar die navorser goed met die universum bekend is. Die navorser is werksaam as bedryfsmaatskaplike werker by een van die plaaslike owerhede en het gereeld kontak met die respondente. Die navorser is derhalwe goed bekend met die respondente aangesien hy kennis dra van die aard van die bedryfsmaatskaplikewerk-programme, die werkomgewing, en die gebrek aan opgeleide maatskaplikewerk-supervisors wat leiding kan gee aan die maatskaplike werkers.

Vanweë die klein aantal respondente, is die data wat met behulp van die vraelyste verkry is, met die hand verwerk. Die bevindinge sal in tabelle uitgebeeld word, ten einde

die inligting sinvol weer te gee.

1.5 AANBIEDING VAN DIE STUDIE

Die navorsingverslag word in vyf hoofstukke ingedeel. Benewens 'n inleidende Hoofstuk Een wat gewy word aan die oriëntering ten opsigte van die ondersoek, volg hoofstukke twee en drie waarin die literatuurstudie bespreek word. In Hoofstuk Twee word eerstens 'n bespreking oor die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk, gegee. Daarna volg 'n oorsigtelike verduideliking van bedryfs-maatskaplike werk by die plaaslike owerheid, sowel as die kennis, vaardighede en funksies van die bedryfs-maatskaplike werker. Hoofstuk Drie behels 'n bespreking van die aard, kenmerke en die proses van prestasiebeoordeling in die maatskaplikewerk-praktyk.

In Hoofstuk Vier volg 'n uiteensetting van die resultate en 'n analise van die empiriese ondersoek. Die studie word met 'n beskrywing van die gevolgtrekking en aanbevelings deur die navorser, in Hoofstuk Vyf afgesluit.

HOOFSTUK TWEE

DIE AARD VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK

IN PLAASLIKE OWERHEDE

2.1 INLEIDING

Bedryfs-maatskaplike werk is 'n relatiewe nuwe veld in die maatskaplikewerk-praktyk en is gegrond op die uitgangspunte en kennisbasis van die maatskaplikewerk-professie. Hierdie vorm van maatskaplike werk word in organisasies waarvan die primêre doelstellings nie maatskaplikewerk-dienslewering is nie, beoefen. Dieselfde rolle, funksies, vaardighede en kennis wat die kern van maatskaplike werk uitmaak, geld ook ten opsigte van bedryfs-maatskaplike werk. Du Plessis (1990) onderskryf hierdie standpunt aangesien sy verduidelik dat die waardes, verskeie van die vaardighede en 'n betekenisvolle deel van die kennisbasis van bedryfs-maatskaplike werk ontleen is aan generiese maatskaplike werk.

Alhoewel die basiese beginsels van generiese maatskaplike werk ook van toepassing is op bedryfs-maatskaplike werk, word die rol en funksies van die bedryfs-maatskaplike werker egter binne die spesifieke bedryfsopset deur verskeie organisatoriese faktore beïnvloed. Die sekondêre aard van bedryfs-maatskaplike werk bring mee dat sekere eise aan die maatskaplike werker in die bedryfsopset gestel word en gevolglik 'n invloed op die kwaliteit en kwantiteit van sy/haar dienslewering sal hê. Spesifieke kennis addisioneel tot die generiese basis van maatskaplike werkers is dus noodsaaklik vir effektiewe maatskaplikewerk-dienslewering binne enige sekondêre opset. Ten einde doeltreffende dienslewering te verseker, sal bedryfs-maatskaplike werkers oor voldoende kennis van die organisasiestruktuur, beleid en reëls van die werksopset moet beskik. Die eise van 'n organisasie waarin dienste gelewer word en die aard van die kliëntsisteem moet verstaan word, asook hoe om organisasiebelange en kliëntbehoefte met mekaar in verband te bring. Bovermelde is essensieel om te verseker dat maatskaplike werkers gemotiveerd bly en doeltreffende dienste lewer.

In hierdie hoofstuk word die funksionering van bedryfs-maatskaplike werk binne plaaslike owerhede en die rol van die bedryfs-maatskaplike werker verduidelik. Ten einde hierdie doel te bereik sal inleidend gefokus word op 'n omskrywing van die aard, doel en die

historiese oorsprong van bedryfs-maatskaplike werk. Daarna word die plaaslike owerheid as organisasie beskryf met spesifieke verwysing na die strukturering en die funksionering van bedryfs-maatskaplike werk. Ten slotte sal die kennis en bevoegdhede waaroor die bedryfs-maatskaplike werker behoort te beskik, bespreek word.

2.2 DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK

Googins en Godfrey (1987:38) en Straussner (1990:2) definieer bedryfs-maatskaplike werk as 'n gespesialiseerde veld van die maatskaplike werk-praktyk wat die menslike en sosiale behoeftes van die werkerskorps binne die werkmilieu deur 'n verskeidenheid van intervensies aanspreek ten einde aanpassings tussen individue en hul omgewings te optimaliseer. Akabas (1995:1799) en Kurzman (1987:898) omskryf bedryfs-maatskaplike werk, as programme en dienste wat professionele maatskaplike werkers benut om werkers binne die werkmilieu te ondersteun asook om die wetlike sosiale welsynsbehoefte van die organisasie aan te spreek. Die taak van die bedryfs-maatskaplike werker is dus om die menslike en sosiale behoeftes van die werkgemeenskap te hanteer. Verder word dit van uiterste belang beskou dat die mens en sy interaksie met die omgewing bevorder en verbeter word deur die ontwikkeling en uitvoering van toepaslike intervensies, met die oog op die verbetering van die werksomgewing.

In die lig van die voorafgaande is Du Plessis (1990:197-198) van mening dat baie van die waardes, kennis en vaardighede van bedryfs-maatskaplike werk aan generiese maatskaplike werk ontleen is. Volgens haar kan die werksomgewing en die huisomgewing van die werkers nie van mekaar geskei word nie en beskou sy die ekologiese perspektief as die oorkoepelende verwysingsraamwerk. Sy is van mening dat bedryfs-maatskaplike werk 'n tweeledige belang het, naamlik eerstens die persoonlike probleme van die individuele werker (die werker-as-'n-persoon) en tweedens die probleme wat werkers ondervind wat uit die werksituasie voortspruit (die persoon-as-werker). 'n Wedersydse spanning tussen die werknemers en hulle gesinne, groepe of selfs die organisasie sal 'n beduidende invloed op produktiwiteit en stabiliteit van die werknemers self en die organisasie hê. Die ekologiese perspektief blyk relevant tot bedryfs-maatskaplike werk te wees aangesien die sisteme van die werksomgewing en die huisomgewing in voortdurende interaksie en wisselwerking met mekaar is, interafhanklik van mekaar is en dus soos Du Plessis (1990:202) tereg opmerk, nie van mekaar geskei kan word nie.

Alhoewel die verskil tussen bedryfs-maatskaplike werk en generiese maatskaplike werk in hoofsaak in die omgewing waarin dit bedryf word lê, verskil dit ook in terme van die doelstellings daarvan. Die doel van bedryfs-maatskaplike werk sal derhalwe vervolgens bespreek word.

2.3 DIE DOEL VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK

Volgens Googins en Godfrey (1987:38) en Ozawa (1980:38) het bedryfs-maatskaplike werk ten doel om produktiwiteit van werkers te verhoog, stabiliteit van die arbeidsmag te verseker, die algemene welstand van die werknemer, en die verhouding tussen die werknemer en werkgever te verbeter. Dit is dus duidelik dat dit daartoe moet lei dat werknemers in die bedryfsopset produktief sal wees en dat alle struikelblokke wat negatief op dienslewering inwerk en die doeltreffendheid van die organisasie beïnvloed, verminder of uit die weg geruim sal word.

Rankin (1991:41) is van mening dat bedryfs-maatskaplike werk rondom die werkplek en die mens se verhouding tot die werkomgewing sentreer. Baie van die probleme wat deur die bedryf-maatskaplike werker hanteer word, word ook gemanifesteer in die werkverrigting en produktiwiteit van die werknemer en dit word dus in die werkplek gereflekteer. Die intervensie van die bedryfs-maatskaplike werker dien dus as hulpmiddel vir die organisasie (werkgever) ten einde probleme in die werkplek te hanteer en sodoende 'n bydrae te lewer tot 'n gelukkige, stabiele en produktiewe arbeidsmag.

'n Historiese oorsig van die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk sal vervolgens aangebied word om die aard en veral die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk verder toe te lig.

2.4 'N HISTORIESE OORSIG VAN DIE ONTWIKKELING VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK

2.4.1 Inleiding

Googins en Godfrey (1987:3-5) is van mening dat ten einde die aard van maatskaplike werk dienste in die werkplek beter te begryp, daar begrip moet bestaan vir die redes waarom die werkomgewing waarde aan mensgerigte dienste heg. Die meeste beskikbare literatuur hieroor handel oor die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Amerika. Te oordeel aan die tendense van die historiese ontwikkeling van bedryfs-

maatskaplike werk in verskeie lande blyk dit dat die bedryfs-maatskaplike werk program of werknemerhulp-program ontwikkel het vanaf 'n diens wat primer op mikro-vlak gelewer is, tot 'n makro-vlak ("broad brush") benadering. In die volgende afdeling word die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Amerika, Europa en Suid-Afrika bespreek.

2.4.2 Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die Verenigde State van Amerika

Die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die VSA kan aan die hand van onderskeibare fases van die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk geïllustreer word. Googins en Godfrey (1987:37-38) onderskei vyf fases in die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Amerika.

Hierdie vyf fases verteenwoordig verskillende benaderings van bedryfs-maatskaplike werk naamlik 'n welsynskapitalisme benadering, 'n persoonlike probleemoriëntasie benadering, 'n diensmodel benadering, 'n voorkomingsmodel benadering en organisasie ontwikkeling benadering, wat gepaard gegaan het met verskillende geskiedkundige tydperke. Die hoofmomente van die verskillende benaderings wat tydens die fases van ontwikkeling gegeld het word vervolgens kortliks toegelig.

2.4.2.1 Welsynskapitalisme benadering

Volgens verskeie skrywers (Du Plessis, 1990:205; Kurzman, 1987:18-19) kan die ontstaan van bedryfs-maatskaplike werk in die VSA, gevind word in welsynskapitalisme. Hierdie uitgangspunt word deur Googins en Godfrey (1987:20) ondersteun en hulle beskou welsynskapitalisme as die eerste ontwikkelingsfase in die Werknemerhulpprogramme (WHP(e)) wat in die VSA ontwikkel het. Die proses van industrialisasie het tot omvangryke kulturele en maatskaplike probleme aanleiding gegee. Welsynskapitalisme het behels dat voordele en dienste uit eie wil deur werkgewers in die 19de en vroeë 20ste eeu vir werkers aangebied is in 'n poging om werkers te laat aanpas by werkomstandighede in 'n tydperk van snel toenemende industrialisasie. Bickerston (1990:34) berig hieroor "... the welfare movement took the form of a number of services offered by management to labour for the purpose of mitigating various management defined problems of life in industrial society". Die feit dat die werkers beskik het oor beperkte kennis van hul plek in die werkomgewing en dat die misbruik van alkohol voorgekom het, asook dat daar die vrees was by besture

dat 'n werkersopstand kan voorkom, het gelei tot die aktiewe betrokkeheid van werkgewers by die welsyn van werknemers (Googins & Godfrey, 1987:19).

Volgens Popple (1981:257-269) het maatskappye persone, wat gewoonlik 'n welsynsekretaresse genoem is, aangestel om die welsynsdienste te bedryf. Kurzman (1987:901) verduidelik dat die welsynsekretaresse aanvanklik geen opleiding gehad het nie en dat hierdie welsynsdienste gerig was op die verbetering van lewensomstandighede van werknemers wat onder meer beteken het dat fisiese strukture soos skole, kerke en hospitale deur die bedryf gebou is. Hierdie programme is met groot agterdog bejeën deur die werkers omdat die bestuur dit geïmplimenteer het en dit is beskou as 'n instrument van die werkgewers, wat slegs in belang van die organisasie was, eerder as 'n diens aan die werkers. Googins en Godfrey (1987:39) is van mening dat die welsynskapitalisme benadering inherent 'n paternalistiese beweging was, wat gebruik is om die totstandkoming van vakbonde te probeer verhoed deur die ontwikkeling van 'n aanloklike verskeidenheid van dienste, ten einde werknemers te oortuig dat vakbonde nie nodig is nie.

Kurzman (1987:901) is ook van mening dat die Amerikaanse arbeidsmag se wantroue in die maatskaplikewerk-professie verstaanbaar was aangesien die welsynsekretaresse beskou is as boodskappers van die werkgewers en ook as gevolg van die gebruik van die eng psigoanalitiese benadering wat gewild begin raak het in die professie. Kurzman (1987) meld ook dat die posisie van welsynsekretaresse na die Eerste Wêreldoorlog verander het. Die welsynskapitalisme benadering is toe deur die Menseverhoudingsbeweging vervang. Hierdie beweging ressorteer volgens die vyf fases van Googins (1987:39) ook onder welsynskapitalisme.

Volgens Googins en Godfrey (1985:397-398; 1987:32) is hierdie beweging gedurende 1930 en 1940 gestig om as teenvoeter te dien vir Taylorisme wat die meet van individuele mededingende produktiwiteit deur tyd en beweging studies beklemtoon het. Voorstanders van die Menseverhoudingsbeweging was van mening dat produktiwiteit beïnvloed word deur werkers se gevoelens oor hul werk en oor hul toesighouer.

Die Menseverhoudingsbeweging het net soos die Welsynskapitalisme Beweging negatiewe kritiek van die werkers tot gevolg gehad, byvoorbeeld dat dit ook dieselfde manipulasie en paternalisme meegebring het. Googins en Godfrey (1987:39) is van

mening dat die maatskaplike werk profesie uit hierdie eerste fase van ontwikkeling negatiewe beelde van die bewegings se paternalistiese houding en anti-vakbond bevooroordeelheid geërf het, deurdat die werkers se outonomieit nie in ag geneem is nie. Ten spyte hiervan is Googins en Godfrey (1987:39) oortuig daarvan dat hierdie fase as voorganger gedien het vir 'n tydperk waarin werkgewers en maatskaplike werkers 'n aktiewe rol gespeel het om werkers se behoeftes aan te spreek.

2.4.2.2 Persoonlike probleemoriëntasiebeweging

Na die val van die Welsynskapitalisme Benadering was maatskaplike werkers vir 'n lang tydperk afwesig van die Amerikaanse arbeidsterrein. Gedurende hierdie tydperk is akademiese opleiding vir maatskaplike werkers geïnisieer en gevolglik was daar teen 1920 meer gegradueerdes van die New York School for Social Work om in die nywerhede te begin werk. Googins en Godfrey (1987:39) identifiseer dan die tweede fase van ontwikkeling, as die periode waar die maatskaplike werkers, wat deur maatskappye en vakbonde in diens geneem is, slegs die persoonlike probleme van werkers gehanteer het.

Die eerste bedryfsprogram bekend as die "Occupational Alcoholic Program" (OAP), het op die alkoholprobleem van werkers gefokus, maar daar het baie stigma hieraan gekleef. Bickerston (1990:36) en Googins en Godfrey (1987:23) is dit eens dat doeltreffende alkoholprogramme eers in die veertigerjare, veral onder leiding van die Alkoholiste Anoniembeweging (AA), ontwikkel is. Die Tweede Wêreldoorlog en skofwerk wat ook ongeveer 1940 begin het, het die alkoholprobleem van werkers vererger. Programme is ontwikkel wat maatskaplike werkers gehelp het in die hantering van alkoholprobleme van werknemers (Akabas & Kurzman, 1982; Gould & Smith, 1988). Alkoholiste Anoniem se bydrae en invloed op die ontwikkeling van alkoholprogramme in die werksplek was ingrypend veral ten opsigte van die siekte konsep en destigmatisering van die siekte. Die Bedryfs-Alkoholisme Program (OAP), wat later tot die huidige werknemerhulpprogramme (Employee Assistance Programs: EAP) ontwikkel het, is in hierdie periode gevestig. Alkoholmisbruik is in 'n omvattende konteks geplaas en die negatiewe idees van die ou "OAP" met betrekking tot alkoholisme en onrealistiese toesighouer funksies, is vervang deur die WHP, deur 'n programmatiese en ideologiese verskuiwing. Hierdie tweede fase van ontwikkeling soos deur Googins en Godfrey (1987) geïdentifiseer, stem ooreen met Ozawa (1980) se siening, dat op persoonlike probleme van werkers gefokus moet word.

2.4.2.3 Diensmodelbenadering

In die derde ontwikkelingsbenadering wat volgens Googins en Godfrey (1987:41) bekend staan as die fase waartydens op die diensmodel gefokus is, is begin om die organisatoriese probleme aan te spreek. Dit het 'n skerp ideologiese verskuiwing van die vorige fases meegebring. Die hoofverskil tussen die diensmodel en die vorige fases van ontwikkeling, is die fokus van bedryfs-maatskaplike werk op sisteemprobleme. Bedryfs-maatskaplike werkers het begin betrokke raak by die aanbidding van 'n verskeidenheid dienste aan die organisasie. Behalwe berading aan individue wat nie produktief in die werkplek was nie, het die maatskaplike werkers ook 'n pro-aktiewe benadering tot die organisasie en sy behoeftes aangeneem. Programme is ontwikkel om met die veranderende behoeftes van die werksmag tred te hou. Hierdie benadering het tot die diensmodel aanleiding gegee wat 'n verskeidenheid van behoeftes aangespreek het en onderhewig was aan verandering en tyd. Die persoon-omgewing passing (Germain & Gitterman, 1986) en die sisteemteorie (Pincus & Minahan, 1973) was die maatskaplikewerk-benaderings wat sterk na vore gekom het en van belang was. Nog 'n dekade later het sommige bedryfs-maatskaplike werkers nog 'n fase verder beweeg na die Voorkomingsmodelbenadering.

2.4.2.4 Voorkomingsmodelbenadering

Die vierde fase van ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk was daarop gerig om voorkomingsprogramme ten opsigte van individuele behoeftes van werknemers te ontwikkel. Dickman *et al.* (1985:II), maak melding van 'n parallelle ontwikkeling genaamd die werknemerverbeteringsprogram (Employee Enhancement Programme: EEP) wat in daardie stadium ontwikkel het. Die uitgangspunt van die werknemerverbeteringsprogram was dat indien stres hanteer word en werkers geleer kan word om gesonde lewenstyle na te volg, dan sal probleme wat normaalweg deur die werknemerhulpprogramme hanteer word, voorkom kan word. Hierdie benadering maak deel uit van die voorkomings model.

Volgens Googins (1987:43) is die Persoonlike Probleemoriëntasie en die Diensmodel se voorkomende aard tersiër van aard, aangesien daar nie primêr daarop gefokus is om voorkomend dienste te lewer nie. By die Voorkomingsmodelbenadering is daar verby die tersiêre vlak beweeg, om voorkomende programme te ontwikkel waarvan die hoofdoel was om die gesondheid van die werknemerbevolking te verbeter en te handhaaf.

Voorkoming en gesondheidsprogramme impliseer 'n breër fokus waar alle werkers ingesluit word, d.w.s. nie net hoë risiko werkers nie. Hierdie klemverskuiwing, met 'n voorkomings-oogmerk, verbind dus die breë korporatiewe doelwitte van die organisasie met die daarstelling en instandhouding van 'n gesonde werkerskorps en omgewing. Googins (1987:44) meld verder dat hierdie nuwe benadering ook 'n verdeling meegebring het van rolle en verantwoordelikhede by gesinne en gemeenskappe ten einde die verlangde doelstellings van gesonde en produktiewe werkers, gesinne, gemeenskappe en werk organisasies te bereik. Die Voorkomingsmodelbenadering fokus dus op die breër area van behoeftes binne die organisasie en sluit die hele spektrum van voorkoming op primêre, sekondêre en tersiêre vlakke in.

Googins (1987:44) is van mening dat hierdie fase nog in 'n ontdekkingsfase was, vanweë die feit dat min studies voorkoming van persoonlike probleme van werknemers met verhoogde produktiwiteit van werkers kon verbind, asook dat die gebied van voorkoming só omvattend was dat operasionele grense nie vasgestel is nie. Die grootste uitdaging vir hierdie fase was juis om maatskappye en organisasies te oortuig dat die voorkomende aard van hierdie benadering uiteindelik tot voordeel van die werkorganisasie sou wees en 'n verhoogde invloed op produksie sou hê.

2.4.2.5 Organisasie-ontwikkelingbenadering

Die vyfde fase van ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk verteenwoordig 'n stel aktiwiteite waarin slegs enkele bedryfs-maatskaplike werkers betrokke was. Tydens hierdie fase is die sisteem- en organisatoriese benaderings gebruik as intervensie medium, om werkers se werksomgewings en lewenskwaliteit te verbeter. Bedryfs-maatskaplike werkers het dikwels die dilemma ondervind om balans te handhaaf tussen kliniese- of individuele behoeftes van werkers en omgewings- en organisatoriese faktore wat direk of indirek bydra tot individuele probleme. Googins (1987:45) waarsku egter dat soos bedryfs-maatskaplike werkprogramme meer geïntegreerd raak by die organisasie, daarteen gewaak moet word dat dit nie gesien moet word as voordelig vir die organisasie nie, aangesien dit die vertroue en geloofwaardigheid van die werknemerbevolking verloor. Dienslewering behels dus ook deelname aan beleidsformulering. Werksekuriteit en stabiliteit van die arbeidsmag word dus gesamentlik deur bestuur en werknemers nagestreef.

Googins (1987:46) noem verder dat dit algemeen in Holland is dat bedryfs-maatskaplike werkers vraagstukke soos die sosiale impak van tegnologiese verandering, verhoogde kompetisie, privatisering van die organisasie dienste en die veranderende arbeidsmag aanspreek. Ander aktiwiteite wat in hierdie fase uitgevoer is, was die assessering van die probleme van werkende ouers, kindersorg ontwikkelingsprogramme, die skepping van 'n slagoffer ondersteuningsprogram en die organisering van jaarlikse konferensies om waardes binne die werkomgewing te bespreek.

Organisatoriese verandering is die optimale vlak van intervensie van maatskaplike werk binne die bedryfsopset. Soos wat dienslewering meer na hierdie makro vlak van intervensie beweeg, sal die vaardighede van die bedryfs-maatskaplike werker of werknemerhulpprogram praktisyn noodwendig moet verskerp.

Voorts word die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Europa bespreek.

2.4.3 Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Europa

Googins, Reisner en Milton (1986:169-185) het 'n studie van bedryfs-maatskaplike werk in Europa onderneem. Volgens Googins en Godfrey (1987:169) is bedryfs-maatskaplike werk in Europa nie gestandaardiseer nie, maar kom 'n integrering van 'n verskeidenheid modelle en metodes van maatskaplikewerk-teorie wat in die praktyk benut word voor. Maatskaplikewerk-dienslewering het na die Tweede Wêreldoorlog ontwikkel in Europa en was gerig op die heropbou en opheffing van hulpbehoewendes na die oorlog. In teenstelling met Amerika het bedryfs-maatskaplike werk in Europa op die werker se individuele behoeftes en probleme gefokus en nie slegs op 'n enkel probleem soos alkoholisme nie. Marlow (1991:19) beweer dat bedryfs-maatskaplike werkers in Europa aanvanklik gefokus het op dienslewering ten opsigte van individuele materiele behoeftes, maar hierdie dienslewering het vanweë veranderende behoeftes in die werkplek en die omgewing tot die makrovlak uitgebrei.

In Europa het die proses van ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk saamgehang met die integrering van bedryfs-maatskaplike werk met organisasiebehoeftes. Maatskaplikewerk-programme wat in organisasies geïntegreer is, was meer suksesvol en het bygedra tot organisatoriese verandering. Om die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Europa te bespreek, word die fases van ontwikkeling wat deur

Ozawa (1980:467-469) gebruik is geïdentifiseer. Gedurende die eerste fase is maatskaplike werkers tradisioneel in diens geneem om spesifieke probleme, byvoorbeeld alkohol- en dwemmisbruik te hanteer. Die tweede fase is gekenmerk deur die toepassing van 'n omvattende program waarin 'n verskeidenheid van dienste gelewer is, vanaf individuele beraad tot konsultasie met die bestuur oor individuele en organisatoriese probleme. Volgens Ozawa (1980) het die derde fase behels dat die organisatoriese intervensie wat makro-dienslewering vereis. In Europa het dit verband gehou met die ontwikkeling van spanbou en die insluiting van maatskaplike werkers by werkersrade (Googins & Godfrey, 1987:182). Die vierde fase vertoon 'n gemeenskapsorganisasie-karakter wat verband gehou het met werkplekdemokrasie. Die tendens in die Europese situasie tot makropraktyk-dienslewering word gereflekteer in die geïntegreerde rol van die bedryfs-maatskaplike werker in menslike hulpbronbeleidsontwikkeling.

2.4.4 Die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika

Volgens verskeie Suid-Afrikaanse skrywers op die gebied van bedryfs-maatskaplike werk, soos Botha (1968), Du Plessis (1991), Rankin (1991) en Terblanche (1988) is bedryfs-maatskaplike werk 'n relatiewe nuwe ontwikkeling van Maatskaplike Werk in Suid-Afrika. Die tydperk van ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die Suid-Afrikaanse konteks word in twee fases verdeel, naamlik die ontstaan van bedryfs-maatskaplike werk na die Tweede Wêreldoorlog tot 1980 en die tydperk daarna. Die skrywers (Du Plessis, 1990; Rankin, 1991; Terblanche, 1988) beskou die tweede fase vanaf 1980 as 'n bloeitydperk in Suid-Afrika, omdat al hoe meer organisasies bedryfs-maatskaplike werkers in diens begin neem het. Vervolgens word die twee fases afsonderlik bespreek.

- **Eerste fase: 1940-1980**

Die eerste welsynsprogramme het soos in Europa na die Tweede Wêreldoorlog in die privaatsektor ontstaan (Strydom, 1986:8). Terblanche (1992:19) maak melding van die Kamer van Mynwese wat in die veertigerjare welsynsprogramme aan soldate en hul naasbestaandes ingestel het. Die Sprinkall Sanatorium is opgerig vir binne pasiënte behandeling van alkoholiste en ander psigiatriese probleme van mynwerkers en in 1961 is die eerste maatskaplike werker daar aangestel.

Volgens Terblanche (1988:326) is bedryfs-maatskaplike werkers sedert 1943 deur die Suid-Afrikaanse Spoorweë in diens geneem en was hulle veral gemoeid met die opleiding van die werknemers. Taute (1975:27) beweer dat Yskor se eerste veertien maatskaplike werkers in 1960 in diens geneem is en in 1969 opgevolg is met 'n verdere tien aanstellings. Yskor het begin omsien na die teruggekeerde soldate en hul gesinne. Dienslewering was hoofsaaklik gerig op herindiensneming van oorlewendes na die oorlog en ondersteuningsdienste aan die naasbestaandes van afgestorwe werknemers. In 1960 is die eerste maatskaplike werkers deur Sasol aangestel. Die Suid-Afrikaanse Weermag het volgens Rankin (1991:32) 'n selfstandige maatskaplike werk diens in 1967 gehad.

Volgens Terblanche (1988:302-307) was daar in 1976 reeds sewe bedrywe waarin professionele dienste gevestig was en waarin die Kamer van Mynwese die leidende rol gespeel het. Die programme was tot in hierdie stadium gerig op tradisionele maatskaplike werk en dienslewering het veral op mikrovlak geskied en het 'n wye verskeidenheid individuele persoonlike probleme ingesluit.

- **Tweede fase: 1980 tot tans**

Soos reeds genoem, word die tydperk vanaf 1980 deur verskeie skrywers as die bloeitydperk van bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika beskou. Hierdie tydperk word gekenmerk deur die ontstaan van verskeie WHP(e), asook die Instituut van Personeel Bestuur (IPB) se betrokkenheid in 'n poging om bedryfs-maatskaplike werk of WHP(e) nasionaal te koördineer. Terblanche (1988:329) beskou Japie Starker van die Kamer van Mynwese in Suid-Afrika as die vader van WHP(e) in Suid-Afrika. In 1985 was daar 41 maatskaplike werkers in diens van die Kamer van Mynwese. Tydens 1985 is 'n taakgroep deur die IPB komitee aangestel om WHP in Suid-Afrika te ondersoek.

Volgens Du Plessis (1991a:35) word die terme bedryfs-maatskaplike werk en werknemer-hulpprogramme in die Suid-Afrikaanse konteks as sinonieme gebruik. Daar is wel sommige maatskaplike werkers wat van mening is dat bedryfs-maatskaplike werk 'n breër basis het as werknemer-hulpprogramme omdat laasgenoemde spesifiek fokus op bepaalde probleemareas, byvoorbeeld alkoholisme.

Daar is egter nie akkurate inligting oor presies hoeveel bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika is nie. Rankin (1991) het 68 bedryfs-maatskaplike werkers in sy studie opgespoor, terwyl Du Preez (1991) beweer dat daar in 1991 reeds 141 bedryfs-

maatskaplike werkers in Suid-Afrika werksaam was. Dit dui op 'n groot toename in die indiensneming van bedryfs-maatskaplike werkers van 1976 toe slegs sewe instansies bedryfs-maatskaplike werkers in diens geneem het. Die situasie het sedertdien verander. Woods en Maenetja (1996:112) het bevind dat daar in Augustus 1995, reeds 520 bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika was. Gedurende die 1980's het studies aangedui dat bedryfs-maatskaplike werkers vasgevang was in gevallewerk (Maiden, 1992:39). Sedert 1985 is daar egter 'n rypwording in die bedryfs-maatskaplike werk veld te bespeur en is daar 'n verskuiwing van 'n gevallewerk oriëntasie waar slegs persoonlike probleme van werkers hanteer word, na 'n breër oriëntasie tot intervensie, waar daar ook op werkverwante probleme gefokus word (Du Plessis, 1990:253).

Du Plessis (1990:239-242) het inligting bekom uit studies wat sedert 1960 deur studente onderneem is. Uit die verskillende studies wat onderneem is, het die volgende feite baie duidelik na vore gekom. Volgens Du Plessis (1990:242) het bedryfs-maatskaplike werk min erkenning in Suid-Afrika gehad; die klein aantal maatskaplike werkers wat in die nywerhede werksaam was, het geen kontak met mekaar gehad nie; hulle was nie bewus van literatuur oor bedryfs-maatskaplike werk nie en die veld het ook tekort geskied aan homogeniteit. Aan die hand van bogenoemde kan daar dus aanvaar word dat die aanvanklike bedryfs-maatskaplike werk diens in Suid-Afrika baie ongeorganiseerd was.

Gedurende 1970 en 1980 is maatskaplike werkers aangestel om spesifieke probleme soos alkohol en dwelmafhanglikheid, wat produktiwiteit beïnvloed het te hanteer. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Raad insake Alkohol en Dwelmafhanglikheid (SANRA) het ook 'n groot rol gespeel om maatskappye bewus te maak van die hoë kostes daaraan verbonde, beide sosiaal en ekonomies, om werkers se middelgebruik te ignoreer. Bedryfs-maatskaplike werkers het volgens Du Plessis (1990:235) hierdie behoefte aangespreek en hulle het ook hul dienste uitgebrei deur 'n voorkomende benadering aan te neem.

Du Plessis (1990:242) het gedurende 1983 'n studie onderneem na die geleentheid vir bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika. Een van haar aanbevelings was die vestiging van 'n professionele liggaam vir bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika. In 1983 is die forum van bedryfs-maatskaplike werkers wat uit 50 lede bestaan gestig. Die forum het as netwerk gedien vir die uitruil van idees, ondervinding, kundigheid en om ondersteuning aan hulle lede te bied.

Sedert 1986 het die Skool van Maatskaplike Werk aan die Universiteit van die Witwatersrand die eerste gespesialiseerde nagraadse bedryfs-maatskaplike werk program op vierdejaarsvlak aangebied. Volgens Du Plessis (1990:243) het dit 'n groot rol gespeel om bedryfs-maatskaplike werk onder maatskappye en vakbonde te bemark. Hierdie kan ook as 'n mylpaal in die geskiedkundige ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika gesien word, aangesien hierdie 'n eerste poging was om aspirant bedryfs-maatskaplike werkers teoreties vir die bedryfsomgewing toe te rus.

Volgens Du Plessis (1991a:62) sal bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika toenemend aandag moet gee aan die volgende aspekte:

- Makro-aspekte soos politieke geweld
- Transkulturele aspekte soos regstellende aksie
- Fasilitering van veranderingsprosesse in die werkplek
- VIGS voorligtingsprogramme.

Na aanleiding van bovermelde aspekte is dit duidelik dat die bedryfs-maatskaplike werker oor kennis moet beskik van die implikasies van sulke veranderinge in die werkplek en ook oor vaardigheid moet beskik om dit te hanteer.

Maiden (1992:14) en Drower (1996:139) sluit aan by Du Plessis (1991) en is van mening dat die taak wat voorlê vir bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika 'n groot uitdaging is. Die werklike uitdaging vir bedryfs-maatskaplike werk wat nou eers in post-apartheid Suid-Afrika begin het, moet optimaal benut word. Volgens hulle sal bevooroordeeldheid en konflik steeds voorkom in die toekoms en sal dit nie maklik uit die weg geruim word nie. Suid-Afrikaanse maatskaplike werkers sal gekonfronteer word met die realiteit van 'n kwynende ekonomie, stygende geweld, werkloosheid en armoede en 'n styging in die voorkoms van die gepaardgaande kenmerke van toenemende sosiale veranderinge, insluitende misdaad, kindermishandeling en verwaarlosing, gesinsgeweld en alkohol- en dwelmmisbruik.

2.5 EIENSKAPPE VAN 'N ORGANISASIE WAT MAATSKAPLIKEWERK-DIENSLEWERING BEÏNVLOED

Die bedryfs-maatskaplike werker by plaaslike owerhede bevind hom/haar in 'n werkomgewing waarvan die primêre doelstellings nie maatskaplikewerk-dienslewering is nie. Volgens Rankin (1991:41) behoort die bedryfs-maatskaplike werker oor voldoende kennis van die organisasie as omgewing te beskik. Rankin (1991:42) gaan ook van die veronderstelling uit dat die bedryfsopset nie die normale "turf" van die maatskaplike werker is nie. Daarom kan dit as logies aanvaar word dat die bedryfs-maatskaplike werker die nodige kennis moet opdoen van die plaaslike owerheid waarin dienste gelewer word. Daar is verskeie eienskappe wat algemeen is tot organisasies wat 'n invloed op bedryfs-maatskaplike werk sal hê. Hierdie eienskappe kan ook van toepassing gemaak word op die bedryfs-maatskaplikewerkdienste by plaaslike owerhede. Die bedryfs-maatskaplike werker sal dus oor die nodige kennis moet beskik van die organisasie as sisteem, kennis van die onderskeie subsysteme en die prosesse en dryfkragte in die sisteem ten einde doeltreffend dienste te lewer, asook om die organisasie effektief te kan assesser om gepaste intervensie te verseker. Spesifieke faktore wat die bedryfs-maatskaplikewerk-dienslewering beïnvloed word vervolgens bespreek.

2.5.1 Die aard en kenmerke van plaaslike owerhede

In Suid-Afrika word daar drie hierargiese vlakke van regering, te wete die nasionale, provinsiale en plaaslike regering, aangetref. Plaaslike regering word deur Craythorne (1993:7-8), De Beer en Lourens (1995:2-3) gedefinieer as 'n outonome en mensgerigte vlak van regering. Dit is 'n vlak van regering wat die naaste aan die publiek is en wat hulle plaaslike belange en behoeftes die beste aanspreek en op die hart dra. Die inwoners van elke plaaslike owerheid vorm 'n wettige entiteit wat deur 'n munisipale raad regeer en verteenwoordig word. Corrigan (1998:5) is van mening dat Suid-Afrika een van die min lande is waar die Grondwet voorsiening maak vir plaaslike owerhede [Hoofstuk 10 van die grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1993 (Wet 200 van 1993)]. Suid-Afrikaners is dus in 'n gunstige posisie dat hulle die reg om hulle belange en behoeftes op 'n plaaslike vlak bekend te maak, hierdeur verseker word.

Alhoewel plaaslike owerhede 'n outonome vlak van regering is, kan dit nooit totaal onafhanklik van ander vlakke van regering funksioneer nie. Volgens Corrigan (1998:5) is

die drie vlakke van regering, te wete nasionale, provinsiale en plaaslike regering onderskeibare interafhanklike en verwante vlakke. Corrigan (1998) is verder ook van mening dat plaaslike regering konstitusioneel daargestel word om twee hoofake te verrig, naamlik:

- om ter bevordering van die algemene welsyn van die inwoners, die verskaffing van dienste aan die gemeenskappe onder hul jurisduksie te verseker en
- om ekonomiese ontwikkeling te bevorder.

Plaaslike owerhede as derde vlak regering is vanweë die eiesoortige aard, strukture en doelstellings wat nagestreef word, 'n eiesoortige gemeenskapsgerigte instelling en word gekenmerk deur bepaalde eienskappe, wat hulle onderskei van organisasies in die private sektor. Hierdie eiesoortige samestelling van plaaslike owerhede dra gevolglik by tot 'n eiesoortige bestuursadministrasie. Die omgewing waarbinne plaaslike owerhede funksioneer in die uitvoering van hul bepaalde take word deur verskeie faktore beïnvloed. Die omgewing kan 'n beduidende invloed uitoefen op dienslewering en die wyse waarop die diens bestuur word.

Plaaslike owerhede was tot en met 1990 op grond van ras verdeel en dit is volgens Craytorne (1993:12-13) direk en indirek benut om politieke beheer uit te oefen. Die implikasie van die uitvaardiging van die Oorgangswet op Plaaslike Regering, 1993 (Wet 209 van 1993) wat in Februarie 1994 amptelik gepromulgeer is (De Beer en Lourens, 1995:148), was dat plaaslike owerhede nie meer op ras gebaseerde grense bestuur sou word nie.

2.5.2 Organisasoriese kultuur

Volgens Googins en Godfrey (1987:74) is begrip vir die kultuur waarbinne die kliënt bestaan, fundamenteel vir die bedryfs-maatskaplike werker ten einde die kliënt en sy werkomgewing beter te verstaan. Skrywers soos Cherrington (1994:472-473), Googins en Godfrey (1987:71) en McCarthy en Steck (1990) omskryf organisatoriese kultuur as hoe dit voel om in 'n spesifieke organisasie te werk, hoe mense en winste bestuur word; 'n stel kernwaardes, tradisies en gelowe wat deur lede van die organisasie gedeel word. Dieselfde skrywers maak ook melding van verskeie elemente van organisatoriese kultuur: die besigheidomgewing, werknemer demografie, die koöperatiewe missie van die

organisasie en hul persepsie van mense en hulle probleme. Hierdie aspekte het 'n belangrike invloed op effektiewe intervensie aangesien die bedryfs-maatskaplike werker tydens assessering die strukture van die organisasie in gedagte moet hou en hoe hierdie strukture moontlik intervensie kan beïnvloed.

2.5.3 Organisasoriese struktuur

Volgens Cherrington (1994:488), McCarthy en Steck (1990:23), Neugeboren (1991:57-66) en Rankin (1991:42) verwys organisatoriese struktuur na die relatief vaste verhoudings tussen die onderskeibare poste in 'n organisasie. McCarthy en Steck (1990:23) is van mening dat die bedryfs-maatskaplike werker die korporatiewe struktuur moet verstaan ten einde 'n aanpassing tussen bedryfs-maatskaplike werk en die organisasie te bewerkstellig.

Volgens Rankin (1991:42) sal kennis van die struktuur van 'n organisasie die bedryfs-maatskaplike werker help om homself/haarself in die organisasie te vestig en sal dit die persone in die sleutel besluitnemingsposisies bepaal. Hierdie inligting word as noodsaaklik beskou vir die bedryfs-maatskaplike werker wat die kommunikasiepatrone en ook sy/haar eie rol moet bepaal.

Neugeboren (1991:57-66) voorsien duidelike riglyne oor die aard van die kennis waaroor die bedryfs-maatskaplike werker behoort te beskik met betrekking tot die struktuur van die organisasie. Hy postuleer dat die doel van organisatoriese struktuur is om uniformiteit in besluitneming te bewerkstellig en om billike en effektiewe behandeling van personeel te verseker. Indien bedryfs-maatskaplike werkers die doel van die struktuur begryp en dit as geldig aanvaar, sal hulle beter in staat wees om die struktuur optimaal te kan benut. Organisasoriese struktuur sal minder stremmend wees vir die bedryfs-maatskaplike werker indien hy/sy bewus is van die strukturele geleenthede om die reëls te interpreteer. Volgens Neugeboren (1991:58) sal kennis van die sisteem die bedryfs-maatskaplike werker in staat stel om dit effektief te kan benut. Gebrek aan begrip van hoe organisatoriese struktuur dienslewering mag beïnvloed, sal aanleiding gee tot frustrasie. Dit is dus noodsaaklik dat die bedryfs- maatskaplike werker by plaaslike owerhede en in die bedryfsopset in die algemeen, moet beseft dat organisatoriese struktuur 'n kritiese faktor is wat professionele dienslewering sal fasiliteer of strem. Hy/Sy moet gevolglik in staat wees om voordeel te trek uit die strukturele geleenthede en daarteen waak om oorweldig te word deur strukturele beperkinge. Neugeboren (1991) is verder ook van mening dat organisatoriese

struktuur 'n kritiese faktor is wat deur die bedryfs-maatskaplike werker aangegryp moet word om doeltreffende en professionele dienslewering te fasiliteer.

2.5.4 Organiseriese prosesse

Volgens Rankin (1991:47) en Crow en Odewahn (1987:25-27) is dit nodig dat die bedryfs-maatskaplike werker bewus moet wees van die wyse waarop organisatoriese prosesse geskied. Hulle meld dat die volgende organisatoriese prosesse van besondere belang en waarde vir die bedryfs-maatskaplike werker sal wees: besluitneming, kommunikasie en prestasiebeoordeling. Die bedryfs-maatskaplike moet die besluitnemingsprosesse begryp, want dit maak deel uit van die interne politiek van die organisasie. Dit is belangrik dat die bedryfs-maatskaplike werker die verskillende vlakke sal verstaan waar besluite geneem word, en deur wie. Hierdie kennis sal hom/haar in staat stel om daardie prosesse te benut ten einde die doelwit van maatskaplike werk in die bedryfsopset te verwesenlik.

Kommunikasie is ook 'n belangrike proses wat deur die bedryfs-maatskaplike werker benut sal word. Hy/Sy moet dus die verskillende redes verstaan vir kommunikasie, die kommunikasiekanale en die middele van kommunikasie. Volgens Weinbach (1994:300) het inligtingstechnologie aanleiding gegee tot beter kommunikasie en lei beter kommunikasie weer tot beter besluitneming.

Prestasiebeoordeling is ook 'n verdere organisatoriese proses en term wat deur die bedryfs-maatskaplike werker begryp moet word (Powrie, 2002). Kellerman (1984:3-10) dui aan dat die bedryfs-maatskaplike werker deurlopend moet evalueer of 'n spesifieke personeelid se werksprestasie verswak het of nie. Die bedryfs-maatskaplike werker moet die rol wat hy/sy speel in opvolgessies nadat die persoon geëvalueer is, beseft en verder moet hy/sy ook oor die kennis en vaardighede beskik om 'n rol te speel by sy/haar eie prestasiebeoordeling. Prestasiebeoordeling sal in Hoofstuk Drie meer volledig bespreek word.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die bedryfsmaatskaplike werker binne plaaslike owerhede, kennis moet dra van al hierdie organisatoriese faktore wat sy/haar dienslewering mag beïnvloed. Slegs kennis van die sisteem sal hom/haar in staat stel om dit effektief te kan benut en aan te wend om 'n meer effektiewe diens te kan verseker. Die werknemer hulpprogrambeleid van die plaaslike owerhede in die Kaapse Metropol sal vervolgens bespreek word.

2.6 DIE WERKNEMER HULPPROGRAMBELEID VAN DIE PLAASLIKE OWERHEDE BINNE DIE KAAPSE METROPOOL

Alhoewel daar tans 348 plaaslike owerhede in Suid-Afrika bestaan (Corrigan, 1998:1) sal daar vir die doel van hierdie studie slegs op plaaslike owerhede in die Kaapse Metropol gefokus word omdat die empiriese ondersoek daar uitgevoer is.

Bedryfs-maatskaplike werk binne die plaaslike owerhede in die Kaapse Metropol is gestruktureer as werknemerhulpprogramme. 'n Eenvormige werknemerhulpprogram (WHP) beleid word tans deur die plaaslike owerhede in die Kaapse Metropol gebruik. By wyse van die werknemerhulpprogram, demonstreer bovermelde plaaslike owerhede hul sensitiwiteit en toegewydheid vir die maatskaplike welstand van hulle werkers, en word dit weerspieël in die WHP-beleid. Elemente van die beleidsdokument word vervolgens uiteengesit en bespreek soos deur Powrie (2002) verduidelik.

2.6.1 Visie van werknemer hulpprogram

Die visie van 'n werknemerhulpprogram is om deur middel van 'n samewerkende werknemersorg te strew na 'n toestand van werknemerwelsyn binne die organisasie wat tot die verbetering van elke individu se potensiaal sal lei.

2.6.2 Missie van die werknemer hulpprogram

Aansluitend by die visie dui die missie van die werknemerhulpprogram ook daarop dat die werknemers die organisasie se grootste hulpbron is, en dat hul welsyn van die grootste belang is. Voorts word aangetoon dat by wyse van 'n mensgerigte benadering teenoor die persoonlike probleme wat werknemers ondervind, sal die werknemerhulpprogram 'n professionele en vertroulike diens aan werknemers voorsien.

2.6.3 Die doel van die werknemerhulpprogram

Powrie (2002) toon aan dat in die voorwoord tot die werknemerhulpprogram verduidelik word dat die bestuursliggaam van die plaaslike owerheid erken dat die werknemers hul belangrikste en waardevolste hulpbron is en huldig die mening dat hierdie hulpbron goed versorg en ontwikkel moet word.

Verder aanvaar die bestuur dat werknemers as individue, persoonlike en sosiale probleme mag ondervind wat tot verswakte werkverrigting en produktiwiteit aanleiding mag gee. 'n Werknemer hulpprogram sal die bestuur in staat stel om 'n professionele hulpdiens aan die werknemers, wat sosiale of psigologiese probleme mag ondervind, te bied. Deur middel van die dienste in die program, word 'n konstruktiewe poging deur die bestuur aangewend om die welsyn, werkverrigting en lewenskwaliteit van die werknemers te herstel of te verbeter. Nieteenstaande sal die bestuur nie met die private lewens van individue inmeng nie.

Die aanname kan gemaak word dat die sukses van die werknemerhulpprogram tot 'n groot mate afhang van die wyses waartoe bestuur, werkers en vakbonde die beginsels wat hieronder bespreek word, toepas.

- Die omvattende (broadbrush) beginsel wat verwys na alle probleme wat 'n persoon se werkverrigting mag beïnvloed;
- Die toeganklikheidsbeginsel wat bestuur daartoe verbind om die diens vir alle werknemers toeganklik te maak;
- Die beginsel van konfidensialiteit wat geheimhouding van inligting waarborg en ook meebring dat onderhoude in 'n plek wat privaat is geskied;
- Die beginsel van konstruktiewe aksie, dit wil sê dat bestuur aan werknemers sal voorstel of hulle sal motiveer om die opsie uit te oefen om van die dienste van die werknemer hulp program gebruik te maak as 'n alternatief vir werkgewer aksie;
- Die beginsel van kontinuïteit deur middel van 'n algemeen aanvaarde beleidstelling wat die oorlewing van die program waarborg;
- Die bestuur verseker dat daar nie teenoor werknemers wat aan die programme deelneem gediskrimineer sal word nie. Onderwerping aan werknemer hulpprogramingryping sal nie die werknemer se posisie, voordele of bevorderingsmoontlikhede in gevaar stel nie.

Indien die bostaande beginsels toegepas word, sal die werknemershulpprogram suksesvol geïmplementeer kan word. Die betrokkenheid van die maatskaplike werkers in diens van

die plaaslike owerheid by die uitvoering van die werknemershulpprogram sal vervolgens bespreek word.

2.7 DIENSLEWERING VAN DIE BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKER

Maatskaplikewerk-dienslewering binne die plaaslike owerhede is gerig op individue, groepe en die werkgemeenskap, sowel as die organisasie. Intervensie het ten doel om die lewenskwaliteit en welsyn van die personeel en hul gesinne te verhoog en terselfdertyd die effektiwiteit en produktiwiteit van die organisasie te verbeter. Die funksie van die bedryfs-maatskaplike werker is om behulpsaam te wees met die vroeë identifisering en hantering van maatskaplike funksioneringsprobleme en onproduktiwiteit.

Die diensleweringsterrein en veld van bedryfs-maatskaplikewerkdienste binne die plaaslike owerheid omgewing is besonder omvattend, hoofsaaklik vanweë die komplekse aard van die kliëntsisteem, wat beide die werker en die organisasie in interaksie met mekaar en hulle verskillende ander sisteme, insluit. Die kompleksiteit van hierdie verskillende beïnvloedingskomponente, vereis dat maatskaplikewerk-dienslewering op 'n verskeidenheid van maniere moet kan plaasvind.

Binne die bovermelde plaaslike owerhede lewer die bedryfs-maatskaplike werkers 'n allesomvattende maatskaplikewerk-diens aan die werknemers sowel as aan die bestuur (Powrie, 2002). Hierdie diens is remediërend, voorkomend en ontwikkelend van aard en is tydgebonde. Hierdie dienste word in die verskillende velde van maatskaplike werk binne die plaaslike owerhede gelewer en sluit in huweliks- en gesinsprobleme, emosionele probleme, alkohol en dwelmafhanlikheid, krisisingryping sowel as werkverwante probleme. Die bedryfs-maatskaplike werkers vervul ook 'n opleidingstaak aan bestuur, sowel as die werkerskorps.

Ten einde doeltreffend intervensie te bied om bogenoemde dienste tot uitvoering te bring, word vereis dat die bedryfs-maatskaplike werker oor genoegsame kennis moet beskik van die verskillende diensleweringmetodes. In die implementering van die primêre maatskaplikewerk-metodes, fokus die maatskaplike werkers op gevallewerk met die klem op die individu en sy gesin; groepwerk met kleiner groepe wat met dieselfde probleme presenteer, bv. alkoholmisbruik en op ontwikkelingsgerigte dienste aan die werkgemeenskap. 'n Voorbeeld van laasgenoemde is die aanbieding van opvoedkundige programme, byvoorbeeld ten opsigte van HIV/VIGS en die impak daarvan op die individu,

sy gesin en die organisasie. Ontwikkelingsgerigte dienste is ook voorkomend van aard, soos byvoorbeeld toesighouers wat opgelei word om te leer om vroegtydig 'n probleemwerker te identifiseer en om werkers na die maatskaplike werker te verwys.

Die sekondêre maatskaplikewerk-metodes sluit in navorsing wat spesifiek gedoen word en sodanig aangebied word, dat dit bruikbaar is vir bedryfs-maatskaplike werk binne die plaaslike owerheid. Navorsing kan byvoorbeeld onderneem word om die bedryfs-maatskaplike werkers se kennis van prestasiebeoordeling te bepaal. 'n Tweede sekondêre maatskaplikewerk-metode waarvoor die bedryfs-maatskaplike behoort te beskik en benut te word is administrasie. Deur die diens wat gelewer word te dokumenteer, kan dit gebruik word tydens die beplanning, organisering en beheer van die bedryfs-maatskaplike werker se werkverrigting.

2.8 SAMEVATTING

Bedryfs-maatskaplike werk is 'n relatiewe nuwe veld in die maatskaplikewerk-praktyk. Die aard, doel en die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike in die buiteland sowel as plaaslik is in hierdie hoofstuk verduidelik. Die eise wat aan die bedryfs-maatskaplike werker gestel word ten opsigte van kennis, met betrekking tot organisatoriese eienskappe wat bedryfs-maatskaplike werk beïnvloed, is bespreek. Die werknemer hulpprogrambeleid van plaaslike owerhede in die Kaapse Metropool is bespreek, sowel as die dienslewering van die bedryfs-maatskaplike werker.

HOOFSTUK DRIE

DIE AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING IN

BEDRYFS-MAATSKAPLIKEWERK-PRAKTYK

3.1 INLEIDING

Die doeltreffende benutting van werknemers is 'n onvermydelike deel van bestuur op alle vlakke binne enige organisasie. Die beoordeling van die individu en van die organisasie is grondliggend aan bestuur. Prestasiebeoordeling behels die proses waardeur die prestasie van die individu deur bestuur waargeneem word in terme van die kwaliteit en kwantiteit, asook die waarde daarvan vir die organisasie. Die beoordeling van prestasie impliseer die betrokkenheid van 'n onvoorspelbare veranderlike, naamlik die menslike faktor. Sekere algemene probleme kan as gevolg hiervan in die beoordelingsproses ingedra word en indien dit nie in ag geneem word nie, kan die akkuraatheid en die doeltreffendheid van sodanige stelsel nadelig beïnvloed word (Wolmarans, 1983).

In die bedryfsopset, net soos op die gebied van maatskaplike werk, is prestasie beoordeling van besondere belang vir die organisasie, aangesien 'n program vir prestasiebeoordeling aan die organisasie die geleentheid bied om op 'n wetenskaplike, verantwoordbare wyse met die maatskaplike werkers te kommunikeer en kontrole oor hulle dienslewering uit te oefen. Met die oog op doeltreffendheid en effektiwiteit moet so 'n program egter aan bepaalde vereistes voldoen.

Die bestuur sowel as die werknemers se goedkeuring en ondersteuning van sodanige stelsel is uiters noodsaaklik vir die sukses van enige prestasiebeoordelingstelsel. 'n Aktiewe belangstelling en deelname kan slegs van albei partye verkry word indien die voordele wat die prestasiebeoordelingstelsel vir hulle inhou, besef en aanvaar word. Ten einde belangstelling in en deelname aan die stelsel te verkry, moet die beoordelingstelsel as doeltreffend en regverdig deur beide die bestuur en die werknemers ervaar word (Wolmarans, 1983:279).

In die lig van die voorafgaande is dit duidelik dat prestasiebeoordeling 'n proses is wat die deelname van verskillende persone vereis. Die betrokkenheid van verskillende persone impliseer dat hulle 'n gedeelde verantwoordelikheid het. Die betrokkenes moet

derhalwe kennis dra van die kenmerke van prestasiebeoordeling. Ten einde aan prestasiebeoordeling deel te neem en dit as regverdig en doeltreffend te ervaar, moet die vereistes daarvoor en die beginsels daarvan geken en nagevolg word. Indien die genoemde betrokke persone nie oor hierdie kennis beskik en dit nie navolg nie, sal die doel van prestasiebeoordeling nie bereik word nie. Die implementering van 'n prestasiebeoordelingstelsel vereis nie slegs kennis van die kenmerke van die prestasiebeoordeling nie, maar ook kennis van 'n duidelike onderskeibare proses, wat volgens opeenvolgende stappe verloop, wat gevolg moet word.

Aangesien hierdie studie ten doel het om riglyne daar te stel vir die prestasiebeoordeling van bedryfs-maatskaplike werkers, is dit nodig om duidelikheid te verkry oor wat met prestasiebeoordeling bedoel word en hoe dit van toepassing gemaak kan word binne die Plaaslike Owerheidsopset. Dit is dus nodig om op die hoogte te wees van die doel en aard van prestasiebeoordeling.

In hierdie hoofstuk word, naas 'n begripomskrywing, die doelwitte van prestasiebeoordeling sowel as die partye wat by prestasiebeoordeling betrokke is, geïdentifiseer. Die waarde daarvan word ook uitgelig. Verder word 'n oorsig oor die vereistes en beginsels van prestasiebeoordeling gegee. Ten slotte word die evalueringproses kortliks beskryf. 'n Vergelyking tussen die maatskaplikewerk-praktyk en die bedryfsopset sal telkens gemaak word om literatuur oor prestasiebeoordeling uit beide dissiplines te benut vir die doel van die studie.

3.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Die begrippe prestasiebeoordeling en toesighouer word vervolgens bespreek.

3.2.1 Prestasiebeoordeling

Uit 'n ontleding van die beskikbare maatskaplikewerk-literatuur blyk dit dat skrywers soos Kadushin (1992:341), Shulman (1993:203) en Westheimer (1977:138) grootliks ooreenstem in hul definiëring van prestasiebeoordeling. Hulle beskou prestasiebeoordeling as 'n periodieke, objektiewe beoordeling van die totale werklading en funksionering van die maatskaplike werker tydens 'n bepaalde tydspanne. Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:50) definieer prestasiebeoordeling "as 'n proses om die werkverrigting van maatskaplike werkers en ander werknemers in 'n

organisasie te beoordeel aan die hand van vooropgestelde kriteria met die oog op voortgesette opleiding, vergoeding en/of bevordering". Kadushin (1992:343; 344; 346) huldig die standpunt dat prestasiebeoordeling onder andere daarop gemik is om die maatskaplike werker se professionele groei en ontwikkeling te bevorder. Tydens die evalueringproses word die maatskaplike werker se sterkpunte en leerbehoefes geïdentifiseer sodat werkverrigtinge kan verbeter.

Randell (1994:221) definieer prestasiebeoordeling in die bedryfsopset as 'n formele dataversamelingsproses oor personeel van 'n instansie. Hy beskryf dit as 'n proses waartydens die huidige werkverrigting van die personeelid waargeneem en bespreek word met die doel om die vlak van die personeelid se werkverrigting te verbeter. Ander skrywers soos Bittel (1980:224) asook Rue en Byars (1982:161) stem saam dat prestasiebeoordeling in die bedryfsopset 'n proses is waardeur 'n personeelid se kwaliteit en kwantiteit werkverrigting gemeet en met hom/haar bespreek word.

Alhoewel Schneier en Beatty (1985:4) ook die prestasiebeoordelingsproses in die bedryfsopset beskryf as die identifisering en beoordeling van werkverrigting, voeg hulle 'n ontwikkelingsaspek by. Klem word nie alleen op die akkurate beoordeling van werkverrigting gelê nie, maar ook op die noodsaaklikheid om sterkpunte te ontwikkel, leerbehoefes te identifiseer, en om terugvoering aan personeellede te gee ten einde toekomstige werkverrigting te verbeter. Ook Lundgren, Engel en Cecil (1978:87) beskou een van die hoof doelwitte van prestasiebeoordeling as terugvoering met die doel om werkverrigting te verbeter. Verskeie ander skrywers soos Lussier (1989:330) en Schneier en Beatty (1985:4) heg ewe veel waarde aan die ontwikkelings- en beoordelingsaspek van prestasiebeoordeling in die bedryf.

Na aanleiding van die verskillende skrywers se sienswyses oor prestasiebeoordeling, kan die afleiding dus gemaak word dat prestasiebeoordeling in beide maatskaplike werk en die bedryfsopset beskou word as 'n periodieke, objektiewe beoordeling van 'n persoon se totale werklading wat ten doel het om werkverrigting te verbeter. Dit is egter ook duidelik dat die personeelid of maatskaplike werker se professionele ontwikkeling en groei as ewe belangrik geag word. Die bogenoemde raakpunte tussen die begripsomskrywing van prestasiebeoordeling in maatskaplike werk en die bedryf, word vir die doel van die studie erken en dit behoort dus deel te vorm van 'n definisie van prestasiebeoordeling wat geld vir bedryfs-maatskaplike werkers.

3.2.2 Toesighouer

In die bedryf (Plaaslike Owerheidsopset) word die toesighouer of algemene bestuurder beskou as dié persoon wat as skakel tussen die personeellid en die bestuur optree en dus 'n middelvlakbestuursposisie beklee. In Maatskaplike Werk beskryf Kadushin (1992:21) die supervisor wat by die plaaslike owerheid as toesighouer optree as 'n middelvlakbestuurder. Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:63) definieer 'n supervisor "as 'n maatskaplike werker aan wie gesag gedelegeer is om die professionele hulpverlening van maatskaplike werkers te koördineer, bevorder en te evalueer deur middel van die supervisieproses". Daar kan dus afgelei word dat 'n supervisor in die maatskaplikewerk-praktyk en die bedryfsopset 'n middelvlak bestuursposisie beklee en die werkverrigting van ondergeskiktes koördineer, bevorder en evalueer.

Vir die doeleindes van die studie word die algemene bestuurder van die maatskaplike werk afdeling binne die plaaslike owerheidsopset, beskou as 'n toesighouer wat die maatskaplikewerk-dienslewering koördineer, bevorder en evalueer deur middel van 'n proses van toesig.

3.3 BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling is 'n proses waarby verskillende persone betrokke is. Die persone betrokke by prestasiebeoordeling sal vervolgens bespreek word.

3.3.1 Die toesighouer

Verskeie skrywers (Austin, 1981:199; Borders & Forg, 1991:43; Kadushin, 1992:46; Pettes, 1979; 55 en Shulman, 1993:203) identifiseer prestasiebeoordeling as een van die take van die toesighouer. Evaluering van die maatskaplike werker se werkverrigting kan gevolglik as 'n onderafdeling van supervisie beskryf word. Kadushin (1992:22) se beskrywing van supervisie as die koördinering, verbetering en evaluering van werkverrigting van maatskaplike werkers vir wie toesighouers verantwoordelik gehou word, vat bogenoemde beskrywings saam. In Maatskaplike Werk beoordeel die supervisor gewoonlik die maatskaplike werker se werkverrigting en laasgenoemde neem ook aktief daaraan deel. Toesighouers se posisie as middelvlakbestuurders, waar hulle enersyds vir ondergeskikte maatskaplike werkers se werkverrigting

verantwoordelik is, en andersyds aan die bestuur van die instansie verantwoording moet doen (Kadushin, 1992:21), maak hulle belangrike deelnemers tydens prestasiebeoordeling. Die toesighouer blyk dus in beide die maatskaplike werk praktyk en bedryfsopset die beoordelaar van die werkverrigting van 'n ondergeskikte te wees.

3.3.2 Die maatskaplike werker

In die bedryf word die betrokkenheid van die personeellid by prestasiebeoordeling ook beklemtoon. Long (1986:44-45) noem dat daar geredeneer sou kon word dat die personeellid subjektief is en dat wanneer die selfevaluering gedoen moet word, sekere leerbehoefes oorgesien kan word. Hy het egter in sy studie bevind dat dié verskynsel min teëgekem word. Volgens die skrywer kan dit moontlik toegeskryf word aan die feit dat individue beter in staat is om tussen spesifieke sterkpunte en leerbehoefes in hulle werkverrigting te onderskei as die toesighouer. Die rede hiervoor is dat die personeel sterkpunte en leerbehoefes self ervaar, maar die toesighouer dit in die personeellid se werkverrigting moet identifiseer. Leerbehoefes word sodoende meer akuraat geïdentifiseer en kan benut word as die basis van inidividuele ontwikkeling van die personeellid. Die skrywer bevestig dat die aktiewe betrokkenheid van personeel tydens hierdie proses hul motivering om die beplande aksie te implementeer om leerbehoefes aan te spreek, verhoog. Long (1986) het bevind dat by instansies waar groter betrokkenheid van personeel tydens prestasiebeoordeling vereis is, hulle motivering vir en verbinding tot die verbetering van werkverrigting en aksies wat geloods is om hulle professionele ontwikkeling te bevorder, hoër was.

Kadushin (1992:344) beklemtoon ook dat die maatskaplike werker as deelnemer aan prestasiebeoordeling die verantwoordelikheid vir selfevaluering en selfregulering behoort te aanvaar aangesien dit doeltreffende en effektiewe werkverrigting waarborg.

Bostaande sou direk met die beginsel van volwasse onderrig, wat algemeen vir die doel van Maatskaplike Werk benut word, in verband gebring kon word. Knowles (1971:39-44) beklemtoon dat volwasse leerders se onafhanklike selfbegrip hulle selfrigtinggewend maak. Aktiewe betrokkenheid van die volwasse leerder by die leerproses word dus aanbeveel aangesien 'n werknemer se verbinding tot 'n besluit wat geneem is, bepaal word deur die mate van betrokkenheid tydens die besluitnemingsproses. Die afleiding kan dus gemaak word dat die maatskaplike werker

'n erkende deelnemer aan prestasiebeoordeling is. Dit word in beide die maatskaplikewerk-praktyk en bedryfsopset ondersteun.

3.3.3 Ander beoordelaars

In Maatskaplike Werk verwys Kadushin (1992:389) na verskillende bronne wat geraadpleeg kan word vir prestasiebeoordeling. Aangesien maatskaplike werkers aktiewe deelnemers aan prestasiebeoordeling is, genereer hulle self die meeste inligting wat nodig is vir prestasiebeoordeling. Die rol wat kollegas en kliënte hierin kan speel, word ook deur die skrywer beklemtoon. Aangesien kollegas op 'n ander vlak as die toesighouer by maatskaplike werkers betrokke is, kan hulle waarnemings van 'n betrokke maatskaplike werker se werkverrigting benut word. Alhoewel kliënte om dieselfde rede 'n belangrike bron van inligting is, is hulle nie in 'n geskikte posisie om die maatskaplike werker se werkverrigting te beoordeel nie. Redes wat hiervoor aangevoer kan word, is dat kliënte nie ingelig is oor die instansie se verwagtinge nie, nie 'n oordeel kan fel oor die maatskaplike werker se optrede nie en dat hulle objektiwiteit betwyfel word vanweë hulle persoonlike verhouding met die maatskaplike werker.

Cummings en Schwab (1985:71) verwys ook na verskillende beoordelaars in die bedryf, naamlik medewerkers, ondergeskikte werkers en persone buite die werkomgewing. Volgens die skrywers is al die genoemde partye toepaslike beoordelaars, afhangende van die doel van evaluering en die dimensies wat beoordeel word. Henderson (1984:27) voeg ook die kliëntsisteem as 'n moontlike beoordelaar hierby. Soos in Maatskaplike Werk word die rol wat kollegas en kliënte as bronne vir prestasiebeoordeling kan speel, derhalwe erken.

3.4 DIE DOEL EN DOELWITTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling van personeel is 'n belangrike aspek van die bestuursproses binne enige organisasie. Prestasiebeoordeling kan oor die algemeen beskou word as 'n metode om die doeltreffendheid van die werknemers se werkverrigting in 'n organisasie te bepaal. Dit behels 'n proses waardeur die bestuur die prestasie van die individu beoordeel in terme van kwaliteit en kwantiteit sowel as om die waarde daarvan vir die organisasie te assesser. Verder geskied prestasiebeoordeling sodat 'n verskeidenheid van besluite rakende die organisasie se arbeidsmag geneem kan word.

Die doel van prestasiebeoordeling moet duidelik en eksplisiet gestel word, veral wanneer daar gepoog word om riglyne vir prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers in die bedryfsopset te bepaal.

Prestasiebeoordeling ten opsigte van die praktiserende maatskaplike werker word beskou as 'n objektiewe waardebeoordeling van die maatskaplike werker se totale werkverrigting gedurende 'n bepaalde tydspanne (Kadushin, 1992:314). Benewens hierdie hoofdoelstelling nl. om 'n objektiewe waardebeoordeling van die maatskaplike werker se totale werkverrigting tydens 'n bepaalde tydspanne te bepaal, is daar ook nog ander doelwitte. Vanuit die literatuur (Kroon, 1995:173-174; Matheson *et al.*, 1995:5) is die volgende doelwitte geïdentifiseer:

- Prestasiebeoordeling help om die gehalte van dienslewering te bepaal en vergemaklik dit om leemtes te identifiseer en aan te spreek.
- Prestasiebeoordeling kan gebruik word om die maatskaplike werker se spesifieke behoeftes vir ontwikkeling te identifiseer, waarna gepaste opleidingsprogramme beplan kan word ten einde in die behoeftes te voorsien. Prestasiebeoordeling kan ook help om leemtes in bestaande opleidingsprogramme uit te wys.
- Prestasiebeoordeling kan as 'n bestuurshulpmiddel gebruik word ten opsigte van bevorderings en salarisaanpassings. Poswaarderings is gemoed met die vasstelling van salarisskale vir verskillende poste. Prestasie evaluering kan dan benut word vir salarisverhoging en aanpassings vir individue op grond van prestasie.
- Prestasiebeoordeling kan as hulpmiddel benut word om faktore wat buite die werknemer se werkomgewing bestaan en wat 'n negatiewe invloed op sy/haar werkprestasie het, te identifiseer. Indien prestasiebeoordeling reg toegepas word om die faktore wat geïdentifiseer is, kan dit dus ook bydra om hierdie faktore te hanteer.

Kadushin (1992) vat die doelwitte van prestasiebeoordeling saam en voer aan dat prestasiebeoordeling 'n tweeledige fokus het, nl. 'n administratiewe fokus wat verband hou met bevorderings en oorplasinge en 'n professionele fokus wat die maatskaplike werker se professionele groei en ontwikkeling, periodiek op 'n sistematiese wyse meet.

Na aanleiding van bogenoemde, kan daar tot die gevolgtrekking gekom word, dat prestasiebeoordeling ten doel het om die prestasievlak van die maatskaplike werker te bepaal en te verhoog, sowel as om die ontwikkeling van die werker as professionele persoon te beoordeel. Prestasiebeoordeling lei dus onteenseglik tot die verhoging van die dienslewering aan die kliëntsisteem en die verbetering van die funksionering van die organisasie.

3.5 DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling hou bepaalde voordele vir die organisasie, die toesighouer, die maatskaplike werker en die kliënt in. Vanuit die maatskaplikewerk-literatuur bespreek verskeie skrywers (Austin, 1984:200-201; Grobbelaar, 1990:49; Kadushin, 1992:343-347) die waarde wat prestasiebeoordeling vir die verskillende rolspelers inhou. Samevattend kan bogenoemde skrywers se menings as volg omskryf word:

Prestasiebeoordeling bied aan die **organisasie** die geleentheid om aanspreeklikheid teenoor die publiek na te kom en te bepaal of dienslewering op standaard is en of die verwagte resultate gelewer word. Evaluering van prestasie bevorder dus kommunikasie tussen die toesighouer en die bestuur. Prestasiebeoordeling kan deur die organisasie gebruik word vir toekomstige beplanning van dienste en om oor die maatskaplike werker se bevordering of ontslag, te besin. Verder kan prestasiebeoordeling ook 'n aanduiding gee van hoe effektief die organisasie se algemene indiensnemingspraktyke soos werwing, keuring, opleiding, personeelontwikkeling en poswaardering, toegepas word.

Vir die **toesighouer** bied prestasiebeoordeling 'n aanduiding van die vlak waarop die maatskaplike werker funksioneer. Dit kan in aanmerking geneem word by toekomstige werktoewysing en wanneer 'n onderrigprogram vir die maatskaplike werker opgestel word.

Hierbenewens hou prestasiebeoordeling sekere voordele vir die **maatskaplike werker** en die **kliënt** in. Prestasiebeoordeling is bevorderlik vir die onderrigproses omdat dit die proses van onderrig en leer meer bewustelik maak. Die feit dat die maatskaplike werker terugvoering, vergoeding en erkenning ooreenkomstig prestasies ontvang is 'n sterk motivering vir verdere prestasies. Die resultate van prestasiebeoordeling is ondersteunend en het ook waarde vir die proses van onderrig sowel vir die

administratiewe werk wat maatskaplike werkers verrig. Die rede hiervoor is omdat alles gerig is op ontwikkeling van die vermoëns van die werkers en die verbetering van hulle onvermoëns. Vir die kliënt hou dit waarde in deurdat prestasiebeoordeling verseker dat 'n gehalte diens gelewer word aangesien prestasiebeoordeling daartoe bydra om die maatskaplike werker se dienslewering te verhoog. Dit bied ook verder beskerming aan die kliënt teen die maatskaplike werker se misbruik van sy/haar mag of posisie.

Vanuit bogenoemde is dit duidelik dat prestasiebeoordeling voordele inhou, maar vanuit die literatuur blyk dit dat prestasiebeoordeling ook gepaard gaan met sekere probleme. In die volgende gedeelte sal daar op dié aspek gefokus word.

3.6 PROBLEME MET BETREKKING TOT PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling is 'n komplekse, subjektiewe proses. Die proses is vatbaar vir 'n verskeidenheid faktore wat tot perseptuele verdraaiings kan lei en wat uiteindelik tot onakurate beoordelings aanleiding kan gee.

Probleme met prestasiebeoordeling kan volgens Gerber *et al.* (1992:464) die gevolg wees van die prestasiebeoordelingstelsel self of van die wyse waarop dit toegepas word. Probleme kan ook spruit vanuit die beoordelaar self. In die geval van die beoordelingstelsel kan die probleme geleë wees in die riglyne waarvolgens prestasiebeoordelings geskied of in die toepassing daarvan. Met betrekking tot die probleme wat in die beoordelaar self geleë is, is daar by verskeie skrywers (Beach, 1985:215; Gerber, *et al.*, 1992:464; Grobbelaar, 1990:47-63; Kadushin, 1985:354; Wolmarans, 1983) eenstemmigheid en is dit duidelik dat die volgende neigings algemeen by prestasiebeoordeling voorkom.

3.6.1 Subjektiviteit van menslike oordeel

Die lae verband wat tussen evalueringresultate en die werklike aard van die maatskaplike werker se werkverrigting, bestaan, is gedeeltelik toe te skryf aan die subjektiviteit van beoordelaars. Elke party beskou 'n saak vanuit sy/haar persoonlike verwysingsraamwerk en in 'n poging om objektief te wees, kan die toesighouer daartoe neig om die persoon te streng te beoordeel of selfs te toegeeflik te wees.

3.6.2 Ongemak van beoordelaars

Toesighouers ondervind dikwels probleme met betrekking tot die beoordelingstaak aangesien hulle daarop ingestel is om die ondergeskikte werker te ondersteun en te onderrig en nie om kontrole oor die werknemer (maatskaplike werker) se werkverrigting uit te oefen nie. Veral in die geval van negatiewe terugvoering kan toesighouers voel dat dit die goeie verhouding wat daar bestaan, nadelig kan beïnvloed (Grobelaar, 1990:50). Kadushin (1985:330) wys ook op die feit dat die toesighouer 'n negatiewe evaluering kan ervaar as 'n bewys dat hy/sy as toesighouer gefaal het, aangesien evaluering van die maatskaplike werker se werk ook beoordeling van die toesighouer se werk impliseer. Toesighouers kan voorts ook huiwerig wees om maatskaplike werkers se werkverrigting hoegenaamd te evalueer aangesien hulle nie oor voldoende kennis van supervisie of prestasiebeoordeling beskik nie.

3.6.3 Die stralekrans effek

In die geval van die stralekrans effek baseer die beoordelaar sy/haar oordeel op 'n algemene indruk van die werknemer. Hierdie geheel indruk kan positief of negatief wees omdat die resultate van prestasiebeoordeling gebaseer word op 'n algemene indruk.

3.6.4 Die resenteheid van gebeure

Wanneer daar nie voldoende rekord gehou word van die persoon se deurlopende prestasie nie, kan dit gebeur dat slegs resente gebeure vir beoordeling in aanmerking geneem word. Dit kan as nog 'n probleem, wat in die beoordelaar geleë is, beskou word.

3.6.5 Perseptuele verskille

Daar kan perseptuele verskille by beoordelaars bestaan met betrekking tot die beskrywende begrippe wat gebruik word om die persoon se standaard van werk te beskryf. So kan daar 'n verskil in interpretasie van die kriteria vir meting by verskillende toesighouers wees. Die begrippe soos onbevredigend, bevredigend of uitstekend kan dus verskillende betekenis vir verskillende toesighouers inhou.

3.6.6 Die ingesteldheid van die organisasie

Die doel wat die topbestuur met prestasiebeoordeling wil bereik, kan 'n invloed uitoefen op die strengheid of toegeeflikheid van die toesighouer tydens prestasiebeoordeling (Beach, 1985:217). Dit kan gebeur dat die organisasie die werknemers graag in 'n gunstige posisie teenoor werknemers in ander organisasies wil plaas en gevolglik daarop ingestel is dat soveel moontlik van die personeel bevorderbaar moet wees. Indien dit gebeur is dit nie 'n objektiewe beoordeling nie.

Deur van hierdie leemtes in die beoordeling van personeel (maatskaplike werkers) se werkverrigting bewus te wees, kan ernstige probleme vir beide die toesighouer sowel as die maatskaplike werker en die organisasie voorkom word. Die toesighouer se kennisname hiervan kan lei tot doelgerigte benutting van prestasiebeoordeling, en die maatskaplike werker se weerstand teen prestasiebeoordeling kan sodoende afgebreek word.

3.7 VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING

Ten einde prestasiebeoordeling doelgerig en effektief te laat geskied, is daar bepaalde vereistes wat nagevolg moet word. Hierdie vereistes, soos van toepassing in maatskaplike werk, sal vervolgens bespreek word.

3.7.1 Kommunikasie

Cronjé (1986:117, 126) beskou gesonde kommunikasie as onontbeerlik vir die doeltreffende funksionering van 'n organisasie en derhalwe ook vir die uitvoering van prestasiebeoordeling. Die inhoud wat gekommunikeer word is nie alleen belangrik nie, maar die manier waarop gekommunikeer word, is bepalend vir onderlinge verhoudinge tussen die mense in 'n organisasie.

Verskeie skrywers in Maatskaplike Werk (Austin 1981:205; Kadushin, 1992:363; Pettes, 1979:57; Shulman, 1982:295 en Weinbach, 1994:152) ondersteun die gebruik dat evaluering op skrif gestel moet word. 'n Skriftelike evaluering stel die toesighouer in staat om die maatskaplike werker se werkverrigting direk en spesifiek te evalueer, te heroorweeg en om moontlike veranderinge in die inhoud en klem aan te bring. Tydens 'n mondelinge evaluering is bovermelde nie moontlik nie. Die nadele wat 'n mondelinge

prestasiëbeoordeling inhou, is dat inligting verkeerdelik geïnterpreteer kan word en twyfel kan laat oor die ware inhoud van die toesighouer se woorde. 'n Skriftelike evaluering, darenteen, kan herhaaldelik geles en nagegaan word, wat die moontlikheid van verdraaide betekenisse beperk. Kadushin (1992:363-364) stel voor dat die maatskaplike werker die evaluering deurlees en 'n afskrif hou. Daar word verder aanbeveel dat die maatskaplike werker die evalueringsverslag in die toesighouer se teenwoordigheid deurlees sodat onsekerhede, vrae en besware onmiddellik uitgeklaar kan word.

3.7.2 Die onderrigmodel

'n Tweede vereiste vir prestasiëbeoordeling in die maatskaplike werk praktyk, is dat 'n onderrigmodel benut word. Verskillende skrywers in Maatskaplike Werk (Botha, 1985:244; Kadushin, 1992:142 en Middleman & Rhodes, 1985:236) verwys na 'n model van werkverrigting wat as 'n riglyn kan dien van die kennis waaroor die maatskaplike werker behoort te beskik om effektief te kan werk. Dit word 'n onderrigmodel genoem en word benut om supervisie en dus ook prestasiëbeoordeling uit te voer. Om die maatskaplike werker se leerbehoefte te identifiseer vir supervisie doeleindes, word 'n model volgens spesifieke komponente van die maatskaplikewerk-praktyk opgestel. Kadushin (1992:142-143) het vyf komponente hiervoor geïdentifiseer waarvan maatskaplike werkers bewus moet wees om hulle werk effektief te kan doen. Die komponente behels die organisasie waar die maatskaplike werker werksaam is (**plek**), die kliëntsisteem aan wie hulp verleen word (**persoon**), die maatskaplike probleme wat hanteer word (**probleem**), die maatskaplikewerk-proses waardeur intervensie geskied (**proses**) en die maatskaplike werker self wat die werk verrig (**personeellid**). Die komponente word beoordeel in terme van die maatskaplike werker se kennis van, vaardigheid in en houding teenoor elke komponent.

In die bedryfsliteratuur word na 'n onderrigmodel as 'n werkverrigtingsmodel verwys. Dit word ook as 'n voorvereiste vir prestasiëbeoordeling geïdentifiseer (Lussier, 1989:332 en Robbins, 1976:414). Henderson (1984:78, 145) wys op die belangrikheid dat die personeellid saam met die toesighouer sal besluit oor wanneer, waar en hoe die prestasiëbeoordeling gedoen moet word. Dit dui op 'n werkverrigtingsmodel en werkverrigtingsdoelstellings. Die opstel en benutting van 'n werkverrigtingsmodel maak dit moontlik om die vlak van werkverrigting van personeel te meet en te dokumenteer.

Henderson (1984:144) vestig die aandag daarop dat die onderrigmodel realisties en bereikbaar, maar ook 'n uitdaging vir die personeellid moet wees. Die onderrigmodel moet die aanvaarbare werkverrigtingsvlak wat bereik behoort te word, beskryf. Indien standaarde te laag gestel word, word produktiwiteit negatief beïnvloed en bied dit nie uitdagings aan die personeellid nie. Indien standaarde egter te hoog gestel word, impliseer dit dat die meeste persone nie die verwagte standaard sal bereik nie en dus moet sal verloor. Dit is die navorser se mening dat so 'n situasie negatief op die individu se motivering en ontwikkeling sal inwerk. Aangesien motivering vir leer ook by maatskaplike werkers as belangrik beskou word (Kadushin, 1992:183-186) kan die bogenoemde vereistes wat toesighouers moet nakom op die onderrigmodel vir maatskaplike werkers binne die bedryfsopset van toepassing gemaak word.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat 'n onderrigmodel vir die maatskaplikewerk-praktyk binne die bedryfsopset nie net 'n voorvereiste vir supervisie is nie, maar ook vir prestasiebeoordeling. Die voordeel van die onderrigmodel is dat dit 'n duidelike uiteensetting gee van die kennis, vaardighede en houding waaroor die maatskaplike werker ten opsigte van die verskillende komponente behoort te beskik om effektiewe werkverrigting te kan lewer. Met laasgenoemde bekend, kan elke maatskaplike werker se werkverrigting hiervolgens beoordeel word tydens die proses van prestasiebeoordeling.

3.7.3 Die onderrigevaluering

'n Verdere vereiste vir die deurvoer van die proses van supervisie en prestasiebeoordeling is die opstel van 'n onderrigevaluering. In maatskaplike werk literatuur word melding gemaak van 'n onderrigevaluering wat deur Kadushin (1992:196) gedefinieer word as 'n spesifieke omskrywing van die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houding ten opsigte van die verwagte standaard van werkverrigting ten opsigte van elk van die vyf komponente van die onderrigmodel. Hierdie vergelyking of assessering is 'n werkswyse in die prestasiebeoordelingsproses wat behels dat die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werkverrigtingsvlak en die verwagte vlak vir werkverrigting soos aangedui in die onderrigmodel, bepaal word (Robbins, 1976:419). Die onderrigevaluering is dus in maatskaplike werk, asook die bedryfsopset, 'n voorvereiste vir prestasiebeoordeling.

'n Onderrigevaluering moet insluit wat die maatskaplike werkers reeds weet, wat hulle moet leer, wat hulle wil leer en hoe hulle dit wil leer. Botha (1985:245) omskryf die onderrigevaluering as die leerbehoefte van die maatskaplike werker wat geïdentifiseer is deur die onderrigmodel as norm te benut. Die inhoud van die onderrigevaluering word deur verskeie skrywers (Austin, 1981:243-233; Kadushin, 1992:196-200; Middleman & Rhodes, 1985:147, 285, 236) omskryf. 'n Samevatting hiervan word deur Botha (1985:245) gegee. Nie net die blote identifisering van sterkpunte en leerbehoefte is belangrik nie, maar ook inligting oor die maatskaplike werker se persoonlike agtergrond, waar dit van toepassing is. Verder is agtergrondgeskiedenis van die maatskaplike werkers soos akademiese opleiding, prestasievermoë, vorige werksondervinding, waar van toepassing, huidige werkverrigtingstandaard, motiveringsvlak, houding teenoor supervisie, vermoë tot selfstandige funksionering, persoonlike werk voorkeure en belangstellings, aanpassingsvermoë hantering van professionele verhoudings en benutting van nuwe kennis, ook nodig.

Daar is 'n direkte verband tussen die onderrigevaluering en prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers. Supervisie is 'n onderrig-leerproses waartydens daarna gestreef word om die maatskaplike werker se werk te verbeter deur sterkpunte en leerbehoefte te identifiseer (Kadushin, 1992:347-348). Dit blyk dus dat die onderrigevaluering benut behoort te word om die professionele groei van die maatskaplike werker te bevorder. Die onderrigevaluering vorm dus die basis vir die daaropvolgende en deurlopende prestasiebeoordeling van die maatskaplike werker. Prestasiebeoordeling kan dus ook beskou word as 'n hersiening van die onderrigevaluering.

3.7.4 Die onderrigprogram

As vierde vereiste vir supervisie en prestasiebeoordeling, moet 'n onderrigprogram in maatskaplike werk na aanleiding van die onderrigevaluering opgestel word. Die onderrigprogram is die program waarvolgens supervisie gaan plaasvind (Botha, 1985:245). In die onderrigprogram word die leerbehoefte van die maatskaplike werker geprioritiseer en die verband tussen die sterkpunte en leerbehoefte ten opsigte van die verskillende komponente van die onderrigmodel aangedui. Kadushin (1992:151-152) beskryf die onderrigprogram as die sillabus vir supervisie en beskou die individuele- en groepsupervisiesessies as geleenthede waartydens die onderrigprogram geïmplementeer kan word. 'n Onderrigprogram kan dus beskou word as die plan

waarvolgens leerbehoefte aangespreek en sterkpunte uitgebou word om die maatskaplike werker se werk te verbeter, asook om professionele groei te bevorder. Hawkins en Shohet (1989:28) beklemtoon ook dat maatskaplike werkers self moet toesien dat hulle die supervisie wat verlang word, verkry. Dit kan gedoen word deur middel van onderhandeling en duidelike kontraksluiting. Die maatskaplike werker en toesighouer kan onderhandel oor die implementering van supervisie, die fokuspunte daarvan, sowel as die monitering van vordering wat genoem is en hersiening van prestasiebeoordelings wat reeds afgehandel is. Tydens kontraksluiting moet daar duidelikheid oor die inhoud wees en die deelname van beide die maatskaplike werker en toesighouer is essensieel. Indien bogenoemde tydens prestasiebeoordeling in Maatskaplike Werk toegepas word, kan afgelei word dat die sukses wat met die onderrigprogram behaal word as motivering benut kan word om verbeterde werkverrigting en professionele groei tydens prestasiebeoordeling te illustreer. Vordering in die bereiking van onderrigdoelwitte kan dus 'n aanduiding wees van groei wat by die maatskaplike werker plaasgevind het.

3.7.5 Kriteria vir prestasiebeoordeling

Evalueringskriteria is in beide die maatskaplikewerk-praktyk en die bedryfsopset 'n voorvereiste vir prestasiebeoordeling aangesien dit die werkverrigting van personeel en maatskaplike werkers meetbaar maak. Skrywers soos Lundgren *et al.* (1978:87); Long (1986:41) en Lussier (1989:334) bestempel duidelike doelwitte, standaard en kriteria vir werkverrigting ook in die bedryf as noodsaaklik in die prestasiebeoordelingsproses. Vae evalueringsvorme, vaag omskryfde kriteria, ontoepaslike metings en betekenislose assesseringsitems is tekens van gebrekkige evalueringstandaarde. Robbins (1976:418) noem dat die seleksie van ontoepaslike kriteria disfunksionele gevolge het. Indien evalueringskriteria byvoorbeeld gebaseer is op die aantal onderhoude wat 'n maatskaplike werker voer, in gevalle waar die meeste kliënte intensiewe terapeutiese intervensie vereis, kan so 'n prestasiebeoordeling nie as billik en regverdig beskou word nie.

In Maatskaplike Werk is verskillende skrywers soos Cronjé (1986:236), Haines (1966:175-176), Millar (1990:66) en Shulman (1993:206) dit eens dat 'n gebrek aan objektiewe maatstawwe of kriteria vir werkverrigting, prestasiebeoordeling bemoeilik. Hulle identifiseer die aard van maatskaplikewerk-intervensie en die vertrouens-

verhouding tussen die maatskaplike werker en die kliëntsisteem as die oorsaak hiervan. Die redes hiervoor is dat die sukses van maatskaplikewerk-intervensie nie soos in die bedryf op die hoeveelheid uitsette of wins gebaseer is nie, maar op probleemoplossing. Die sukses van maatskaplikewerk-intervensie is ook nie altyd op die korttermyn in waarneembare terme meetbaar nie. Sukses is dikwels eers na verloop van tyd sigbaar. Robbins (1976:419) noem dat werkverrigting gevolglik soms subjektief beoordeel moet word. Die skrywer beklemtoon egter dat subjektiewe kriteria gekwantifiseer moet word deur die waarde van werkverrigtingstake te bepaal en dit in objektiewe onderafdelings te verdeel. Dit sou beteken dat die waarde van take wat binne 'n werklading uitgevoer moet word, bepaal en geprioritiseer moet word sodat die kennis, vaardighede en houding wat nodig is om die take uit te voer, objektief beskryf kan word.

Kadushin (1992:343-344, 369) noem dat evalueringskriteria vanuit die onderrigmodel ontwikkel kan word en dat 'n kriterium dus 'n standaard daarstel waarteen vergelykings gemaak kan word. Kriteria is gebaseer op dié aspekte wat van belang is tydens die totale werkverrigting van die maatskaplike werker. Millar (1990:69) wys daarop dat evalueringskriteria dié dimensies van werkverrigting is waarvolgens 'n maatskaplike werker beoordeel word. Kriteria moet relevant, onpartydig, betekenisvol en prakties wees. *Relevansie* verwys na betroubare en geldige meting; *onpartydigheid* verwys na werksverwante dimensies en moet nie op irrelevante persoonlike eienskappe van die maatskaplike werker gebaseer wees nie; *betekenisvolheid* verwys na die verband met organisasiedoelstellings; en *prakties* verwys na meetbaarheid en uitvoerbaarheid in terme van 'n redelike tydspanne.

Die ontwikkeling van verstaanbare en akkurate posomskrywings is 'n inisiële stap in die prestasiebeoordelingsproses. 'n Posbeskrywing behels die omskrywing van 'n personeelid se werkverrigtingstake, wat dan in die beoordeling geëvalueer word (Henderson, 1984:87). Granvold (1978:200-202), Kadushin (1992:369-371) en Millar (1990:67) is ook van mening dat prestasiebeoordeling in Maatskaplike Werk by 'n posomskrywing en bepaling van doelwitte begin. Die toesighouer kan hiervolgens spesifiseer watter werkverrigtingsaktiwiteite die maatskaplike werker moet begin uitvoer, watter volgehou en watter gestaak moet word. Die prestasiebeoordelingsproses bestaan dus uit 'n spesifieke posomskrywing, duidelike en spesifieke kriteria waaraan die uitvoering van die posbeskrywing gemeet kan word en die beoordeling van

werkverrigting in terme van vooropgestelde kriteria.

Die maatskaplike werker se werk word dus beoordeel volgens kriteria wat opgestel word volgens dit wat nodig is om 'n aanvaarbare werkverrigtingsvlak te bereik en te handhaaf binne 'n bepaalde pos. Shulman (1982:296) identifiseer vier onderrigareas wat by Kadushin (1992) se onderrigmodel aansluit en wat ook as kriteria vir prestasiebeoordeling kan dien. Die vier areas is: *professionele vaardighede*, wat met Kadushin se proses vergelyk word; die *benutting van leergeleenthede* (die professionele persoon waarna Kadushin verwys); *werkloadingbestuur* (die plek volgens Kadushin se uiteensetting) en *professionele invloed* (die proses in Kadushin se model). Die vyf komponente van Kadushin (1992) se onderrigmodel blyk gevolglik 'n goeie uitgangspunt te wees vir die opstel van evalueringskriteria.

Wanneer kriteria of meetinstrumente vir prestasiebeoordeling, saamgestel word, behoort die organisasie se beleid en die spesifieke taakopdrag van die bedryfsmaatskaplike werker in berekening gebring te word. Kriteria en meetinstrumente kan op verskillende maniere saamgestel word en dit bly die keuse van die organisasie. Hierdie verskillende maniere waarop kriteria saamgestel en gevolg sal word, gaan dikwels gepaard met die sterkpunte sowel as die tekortkominge van die werkprestasie van die maatskaplike werker. Daarom is dit belangrik dat 'n formaat en proses gekies moet word, wat die besonderhede van die diensleweringdoelwitte, die taakoms krywing en die voortdurende professionele ontwikkeling van elke maatskaplike werker sal inkorporeer.

Ten spyte van die feit dat die inhoud van evalueringskriteria van organisasie tot organisasie mag verskil, behoort die kriteria die generiese maatskaplikewerk-kennis, vaardighede, metodes en algemene doelstellings soos die verbetering, ondersteuning of herstel van psigososiale funksionering, te reflekteer (Botha, 2000:256). Soos reeds genoem, is daar verskillende maniere waarvolgens evalueringsvorme en kriteria saamgestel kan word.

Botha (2000:257) gee 'n breë indeling van riglyne wat benut kan word, waarvolgens evalueringsvorme en kriteriapunte saamgestel kan word. Sy noem dat by elkeen van die verskillende vorms behoort meting, hetsy in skale of vlakke of punte ingebou te word, volgens die keuse van die organisasie. Van belang is dat die totale omvang van die

maatskaplike werker se werkverrigting aan evaluering onderwerp sal word.

Botha (2000:257) is verder ook van mening dat die kriteriapunte die volgende moet insluit: wat die kennis en vaardighede sowel as die houding van die bedryfsmaatskaplike werkers is ten opsigte van die organisasie waar hulle werk; die kliëntsisteem met wie gewerk word, die kliëntsisteem se behoeftes en probleme; die maatskaplikewerk-proses ten opsigte van gevallewerk, groepwerk, gemeenskapswerk en navorsing wat die maatskaplikewerk-praktisyn toepas, asook aspekte rakende die maatskaplike werker self. Hierdie sienswyse van Botha (2000:257) sluit aan by die vyf verskillende komponente soos deur Kadushin (1992:142-143) aangedui en wat gebruik moet word vir die inhoud van 'n onderrigmodel, naamlik die organisasie (plek), kliënt (persoon), die behoeftes en probleme (probleem), maatskaplike werk (proses) en die maatskaplike werker (personeellid). Dit is van belang dat die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding ten opsigte van elk van hierdie komponente voortdurend bepaal moet word.

Na aanleiding van bogenoemde skrywers se menings word aanbeveel dat die onderrigmodel van die organisasie as basis gebruik behoort te word om die verskillende kriteria of insidente wat gemeet of geëvalueer moet word, saam te stel.

In die volgende afdeling sal die proses van prestasiebeoordeling bespreek word.

3.8 DIE VERLOOP VAN DIE PROSES VAN PRESTASIEBEOORDELING

Die suksesvolle implementering van 'n prestasiebeoordelingstelsel vir die maatskaplike werk-praktyk binne enige sekondêre opset, vereis nie net kennis van die vereistes of beginsels van prestasiebeoordeling nie, maar dit moet ook volgens 'n duidelike onderskeibare proses gedoen word. Die implementering van die prestasiebeoordelingsproses word in stappe verdeel wat opeenvolgend uitgevoer moet word om te verseker dat die proses as billik en regverdig beskou sal word. In die volgende gedeelte sal die deurlopende aard van prestasiebeoordeling eers beskryf word, daarna word die stappe onderskei en bespreek.

3.8.1 Prestasiebeoordeling as deurlopende proses

Soos uit die literatuur blyk, behoort prestasiebeoordeling 'n deurlopende proses te wees en kan daar tussen 'n informele en formele evaluering onderskei word. In Maatskaplike Werk onderskei skrywers soos Kadushin (1992:342-343), Munson (1993:203) en Shulman (1993:203) ook tussen formele prestasiebeoordeling (die formele evalueringssessie) en deurlopende prestasiebeoordeling wat deel vorm van supervisie in maatskaplike werk. Die supervisiesessie fokus op die hier en nou, terwyl formele prestasiebeoordeling met die totale werklading (algemene tendense in die maatskaplike werker se werkverrigting) gemoeid is. Die formele of finale evaluering is dus 'n opsomming van die deurlopende beoordeling wat gedurende elke supervisiesessie plaasgevind het. Dit sluit gevolglik aan by die beginsel dat prestasiebeoordeling vloeibaar is en dit weerspieël dus dat sukses nie finaal en mislukking nie fataal is nie.

Daar blyk geen norm vir die frekwensies van formele prestasiebeoordeling te wees nie, maar skrywers soos Austin (1981:200); Henderson (1984:273); Kadushin (1992:358); Millar (1990:65) en Rue en Byars (1982:167-777) meld dat die meeste instansies vereis dat prestasiebeoordeling een tot twee keer per jaar plaasvind. Cummings en Schwab (1973:110-111) asook Wolmarans (1983:268-269) huldig soortgelyke standpunte en noem dat evalueringssessies wat een maal per jaar geskied, beperkinge het aangesien dit meestal oorhaastig gedoen word en nie gekoppel word aan kritiese insidente oor 'n verloop van tyd nie. 'n Evalueringprogram met gereelde keerdatums verseker meer sinvolle terugvoering en is bevorderlik vir ontwikkeling.

Aangesien personeel en maatskaplike werkers in die algemeen meer gereelde terugvoering verlang, word informele prestasiebeoordeling tydens supervisiesessies aanbeveel wat dan opgevolg word met 'n formele prestasiebeoordeling een maal per jaar. Long (1986:35) stem hiermee saam en beskou die prestasiebeoordelingsonderhoud as een formele geleentheid wat volg op verskeie informele werksverwante beoordelings tydens supervisie.

3.8.2 Stappe in die proses van prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling in die maatskaplike werk praktyk word in stappe verdeel. Vanuit die literatuur word die volgende stappe geïdentifiseer.

3.8.2.1 Beplanning van 'n formele prestasiebeoordelingsonderhoud

In die maatskaplikewerk-literatuur word die beplanning of skedulering van 'n formele beoordelingsessie as die eerste stap in die proses van prestasiebeoordeling beskryf. In Maatskaplike Werk is Austin (1981:243-244), Botha (1971:99) en Shulman (1993:206) dit eens dat voorbereiding vir prestasiebeoordeling reeds by die indiensneming van maatskaplike werkers begin. Dit is dus nodig dat maatskaplike werkers reeds tydens oriëntering ingelig word dat evaluering van hulle werkverrigting gaan plaasvind, hoe gereeld dit gaan geskied en ook riglyne verskaf word waarvolgens hulle geëvalueer gaan word. Die skedulering van 'n formele evalueringssessie volg dus outomaties vanuit die ooreenkoms dat prestasiebeoordeling sal plaasvind.

Kadushin (1992:357-358) beveel aan dat die toesighouer die maatskaplike werker 'n week voor die evalueringssessie van die datum en tyd moet verwittig. Albei is gevolglik bewus van die datums en dit vergemaklik beide se voorbereiding vir die evalueringsonderhoud. Verder help dit ook om die vrees en spanning wat by die maatskaplike werker mag ontstaan vir die evaluering, te verminder.

Prestasiebeoordeling vereis spesifieke beplanning en is nie 'n aktiwiteit wat net terloops afgehandel kan word nie. Die volgende stap van prestasiebeoordeling is volgens verskeie skrywers in Maatskaplike Werk (Kadushin, 1992:358-359, Kemshall, 1995:148 en Pettes, 1979:57) dat beide hulle moet voorberei op die evalueringsonderhoud. Die voorbereiding van die bedryfs-maatskaplike werker word hierna bespreek en die voorbereiding van die toesighouer volg daarna.

3.8.2.2 Voorbereiding deur die bedryfs-maatskaplike werker

Bedryfs-maatskaplike werkers het 'n taak om hulle voor te berei vir die evalueringssessies. Bedryfs-maatskaplike werkers se voorbereiding handel primêr oor 'n assessering van hulle eie werkverrigting of selfevaluering. In Maatskaplike Werk is selfevaluering deel van prestasiebeoordeling en dit het spesifiek betrekking op die maatskaplike werker se eie houding teenoor persoonlike groei en vordering. Maatskaplike werkers let dus in selfevaluering op na hulle eie leerbehoefte en sterkpunte, asook hulle motivering vir en betrokkenheid by die professie (Eldridge, 1983:462).

Eldridge (1983:428-429) het in sy studie oor maatskaplike werkers se selfevalueringsmetodes bevind dat hulle dit nie sistematies doen nie en nie gestandaardiseerde evalueringsmetodes benut nie. In *Maatskaplike Werk* is daar egter wel verskeie riglyne waarvolgens maatskaplike werkers hulle kan voorberei. Botha (2000:) het sekere riglyne voorgestel waarvolgens die maatskaplike werkers hulle kan voorberei.

Maatskaplike werkers kan byvoorbeeld die volgende gebruik: Die evaluerende slotopmerkings wat die toesighouer sedert die vorige evaluering gemaak het op verslae van die maatskaplike werker; die aantekeninge van supervisiegesprekke; en die aantekeninge oor elke afsonderlike evalueringssessie wat reeds plaasgevind het. Dit is verder belangrik dat maatskaplike werkers hulle ook sal voorberei om hulle eie werkverrigting met voorbeelde of kritiese insidente te staaf (Shulman, 1993:207).

3.8.2.3 Voorbereiding deur die toesighouer

Volgens Kadushin (1992:342) is die voorbereiding van die toesighouer 'n deurlopende proses en derhalwe is dit noodsaaklik dat die toesighouer deurgaans, byvoorbeeld na supervisiesessies aantekeninge sal maak. Sodoende sal dit maklik wees om alle aspekte wat geëvalueer word met feite te staaf. Dit sal die evaluering meer geloofwaardig maak vir die bedryfs-maatskaplike werker. Spesifieke voorbereiding deur die toesighouer kan op die volgende wyse geskied.

Die evalueringvorm moet aan die hand van gedokumenteerde inligting ingevul word. Inligting kan bekom word vanuit die lêers en verslae van die bedryfs-maatskaplike werker, vanuit enige geskrewe stukke oor projekte wat aangepak is, statistieke, supervisieverslae van die toesighouer en van vorige evalueringe. Kadushin (1985:374) noem dat tydens die versameling van inligting vir die evalueringsverslag dit belangrik is dat faktore wat 'n invloed op die maatskaplike werker se werkfunksionering mag hê, in ag geneem moet word. Die posbeskrywing van die maatskaplike werker kan ook as riglyn dien vir die evaluering en die toesighouer kan ook daarvolgens voorberei. Indien die formele evaluering deur insidente bewys kan word, sal dit meehelp om die vrees en spanning wat by die maatskaplike werker teenwoordig mag wees te verminder (Botha, 1971:100-101; Kadushin, 1985:346; Pettes, 1979:69).

Introspeksie deur die toesighouer oor sy/haar houding en gevoelens teenoor die maatskaplike werker is ook deel van die toesighouer se voorbereiding. Dit is

byvoorbeeld belangrik dat die toesighouer enige subjektiewe gevoelens oor die maatskaplike werker wat sy/haar objektiewe beoordeling van die maatskaplike werker se werk nadelig kon beïnvloed, voor die tyd moet verwerk. Die toesighouer moet ook voorbereid wees op enige slaggate wat in die evaluering mag voorkom. Enkele voorbeelde hiervan is waar toesighouers hulle eie funksionering, in plaas van die daargestelde evaluerings- kriteria, gebruik as maatstaf waarvolgens die maatskaplike werker gemeet word of waar toesighouers, in die geval van onsekerheid oor 'n sekere aspek, verval in 'n vae evaluering en die maatskaplike werker dan byvoorbeeld net as goed of gemiddeld evalueer.

3.8.3 Die prestasiebeoordelingsonderhoud

Die sukses van die prestasiebeoordelingsonderhoud hang af van hoe deeglik die toesighouer en die maatskaplike werkers voorberei het, asook hoe suksesvol die basiese beginsels van evaluering toegepas word. Kadushin (1992:353) meld dat die evaluering van die maatskaplike werkers binne 'n positiewe verhouding moet plaasvind. So 'n verhouding moet bestaan uit wedersydse respek en vertroue wat die maatskaplike werkers meer ontvanklik sal maak vir positiewe en negatiewe kommentaar oor hulle werkverrigtinge. Verder moet die toesighouer voor die aanvang van die evalueringssessie verseker dat die sessie vry van steurings sal wees (Austin, 1981).

Verskeie skrywers in Maatskaplike Werk verwys na 'n aanvangs-, middel- en afsluitingsfase in die prestasiebeoordelingsonderhoud (Austin, 1981:202; Gummer, 1984:94; Kadushin, 1992:360). Die bespreking van die prestasiebeoordelingsonderhoud sal vervolgens in terme van hierdie drie fases beskryf word.

In Maatskaplike Werk word die hantering van die maatskaplike werker se angstigheid en gevoelens jeens die evaluering, die hersiening van die prosedure wat gevolg sal word en 'n oorsig van die inhoud van die prestasiebeoordeling as waardevolle aanknopingspunte tydens die *aanvang van die prestasiebeoordelingsonderhoud* gesien. Austin (1981) meld dat die gebruik van algemene vrae en die vermyding van lesings verder kan bydra om maatskaplike werkers op hulle gemak te stel. Verder vestig Henderson (1984) die aandag daarop dat die personeellid opnuut uitgenooi moet word om verantwoordelikheid vir die beoordeling te aanvaar en daarom herinner te word dat elkeen se bydraes die resultate van die prestasiebeoordelingsonderhoud sal beïnvloed.

Kadushin (1992) en Shulman (1993:207) is dit verder eens dat daar met positiewe aspekte begin moet word. Areas in die maatskaplike werker se werk waaroor daar 'n meningsverskil is, moet ook vroeg geïdentifiseer en bespreek word. 'n Algemene inleiding wat die sterkpunte en leerbehoefte van die maatskaplike werker identifiseer, help ook om die spanning te verlig. Dit is veral waardevol omdat die maatskaplike werker weinig sal inneem van die positiewe terugvoer terwyl daar gewag word dat die leerbehoefte geïdentifiseer moet word.

Tydens die *middelfase van die prestasiebeoordelingsonderhoud* tree die toesighouer sterker na vore deur duidelike en eerlike terugvoering oor die werkverrigting op 'n ondersteunende wyse aan die maatskaplike werker te gee. In die verloop van die evalueringsonderhoud word hoofsaaklik gefokus op die beoordeling van werkkriteria, wat vooraf bepaal en aan beide die toesighouer en maatskaplike werker bekend is, en wat vervat is in 'n evalueringvorm. Daar moet in die onderhoud eenstemmigheid verkry word oor alle geïdentifiseerde leerbehoefte om sodoende 'n gesamentlike plan van aksie op te stel vir die verdere verbetering van werkverrigting (Austin, 1981:202; Gummer, 1984:94; Pettes, 1979:69). Nadat ooreenstemming bereik is of verskil in menings geïdentifiseer is, kan die toesighouer 'n finale besluit oor die inhoud van die prestasiebeoordeling maak en aan die maatskaplike werker oordra (Gummer, 1984:94; Shulman, 1993:203).

Deelname van beide die maatskaplike werker en toesighouer word van uiterste belang beskou. Die maatskaplike werkers moet ook geleentheid kry om te appèlleer teen prestasiebeoordeling wat hulle as onregverdig beskou. Beskikbare prosedures vir appèl is nie net belangrik nie, maar die toesighouer moet toegang tot die prosedures ondersteun. Pettes (1979:57) en Shulman (1993:206) bevestig die maatskaplike werkers se reg om nie met die finale prestasiebeoordeling saam te stem nie en beveel aan dat dit so genotuleer moet word in die skriftelike evaluering. In die maatskaplikewerk-praktyk is dit algemene gebruik om maatskaplike werkers insae in hul evalueringverslae te gee en te laat onderteken (Kadushin, 1992:364).

Tydens die *afsluiting van die prestasiebeoordelingsonderhoud* is dit volgens Kadushin (1992:362) noodsaaklik om die maatskaplike werker se gevoelens oor die prestasiebeoordeling te bespreek en te hanteer. Austin (1981:202) en Botha (2000:254) beskou die openlike bespreking van gevoelens tydens die prestasie-

beoordelingsonderhoud as van min waarde as die toesighouer nie die maatskaplike werkers kan oortuig dat hulle welsyn en professionele groei vir die toesighouer van primêre belang is nie . Die toesighouer moet die gesprek opsom en 'n vooruitskouing gee van die toekomstige optrede van beide die toesighouer en die maatskaplike werker. Enige aanbevelings wat rondom die maatskaplike werker se werkverrigting en vordering gemaak word, moet ook ter afsluiting met die maatskaplike werker gedeel word (Gummer, 1984:94). In hierdie stadium is dit ook nodig dat die maatskaplike werker die geleentheid gegun word om die toesighouer se werkverrigting te evalueer.

3.9 SAMEVATTING

Prestasiebeoordeling is 'n gesamentlike proses wat gedeelde verantwoordelikheid vir die toesighouer en maatskaplike werker meebring. Beide partye het 'n aktiewe rol te speel en geeneen moet die proses oorheers of domineer nie . Die gesamentlike aard van prestasiebeoordeling verhoog die geldigheid en benuttingswaarde daarvan vir beide toesighouer en maatskaplike werker, asook vir die organisasie en die kliënt. Prestasiebeoordeling is ook 'n komplekse subjektiewe proses wat tot probleme kan aanleiding gee. Faktore wat tot onakkurate beoordelings kan lei is in hierdie hoofstuk beskryf. Die aandag is daarop gevestig dat die toesighouer hiervan kennis moet neem aangesien dit kan lei tot doelgerigte benutting van die positiewe aspekte van prestasiebeoordeling vir die maatskaplike werker.

Voordat prestasiebeoordeling geïmplimenter kan word, is daar sekere vereistes wat gevolg moet word. Prestasiebeoordeling moet binne oop kommunikasiestrukture geskied en moet gebaseer wees op 'n onderrigmodel, -evaluering, -program en evalueringskriteria. Sonder hierdie boustene, kan die doel van prestasiebeoordeling nie bereik word nie. Die toesighouer moet daarom deeglik kennis neem van die vereistes en hoe te werk gegaan moet word om hieraan te voldoen. As riglyn vir die verdere implementering van die formele prestasiebeoordelingsonderhoud is daar ook bepaalde stappe geïdentifiseer wat nagevolg moet word. Toesighouers en maatskaplike werkers moet hulle hiervan vergewis en dit as riglyn gebruik om die doel van prestasiebeoordeling te bereik.

HOOFSTUK VIER

BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKERS BY PLAASLIKE OWERHEDE SE KENNIS EN HOUDING TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die bevindinge van die empiriese ondersoek bespreek. Alhoewel die metode van ondersoek in hoofstuk een bespreek is, word dit kortliks in hierdie hoofstuk herhaal, om aansluiting by die resultate van die ondersoek te vind.

4.2 METODE VAN ONDERSOEK

Die plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropool is as die geografiese gebied vir die ondersoek geselekteer, met die bedryfs-maatskaplike werkers as universum. Die totale aantal bedryfs-maatskaplike werkers (6 persone) in diens van plaaslike owerhede (universum) in die Kaapse Metropool is as respondente gebruik. Aangesien daar slegs van die ses respondente gebruik gemaak is, sal daar deurgaans net na getalle verwys word en nie persentasies aangetoon word nie.

4.3 RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

Die resultate van die ondersoek sal soos in die vraelyste uiteengesit is, in vier afdelings bespreek word. Die identifiserende en werksbesonderhede van die bedryfs-maatskaplike werkers sal aanvanklik aangebied word. Daarna sal die bevindinge rakende supervisie bespreek word. Laastens sal die fokus geplaas word op die resultate ten opsigte van prestasiebeoordeling.

4.3.1 Identifiserende besonderhede

In tabel 4.1 word die ouderdom verspreiding van die ondersoekgroep weergegee.

Tabel 4.1: Ouderdom van respondente

Ouderdom	N
20-24	0
25-29	0
30-34	0
35-39	3
40-44	1
45-49	1
50+	1
Totaal	6

N = 6

Dit blyk uit tabel 4.1 dat die meerderheid (3) van die respondente in die ouderdomsgroep van 35-39 jaar val. Die verspreiding van die ouderdomme van die ander respondente is onderskeidelik een elk in die ouderdomsgroepe naamlik: 40-44 jaar, 45-49 jaar en ouer as 50 jaar. Dit dui daarop dat al die respondente ouer as 35 jaar is. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die respondente volwasse individue is en die toename in ouderdom ook 'n toename in bevoegdheid, selfvertroue en 'n groter mate van verantwoordelikheid teweeg behoort te bring.

4.3.2 Geslag van respondente

In tabel 4.2 word die geslag van die respondente weergegee.

Tabel 4.2: Geslag van respondente

Geslag	N
Manlik	2
Vroulik	4
Totaal	6

N = 6

Dit blyk dat die meerderheid van die respondente vroue is.

4.3.3 Hoogste maatskaplikewerk-kwalifikasie

Die respondente is versoek om hulle hoogste akademiese kwalifikasie aan te dui. Die bevindinge word in tabel 4.3 aangedui.

Tabel 4.3: Hoogste maatskaplikewerk-kwalifikasie

Hoogste kwalifikasie	Aantal respondente
Diploma in Maatskaplike Werk	1
BA in Maatskaplike Werk	1
Honneurs in Maatskaplike Werk	2
MA in Maatskaplike Werk	2
DPhil in Maatskaplike Werk	0
Totaal	6

N = 6

Die bogenoemde tabel dui daarop dat die meeste van die respondente oor nagraadse kwalifikasies beskik. Twee van die respondente beskik oor 'n Honneursgraad in Maatskaplike Werk en twee besit 'n MA in Maatskaplike Werk. Die oorblywende twee respondente beskik onderskeidelik oor 'n Diploma en 'n BA-graad in Maatskaplike Werk.

4.4 WERKSBESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEGGROEP

4.4.1 Diensjare as bedryfs-maatskaplike werkers in plaaslike owerhede

Die respondente se aantal diensjare as bedryfs-maatskaplike werkers in plaaslike owerhede is ook vasgestel. Die bevindinge word in tabel 4.4 uiteengesit.

Tabel 4.4: Aantal diensjare by plaaslike owerhede

Aantal diensjare	Aantal respondente
3-4 jaar	2
5-9 jaar	1
10-12 jaar	3
Totaal	6

N=6

Uit tabel 4.4 blyk dat die respondente se diensjare as bedryfs-maatskaplike werkers in diens van plaaslike owerhede wissel vanaf drie jaar tot en met twaalf jaar diens. Die meerderheid (3) van die respondente het tussen tien en twaalf jaar diens, terwyl twee respondente tussen drie en vier jaar diens het. Slegs een respondent het tussen vyf en nege jaar diens. Die oorgrote meerderheid van die respondente het dus langer as vyf jaar diens in plaaslike owerhede en behoort gevolglik oor kennis te beskik van die plaaslike owerheid as organisasie.

4.4.2 Diensjare as maatskaplike werkers

Die respondente is versoek om hulle aantal diensjare as maatskaplike werkers aan te dui. In tabel 4.5 word die totale aantal diensjare van die respondente as maatskaplike werkers weergegee. Dit sluit die tydperk in diens van die plaaslike owerhede sowel as in ander organisasies in.

Tabel 4.5: Totale aantal diensjare as maatskaplike werker

Aantal diensjare	Aantal respondente
13-16	3
17-20	1
21-24	1
25+	1
Totaal	6

N = 6

Uit tabel 4.5 blyk dit dat die meeste respondente (3) tussen 13 en 16 jaar as maatskaplike werkers praktiseer. Voorts toon die tabel dat die oorblywende respondente wel meer jare as maatskaplike werkers praktiseer. Een respondent praktiseer tussen 17 en 20 jaar, terwyl een respondent tussen 21 en 24 jaar as maatskaplike werker praktiseer. Slegs een respondent praktiseer langer as 25 jaar. Die afleiding kan dus gemaak word dat al die respondente ervare maatskaplike werkers is en waarskynlik oor genoegsame kennis beskik van generiese maatskaplike werk, voordat hulle diens aanvaar het binne plaaslike owerhede.

4.5 FUNKSIONELE AANSTELLING VAN DIE ONDERSOEKGROEP BY PLAASLIKE OWERHEDE

Die respondente is versoek om 'n aanduiding te gee van hulle funksionele aanstelling by die plaaslike owerhede. Uit hulle terugvoer blyk dit dat geeneen van die respondente aangestel is as maatskaplike werker, senior maatskaplike werker of toesighouer nie.

Volgens die resultate is die meeste respondente as menslike hulpbronpraktisyn-werknemerhulpprogram beamptes aangestel is. Vanuit die resultate blyk dit dat drie van die respondente as werknemerhulpprogram beamptes aangestel is, terwyl een respondent as senior werknemerhulpprogram praktisyn en een respondent as werknemerhulpprogram koördineerder aangestel is. Slegs een respondent het sy funksionele aanstelling as beroepsgesondheid koördineerder aangedui. Alhoewel die respondente se funksionele aanstelling ander benamings het, verrig hulle wel die funksie van 'n maatskaplike werker.

4.6 AARD VAN DIENSLEWERING

Die respondente is gevra om aan te toon watter tipe dienste deur hulle gelewer word. 'n Omskrywing van die tipe dienste sal eers in tabel 4.6 gegee word, en daarna bespreek word.

Tabel 4.6: Dienslewering deur die respondente

Tipe dienste	Aantal respondente
Huweliks/gesinsprobleme	6
Alkohol/dwelmafhanlikheid	6
Emosionele/gesondheidsprobleme	6
Krisis/trauma hantering	6
Werkverwante probleme	6

N = 6*

* Respondente kon meer as een antwoord gee

Tabel 4.6 weerspieël 'n wye spektrum van dienste wat deur die respondente gelewer word. Uit die tabel blyk dit dat persoonlike probleme sowel as werkverwante

probleme van werkers hanteer word. Die bevindinge sluit aan by Du Plessis (1990:202-205) se siening dat die werksomgewing vanuit 'n ekologiese perspektief benader behoort te word, aangesien die werksomgewing en die huis nie van mekaar geskei kan word nie. Volgens Du Plessis (1990) het bedryfs-maatskaplike werk 'n tweeledige belang, naamlik die persoonlike probleme van die individuele werker (die werker as 'n persoon) en tweedens die probleme wat mense ondervind wat uit die werksituasie voortspruit (die persoon-as-'n-werker). In die lig hiervan is dit duidelik dat persoonlike probleme en werkverwante probleme nie werklik los gemaak kan word van mekaar nie, aangesien die huis- en werksomgewings 'n wederkerige invloed op mekaar uitoefen.

4.7 SUPERVISIE

Die respondente is versoek om aan te dui of hulle sedert hulle diensaanvaarding by plaaslike owerhede supervisie ontvang het. Voorts moet die respondente ook redes verstrek waarom supervisie nie geskied het nie. Die bevindinge word in tabel 4.7 gegee.

Tabel 4.7: Supervisie van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede

Supervisie ontvang	Aantal respondente
Ja	1
Nee	5
Totaal	6

N = 6

'n Totaal van vyf respondente het aangetoon dat supervisie nie plaasgevind het nie of steeds nie geskied nie, terwyl slegs een respondent aangedui het dat supervisie wel sedert diensaanvaarding vir 'n periode van sewe jaar ontvang is. Die afleiding kan dus gemaak word dat plaaslike owerhede nie oor 'n program vir supervisie beskik nie, asook dat die bestuur van plaaslike owerhede waarskynlik nie van die noodsaaklikheid en waarde bewus is nie vanweë die feit dat die meeste van die respondente ervare maatskaplike werkers is en van wie die meeste oor 'n nagraadse kwalifikasie beskik.

Die respondente is ook versoek om hulle mening te gee oor die redes waarom supervisie nie geskied nie. Hierdie redes word as volg aangedui.

Redes	Aantal respondente
Geen opgeleide maatskaplike-werk-supervisor	3
Onmiddellik geplaas op konsultasievlak	2
Geen response	1
Totaal	6

N = 6

Uit die totaal van vyf respondente wat aangedui het dat supervisie nie geskied nie, se redes wat daarvoor aangevoer word is as volg. Drie van die respondente het as rede aangedui dat daar *geen opgeleide supervisor* is nie, terwyl twee van die respondente aangevoer het dat hulle *onmiddellik op konsultasievlak geplaas* is. Dit is insiggewend dat die twee respondente wat aangedui het dat hulle onmiddellik op konsultasievlak moes funksioneer, verder aanvoer dat dit toegeskryf word aan die feit dat daar geen ervare persoon in diens is wat kennis het van supervisie nie. Daar behoort kennis geneem te word van die feit dat supervisie 'n integrale deel is van die bestuurstaak van die maatskaplikewerk-supervisor (Botha, 2000). Vanweë die feit dat die meerderheid van respondente nie blootgestel is aan supervisie nie, sowel as die feit dat geen opgeleide supervisors beskikbaar is nie, kan aanvaar word dat daar ook geen riglyne bestaan vir die maatskaplike werkers om vanaf supervisie na konsultasievlak oorgeplaas te word nie.

4.8 ADMINISTRATIEWE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

4.8.1 Omskrywing van prestasiebeoordeling

Respondente is versoek om die term prestasiebeoordeling te omskryf. Die respondente se omskrywings van hulle begrip van die term prestasiebeoordeling word eers weergegee in tabel 4.8 en daarna bespreek.

Tabel 4.8: Prestasiebeoordeling omskrywing deur respondente

Die proses waarvolgens 'n werknemer se vordering gemeet word, met die spesifieke doel om sy/haar prestasie op grond van werkvermoëns te bepaal.
'n Evaluering van werk met die fokus op spesifieke aspekte wat gemeet word.
Meting van die werker se werkverrigtinge wat sonder leiding van die supervisor geskied.
Die objektiewe beoordeling van werkverrigting in samewerking met die bestuurder en met gereelde tydsperiodes.
Die proses waarvolgens werkskwaliteit aangeslaan word.
Die beoordeling van uitsette volgens 'n werkspesifikasie.

Volgens tabel 4.8 dui die meerderheid omskrywings aan dat die respondente prestasiebeoordeling verstaan as a proses waarvolgens die werker se werkverrigting objektief gemeet word, volgens spesifieke aspekte of uitsette in samewerking met die bestuurder en tydens gereelde tydsperiodes. Slegs een respondent is van mening dat prestasiebeoordeling wel die werkverrigting van die werker wat sonder die leiding van die bestuurder/supervisor geskied, meet.

Hierdie bevindinge stem ooreen met die sienings van skrywers soos Kadushin (1992:341) en Westheimer (1977:138) wat prestasiebeoordeling omskryf as 'n periodieke, objektiewe beoordeling van die totale werklading en funksionering van die maatskaplike werker tydens 'n bepaalde tydsperiode. Randell (1994:221) omskryf prestasiebeoordeling in die bedryfsopset as 'n proses waartydens die huidige werkverrigting van die personeellid waargeneem en bespreek word met die doel om die vlak van die persoon se werkverrigting te verbeter.

Wanneer die respondente se omskrywings van prestasiebeoordeling vergelyk word met bogenoemde skrywers in maatskaplike werk soos Kadushin (1992) en Westheimer (1977) en in die bedryfsopset met Randell (1994) is die respondente se begrip van die term prestasiebeoordeling betekenisvol. Die afleiding kan gemaak word dat die meerderheid van die respondente wel tot 'n mate oor kennis beskik van prestasiebeoordeling, maar dat daar nogtans onsekerheid daarvoor bestaan. Die aanname kan dus gemaak word, dat indien plaaslike owerhede oor riglyne vir prestasiebeoordeling beskik, hierdie onsekerhede uit die weg geruim sal word.

4.8.2 Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede

Die respondente moes verder aandui of hulle werkverrigting gedurende hulle dienstydkompleks by die plaaslike owerhede geëvalueer is. Die bevindinge word in tabel 4.9 weergegee.

Tabel 4.9: Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede

Geskied evaluering	Aantal respondente
Ja	1
Nee	5
Totaal	6

N = 6

Uit tabel 4.9 blyk dit dat die meeste respondente (5) aangedui het dat hulle werkverrigting nie gedurende hulle dienstydkompleks geëvalueer is nie. Slegs een respondent het aangedui dat sy/haar werkverrigting wel geëvalueer is. Die ondersoeker is onseker of die evaluering wel volgens Kadushin (1992) se omskrywing van prestasiebeoordeling geskied het. Hierdie afleiding word gestaaf deur die feit dat plaaslike owerhede nie oor 'n formele evalueringstelsel beskik nie, soos wel aangedui word in tabel 4.10.

4.8.3 Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting

Die respondente is versoek om redes te verstrek waarom evaluering van werkverrigting nie plaasvind nie. Die respondente wat negatief geantwoord het, se redes word in tabel 4.10 uiteengesit.

Tabel 4.10: Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting deur respondente

Plaaslike owerhede beskik nie oor 'n prestasiebeoordelingstelsel nie.
Prestasiebeoordeling word nie toegepas nie veral nie ten opsigte van hulle maatskaplike werkers nie.
Daar bestaan geen riglyne of evalueringskriteria vir prestasiebeoordeling nie.
Daar word weinig oor die aspek gekommunikeer, want supervisors is nie bekend met die maatskaplike werkers se werkverrigting nie.

Die redes wat respondente wat aangedui het waarom werkverrigting nie geëvalueer word nie, word as volg aangetoon. Die hoofrede waarom evaluering van werkverrigting nie geskied is deur drie respondente aangevoer as dat plaaslike owerhede nie oor 'n prestasiebeoordelingstelsel beskik nie of nie prestasiebeoordeling toepas nie en dat dit veral nie spesifiek ten opsigte van hulle maatskaplike werkers toegepas word nie. Die oorblywende twee respondente het as redes aangevoer, dat daar geen riglyne of evalueringkriteria bestaan nie en gevolglik beskik hulle maatskaplikewerk-bestuurders nie oor voldoende kennis van hul werkverrigting nie. Verder het die respondente ook aangedui dat hulle nie self bewus is of evaluering wel plaasvind nie aangesien daar weinig met hulle oor die aspek gekommunikeer word.

4.8.4 Frekwensie van prestasiebeoordeling

Die respondente is gevra om aan te dui hoe gereeld formele prestasiebeoordeling in die plaaslike owerheid waar hulle in diens is, behoort te geskied. Die bevindinge word vervolgens bespreek.

Tabel 4.11: Frekwensie van prestasiebeoordeling verlang

Frekwensie	Aantal respondente
Een keer per jaar	3
Twee keer per jaar	2
Kwartaalliks	1
Totaal	6

N = 6

Die meeste respondente (3) het aangedui dat hulle werkverrigting een maal per jaar deur middel van formele prestasiebeoordeling behoort te geskied, terwyl twee van die respondente aangedui het dat formele prestasiebeoordeling behoort twee keer per jaar plaas te vind. Slegs een respondent het aangedui dat formele beoordeling, kwartaalliks moet geskied. Hierdie bevindinge is in ooreenstemming met die frekwensie van prestasiebeoordeling wat in die maatskaplikewerk-praktyk en die bedryfsopset geskied. Alhoewel daar in die literatuur wat bestudeer is, geen norm vir die frekwensie van prestasiebeoordeling aangetoon is nie, vereis die meeste welsynsinstitusies in die maatskaplikewerk-praktyk (Austin, 1981:200; Kadushin, 1992:358; Millar, 1990:65) en die bedryfsopset (Henderson, 1984:273; Rue & Byars,

1982:166-177) een tot twee maal per jaar 'n formele prestasiebeoordeling van werkverrigting.

4.9 DEURLOPENDE AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING

Vanweë die feit dat deurlopende beoordeling van werkverrigting noodsaaklik is, is die respondente gevra om eers aan te dui of informele beoordeling deurlopend tydens supervisiesessies moet plaasvind en daarna hulle menings te motiveer. Die resultate word in tabel 4.12 weergegee.

Tabel 4.12: Mening oor deurlopende prestasiebeoordeling tydens supervisiesessie

Deurlopende prestasiebeoordeling	Aantal respondente
Ja	3
Nee	1
Onseker	2
Totaal	6

N=6

Uit tabel 4.12 blyk duidelik dat die helfte van die respondente (3) van mening is dat beoordeling van werkverrigting deurlopend tydens supervisiesessies moet geskied. Dit is insiggewend dat een van die respondente nee aangetoon het, terwyl die oorblywende twee respondente onseker is of beoordeling van werkverrigting deurlopend tydens supervisiesessies moet plaasvind. Die noodsaaklikheid van deurlopende prestasiebeoordeling tydens supervisie word in beide maatskaplike werk en die bedryf erken. Skrywers in maatskaplike werk (Kadushin, 1992:342-343; Munson, 1993:203; Shulman, 1993:203) asook die bedryf (Henderson, 1984:274; Long, 1986:35) beskryf deurlopende prestasiebeoordeling as 'n integrale deel van formele prestasiebeoordeling, omdat laasgenoemde 'n opsomming is van die deurlopende prestasiebeoordeling waarvan die gemiddelde bereken is. Volgens die skrywers dra die deurlopende aard van prestasiebeoordeling daartoe by dat dit 'n positiewe in plaas van 'n negatiewe of bestraffende aktiwiteit beskou word.

Die respondente se redes wat die bogemelde menings steun word vervolgens bespreek.

Die drie respondente wat ja geantwoord het, voer as rede aan dat deurlopende beoordeling van werkverrigting tydens supervisie die maatskaplike werker kan help om te verbeter op sy/haar swakpunte, aan die maatskaplike werker terugvoering sal verleen oor sy/haar vordering in terme van sy/haar houding, aanpassing by die werk en werksvermoë. Hierdie bevindinge vind aansluiting by die literatuur wat bestudeer is. Deurlopende prestasiebeoordeling maak dit moontlik om onmiddellik terugvoer oor leerbehoefte en sterkpunte te kry en skep dus 'n geleentheid vir die persoon om op die terugvoer te reageer. Omdat terugvoer onmiddellik geskied, voorkom dit die onnatuurlike uitstel van terugvoer oor onbevredigende werkverrigting (Austin, 1981:200; Kadushin, 1992:358; Henderson, 1984:273-274; Shulman, 1993:206). Die een respondent wat nee aangedui het voer as rede aan dat alhoewel deurlopende beoordeling van werkverrigting tydens supervisie mag plaasvind, dit baie informeel behoort te wees en nie op 'n gestruktureerde wyse moet geskied nie, aangesien dit tot 'n negatiewe aktiwiteit aanleiding kan gee. Hierdie bevinding is teenstrydig met skrywers soos Henderson (1984) en Long (1986) wat van mening is dat deurlopende prestasiebeoordeling bydra tot die opheldering van werkopdragte en derhalwe is dit die deurlopende aard van prestasiebeoordeling wat dit 'n positiewe in plaas van 'n negatiewe aktiwiteit maak. Die twee respondente wat onseker was of prestasiebeoordeling deurlopend tydens supervisiesessies moet geskied, het as rede aangevoer dat hulle as spesialiste nie meen dat prestasiebeoordeling moet berus op supervisie nie, maar eerder op hoe hulle die organisasie se probleme oplos.

4.10 BETROKKNES BY PRESTASIEBEOORDELING

Die respondente moes aandui watter persone volgens hulle mening, betrokke behoort te wees by die formele prestasiebeoordeling. Respondente kon soveel keuses maak as wat hulle toepaslik vind. Die bevindinge word in tabel 4.13 aangebied.

Tabel 4.13: Betrokkes by prestasiebeoordeling

Betrokkes	Aantal respondente
Direkteur/Hoof	2
Toesighouer/Supervisor	5
Maatskaplike werker self	4
Mede maatskaplike werkers (kollegas)	4
Kliënte	1
Totaal	16

N=6

* Respondente kon meer as een keuse maak.

Slegs een respondente het nie enige keuses aangedui nie, maar het wel aangedui dat slegs 'n *bestuurder* wat oor kennis beskik van werknemers se werkverrigting as professionele persone en van die administratiewe aspekte van die maatskaplikewerk-praktyk by die prestasiebeoordeling betrokke moet wees.

Die *direkteur of hoof van die afdeling* is deur slegs twee respondente as deelnemers aan formele prestasiebeoordeling geïdentifiseer. Verder het die meeste respondente (5) aangedui dat die *toesighouer/supervisor* betrokke behoort te wees tydens die formele prestasiebeoordeling. Hierdie bevinding bevestig eerstens supervisors se rol as middelvlakbestuurders, deurdat hulle, naas die maatskaplike werker self, as die primêre deelnemer aan prestasiebeoordeling beskou word. Hierdie posisie waar supervisors enersyds vir ondergeskikte maatskaplike werkers se werkverrigting verantwoordelik is en andersyds aan die bestuur/direkteur of hoof van die instansie verantwoording moet doen (Kadushin, 1992:21), maak hulle belangrike deelnemers tydens prestasiebeoordeling. Die bevindinge word verder ondersteun deur maatskaplikewerk- en bedryfsliteratuur. In Maatskaplike Werk identifiseer Austin (1981:199), Kadushin (1992:46) en Shulman (1993:203) prestasiebeoordeling as een van die take van die supervisor. Navorsing in die bedryf het ook bevind dat die supervisor 'n prominente rol in prestasiebeoordeling speel (Long, 1986:30).

Die bevinding toon verder dat die oorgrote aantal respondente (4) van mening is dat die *maatskaplike werker self* behoort deel te neem aan formele

prestasiebeoordelings. Die bevindinge sluit aan by Kadushin (1992:344) se standpunt dat die maatskaplike werker 'n aktiewe rol tydens prestasiebeoordeling behoort te speel. Die maatskaplike werker se betrokkenheid by prestasiebeoordeling hou ook verband met die beginsels van volwasseleer wat die aktiewe betrokkenheid van volwasse leerders by die leerproses vereis (Knowles, 1971:39-44). Die rede hiervoor is dat 'n volwassene se verbinding tot 'n besluit wat geneem word, afhang van hoe betrokke die persoon by die besluitnemingsproses was. Deelname van personeel tydens prestasiebeoordeling word ook in die bedryf ondersteun (Long, 1986:44-45). Alhoewel die meerderheid (4) van die respondente wel aangedui het dat die maatskaplike werker 'n belangrike deelnemer aan formele prestasiebeoordeling behoort te wees, is dit egter opvallend dat die ander twee respondente nie die mening deel nie. Aangesien die maatskaplike werker se deelname tydens prestasiebeoordeling essensieel is, kan die afleiding gemaak word dat die geldigheid en benuttingswaarde van prestasiebeoordeling beperk sal wees indien die maatskaplike werker nie deelneem nie (Kadushin, 1992). Die gedeelde verantwoordelikheid wat die supervisor en maatskaplike werker het om aan prestasiebeoordeling deel te neem, beteken dat maatskaplike werkers deurlopend tot deelname aangemoedig behoort te word, asook dat hulle bydraes erken en benut behoort te word. Hieruit sou afgelei kan word dat die respondente wat van mening is dat maatskaplike werkers nie by prestasiebeoordeling betrokke behoort te wees nie, nie bewus is van hulle verantwoordelikheid tot deelname nie.

Uit tabel 4.13 is dit verder insiggewend dat die meerderheid (4) respondente ook van mening is dat *mede-kollegas* ook insette behoort te kan lewer ten opsigte van formele prestasiebeoordelings. Kadushin (1992:389) meen dat in maatskaplike werk en Cummings en Schwab (1985:71) meen dat in die bedryf, kollegas geraadpleeg kan word as 'n bron van inligting vir prestasiebeoordeling. Kollegas se betrokkenheid by die maatskaplike werker wat op 'n ander vlak as die van die supervisor lê, verseker volgens Kadushin (1992) dat 'n meer holistiese evaluering van die maatskaplike werker se werkverrigting sal geskied.

Voorts het slegs een respondent aangedui dat *kliënte* ook insette in sy/haar formele prestasiebeoordeling kon maak. Dit is in ooreenstemming met standpunte van Kadushin (1992:389) oor die situasie in Maatskaplike Werk en Henderson (1984:27)

oor die situasie in die bedryf wat bevestig dat kliënte ook as bron van inligting vir prestasiebeoordeling geraadpleeg kan word. Die skrywers waarsku egter dat die intense persoonlike verhouding tussen die kliënt en maatskaplike werker, kliënte se perspektief oor die maatskaplike werker se optrede mag beperk.

4.11 KOMMUNIKASIE TYDENS PRESTASIEBEOORDELING

Die respondente is gevra om aan te dui watter vorm van kommunikasie behoort benut te word by formele prestasiebeoordeling van hulle werkverrigting. Die bevindinge rakende die verskillende soorte kommunikasie is as volg.

Tabel 4.14: Tipe kommunikasie tydens prestasiebeoordeling

Kommunikasie	Aantal respondente
Skriflik	1
Mondeling	0
Skriflik en mondeling	5
Totaal	6

N=6

Die oorgrote meerderheid respondente (5) het volgens tabel 4.14 aangedui dat formele prestasiebeoordeling skriflik en mondelings behoort te geskied. Hierdie bevindinge stem ooreen met die aanbevelings van verskeie skrywers in Maatskaplike Werk (Austin, 1981:205; Kadushin, 1992:363; Pettes, 1979:57; Weillbach, 1994:152). Die afleiding kan dus gemaak word dat die meeste respondente waarskynlik geleentheid benut wat vir skriflike en mondelinge kommunikasie gebied word (Cronjé, 1986:117, 126).

Slegs een respondent het aangetoon dat formele prestasiebeoordeling slegs skriflik behoort te geskied. Indien prestasiebeoordeling slegs skriflik sou geskied, beteken dit dat geen bespreking daarvan sal plaasvind nie en die maatskaplike werker dus nie geleentheid sal hê om self insette tydens die prestasiebeoordeling te maak nie. Die deelname van die maatskaplike werker/personeel word in beide die maatskaplikewerk-praktyk en die bedryfsopset as 'n voorvereiste vir prestasiebeoordeling aangedui (Austin, 1981:205-207; Kadushin, 1992:352-357; Long, 1986:35). In dié enkele gevalle waar prestasiebeoordeling slegs skriflik geskied en die bespreking van die inhoud van die evalueringsverslag nagelaat word,

word die waardevolle bydraes wat die maatskaplike werker kan maak, ontken. Indien die bevindinge van Long (1986:44-45) se studie in die bedryfsopset in berekening gebring word, naamlik dat personeel dikwels beter as supervisors in staat is om tussen sterkpunte en leerbehoefte in hulle werkverrigting te onderskei, blyk die ontkenning van die maatskaplike werker se bydraes tydens prestasiebeoordeling, twyfel te laat oor die betroubaarheid daarvan.

Dit is insiggewend dat geeneen van die respondente aangedui het dat formele prestasiebeoordeling slegs mondeling behoort te geskied nie. Kadushin (1992) beklemtoon dat 'n mondelinge prestasiebeoordeling moontlik tot verdraaide kommunikasie kan aanleiding gee. Die rede hiervoor is dat inligting wat mondelings weergegee word, verkeerdelik geïnterpreteer kan word en twyfel kan laat oor die ware inhoud van die supervisor se woorde.

4.12 GELEENTHEDE TOT DEELNAME TYDENS PRESTASIEBEOORDELING

Die respondente is gevra om aan te dui op watter wyse hulle geleentheid behoort te kry tot deelname tydens formele prestasiebeoordeling. Die bevindinge word in tabel 4.15 weergegee.

Tabel 4.15: Geleentheid tot deelname tydens prestasiebeoordeling

Geleentheid tot deelname	Ja	Nee	Onseker
Om insette te maak	6	0	0
Om appèl aan te teken teen die akkuraatheid van die prestasie-beoordeling	4	0	0

N = 6

Tabel 4.15 toon dat al die respondente (6) wel van mening is dat hulle die geleentheid gegee moet word om insette te lewer tydens formele prestasiebeoordeling, terwyl vier respondente aangedui het dat hulle die geleentheid moet kry om appèl aan te teken teen die akkuraatheid van die prestasiebeoordeling of om dit te beveg. In beide maatskaplike werk (Pettes, 1979:57; Shulman, 1993:206) en die bedryf (Long, 1986:35), asook volgens die sienings van Sartain en Baker (1978:266) kan die ware demokratiese aard van 'n prestasiebeoordelingstelsel gemeet word aan nie net die insette van beide die maatskaplike werker en supervisor nie, maar ook aan die reg van 'n individu om die

akkuraatheid van die evaluering wat as onregverdig beoordeel word, te beveg of om appèl daarteen aan te teken. Sartain en Baker (1978) is verder van mening dat die persoon nie net toegelaat moet word om te appèleer nie, maar ook daartoe aangemoedig behoort te word deur die supervisor. In die lig van die genoemde skrywers se menings, kan dit dus aanvaar word dat die respondente geleentheid tot deelname tydens prestasiebeoordeling behoort te kry.

4.13 DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Die respondente moes die aspekte wat na hulle mening waarde inhou vir maatskaplike werkers tydens prestasiebeoordeling, aandui. Respondente kon soveel keuses as wat hulle as toepaslik beskou het, aandui. 'n Omskrywing van die aspekte word eers in tabel 4.16 uiteengesit en daarna word die bevindinge bespreek.

Tabel 4.16: Waarde aspekte van prestasiebeoordeling

Waarde aspekte	Aantal respondente
Prestasiebeoordeling is 'n geleentheid om die toesighouer se objektiewe oordeel oor sterkpunte en leerbehoefes te verkry	5
Prestasiebeoordeling help om 'n duidelike beeld te bekom van die standaard en huidige werkverrigting en hoe dit aan verwagting voldoen	6
Prestasiebeoordeling identifiseer aspekte van werkverrigting waarop gefokus moet word	5
Prestasiebeoordeling verleen perspektief aan professionele groei/ontwikkeling en bestaande leerbehoefes	6
Oop kommunikasie tydens prestasie-beoordeling verhoog betrokkenheid by werkverrigting omdat sake met vrymoedigheid bespreek kan word	5
Medeverantwoordelikheid vir die prestasiebeoordeling lei tot kritiese selfevaluering van die maatskaplike werker se werkverrigting	5
Deelname aan prestasiebeoordeling bied geleentheid vir selfevaluering en lei tot selfbewuswording wat motivering vir selfontwikkeling teweegbring	5
Prestasiebeoordeling lei tot groter verantwoordelikheid vir eie werkverrigting en verminder afhanklikheid van die toesighouer	5

N=6

Die meeste aspekte wat deur die literatuur (Austin, 1981:204; Botha, 2000; Cronjé, 1986:230; Kadushin, 1992:343-344 en Weinbach, 1994:150-151) as die waarde van prestasiebeoordeling in Maatskaplike Werk gesien word, is volgens tabel 4.16 ook deur die respondente as van waarde beskou. Dit blyk hieruit dat prestasiebeoordeling wel 'n waardevolle aktiwiteit vir die bedryfs-maatskaplike werker kan wees, soos dit in die literatuur beskryf word. Dit is verder ook duidelik dat die respondente die waarde wat prestasiebeoordeling inhou, kan identifiseer. Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat die meerderheid respondente insig openbaar in die positiewe rol wat prestasiebeoordeling tot hulle professionele ontwikkeling kan bydra en gevolglik ook tot meer effektiewe dienslewering sal lei. Die bevindinge soos in tabel 4.16 aangetoon is, sal vervolgens bespreek word.

Die geleentheid wat prestasiebeoordeling bied om *die supervisor se objektiewe oordeel oor sterkpunte en leerbehoefte in die maatskaplike werker se werk te verkry*, is deur vyf respondente as waardevol geïdentifiseer. Daarby het al ses die respondente aangedui dat *'n duidelike beeld van die huidige werkverrigting en hoe dit aan die verwagtinge voldoen, tydens prestasiebeoordeling bekom kan word*. Deurdat die werkverrigtingsvlak en die mate waarin dit aan die verwagte standaard voldoen, spesifiek bespreek sal word, kan van die veronderstelling uitgegaan word dat dit sal help om die maatskaplike werker se angsvlak te verminder, asook om perspektief te verleen aan dit wat bereik is (Kadushin, 1992:343-344).

Verder toon tabel 4.16 dat die oorgrote meerderheid van die respondente (5) van mening is dat *spesifieke aspekte van werkverrigting waarop gefokus moet word, tydens prestasiebeoordeling geïdentifiseer word*, terwyl dieselfde aantal respondente (5) verder ook van mening is dat prestasiebeoordeling *perspektief aan professionele groei en bestaande leerbehoefte bied*. Die benutting van 'n onderrigmodel tydens die implementering van prestasiebeoordeling, stel maatskaplike werkers volgens Kadushin (1992) in staat om spesifieke aktiwiteite te identifiseer waarop gefokus behoort te word tydens werkverrigting. Prestasiebeoordeling maak die leerproses bewustelik aangesien dit 'n spesifieke beoordeling van die maatskaplike werker se werk behels. 'n Duidelike beeld word derhalwe gegee van die vlakke van werkverrigting wat reeds bereik is (professionele groei) en dit waarna nog gestreef word (bestaande leerbehoefte).

Die oorgrote meerderheid respondente (5) is volgens tabel 4.16 van mening dat *oop kommunikasie tydens prestasiebeoordeling daartoe sal lei dat hulle betrokkenheid by hulle werk verhoog, aangesien sake met vrymoedigheid bespreek kan word*. Kadushin (1992:343-344) beklemtoon dat wedersydse kommunikasie tussen die supervisor en die maatskaplike werker tydens prestasiebeoordeling teenwoordig moet wees, sodat alle areas van werkverrigting met vrymoedigheid bespreek kan word. Dieselfde skrywer noem ook dat maatskaplike werkers meer betrokke sal raak by hulle werk indien sake met vrymoedigheid met die supervisor bespreek kan word. Die bevindinge dat oop kommunikasie tydens prestasiebeoordeling die respondente se betrokkenheid by hulle werk sal verhoog, word dus in die literatuur ondersteun.

Die maatskaplike werker se medeverantwoordelikheid vir prestasiebeoordeling is deur die meerderheid respondente (5) as waardevol geïdentifiseer, aangesien dit tot kritiese selfevaluering van werkverrigting lei. Wanneer Kadushin (1992:343-344) se standpunt hierop van toepassing gemaak word, kan die afleiding gemaak word dat die respondente se mede-verantwoordelikheid vir prestasiebeoordeling hulle blootstel aan evalueringskriteria, wat bepaal word volgens die onderrigmodel. Respondente word sodoende in staat gestel om krities oor hulle eie werk te wees, wat weer die basis vir selfevaluering vestig.

In tabel 4.16 het die meerderheid respondente (5) verder aangedui *dat deelname aan selfevaluering tot selfbewuswording lei en dat motivering vir selfontwikkeling hierdeur teweeg gebring word*. Kadushin (1992:343-344) is van mening dat motivering vir selfontwikkeling asook kennis van die onderrigmodel en evalueringskriteria nodig is om selfevaluering te kan doen. Deurdat die bogenoemde tydens prestasiebeoordeling verwerf word, noem dieselfde skrywer dat selfevaluering, selfbewuswording bevorder, wat terselfdertyd motivering vir selfontwikkeling inisieer. Dit blyk derhalwe dat deelname aan selfevaluering tydens prestasiebeoordeling wel vir die maatskaplike werker waarde inhou soos dit in die literatuur gestel word.

In tabel 4.16 is dit verder duidelik dat die meeste respondente (5) van mening is dat *prestasiebeoordeling tot groter verantwoordelikheid vir eie werkverrigting aanleiding gee en afhanklikheid van die supervisor verminder* soos deur Kadushin (1992:343-344) beskryf.

4.14 BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING

Onderzoek is ingestel na die implementering van die beginsels wat prestasiebeoordeling kenmerk. Respondente kon soveel beginsels as wat hulle meen toegepas behoort te word vir prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in die owerhede waar hulle werksaam is, aandui. Die beginsels wat prestasiebeoordeling kenmerk sal eers in tabel 4.17 omskryf word en daarna sal die bevindinge bespreek word.

Tabel 4.17: Beginsels wat prestasiebeoordeling behoort te kenmerk

Gereelde evaluering en terugvoer	4
Positiewe supervisie verhouding	6
Gedeelde verantwoordelikheid	4
Realiteits- en situasiefaktore bereken	4
Fokus op werkverrigting	5
Met kritiese insidente staaf	5
Sterkpunte en leerbehoefes bereken	6
Eenvormige kriteria	5
Supervisor geëvalueer	4

N = 6

Die bevindinge rakende die beginsels wat die proses van prestasiebeoordeling behoort te kenmerk soos in tabel 4.17 aangetoon, word vervolgens bespreek.

Die feit dat die meerderheid respondente (4) van mening is dat *gereelde evaluering van en terugvoer oor werkverrigting van toepassing* moet wees vir prestasiebeoordeling in hulle organisasie, impliseer dat prestasiebeoordeling deur die meerderheid respondente as 'n deurlopende proses beskou word. Hieruit kan afgelei word dat die genoemde respondente (4) prestasiebeoordeling as tentatief aanvaar, wat beteken dat daar op werksgedrag gefokus word, wat verbeter kan word en verder dat mislukking nie fataal is nie (Kadushin, 1992:352). Gereelde evaluering van en terugvoer oor werkverrigting, maak dit ook vir die respondente moontlik om onmiddellik terugvoer oor hulle huidige werkverrigtingsvlak te verkry en hulle kan derhalwe onmiddellik op die terugvoer reageer. Soos blyk uit die literatuur (Austin,

1981:200; Henderson, 1984:273-274; Kadushin, 1992:358; Shulman, 1993:206) voorkom dit die uitstel van terugvoer oor onbevredigende werkverrigting en beperk dit die moontlikheid dat onverwagse inligting met die maatskaplike werker gedeel word.

Tabel 4.17 toon verder dat die totale aantal respondente (6) van mening is dat 'n *positiewe supervisie verhouding* gehandhaaf moet word. 'n Positiewe verhouding tussen die maatskaplike werker en supervisor is baie belangrik vir die suksesvolle implementering van prestasiebeoordeling. Die belangrikheid daarvan om 'n positiewe supervisie verhouding te vestig word in beide die maatskaplikewerk-praktyk en bedryfsopset erken. Wanneer Kadushin (1992:353) se beskrywing van 'n positiewe supervisie verhouding in Maatskaplike Werk ontleed word, beteken dit dat die respondente die supervisor as opreg beleef in pogings om van hulp te wees in die verbetering van hulle werkverrigting. Die skrywer is verder ook van mening dat die geloofwaardigheid en aanvaarding van negatiewe terugvoer daardeur verhoog word. Henderson (1984:302) se siening dat 'n positiewe supervisieverhouding in die bedryfsopset deur 'n ondersteunende houding en 'n atmosfeer van aanvaarding asook konstruktiewe kommunikasie gekenmerk word, sou verder op die bevinding van toepassing gemaak kan word.

Die meerderheid respondente (4) het aangedui dat die supervisor en die maatskaplike werker 'n *gedeelde verantwoordelikheid tydens prestasiebeoordeling* behoort te hê. Hierdie bevinding word in beide maatskaplike werk en die bedryf ondersteun en volgens literatuur (Kadushin, 1992:352-357; Long, 1986:35) in die twee velde verhoog gesamentlike prestasiebeoordeling die geldigheid en benuttingswaarde daarvan.

Verder het die bevindinge aangetoon dat die meerderheid van die respondente (4) ook van mening is dat *realiteits- en situasiefaktore wat 'n invloed kan hê op die maatskaplike werker se werk*, tydens prestasiebeoordeling in berekening behoort gebring te word. Hieruit kan derhalwe afgelei word dat die respondente 'n holistiese beeld van hulle onderskeie werkverrigtingsvlakke vorm (Austin, 1981:206; Kadushin, 1992:353-354). Robbins (1976:420-423) se beginsel van buigzaamheid waar die interne en eksterne omgewing tydens prestasiebeoordeling in ag geneem moet word, ondersteun dus die respondente se bevinding.

Meer as die helfte van die respondente (5) het aangedui dat die beginsel dat op *werkverrigting* gefokus moet word van toepassing moet wees op prestasiebeoordeling en nie op die maatskaplike werker as persoon nie. Hieruit kan afgelei word dat die respondente hulle prestasiebeoordeling as werksgerig beskou. Verskillende skrywers in Maatskaplike Werk (Austin, 1981:205-206; Kadushin, 1992:353-354) asook in die bedryf (Henderson, 1984:302; Lussier, 1989:341-342; Robbins, 1976:423) dui aan dat prestasiebeoordeling op werkverrigting en nie op die persoon gerig moet wees nie. Hierdie bevinding is derhalwe in ooreenstemming met die literatuur se aanbeveling dat prestasiebeoordeling werksgerig moet wees.

Voorts het die meeste respondente (5) hul mening aangedui dat die beoordeling van werkverrigting, *toegelig behoort te word met kritiese insidente deur beide partye*. Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat aangesien prestasiebeoordeling werksgerig behoort te wees, behoort die evaluering ook met kritiese insidente of voorbeelde gestaaf te word. Die rede hiervoor is dat 'n beoordeling nie bloot op menings gegrond moet wees nie. Verder moet bewyse of voorbeelde vanuit die persoon se werkverrigting gelewer word om menings te staaf. Indien dit nie geskied nie sal die bevindinge strydig wees met die literatuur (Austin, 1982; Kadushin, 1992; Henderson, 1984; Mahler, 1985) wat aanbeveel dat prestasiebeoordeling met voorbeelde of kritiese insidente gestaaf moet word.

Om prestasiebeoordeling as regverdig en gebalanseerd te bestempel, behoort daar op beide sterkpunte en leerbehoefte asook areas van groei en stagnasie gefokus te word. Dit is opvallend dat al die respondente (6) aangedui het dat *beide sterkpunte en leerbehoefte in die totale werkverrigting, in berekening gebring moet word* tydens prestasiebeoordeling. Bittel (1980:253), Kadushin (1992:355) en Lussier (1989:342) beskryf 'n prestasiebeoordeling wat op beide sterkpunte en leerbehoefte fokus, as 'n regverdige en gebalanseerde evaluering van werkverrigting. In beide die maatskaplikewerk-praktyk (Kadushin, 1992) en die bedryfsopset (Henderson, 1984:295; Weinbach, 1994:157) word die beginsel van regverdigheid en balans ondersteun veral aangesien prestasiebeoordeling 'n direkte invloed op die moraal van maatskaplike werkers en personeel het. Die feit dat al die respondente (6) beide sterkpunte en leerbehoefte as 'n beginsel van prestasiebeoordeling kon identifiseer, kan die afleiding gemaak word dat die

respondente dit ook as 'n regverdig en gebalanseerde beoordeling sal ervaar en sodoende sal prestasiebeoordeling ook 'n positiewe invloed op hulle moraal sal hê.

Verder is dit insiggewend dat meeste van die respondente (5) van mening is dat die *benutting van dieselfde kriteria vir maatskaplike werkers met dieselfde opleiding en ervaring* van toepassing behoort te wees in plaaslike owerhede. Hierdie beginsel verwys volgens Kadushin (1992:356) na die supervisor se vermoë om die werkverrigting van alle maatskaplike werkers met dieselfde opleiding en ervaring aan dieselfde standaard te meet. Hierbenewens verwys dit ook na die supervisor se vermoë om dieselfde optrede as ander supervisors te openbaar teenoor maatskaplike werkers vir wie se prestasiebeoordeling hulle verantwoordelik is. Wolmarans (1983:50) beskryf hierdie beginsel as die eenvormige toepassing van die prestasiebeoordelingsstelsel deur verskillende beoordelaars. Hierdie bevinding van die respondente word dus ondersteun in die literatuur wat noem dat die beginsel van konsekwentheid in beide maatskaplike werk en die bedryf moet geld.

Voorts toon tabel 4.17 dat die meeste respondente (4) van mening is, dat die *evaluering van die supervisor deur die maatskaplike werker* as 'n beginsel van prestasiebeoordeling van toepassing moet wees, terwyl twee respondente geen respons gegee het nie. Die feit dat die evaluering van die supervisor deur die meeste respondente as 'n beginsel van prestasiebeoordeling geïdentifiseer is, is betekenisvol. Wanneer prestasiebeoordeling ondersoek word, word daar gewoonlik aan die maatskaplike werker gedink. Evaluering van die supervisor se vaardighede is ook 'n belangrike funksie, maar word dikwels nagelaat, want supervisors doen dikwels nie formeel aan enige iemand verantwoording nie. In maatskaplike werk word die evaluering van die supervisor en maatskaplike werker as ewe belangrik gesien. Kadushin (1992:355-356, 380-383) meen dat supervisors bereid moet wees om geëvalueer te word. Die rede hiervoor is dat alhoewel supervisors gereeld selfevaluering behoort te doen, dit alleen nie genoeg aansporing mag wees om optredes te verander nie. Hieruit kan afgelei word dat aangesien die maatskaplike werker oor eerstehandse en mees gedetailleerde kennis van die supervisor se optrede beskik, kan supervisors deur maatskaplike werkers geëvalueer word.

4.15 NOODSAAKLIKHEID VAN 'N BELEID EN RIGLYNE VIR PRESTASIE-BEOORDELING

Aangesien plaaslike owerhede nie oor 'n beleid vir prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers beskik nie, is die respondente se mening gevra of daar wel 'n beleid van en riglyne vir prestasiebeoordeling moet wees. In tabel 4.18 word die respondente se mening oor die noodsaaklikheid vir 'n beleid en riglyne by plaaslike owerhede aangedui asook redes waarom hulle van mening is dat dit nodig is.

Tabel 4.18: Noodsaaklikheid van 'n beleid en riglyne by plaaslike owerhede

Beleid	Aantal respondente
Ja	6
Nee	0
Totaal	6

N = 6

Uit tabel 4.18 is dit duidelik dat al die respondente (6) aangedui het dat 'n beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers by plaaslike owerhede beskikbaar moet wees. Die positiewe houding van die respondente teenoor 'n beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers by plaaslike owerhede is betekenisvol. Hieruit word afgelei dat die beskikbaarheid van 'n beleidsdokument rakende prestasiebeoordeling dus vir die respondente sowel as vir nuutaangestelde maatskaplike werkers 'n aanduiding kan wees van wat met prestasiebeoordeling bedoel word en hoe dit in die organisasie tot uitvoer gebring kan word. Wanneer Donnely, Gibson en Ivancevich (1992:160) en Tropman (1984:5) se omskrywing van 'n beleid ontleed en in berekening gebring word, is dit belangrik dat 'n beleidsdokument rakende prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers deur die bestuurkomponent bekragtig moet word en beskikbaar moet wees vir maatskaplike werkers ten einde as riglyn vir optrede te kan dien. Uit die ontleding van die data het die respondente hul mening waarom daar 'n beleid en riglyne behoort te wees as volg aangedui:

- Beleid kan bydra tot kritiese selfevaluering van die betrokke maatskaplike werker wat hom/haar die geleentheid kan bied om sy/haar vordering te vergelyk met die standaard en verwagtinge wat aan hom/haar in die praktyk gestel word.
- Beleid en riglyne sal meebring dat 'n objektiewe beoordeling van die maatskaplike werker se sterkpunte en leerbehoefte aan die gestelde verwagtinge geëvalueer kan word.
- Beleid en riglyne kan as 'n sterk motivering en beplanningsaktiwiteit vir die maatskaplike werker dien.
- Beleid en riglyne is noodsaaklik, aangesien daar spesifiek op werkverrigting gefokus moet word en dit nie as "global trends" vir bestuurders moet dien nie.
- Beleid sal help om prestasiebeoordeling op 'n regverdige wyse toe te pas want prestasiebeoordeling is by uitstek 'n objektiewe stelsel.

Hierdie bevindinge is dus in ooreenstemming met die literatuur (Donnelly *et al.*, 1992; Tropman, 1984) wat meld dat 'n beleiddokument aan bepaalde vereistes moet voldoen.

4.16 DIE FORMELE PRESTASIEBEOORDELINGONDERHOUD

Die respondente is gevra om aan te dui of die formele prestasiebeoordelingonderhoud volgens 'n spesifieke proses moet geskied en daarna hulle standpunt moet motiveer. Die resultate word in tabel 4.19 aangedui.

Tabel 4.19: Mening oor die formele prestasiebeoordeling onderhoud as 'n spesifieke proses

Prestasiebeoordeling- onderhoud as 'n proses	Aantal respondente
Ja	5
Nee	1
Onseker	0
Totaal	6

N = 6

Uit tabel 4.19 blyk dat die oorgrote meerderheid (5) respondente dit eens is dat die formele prestasiebeoordelingonderhoud volgens 'n proses behoort te geskied, terwyl

slegs een respondent nie saamgestem het met die feit dat 'n proses gevolg moet word nie. Die bevindinge van verskeie skrywers in maatskaplike werk (Austin, 1981:202; Kadushin, 1992) wat aantoon dat die formele prestasiebeoordelingonderhoud wel volgens 'n proses behoort te geskied, is in ooreenstemming met tabel 4.19 waarin die oorgrote meerderheid van die respondente aangetoon het dat die formele prestasiebeoordelingonderhoud wel volgens 'n proses behoort te geskied.

Die vyf respondente wat ja geantwoord het dat die prestasiebeoordelingonderhoud volgens 'n spesifieke proses behoort te geskied, het hulle mening soos volg aangetoon, naamlik dat die proses:

- help om die spesifieke areas waarop gefokus moet word, aan te dui vir beide die maatskaplike werker en die supervisor.
- help om te verseker dat alle werkers se werkverrigting op dieselfde wyse geëvalueer word.
- kontinuïteit van werkverrigting sal bewerkstellig as gevolg van die aard daarvan.
- eenvormigheid sal meebring en die interpretering en subjektiwiteit van die prestasiebeoordelingonderhoud sal uitsluit.
- help om die doelwitte, take en kriteria waaraan voldoen moet word uit te lig wat weer objektiwiteit tydens die onderhoud teweegbring.

Die een respondent wat nie saamgestem het dat die prestasiebeoordelingonderhoud nie volgens 'n spesifieke proses moet geskied nie, het as rede aangevoer dat tydens die prestasiebeoordelingonderhoud op die spesifieke werker se sterkpunte en leerbehoefte asook sy/haar professionalisme gekonsentreer moet word.

4.17 VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING

Die respondente is versoek om aan te dui watter take uitgevoer behoort te word voordat hulle as maatskaplike werkers vir die eerste keer by prestasiebeoordeling betrek moet word. Die bevindinge word in tabel 4.20 weergegee.

Tabel 4.20: Take wat uitgevoer moet word voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer kan word

Take uitvoer	Ja	Nee	Onseker	Geen respons
'n Onderrigmodel vir werkverrigting wat die aanvaarbare werkverrigting-standaard omskryf, moet aan die maatskaplike werker bekend gestel word	6	0	0	0
'n Onderrigevaluering wat die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werkverrigtingsvlak en die bogenoemde model omskryf, moet opgestel word	3	0	2	1
'n Onderrigprogram moet opgestel word wat die maatskaplike werker se leerbehoefes tydens supervisiesessies kan aanspreek en sterkpunte kan uitbou	5	0	0	1

N = 6

Tabel 4.20 toon duidelik dat die *onderrigmodel* soos in maatskaplike werk (Botha, 2000; Kadushin, 1992:142) en die bedryf (Lussier, 1989:332; Robbins, 1976:414; Henderson, 1984:78,145) as 'n voorvereiste vir die implementering van prestasiebeoordeling gestel word, deur die totale aantal respondente (6) aangedui is as een van die take wat uitgevoer behoort te word, voordat hulle vir die eerste keer by die proses van prestasiebeoordeling betrek moet word. Hieruit kan afgelei word dat die respondente kennis dra van die vereiste werkverrigtingsvlak waaraan daar binne die plaaslike owerhede waar hulle werksaam is voldoen behoort te word, en dat dit as basis gebruik kan word om hulle eie werkverrigting te evalueer.

Verder toon tabel 4.20 dat die helfte van die respondente (3) aangedui het dat die opstel van 'n *onderrigevaluering* ook 'n vereiste is voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer behoort te word, terwyl twee respondente onseker is en een respondent geen respons op die vraag gegee het nie. Die opstel van 'n onderrigevaluering is 'n verdere vereiste voordat prestasiebeoordeling in maatskaplike werk (Kadushin, 1992:196) en die bedryf (Robbins, 1976:419) geïmplementeer behoort te word. 'n Onderrigevaluering word opgestel ooreenkomstig die uitgangspunte van die volwasseleerbeginsels (Knowles, 1971:175) en dit bestaan uit die vaardighede en houding waaroor die maatskaplike

werker reeds beskik, sowel as die kennis, vaardighede en houding wat nog ontbreek, veral in terme van die betrokke vereistes van die organisasie waar hulle werksaam is. Aangesien die onderrigevaluering die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werkverrigtingsvlak en die verwagte standaard wat in die onderrigmodel geïdentifiseer word, uitwys, kan die afleiding gemaak word dat die genoemde verskil in werkverrigting agterweë gelaat sal word en nie as basis vir formele en deurlopende prestasiebeoordeling benut word nie. Prestasiebeoordeling sal dus nie as 'n hersiening van die onderrigevaluering dien nie.

Die oorgrote meerderheid respondente (5) het volgens tabel 4.20 verder aangedui dat 'n *onderrigprogram* opgestel moet word wat die maatskaplike werker se leerbehoefes tydens supervisiesessies kan aanspreek en sterkpunte kan uitbou, terwyl slegs een respondent nie die vraag beantwoord het nie. Die opstel van 'n onderrigprogram word as 'n verdere vereiste vir die implementering van prestasiebeoordeling gestel en word volgens Botha (2000) en Kadushin (1992) vanuit die onderrigevaluering opgestel. Vanuit die onderrigevaluering word die onderrigprogram, waarvolgens supervisie gaan plaasvind, opgestel. Van die uiterste belang is dat daar werkgerig te werk gegaan sal word en daar dus nie as beginpunt op die leerbehoefes rondom die personeelkomponent gefokus moet word nie. As in ag geneem word dat die oorgrote meerderheid respondente (5) aangedui het dat 'n onderrigprogram noodsaaklik is voordat hulle vir die eerste keer by prestasiebeoordeling betrek moet word, is hierdie bevinding betekenisvol. Hieruit kan afgelei word dat daar duidelikheid by die respondente bestaan oor die basis wat benut moet word vir die identifisering van leerbehoefes wat met behulp van die onderrigprogram tydens supervisie aangespreek behoort te word. Die moontlikheid van lukrake identifisering van leerbehoefes bestaan dus nie en 'n deeglike ondersoek na die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werkverrigtingsvlak en dié wat deur die onderrigmodel voorgestel word, onderneem kan word.

Hierdie genoemde bevindinge toon dat die meerderheid respondente oor kennis beskik van die vereistes waaraan voldoen behoort te word, voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer moet word.

4.18 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese studie aangebied, geïnterpreteer en bespreek. Eerstens is die bevindinge bespreek ten opsigte van die persoonlike besonderhede van die ondersoekgroep. Tweedens is die bevindinge bespreek ten opsigte van die werkbewonderhede van die respondente. Derdens is die bevindinge ten opsigte van supervisie binne die plaaslike owerhede bespreek. Vierdens is die bevindinge oor die kennis rakende prestasiebeoordeling waaroor bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede beskik, bespreek. In Hoofstuk Vyf sal die gevolgtrekkings, uit die studie, sowel as aanbevelings gedoen word.

HOOFSTUK VYF

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie was om 'n teoretiese en praktiese raamwerk daar te stel wat as riglyn benut kan word vir prestasiebeoordeling van bedryfs-maatskaplike werkers by plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropool.

In hierdie hoofstuk word daar na aanleiding van die bevindinge in die literatuurstudie en empiriese ondersoek, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings word aan die hand van die bevindinge van die studie bespreek.

5.2.1 Identifiserende besonderhede

Dit blyk dat al die respondente ouer as 35 jaar oud is, en die meeste respondente is vroue. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die respondente volwasse persone is en die toename in ouderdom ook 'n toename in bevoegdheid teweeg behoort te bring.

Die meerderheid respondente beskik oor nagraadse kwalifikasies in maatskaplike werk en die minderheid respondente beskik oor slegs 'n diploma of BA-graad in Maatskaplike Werk. Dit blyk dus dat dit nie noodsaaklik is om oor 'n relevante nagraadse kwalifikasie te beskik ten einde as maatskaplike werker in die bedryfsopset aangestel te word nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplikewerk-bestuurders tekortkominge in maatskaplikewerk-dienslewering moet herken en aangespreek word deur die kennisbasis en professionele vaardighede van maatskaplike werkers se rolle binne die betrokke bedryfsomgewing, toepaslik uitgebrei kan word.

5.3 WERKS BESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEK GROEP

5.3.1 Diensjare as bedryfs-maatskaplike werker by plaaslike owerhede

Die bevindinge het getoon dat die respondente se diensjare as bedryfs-maatskaplike werkers in diens van plaaslike owerhede binne die Kaapse Metropool, wissel vanaf drie

jaar tot en met twaalf jaar diens. Die oorgrote meerderheid respondente is reeds langer as vyf jaar in diens van die plaaslike owerhede. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat bedryfs-maatskaplike werkers se diensjare 'n mate van beroepstabiliteit aandui en dat hulle gevolglik oor kennis van en begrip vir die organisasie se behoeftes en kultuur behoort te beskik.

5.3.2 Diensjare as maatskaplike werker

Die diensjare van die respondente as maatskaplike werker sluit die tydperk in diens van ander organisasies, sowel as in diens van die plaaslike owerhede in. Dit blyk dat die helfte van die respondente tussen 13 en 16 jaar as maatskaplike werkers praktiseer en dat die helfte van die respondente praktiseer meer as 16 jaar. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat al die respondente ervare maatskaplike werkers is en waarskynlik reeds oor genoegsame kennis beskik van generiese maatskaplike werk, voordat hulle diens aanvaar het binne plaaslike owerhede.

5.4 FUNKSIONELE AANSTELLING BY PLAASLIKE OWERHEDE

Dit blyk dat geeneen van die respondente poste beklee as maatskaplike werker, senior maatskaplike werker of supervisor nie. Die bevindinge het getoon dat die meeste respondente as menslikehulpbron/werknemerhulpprogrampraktisyns aangestel is. Die minderheid respondente is of as senior werknemerhulpprogram beampte, werknemerhulpprogramkoördineerder of as beroepsveiligheidskoördineerder aangestel. Hieruit blyk dat maatskaplike werkers in 'n verskeidenheid poste binne plaaslike owerhede aangestel word. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat, alhoewel die respondente se funksionele aanstelling verskillende benamings het, hulle wel die funksie van 'n maatskaplike werker verrig.

5.5 AARD VAN DIENSLEWERING

Die resultate het getoon dat die respondente 'n wye spektrum van maatskaplikwerkdienste lewer. Al die respondente lewer dienste ten opsigte van huweliks- en gesinsprobleme, emosionele probleme, alkohol- en dwelmafhanglikheid, krisisingryping sowel as werkverwante probleme en dat hulle ook opleiding aan die bestuurskorps gee. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat, vanweë die allesomvattende aard van dienslewering die respondente oor kennis behoort te beskik van die verskillende

maatskaplikewerk-diensvelde, asook van die verskillende metodes in maatskaplike werk wat toegepas kan word, ten einde doeltreffend dienslewering te verseker.

5.6 SUPERVISIE

Die oorgrote meerderheid respondente het aangedui dat supervisie nie binne plaaslike owerhede geskied nie. Dit blyk dus dat plaaslike owerhede nie oor 'n beleid vir die toepassing van supervisie beskik nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat, aangesien al die respondente ervare maatskaplike werkers is en die meeste van hulle oor 'n nagraadse kwalifikasie beskik, die bestuurkorps van plaaslike owerhede, waarskynlik nie bewus is van die noodsaaklikheid en waarde wat supervisie sal inhou vir die beoordeling van die maatskaplike werkers se werkverrigting nie.

5.6.1 Redes waarom supervisie nie plaasvind nie

Die hoofredes waarom supervisie volgens die meerderheid respondente nie plaasvind nie, is omdat geen opgeleide maatskaplikewerk-supervisors binne die plaaslike owerhede in diens is nie en sommige respondente onmiddellik na indiensname by die plaaslike owerheid op konsultasievlak moes funksioneer. Omdat die respondente nie aan supervisie blootgestel word nie as gevolg van die afwesigheid van opgeleide supervisors, kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar nie riglyne bestaan vir die maatskaplike werkers om vanaf supervisie na konsultasievlak oorgeplaas te word nie.

5.7 ADMINISTRATIEWE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

5.7.1 Omskrywing van die term prestasiebeoordeling

Die bevindinge het getoon dat die meerderheid respondente die term prestasiebeoordeling begryp, maar dat daar wel 'n mate van onsekerheid daaroor bestaan. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die onsekerheid wat by die respondente rondom hierdie term bestaan, moontlik toegeskryf kan word aan 'n gebrek aan teoretiese kennis daaroor. Daar bestaan dus 'n behoefte aan 'n beleidsdokument waarin hierdie term omskryf kan word, ten einde onsekerhede tot die minimum te beperk of uit te skakel.

5.7.2 Evaluering van werkverrigting by plaaslike owerhede

Dit blyk dat die oorgrote meerderheid van die respondente se werkverrigting nie gedurende hulle dienstydsperk geëvalueer word nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar waarskynlik nie 'n formele evalueringstelsel by plaaslike owerhede bestaan nie.

5.7.3 Redes vir afwesigheid van evaluering van werkverrigting

Die bevindinge het getoon dat die redes vir afwesigheid van die evaluering van werkverrigting deur die meeste respondente toegeskryf aan die afwesigheid van 'n prestasiebeoordelingstelsel by plaaslike owerhede of omdat prestasiebeoordeling nie toegepas word nie en veral nie ten opsigte van maatskaplike werkers nie. Verder het die bevindinge getoon dat 'n verdere rede hiervoor 'n gebrek aan riglyne of evalueringkriteria is. Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders binne die bovermelde plaaslike owerhede nie oor voldoende kennis beskik van die respondente se werkverrigting nie en die gevolgtrekking kan gemaak word dat daar nie op 'n formele wyse met die respondente oor hierdie aspek gekommunikeer word nie. Dit dui op 'n behoefte aan riglyne oor waarom, hoe en wanneer evaluering van werkverrigting sal plaasvind.

5.7.4 Frekwensie van prestasiebeoordeling

Die bevindinge toon dat daar onsekerheid onder die respondente bestaan oor die frekwensie van prestasiebeoordeling. Dit blyk dat prestasiebeoordeling nie meer as twee keer per jaar moet geskied nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat daar geen norm vir prestasiebeoordeling bestaan nie.

5.7.5 Deurlopende prestasiebeoordeling tydens supervisie

Die bevindinge toon dat die helfte van die respondente meen dat prestasiebeoordeling deurlopend tydens supervisie behoort te geskied. Die minderheid respondente is onseker of prestasiebeoordeling van werkverrigting deurlopend tydens supervisiesessies moet plaasvind. Deurlopende prestasiebeoordeling van werkverrigting is 'n integrale deel van formele prestasiebeoordeling deurdat laasgenoemde 'n opsomming is van wat deurlopend tydens supervisiesessies bereken is. Daar kan tot die

gevolgtrekking gekom word dat die waarde van deurlopende prestasiebeoordeling beperk sal wees indien prestasiebeoordeling nie deurlopend plaasvind nie.

Verder het die bevindinge aangedui dat die redes waarom die meerderheid respondente meen dat prestasiebeoordeling wel deurlopend behoort te geskied is dat hulle meen dat deurlopende prestasiebeoordeling hulle sal help om te verbeter op hulle swakpunte, sowel as aan hulle terugvoering sal bied oor hulle vordering in terme van hul werkvermoë en aanpassing by die werk. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die waarde van deurlopende prestasiebeoordeling beperk sal wees by respondente wat nie seker is of deurlopende beoordeling van werkverrigting tydens supervisie moet plaasvind nie.

5.8 BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING

Die bevindinge toon dat die meerderheid respondente saamstem dat die toesighouer en maatskaplike werker die persone is wat betrek moet word by prestasiebeoordeling. Die supervisor as middelvlak bestuurder en die maatskaplike werker se gedeelde verantwoordelikheid vir die evaluering van werkverrigting, maak hulle die primêre deelnemers tydens prestasiebeoordeling. Alhoewel die direkteur/hoof, kollegas en kliënte by die minderheid respondente vir prestasiebeoordeling betrek is, kan hulle wel as bron van inligting by die implementering van prestasiebeoordeling benut word. Die gevolgtrekking word gemaak dat verskeie persone as bron van inligting by prestasiebeoordeling betrek kan word.

5.9 KOMMUNIKASIE TYDENS PRESTASIEBEOORDELING

Kommunikasie is onontbeerlik vir die uitvoering van 'n prestasiebeoordeling. Die resultate het getoon dat die meerderheid respondente dit eens is dat formele prestasiebeoordeling by wyse van skriftelike en mondelinge kommunikasie moet geskied. Dit blyk dat die respondente waarskynlik geleenthede vir prestasiebeoordeling sal benut, wat vir skriftelike en mondelinge kommunikasie gebied sal word. Die afleiding kan gemaak word dat die wyse waarop gekommunikeer word, bepalend vir die onderlinge verhoudinge tussen die maatskaplike werker en toesighouer is. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat, indien kommunikasie slegs skriftelik geskied, die respondente moontlik nie geleentheid sal kry om bespreking oor die evaluering te voer nie. Indien evaluering slegs mondeling sou plaasvind, kan dit verkeerdelik interpreteer

word en kan dit twyfel laat oor die ware inhoud van die toesighouer se woorde. Verwarring oor die uitkoms van die beoordeling kan dus bly voortbestaan.

5.10 GELEENTHEDE TOT DEELNAME TYDENS PRESTASIEBEOORDELING

Die ware demokratiese aard van 'n prestasiebeoordelingstelsel behoort gemeet te word aan, nie net die insette van die toesighouer nie, maar ook aan die reg van die maatskaplike werker om die akkuraatheid van die evaluering, indien dit as onregverdig beoordeel word, te beveg of om appèl daarteen aan te teken. Hierdie feit word gestaaf deur die bevindinge van die oorgrote meerderheid respondente wat meen dat hulle geleentheid behoort te kry om nie net insette te lewer nie, maar ook om appèl aan te teken teen die akkuraatheid van die evaluering of om dit te beveg tydens prestasiebeoordeling indien nodig. Dit blyk dat indien die maatskaplike werkers se bydraes tydens prestasiebeoordeling nie erken word nie, dit twyfel sal laat oor die betroubaarheid daarvan. In die lig van die bovermelde bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat die maatskaplike werkers geleentheid tot deelname tydens prestasiebeoordeling behoort te kry en dat dit die verantwoordelikheid van die bestuur is om toe te sien dat prosedures bestaan wat gevolg kan word in gevalle van ontevredenheid met die resultate van die prestasiebeoordeling.

5.11 DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Deelname tydens prestasiebeoordeling hou besliste waarde vir maatskaplike werkers in. Die waarde wat prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers inhou, is deur die meerderheid respondente geïdentifiseer en insig is openbaar in die positiewe rol wat dit in hulle professionele ontwikkeling kan speel. Professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker is verder ook deur al die respondente as een van die belangrikste waardes van deelname aan prestasiebeoordeling, aangedui.

Prestasiebeoordeling bied vir die meeste respondente die geleentheid om die toesighouer se objektiewe oordeel te verkry oor die sterkpunte en leerbehoefte in die maatskaplike werker se werk en 'n duidelike beeld van die huidige werkverrigting en hoe dit aan die verwagtinge voldoen. Die spesifieke beoordeling van werkverrigting en die mate waarin dit aan die verwagte standaard voldoen kan help om die respondente se angstigtheid oor prestasiebeoordeling te verminder. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die meeste respondente aan prestasiebeoordeling wil deelneem omdat dit die

voordeel inhou dat 'n duidelike beeld en objektiewe oordeel verkry kan word van hulle huidige werkverrigtingvlak, asook dat dit perspektief verleen aan verandering wat moet plaasvind.

Die meerderheid respondente beskou prestasiebeoordeling as waardevol omdat spesifieke aspekte van werkverrigting waarop gefokus moet word tydens prestasiebeoordeling, geïdentifiseer word en perspektief verleen aan professionele groei en leerbehoefes. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat prestasiebeoordeling daarom die leerproses vir die meerderheid respondente bewustelik maak.

Prestasiebeoordeling is deur die meerderheid respondente as waardevol bestempel, aangesien oop kommunikasie tydens prestasiebeoordeling, daartoe lei dat hulle betrokkenheid by hulle werk verhoog word. Wedersydse kommunikasie tussen die toesighouer en die maatskaplike werker, maak dit moontlik om alle areas van werkverrigting met vrymoedigheid tydens prestasiebeoordeling te bespreek. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat so 'n situasie die maatskaplike werker in staat stel om meer betrokke by hulle werk te raak.

Die maatskaplike werker se medeverantwoordelikheid vir prestasiebeoordeling is deur die meerderheid respondente as waardevol aangedui, aangesien dit tot kritiese evaluering van werkverrigting lei. Selfevaluering lei tot selfbewuswording wat weer motivering en selfontwikkeling inisieer. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat prestasiebeoordeling die meerderheid respondente in staat stel om groter verantwoordelikheid vir hulle eie werkverrigting te aanvaar en hulle afhanklikheid van die toesighouer te verminder.

5.12 BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING

Om prestasiebeoordeling suksesvol te implementeer, is daar sekere beginsels wat nagevolg moet word. Die meerderheid respondente beskou prestasiebeoordeling as 'n deurlopende proses. Tydens die proses sal gereelde evaluering en terugvoer geleentheid bied vir onmiddellike terugvoer oor werkverrigting en om daarop te reageer. Verder sal die terugvoer ook tydens die prestasiebeoordeling gebruik kan word. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat prestasiebeoordeling dus as tentatief beskou word, omdat daar op werksgedrag wat kan verander gefokus word, en daarom is mislukking nie fataal nie.

Al die respondente het 'n positiewe supervisieverhouding as die belangrikste beginsel wat prestasiebeoordeling behoort te kenmerk, geïdentifiseer. 'n Ondersteunende houding en 'n atmosfeer van aanvaarding is eienskappe van 'n positiewe supervisieverhouding. Respondente moet die supervisor as opreg beleef in pogings om hulle te help om hulle werkverrigting te verbeter. Dit verhoog die geloofwaardigheid en aanvaarding van negatiewe terugvoer. Die gevolgtrekking word gemaak dat terugvoer of evaluering dus nie veroordelend moet wees nie en binne 'n positiewe supervisieverhouding moet plaasvind.

Gedeelde verantwoordelikheid van die toesighouer en maatskaplike werker behoort toegepas te word vir prestasiebeoordeling. Dit word deur die meerderheid respondente ondersteun. Respondente kry sodoende die geleentheid om saam met die toesighouer idees te genereer, alternatiewe te oorweeg en self gevolgtrekkings te maak oor aspekte wat vir hulle behoeftes en spesifieke situasie relevant is. Die gevolgtrekking word gemaak dat 'n gedeelde verantwoordelikheid die geldigheid en benuttingswaarde van prestasiebeoordeling verhoog en dit kan dus as 'n belangrike beginsel aanvaar word.

Realiteits- en situasiefaktore wat 'n invloed kan hê op die maatskaplike werker se werk, behoort in berekening gebring te word tydens prestasiebeoordeling en is deur die meerderheid respondente ondersteun. Die gevolgtrekking word gemaak dat 'n holistiese beeld van die maatskaplike werker se werkverrigtingvlak word vanweë 'n buigsame benadering tot prestasiebeoordeling gevorm.

Die beginsel dat die fokus op werkverrigting moet wees tydens prestasiebeoordeling en nie op die maatskaplike werker as persoon nie, word deur die meeste respondente gesteun. Dit blyk dus dat die meerderheid respondente prestasiebeoordeling as werksgerig bestempel. Dit blyk egter dat die beoordeling van werkverrigting toegelig behoort te word met kritiese insidente of voorbeelde deur beide die toesighouer en maatskaplike werker. Dit is deur die meerderheid respondente bevestig. Aangesien die meeste respondente prestasiebeoordeling as werksgerig beskou, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die evaluering ook met kritiese insidente of voorbeelde gestaaf moet word. 'n Beoordeling kan dus nie bloot op menings gegrond wees nie, maar moet met bewyse vanuit die maatskaplike werker se werkverrigting gelewer, gestaaf word.

Al die respondente het aangedui dat beide sterkpunte en leerbehoefte wat in die totale

werkverrigting voorkom in berekening gebring moet word tydens prestasiebeoordeling. Indien beide sterkpunte en leerbehoefte in die totale werkverrigting van die maatskaplike werker in berekening gebring word, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die respondente hulle prestasiebeoordeling as regverdig en gebalanseerd sal bestempel en dat prestasiebeoordeling 'n positiewe invloed op die respondente se moraal sal hê.

Die benutting van eenvormige kriteria vir maatskaplike werkers met dieselfde opleiding en ervaring, is deur die meerderheid respondente geïdentifiseer as 'n beginsel vir prestasiebeoordeling. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat, as die supervisor eenvormige kriteria vir maatskaplike werkers met dieselfde opleiding en ondervinding toepas, dat die respondente die prestasiebeoordeling as konsekwent sal bestempel.

Die evaluering van die supervisor/toesighouer deur die maatskaplike werker is deur die meerderheid respondente geïdentifiseer as 'n beginsel wat toegepas behoort te word tydens prestasiebeoordeling. Evaluering van die supervisor se vaardighede is van belang, maar word dikwels nagelaat omdat supervisors dikwels nie formeel aan enige persoon verantwoording doen nie. Alhoewel supervisors gereeld selfevaluering behoort te doen, mag dit alleen nie genoeg aansporing wees om optredes te verander nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word, dat aangesien die maatskaplike werker oor eerstehandse en genoegsame kennis beskik van die supervisor se optrede, hulle daarom die supervisor kan evalueer.

5.13 NOODSAAKLIKHEID VAN RIGLYNE VIR PRESTASIEBEOORDELING

Die belangrikheid van 'n beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling by plaaslike owerhede is deur al die respondente ondersteun. Vanweë die positiewe houding van al die respondente, teenoor 'n beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die beskikbaarheid van 'n beleidsdokument rakende prestasiebeoordeling vir die respondente sowel as vir nuutaangestelde maatskaplike werkers, 'n aanduiding kan wees van wat met prestasiebeoordeling bedoel word en hoe dit in plaaslike owerhede tot uitvoer gebring sal word.

Die noodsaaklikheid dat riglyne vir prestasiebeoordeling oor respondente se spesifieke werksituasie beskikbaar behoort te wees is deur die respondente beklemtoon. Dit blyk dat die beskikbaarheid van 'n beleid en riglyne aan die respondente geleentheid sal bied

om hulle eie vordering te meet aan die standaard en verwagting wat aan hulle in die organisasie en praktyk gestel word, asook help om 'n objektiewe beoordeling van die respondente se sterkpunte en leerbehoefes aan die gestelde verwagtinge te evalueer. Verder kan dit as 'n sterk motivering en beplanningaktiwiteit vir die respondente dien asook help om prestasiebeoordeling op 'n regverdige wyse toe te pas. Hierdie beskrywings bevestig weereens die belangrikheid van die beskikbaarheid van beleid en riglyne vir bedryfs-maatskaplike werkers. 'n Geskrewe beleidsdokument waarin besluite wat geneem is en wat deur die bestuursliggaam bekragtig is kan voorgehou word om as riglyne vir optrede te dien. Die gevolgtrekking word gemaak dat dit dus belangrik is dat 'n beleidsdokument rakende prestasiebeoordeling in plaaslike owerhede deur die bestuur bekragtig moet word en beskikbaar moet wees vir die bedryfs-maatskaplike werkers ten einde as riglyn vir optrede te dien.

5.14 DIE FORMELE PRESTASIEBEOORDELINGONDERHOUD

Die formele prestasiebeoordelingonderhoud behoort volgens 'n spesifieke proses, wat in bepaalde opeenvolgende stappe uitgevoer moet word, te geskied om te verseker dat die prestasiebeoordelingproses as billik en regverdig beskou sal word. Hierdie feit word in die literatuur gestaaf. Die meerderheid respondente het aangedui dat die prestasiebeoordelingonderhoud volgens 'n spesifieke proses moet geskied. Verder het die bevindinge ook die volgende standpunte van die respondente aangedui: die proses sal help om die spesifieke areas waarop gefokus moet word vir beide die toesighouer en maatskaplike werker aan te dui; die proses sal verseker dat alle werkers se werkverrigting op dieselfde wyse geëvalueer word, deurdat eenvormigheid teweeg gebring sal word; en die proses sal die interpretering en subjektiwiteit van die prestasiebeoordelingonderhoud uitsluit. Die gevolgtrekking word gemaak dat daar by die respondente onduidelikheid oor die verloop van die proses van formele prestasiebeoordeling bestaan. Hierdie onduidelikheid kan moontlik toegeskryf word aan die respondente se gebrek aan teoretiese kennis oor die proses in prestasiebeoordeling, asook die feit dat respondente nie blootgestel is aan prestasiebeoordelingonderhoude binne plaaslike owerhede nie. 'n Verdere gevolgtrekking wat gemaak word is dat riglyne wat die maatskaplike werker en die toesighouer se voorbereidingtake vir die prestasiebeoordelingproses duidelik omskryf, sal help om die onduidelikheid aan te spreek.

5.15 DIE VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING

'n Onderrigmodel, 'n onderrigevaluering en 'n onderrigprogram is deur die respondente as noodsaaklike vereistes, waaraan voldoen moet word, voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer behoort te word, geïdentifiseer.

Om die maatskaplike werker se leerbehoefte te kan identifiseer, moet 'n onderrigmodel volgens spesifieke komponente opgestel word. Die maatskaplike werkers behoort hiervan bewus te wees ten einde hulle werk effektief te kan doen. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die opstel van 'n werkverrigtingmodel dit moontlik maak om die vlak van werkverrigting van respondente te meet en te dokumenteer. 'n Verdere gevolgtrekking is dat die voordeel van die onderrigmodel 'n duidelike uiteensetting sal gee van die kennis, vaardighede en houding waarvoor die respondente behoort te beskik om effektiewe werkverrigting te kan lewer. Met laasgenoemde bekend, kan elke maatskaplike werker se werkverrigting beoordeel word tydens prestasiebeoordeling.

Die bevindinge het verder getoon dat die helfte van die respondente aangedui het dat die opstel van 'n onderrigevaluering ook 'n vereiste is waaraan voldoen moet word, voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer behoort te word. 'n Onderrigevaluering word opgestel ooreenkomstig die uitgangspunte van volwasse leerbeginsels en dit bestaan uit die vaardighede en houding waarvoor die maatskaplike werkers reeds beskik, sowel as die kennis, vaardighede en houding wat nog ontbreek, veral in terme van die betrokke vereistes van die organisasie. Die onderrigevaluering toon die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werkverrigtingvlak en die verwagte standaard wat in die onderrigmodel geïdentifiseer word, uit. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die onderrigevaluering benut behoort te word om professionele groei van die maatskaplike werker te bevorder. Die onderrigevaluering vorm dus die basis vir die daaropvolgende en deurlopende prestasiebeoordeling van die maatskaplike werkers. Prestasiebeoordeling kan dus beskou word as 'n hersiening van die onderrigevaluering.

Die meerderheid respondente het verder aangedui dat 'n onderrigprogram 'n verdere vereiste is wat opgestel moet word voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer behoort te word. 'n Onderrigprogram word vanuit die onderrigevaluering opgestel en dien as basis waarvolgens supervisie gaan plaasvind. In die onderrigprogram word die leerbehoefte van die maatskaplike werkers geprioritiseer en die verbande tussen die

sterkpunte en leerbehoefte ten opsigte van die verskillende komponente van die onderrigmodel aangedui. 'n Onderrigprogram kan dus beskou word as die plan waarvolgens leerbehoefte aangespreek en sterkpunte uitgebou word om die maatskaplike werker se werk te verbeter, asook professionele groei te bevorder. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die sukses van die onderrigprogram as motivering benut kan word om verbeterde werkverrigting en professionele groei tydens prestasiebeoordeling te illustreer. Vordering in die bereiking van onderrigdoelwitte kan dus 'n aanduiding wees van groei wat by die maatskaplike werker plaasgevind het.

5.16 AANBEVELINGS

Die volgende aanbevelings word op grond van die gevolgtrekkings gemaak.

5.16.1 Kommunikasie van resultate aan relevante rolspelers

Dit word aanbeveel dat 'n voorlegging van die navorsingsresultate op formele wyse aan die bestuur van plaaslike owerhede gemaak sal word.

5.16.2 Beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat plaaslike owerhede riglyne sal formuleer wat in 'n beleidsdokument saamgevat kan word en deur die bestuur bekragtig moet word.

5.16.3 Omskrywing van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat 'n duidelike omskrywing van prestasiebeoordeling sowel as die doel van prestasiebeoordeling binne die plaaslike owerheid behoort te geskied.

5.16.4 Frekwensie van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat 'n uiteensetting van hoe gereeld en wanneer formele prestasiebeoordeling gaan geskied moet gegee word. Dit word aanbeveel dat formele prestasiebeoordeling nie meer as twee keer per jaar moet plaasvind nie.

5.16.5 Supervisie

Dit word aanbeveel dat riglyne geformuleer word wat sal aandui wanneer maatskaplike werkers vanaf supervisie na konsultasievlak oorgeplaas kan word.

5.16.6 Betrokkes by prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat die toesighouer wat die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers behartig opgeleide maatskaplike werkers moet wees en dat die toesighouer deeglik opgelei sal word vir die uitvoer van prestasiebeoordeling.

5.16.7 Kommunikasie

Dit word aanbeveel dat duidelike en spesifieke kommunikasie (skriftelik en mondeling) deur die toesighouer en maatskaplike werker gebruik sal word ten einde verwarring oor die uitkoms van prestasiebeoordeling te voorkom.

5.16.8 Deelname aan prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat die toesighouer die bydraes van die maatskaplike werkers tydens prestasiebeoordeling moet erken en benut en hulle sal aanmoedig tot deelname, aangesien hul bydraes en deelname die uitkomste van die prestasiebeoordeling kan beïnvloed.

5.16.9 Die waarde van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat supervisors daarvan bewus gemaak sal word dat maatskaplike werkers prestasiebeoordeling as waardevol beskou en insig openbaar in die positiewe rol wat dit kan speel in hulle professionele ontwikkeling.

5.16.10 Beginsels van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat die volgende beginsels spesifiek deur die toesighouer benut word tydens prestasiebeoordeling binne die plaaslike owerheid:

- Die evaluering van maatskaplike werkers se werkverrigting moet werkgerig wees en werkverrigting moet met kritiese voorbeelde of insidente gestaaf word.
- Eenvormige kriteria vir maatskaplike werkers met dieselfde opleiding en ervaring moet tydens prestasiebeoordeling gebruik word.
- Realiteits- en situasiefaktore wat 'n invloed kan hê op die maatskaplike werker se werk, moet in berekening gebring word tydens prestasiebeoordeling.

5.16.11 Evaluering van supervisors/toesighouers

Dit word aanbeveel dat supervisors bereid moet wees om deur maatskaplike werkers geëvalueer te word, sodat riglyne vir die evaluering van supervisors opgestel en geïmplementeer kan word.

5.16.12 Die proses van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat:

- die supervisor die maatskaplike werker se bydraes belangrik moet ag en hom/haar verseker dat sy/haar bydraes die resultate van die beoordeling onderhoud kan beïnvloed.
- verteenwoordigende tendense van die maatskaplike werker se werkverrigtingvlak geselekteer moet word.
- dat die voorbereidingsake vir die maatskaplike werker en toesighouer geformuleer moet word, vir die regverdigte toepassing van die proses van prestasiebeoordeling.

5.16.13 Die vereistes van prestasiebeoordeling

Dit word aanbeveel dat prestasiebeoordeling aan die volgende vereistes sal voldoen, naamlik:

- Dat 'n onderrigmodel benut moet word voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer word om sodoende die organisasie se verwagtinge duidelik te illustreer.
- Dat die bestuur en toesighouers van plaaslike owerhede ingelig moet word oor die vereiste dat 'n onderrigevaluering opgestel moet word voordat prestasiebeoordeling geïmplementeer kan word.
- Dat die onderrigevaluering tydens prestasiebeoordeling hersien sal word om die waarde wat dit vir die maatskaplike werkers inhou, daardeur te verhoog.
- Dat 'n onderrigprogram opgestel moet word voordat die maatskaplike werker se werkverrigting geëvalueer word.

- Dat die onderrigprogram tydens kontraksluiting tussen die toesighouer en maatskaplike werker gebruik moet word.

5.16.14 Verdere navorsing

Ten slotte word aanbeveel dat verdere navorsing onderneem sal word om vas te stel hoe 'n onderrigmodel evaluering- en onderrigprogram vir die doel van prestasiebeoordeling binne die plaaslike owerheid benut kan word.

BIBLIOGRAFIE

Akabas, S.H. & Kurzman, P. 1982. **Work, workers and organisations: a view from social work**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Akabas, S.H. 1995. Occupational social work. In: **Encyclopedia of Social Work**. (19e uitg) Washington, D.C.: NASW Press.

Arkava, M.L. & Lane, T.A. 1983. **Beginning social work research**. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.

Austin, M.J. 1981. **Supervisory management for the human services**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Babbie, E. 1992. **Practicing of social research**. (6th ed) Belmont, California: Wadsworth.

Beach, D.S. 1985. **Personnel - the management of people at work**. New York: Macmillan Publishing Company.

Bickerston, R.L. 1990. Employee assistance: A history in progress. **EAP Digest**, 11(1):34-69.

Bittel, L.R. 1980. **What every supervisor should know**. (4th ed) USA: McGraw Hill, Inc.

Borders, L.D. & Fong, M.L. 1991. Evaluation of supervisees: Brief commentary and research report. **The Clinical Supervisor**, 9(2):43-52.

Botha, N.J. 1971. Supervisie in maatskaplike werk met besondere klem op drie partikulêre welsynsorganisasies. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (MA tesis).

Botha, N.J. 1985. Onderrigmodel vir doeltreffende supervisie. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 21(4):239-248.

Botha, N.J. 2000. **Supervisie en konsultasie in maatskaplike werk**. Bloemfontein: Druforma.

Botha, P.M.C. 1968. *Bedryfsmaatskaplikewerk ontwikkeling, aard en stand*. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat. (DPhil-Proefskrif)

Cherrington, D.J. 1994. **Organizational behaviour. The management of individual and organizational performance**. Boston: Allyn & Bacon.

Corrigan, T. 1998. **Beyond the Boycotts Financing Local Government in the Post Apartheid Era**. Johannesburg: South African Institute of Race Relations.

Craythorne, D.C. 1993. **Municipal Administration**. Kenwyn: Juta Co Ltd.

Cronjé, J.I. 1986. Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynsorganisasie. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (D Phil proefskrif).

Crow, R.T. & Odewahn, C.A. 1987. **Management for the human services**. New Jersey: Prentice Hall.

Cummings, L. & Schwab, D.P. 1985. Who evaluates? In: Baird, L.S.; Beatty, R.W. & Schneier, C.E. (ed) **The performance appraisal sourcebook**. Massachusetts: Human Resource Development Press.

De Beer, J. & Lourens, L. 1995. **Plaaslike Regering. Die pad na demokrasie**. Midrand: Educum Uitgewers.

Dickman, J.F.; Emener, W.G. & Hutchinson, W.S. 1985. **Counselling the troubled person in industry**. Illinois: Charles C. Thomas Publisher.

Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. 1992. **Fundamentals of management**. (8th ed) Homewood, ILL: Irwin.

Drower, S.J. 1996. Social work values, professional unity and the South African context. **Social Work**, 41(2):138-145.

Du Plessis, A. 1990. Occupational social work practice. In: McKendrick, B.W. (ed) **Social work in action**. Pretoria: HAUM.

- Du Preez, L.J. 1991. Die Sullivan Kode van Bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika. 'n Maatskaplike beskouing. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (DPhil-Proefskrif)
- Eldridge, W.D. 1983. Practitioners and self evaluation. *Social Case Work*, 64(7): 426-430.
- Franken, E. 1996. Die rol van prestasiebeoordeling in die professionele ontwikkeling van maatskaplike werkers. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (MA-tesis).
- Gerber, P.D.; Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1992. **Mannekragbestuur**. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers (Edms) Beperk.
- Germain, C.B. & Gitterman, A. 1986. The life model approach to social work practice revisited. In: Turner, F.J. **Work treatment – interlocking theoretical approaches**. (3rd ed) New York: The Free Press.
- Googins, B. & Godfrey, J. 1987. **Occupational social work**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Googins, B. 1987. Occupational social work. A developmental perspective. **Employee Assistance Quarterly** 2(3):37-53.
- Googins, B.; Reisner, E. & Milton, J. 1986. Industrial social work in Europe. **Employee Assistance Quarterly**, 1(3):1-22.
- Gould, G.M. & Smith, M.L. 1988. **Social work in the workplace**. New York: Springer Publishing Company.
- Granvold, D.K. 1978. Supervision by objectives. **Administration in Social Work**, 2(2):197-207.
- Grinnell, R.M. & Williams, M. 1990. **Research in social work: A primer**. Itasca, I.L.: Peacock.
- Grobbelaar, S.W. 1990. Programme vir Personeevaluering en ontwikkeling. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 26(1):47-63.

Gummer, B. 1984. How am I doing? Current perspectives on performance appraisals and the evaluation of work. **Administration of Social Work**, 8(2):91-102.

Haines, J. 1966. Evaluation as part of supervision. **Case Conference**, 13(5):175-180.

Hawkins, P. & Shohet, R. 1989. **Supervision in the helping professions**. Philadelphia: Open University Press.

Henderson, R.I. 1984. **Performance appraisal**. (2nd ed) Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Huysamen, G.K. 1993. **Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe**. Pretoria: Sigma Pers (Edms) Bpk.

Kadushin, A. 1992. **Supervision in social work**. (3rd ed) New York: Columbia University Press.

Kellerman, F.J.S. 1984. Werknemerbystandprogramme as wyse van probleemoplossing en voorkoming. **Welsynsfokus**, 19(1):3-10.

Kemshall, H. 1995. Supervision and appraisal in the probation service. In: Pritchard, J. (ed) **Good practice in supervision**. Statutory and voluntary organisations. United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers, 139-152.

Knowles, M.S. 1971. **The modern practice of adult education - andragogy versus pedagogy**. New York: Association Press.

Kroon, J. (red) 1995. **Algemene bestuur**. Pretoria: Kagiso-Tersiêr.

Kurzman, P.A. 1987. Industrial social work (occupational social work). **Encyclopedia of Social Work**. (18th ed) 1:899-910.

Leedy, P.D. 1989. **Practical research. Planning and design**. (5th ed) New York: MacMillan Publishing Company, Inc.

Long, P. 1986. **Performance appraisal revisited**. (2nd ed) Britain: Institute of Personnel Management.

- Lundgren, E.; Engel, W.J. & Cecil, E.A. 1978. **Supervision**. USA: Grid, Inc.
- Lussier, R.N. 1989. **Supervision. A skill building approach**. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Maiden, R.P. 1992. **Employee assistance programs in South Africa**. New York: The Hayworth Press, Inc.
- Marais, E.M. 1993. 'n Bevoegdheidsmodel vir die Bedryfs-maatskaplike werker te Koeberg Kernkragstasie. 'n Ekologiese Perspektief. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (MA Tesis)
- Marlow, C. 1991. Occupational social work and employee assistance programs in Great Britain. **Employee Assistance Quarterly**, 7(1):19-24.
- Matheson, W.; Van Dyk, C. & Millar, K. 1995. **Performance evaluation in the human services**. New York: The Haworth Press.
- McCarthy, D.E. & Steck, S.B. 1990. Social work in private industry: Assessing the corporate culture. **Employee Assistance Quarterly**, 5(1):19-35.
- Middelman, R.R. & Rhodes, C.B. 1985. **Competent supervision. Making imaginative judgement**. New York. Prentice Hall.
- Millar, K.I. 1990. Performance appraisal of professional social workers. **Administration in Social Work**, 4(1):65-85.
- Mouton, J. & Marais, H.C. 1989. **Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe**. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Mullins, L.J. 1993. **Management and organisational behaviour**. (3rd ed) London: Pitman.
- Munson, C.E. 1993. **Clinical social work supervision**. (2nd ed) USA: The Haworth Press.
- Neugeboren, B. 1991. **Organisation, policy and practice in the human services**. New York: The Haworth Press.

- Ozawa, M.N. 1980 The development of social services in industry. Why and how? **Social Work**, 43:464-470.
- Pettes, D.E. 1979. **Staff and student supervision. A task centred approach.** London: George Allen & Urwin Publishers, Ltd.
- Pincus, A. & Minahan, A. 1973. **Social work practice: model and method.** Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc.
- Popple, P.R. 1981. Social work practice in business and industry. **Social Services Review**, 55(1):257-269.
- Powrie, A.H. 2001. Bedryfs-maatskaplike werk by plaaslike owerhede in die Kaapse Skiereiland. Stellenbosch: Universiteit Van Stellenbosch. (MA-tesis).
- Randell, G. 1994. Employee appraisal. In: Sisson, K. (ed) **Personel management. A comprehensive guide to theory and practice in Britian.** (2nd ed) USA: Blackwell Publishers, 221-252.
- Rankin, P. 1991. Industrial social work. An exploration and assessment of the practice of social work in industry in South Africa. Grahamstown: Rhodes University. (DPhil Dissertation)
- Robbins, S.P. 1976. **The administrative process. Integrating theory and practice.** New York: Prentice Hall, Inc.
- Rue, W.L. & Byars, L.L. 1982. **Supervision-key link to productivity.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Sartain, A.Q. & Baker, A.W. 1978. **The supervisor and the job.** (3rd ed) USA: McGraw-Hill, Inc.
- Schneier, C.E. & Beatty, R.W. 1985. What is performance appraisal? In: Baird, L.S.; Beatty, R.W. & Schneier, C.E. (ed) **The performance appraisal sourcebook.** Massachusetts: Human Resource Development Press, 4-10.
- Shulman, L. 1993. **Interactional supervision.** USA: NASW Press.

Straussner, S.L.A. 1990. **Occupational social work today**. New York: The Hayworth Press.

Strydom, J. 1986. Two employee assistance programmes – which will be best. **IPB Tydskrif**, 5(12):8-13.

Taute, M.P. 1975. Bedryfs-maatskaplikewerk binne die opset van 'n swaar(xx?) nywerheid. **Social Welfare and Pensions**, 10(2):27-31.

Terblanche, L.S. 1988. 'n Bedryfsmaatskaplikewerk-ondersoek na die aard en voorkoms van werknemerhulpprogramme in die Republiek van Suid-Afrika. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat. (DPhil proefskrif)

Terblanche, L.S. 1992. The state of the art of EAP's in South Africa: a critical analysis. In: Maiden, R.P. (ed) **Employee assistance programs in South Africa**. New York: The Hayworth Press, Inc.

Tropman, J.E. 1984. **Policy management in the human services**. New York: Columbia University Press.

Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk 1995. **Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk**. Kaapstad: CTP Drukkers.

Weekes, M.S. 1987. Social work supervision in six regional offices of the Department of Health Services and Welfare. Stellenbosch: University of Stellenbosch. (DPhil Dissertation)

Weinbach, R.W. 1994. **The social worker as manager. Theory and practice**. USA: Allyn & Bacon.

Westheimer, I. 1977. **The practice of supervision in social work**. London: Ward Lock Educational.

Wolmarans, I.S. 1983. 'n Model vir die evaluering van praktiserende maatskaplike werkers. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (D.Phil proefskrif)

Woods, R. & Maenetja, T. 1996. Occupational social work in profit driven enterprises: issues for social work education in South Africa in the late 1990s. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 32(2):112-122.

Yegidis, B.L. & Weinbach, R.W. 1991. **Research methods for social workers**. London: Longman Publishing Group.

BYLAE A**DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH****VRAELYS VIR BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKERS
BY PLAASLIKE OWERHEDE BINNE DIE KAAPSE METROPOOL****DOEL**

Die doel van hierdie vraelys is om maatskaplike werkers by plaaslike owerhede se kennis en houding ten opsigte van prestasiebeoordeling te bepaal.

Let Wel: *Alle inligting in die vraelys sal streng vertroulik hanteer word. U moet asseblief al die vrae eerlik beantwoord. Dui u antwoord op elke vraag aan deur die toepaslike blokkie met 'n X te merk en motiveer u antwoord indien dit versoek word.*

PERSOONLIKE BESONDERHEDE

1. Ouderdom van respondent

onder 25 jaar	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 en ouer
---------------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

2. Geslag van respondent

Manlik		Vroulik	
--------	--	---------	--

3. Wat is die hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk waarvoor u beskik? (Dui aan met 'n kruis in die toepaslike blokkie).

Diploma in Maatskaplike Werk	
BA graad in Maatskaplike Werk	
Honneursgraad in Maatskaplike Werk	
Meestersgraad in Maatskaplike Werk	
Doktorsgraad in Maatskaplike Werk	

WERKSBESONDERHEDE

4. Hoe lank is u as bedryfsmaatskaplike werker in diens van die plaaslike owerheid? (Dui slegs die aantal jare of aantal maande aan)

__ Jaar	__ Maande
---------	-----------

5. Oor hoeveel diensjare beskik u as maatskaplike werker? *(Die aantal jare moet die tydperk diens by die plaaslike owerheid, sowel as diens by die ander organisasies insluit)*

__ Jaar

6. Wat is u funksionele aanstelling by die Plaaslike Owerheid?
(Merk met 'n kruisie in die toepaslike blokkie)

Maatskaplike Werker	
Senior Maatskaplike Werker	
Toesighouer	
Ander, spesifiseer _____ _____ _____	

AARD VAN DIENSLEWERING

7. Wat is die aard van diens wat deur u gelewer word?

Huweliks- en gesinsprobleme	
Alkoholprobleme	
Dwelmafhanlikheid	
Emosionele probleme	
Krisis / Trauma hantering	
Werkverwante probleme; spesifiseer _____ _____ _____	
Enige ander _____ _____	

8. SUPERVISIE

- 8.1 Het u supervisie ontvang sedert u diensaanvaarding as maatskaplike werker by die plaaslike owerheid?

Ja	Nee
----	-----

- 8.2 Indien **JA** meld die tydperk waartydens u supervisie ontvang het / steeds ontvang.
(Noem slegs die aantal jare of maande)

___ Jaar	___ Maande
----------	------------

- 8.3 Indien **NEE**, wat is die rede(s) daarvoor?

Geen opgeleide toesighouer beskikbaar	
Onmiddellik geplaas op konsultasievlak	
Ander, spesifiseer	

ADMINISTRATIEWE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

9. Wat verstaan u onder die term prestasiebeoordeling? Beskryf.

10. Is u werkverrigting gedurende die dienstydyperk by die plaaslike owerheid, geëvalueer?

Ja	
Nee	

- 10.1 Indien **NEE**, wat is na u mening die rede(s) hiervoor? Motiveer.

11. Hoe gereeld behoort formele prestasiebeoordeling in die organisasie plaas te vind?
(Merk slegs die toepaslike keuse)

Een maal per jaar	
Twee maal per jaar	

12. Behoort informele prestasiebeoordeling deurlopend tydens supervisie sessies plaas te vind? (*Merk slegs een toepaslike blokkie*)

Ja		Nee		Onseker	
----	--	-----	--	---------	--

Motiveer: _____

BETROKKENES BY PRESTASIEBEOORDELING

13. Wie van die volgende persone behoort insette te maak in formele prestasiebeoordeling van die maatskaplike werkers in u organisasie? (*Merk soveel keuses as wat u as toepaslik beskou*)

Direkteur / Hoof	
Die toesighouer	
Maatskaplike werker self	
Mede maatskaplike werkers (kollegas)	
Kliënte	
Ander, spesifiseer _____ _____ _____	

KOMMUNIKASIE TYDENS PRESTASIEBEOORDELING

14. Hoe behoort die formele prestasiebeoordeling van werkverrigting te geskied? (*Merk slegs een keuse*)

Skryftelik	
Mondeling	
Skryftelik en mondeling	

15. Op watter van die volgende wyses behoort u geleentheid te kry om deel te neem tydens die formele prestasiebeoordeling? (*Merk elke keuse met 'n JA, NEE of ONSEKER*)

	JA	NEE	ONSEKER
Om insette te maak			
Om appèl aan te teken teen die akkuraatheid van die prestasiebeoordeling			

DIE WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

16. Watter van die volgende aspekte sal tydens prestasiebeoordeling, die meeste waarde vir u as maatskaplike werker inhou? (*Merk soveel keuses as wat u toepaslik beskou met 'n kruisie.*)

Prestasiebeoordeling is 'n geleentheid om die toesighouer se objektiewe oordeel oor sterkpunte en leerbehoefes te verkry	
Prestasiebeoordeling help om 'n duidelike beeld te bekom van die standaard van hidige werkverrigting en hoe dit aan verwagting voldoen.	
Prestasiebeoordeling identifiseer aspekte van werkverrigting waarop gefokus moet word.	
Prestasiebeoordeling verleen perspektief aan professionele groei/ontwikkeling en bestaande leerbehoefes.	
Oop kommunikasie tydens prestasiebeoordeling verhoog betrokkenheid by werkverrigting omdat sake met vrymoedigheid bespreek kan word.	
Mede-verantwoordelikheid vir die prestasiebeoordeling lei tot kritiese selfevaluering van die maatskaplike werker se werkverrigting.	
Deelname aan prestasiebeoordeling bied geleentheid vir selfevaluering en lei tot selfbewuswording wat motivering vir selfontwikkeling teweegbring.	
Prestasiebeoordeling lei tot groter verantwoordelikheid vir eie werkverrigting en verminder afhanklikheid van die toesighouer.	

BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING

17. Watter van die volgende beginsels moet van toepassing wees in die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in u organisasie? (*Merk soveel keuses as wat u as toepaslik beskou*).

Evaluering van en terugvoer oor werkverrigting moet deurlopend tydens supervisiegesprekke sowel as in die formele prestasiebeoordeling plaasvind.	
Prestasiebeoordeling moet binne 'n oop en positiewe supervisie-verhouding geskied.	
Die toesighouer en maatskaplike werker moet 'n gedeelde verantwoordelikheid hê vir prestasiebeoordeling.	
Realiteits- en situasie faktore wat die werk kan beïnvloed, moet in berekening gebring word.	
Die fokus moet wees op werkverrigtinge en nie op die maatskaplike werker as persoon wees nie.	
Beoordeling van werkverrigting moet toegelig word met kritiese insidente of voorbeelde deur beide partye.	
Beide sterkpunte en leerbehoefes van die maatskaplike werker met betrekking tot die totale werkverrigting moet in aanmerking geneem word.	
Dieselfde kriteria moet gebruik word vir prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers wat oor dieselfde opleiding en ervaring beskik	
Die toesighouer moet ook deur die maatskaplike werker geëvalueer word.	

PROSES VAN PRESTASIEBEOORDELING

18. Soos aan u bekend, beskik die plaaslike owerhede nie oor 'n beleid vir prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers nie. Is u van mening dat daar wel 'n beleid en riglyne vir prestasiebeoordeling moet wees? (*Merk slegs een antwoord dan motiveer u antwoord*)

JA	NEE	ONSEKER
Motiveer _____		

19. Behoort die formele prestasiebeoordelingonderhoud volgens 'n spesifieke proses te geskied? (*Dui u keuse aan in die toepaslike blokkie*)

Ja	
Nee	
Onseker	

- 19.1 Indien u JA geantwoord het op die bogenoemde vraag, waarom huldig u die mening? (*Motiveer u antwoord*)

- 19.2 Indien u NEE of ONSEKER geantwoord het op vraag 18, *motiveer u antwoord*.

VEREISTES VIR PRESTASIEBEOORDELING

20. Watter van die volgende take behoort uitgevoer te word voordat u vir die eerste keer by 'n formele prestasiebeoordeling betrek word? (*Merk elke keuse met slegs 'n Ja, Nee of Onseker*)

	JA	NEE	ONSEKER
'n Onderrig model vir werkverrigting wat die aanvaarbare werkverrigtingstandaard omskryf, moet aan die maatskaplike werker beskikbaar gestel word.			
'n Onderrigevaluering wat die verskil tussen die maatskaplike werker se huidige werk-verrigtingsvlak en die bogenoemde model omskryf, moet opgestel word.			
'n Onderrigprogram moet opgestel word wat die maatskaplike werker se leerbehoefes tydens supervisiesessies kan aanspreek en sterkpunte kan uitbou.			

21. Enige verdere kommentaar met betrekking tot prestasiebeoordeling?

DANKIE VIR U ONDERSTEUNING

BYLAE B**DEPARTMENT OF SOCIAL WORK
UNIVERSITY OF STELLENBOSCH****QUESTIONNAIRE FOR OCCUPATIONAL SOCIAL WORKERS
IN LOCAL GOVERNMENT WITHIN THE CAPE METROPOLE****PURPOSE**

The purpose of this questionnaire is to determine the knowledge and attitude of occupational social workers regarding performance evaluation.

Please Note: *All information in this questionnaire will be dealt with as strictly confidential. Please answer all the questions and answer them honestly. Indicate your answer on each question with an X in the relevant block(s) and motivate your answer where it is required.*

PERSONAL INFORMATION

1. Age of respondent

under 25 years	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 and older
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------------

2. Gender of respondent

Male		Female	
------	--	--------	--

3. Indicate your highest social work qualification. (*Mark with a cross*)

Diploma in Social Work	
BA in Social Work	
Honours degree in Social Work	
Masters degree in Social Work	
Doctorate in Social Work	

WORK INFORMATION

4. Indicate your years of service as occupational social worker within local government. (*Indicate only the number of years or months*)

__ Years	__ Months
----------	-----------

5. Indicate your total years of service as social worker. The total years includes the period of service within local government, as well as within other organisations. (*Indicate the number of years*)

__ Years

6. Indicate your functional appointment within the local government. (*Mark with a X next to the appropriate block*)

Social Worker	
Senior Social Worker	
Supervisor	
Other, specify _____ _____ _____	

NATURE OF SERVICE

7. Indicate the nature of service rendered by you. (*More than one field can be marked*)

Marital and family care	
Alcoholism	
Substance dependency	
Emotional problems	
Crisis/Trauma intervention	
Work related problems; specify _____ _____ _____	
Any other _____ _____	

8. SUPERVISION

- 8.1 Have you been engaged in supervision since your appointment as occupational social worker in the local government? (*Mark with an X in the appropriate block*)

Yes	No
-----	----

8.2 If **YES** indicate the period that supervision was applicable / presently still . (*Indicate only the years or months*)

___ Years	___ Months
-----------	------------

8.3 If **NO**, what is the reason(s) for it?

No trained supervisor available	
Immediately placed on consultation level	
Other, specify	

ADMINISTRATIVE ASPECTS OF PERFORMANCE EVALUATION

9. Explain your understanding of performance evaluation.

10. Has your work performance been evaluated during your service period in the local government?

Yes	
No	

10.1 If **NO**, according to you what is the reason(s). Please motivate your answer.

11. How often should a formal performance evaluation in the organisation take place? (*Mark with an X in the appropriate block*)

Once a year	
Twice a year	

12. Should informal performance evaluation take place continuously during supervision sessions? *(Mark only one appropriate block)*

Yes		No		Uncertain	
-----	--	----	--	-----------	--

Motivate: _____

PARTICIPATION IN PERFORMANCE EVALUATION

13. Whom of the following people should be involved to give input in the formal performance evaluation of the social workers in the organisation? *(Mark as many options as you see as appropriate)*

Director / Chief	
The supervisor	
Social worker self	
Other internal social workers (colleagues)	
Clients	
Other, specify _____ _____ _____	

COMMUNICATION IN PERFORMANCE EVALUATION

14. How should communication of the formal performance evaluation of your work performance take place? *(Mark only one choice)*

In writing	
Verbal	
In writing and verbally	

15. Indicate in which of the following should you be allowed to participate during the formal performance evaluation. (Mark each choice with a Yes, No or Uncertain)

	YES	NO	UNCERTAIN
To give as much input			
To protest against the accuracy of the performance evaluation			

THE VALUE OF PERFORMANCE EVALUATION

16. Which of the following aspects would in terms of the performance evaluation, have the most value for you as occupational social worker. (Mark as many answers that you find appropriate with an X in the block)

Performance evaluation provides an opportunity to become aware of the objectivity of the supervisor's evaluation of the social worker's strength and learning needs.	
Performance evaluation helps to create a clear vision with regard to the current performance standards and how it meet expectations.	
Performance evaluation identifies aspects of work performance which need to be focussed on.	
Performance evaluation provides perspective with regard to professional growth/development and existing learning needs.	
Open communication during performance evaluation increases involvement in work performance because issues can be openly discussed.	
Mutual responsibility for the performance evaluation leads to critical self evaluation of the social worker's work performance.	
Participation in performance evaluation provides opportunities for self evaluation and leads to self awareness which motivates personal development.	
Performance evaluation leads to greater responsibility for professional and personal work performance and reduces dependency on the supervisor.	

PRINCIPLES OF PERFORMANCE EVALUATIONS

17. Which of the following principles should be applicable to the performance evaluation of social workers in your company? (*Mark as many choices as you think is applicable*).

Evaluation and feedback regarding the work performance should constantly take place during supervision sessions as well as the formal performance evaluation.	
Performance evaluation should take place in an open and positive supervisory relationship.	
The supervisor and the social worker should have a dual responsibility in performance evaluation..	
The focus must be on the work performance of the social worker and not on the social worker as person.	
Reality and situational factors which could influence work performance must be taken in consideration.	
Evaluation of work performance must be illustrated with critical incidents or examples by both parties.	
Both strong points and learning needs of the social worker with regard to their total work performance must be taken into consideration.	
The same criteria must be used for performance evaluation of social workers who have the same training and experience.	
The supervisor should also be evaluated by the social worker.	

THE PROCESS OF PERFORMANCE EVALUATION

18. At present no policy regarding performance evaluation for social workers exist within the local government. Do you think it is necessary for the local government to have a policy and guidelines regarding performance education?
 (*Mark only one answer, and motivate your answer*)

YES		NO		UNCERTAIN	
Motivate _____					

19. Should the formal performance evaluation session follow a specific process? (*Mark one answer in the appropriate block*)

Yes	
No	
Uncertain	

19.1 If you have answered YES, why do you share this opinion? (*Motivate your answer*)

19.2 If you answered NO or UNCERTAIN on question 19, motivate your answer.

REQUIREMENTS FOR PERFORMANCE APPRAISAL

20. Which of the following tasks should be performed in the process before you should be engaged for the first time regarding the formal performance evaluation?
(*Mark your answer only with Yes, No or Uncertain*)

	YES	NO	UNCERTAIN
An educational model for work performance which would describe the work performance standards, should be made available to the social worker.			
An instructional evaluation program should be developed that would indicate the difference between the social worker's current performance and the above mentioned educational model.			
An educational program should be developed that would address the social workers learning needs and strengths during supervision sessions.			

21. Any other comments regarding performance evaluation?

THANK YOU