



Die Beheerfunksie van die Bestuurder

H. F. B. NEL

Dataverwerkingsdienstebestuurder, Yskor; Senior lid van die S. A. Vereniging van Bedryfsleiding.

Effective management control is not a system to ensure that an institution achieves at least its minimum target — it is simply a link in the continuous management cycle of planning, organising, motivating and controlling which renders the institution ever sensitive to an OPTIMAL target and directs it at THAT target. And it is inseparably dependent upon an effective management information system.

Bestek. Omdat vir hierdie kort artikel omvattendheid onmoontlik en volledigheid onnodig is, beoog ek om kommentaar te lewer op slegs daardie aspekte van bestuursbeheer wat miskien minder opvallend en meer kontroversieel is.

Inleiding. Grondliggend aan die beheerfunksie van die bestuurder is sy verantwoordelikheid om sorg te dra dat sy opgelegde taak uitgevoer word. Omdat hy alleen dit nie kan volvoer nie moet hy werk deleger, hoewel die verantwoordelikheid daarvoor steeds by hom bly berus. Juis omdat hy deleger, is hy verplig om vordering met gedelegeerde werk te beheer, sodat hy homself ten opsigte van doelmatige en tydige voltooiing kan verantwoord.

Die ideaal is 'n beheerstelsel wat so gevoelig is vir afwykings dat dit onmiddellik die behoefte aan bestuursoptrede sal aandui, sy dit korrekatief vir die verwydering van nadelige faktore wat negatiewe afwykings mag meebring nog voordat sodanige afwykings werklik intree, of die intensifisering van faktore wat onverwags voordelige afwykings van gestelde mikpunte veroorsaak of mag veroorsaak.

Maar omdat beheer uit sy aard wil verseker dat geformuleerde doelwitte met behulp van bepaalde fasiliteite bereik word, baseer die bestuurder homself hierin juis op die bepaling van vordering nadat daar geleentheid vir vordering was, en bly beheer dus essensieel die vergelyking ex post facto van die mate van vordering wat daar wel was met wat beplan was. D.w.s. beheer bereik meesal nie meer nie as om die behoefte aan korrektiewe optrede teen nadelige oorsake aan te dui eers nadat nadelige afwykings sigbaar word.

Die bestuurder sal dus poog om sy beheerstelsel so in te rig dat daar by die heel vroegste geleentheid prestasie-meting sal plaasvind en dat hy, en elkeen wat gesag het om nadelige oorsake te verwyder en om voordelige faktore te versterk, onmiddellik kennis kry van afwykings van gestelde mikpunte en van die moontlike oorsake daarvan, vir regstelling.

Bestuursbeheer neem as uitgangspunt die vooropgestelde plan vir enige bepaalde aktiwiteit, wat insluit die beoogde **mikpunt**, d.w.s. wat bereik moet word en wanneer dit voltooi moet word, sowel as die **fasiliteite** waarmee dit bereik moet word. Dit is duidelik dat kontrole logies hierdie uitgangspunt uit beplanning kan neem, juis omdat realistiese beplanning van doelwitte en voltooiingsdatums die kapasiteite van toerusting en die arbeidsvermoë van mense in ag neem, asook die mate waarin beskikbare kapitaal in hierdie twee fasiliteite sal kan voorsien. In hierdie opsig sluit kontrole dus ook in nie slegs die korttermyn en detail beplanning wat nodig is om doelwitte te bereik nie, maar ook die organisasie en leiding.

Bestuursbeheer word so dikwels voorgehou as 'n vasomlynde en aparte eenheid van die bestuursfunksie en om hierdie rede degenereer dit in baie instellings tot blote direkte toesig. Veel eerder is beheer onafskeidbaar verweef met en juis doelmatig uitvoerbaar deur bemiddeling van die ander bestuursfunksies van beplanning, organisasie en leiding. Afhangende van wat die konstante en wat die varieerbare gegewe in die bedryfsbasis is, moet een of meer van die bestuursfunksies groter nadruk ontvang totdat die swaartepunt tussen taak en tyd en fasiliteite gevind is. En van daardie oomblik en dwarsdeur die aktiwiteite waarmee die doelwit nagestreef word, is bestuursbeheer aangewys op 'n gevoeligheid vir verskuiwing van daardie swaartepunt en op optrede — sy dit herbeplanning, re-organisasie of 'n gewysigde motiveringsoptrede — om die balans te herstel en die doelmatigste bereiking van die gestelde doelwit in die lig van die gewysigde bedryfsomstandighede te verseker. Dit verg noodwendig 'n voortdurende herbepaling van die optimale doelwit.

Beheer is dus allermens slegs 'n stelsel om te verseker dat die instelling sy beplande doelwit bereik. Dit is bloot 'n skakel in 'n deurlopende bestuursiklus van beplanning, organisasie, motivering en beheer waarin beheer uitgeoefen word juis deur herhaling van die ander drie bestuursfunksies om die instelling voortdurend op 'n optimale doelwit te rig. Die onderskeid wat ek hiermee trek, is dat bestuursbeheer nie daarop gemik moet wees om minstens 'n gestelde minimum te verseker nie, maar om deurentyd gevoelig te bly vir die **optimum** en dit na te streef. En dit is slegs moontlik met 'n volkome en volgehoue wisselwerking tussen alle bestuursfunksies.

Normaalweg word beheer voorgehou in sy elemente van

- (a) die bepaling van maatstawwe of standarde
- (b) die meet van werkvordering aan die hand van daardie standarde en die vergelyking van werklike vordering met beplande vordering, d.w.s. van prestasie met doelwitte of standarde
- (c) korrektiewe optrede, d.w.s. om oorsake van nadelige afwykings te verwyder.

Ek sal kortliks hierdie aspekte bespreek, maar met dié verskil dat ek (c) sal vervang met:

aanpassing, d.w.s. korrektiewe optrede vir herstel van nadelige afwykings sowel as uitbouing van voordelige afwykings.

(a) Bepaling van prestasiestandaarde.

Daar is geen klinkklaar en uniforme formule vir die bepaling van standarde nie. Standarde moet noodwendig verskil van bedryf tot bedryf. Maar meer, binne 'n bepaalde bedryf moet dit wissel van instelling tot instelling en selfs binne instellings sal bestuurders verskillende standarde vir een en dieselfde aktiwiteit toepas. Die kernvraag is: Wat wil die bestuurder beheer? Is dit om voor 'n gestelde datum 'n bepaalde aantal eenhede te vervaardig in 'n doelbewuste aanslag op die mark? — in welke geval alles in die stryd gewerp en koste hoog sal wees omdat dit beskou word as 'n strategiese belegging vir die toekoms; en aantal eenhede vervaardig per geldeenheid sou dus 'n swak maatstaf van doeltreffendheid wees. Of is die doelwit stabilisering van die begroting, d.w.s. om met die konstante begroting 'n optimale doelwit te bereik soos bepaal op grond van prestasietendense van die verlede? — in welke geval eenhede per rand, of per produksie-eenheid of per man en verskeie ander goeie maatstawwe kan wees. Doeltreffendheid het in die twee gevalle glad nie dieselfde konnotasie nie.

Waar die bestuurder gemoeid is met die produksie van identiese eenhede wat binne bestek van een dag voltooi word, kan hy die aantal wat hy vir homself vir die boekjaar as doelwit gestel het, verdeel in maand-, week- en dagsyfers; hy kan dus elke dag sien of hy met huidige vordering sy einddoel sal bereik. Maar geld dit vir die bouaannemer wat huise van verskillende grootte bou en wat ses weke tot ses maande neem om te voltooi? Hy sal waarskynlik soek na 'n gemiddelde aantal nie huise nie maar bakstene wat per dag gelê moet word om sy inkomste te verseker. Geld dit vir die skryf en voltooiing van rekenaarstelsels van wisselende kompleksiteit? Vir groot konstruksiewerke? Vir die bou van damme?

Hoe moeilik en uiteenlopend die daarstel van standarde ook al mag wees, doelmatige beheer is onmoontlik sonder maatstawwe. En waar die bestuurder nie sinvolle standarde kan daarstel vir die meting van vordering in die rigting van sy hoofdoelwit nie, is die aangewese oplossing

onderverdeling van die hoofaktiwiteit in omlynde elemente waarvoor daar wel standarde gevind kan word. Sou al die elemente nie meetbaar wees nie, moet bepaal word watter die meeste bydra tot bereiking van die einddoel en watter meeste onderworpe is aan skommeling. 'n Aktiwiteit wat egalig en konstant verloop, vereis weinig aandag in meting omdat daar kwalik afwyking bewys sal word wat korrektiewe optrede afdwing. Omgekeerd, waar die werk nie self in logiese onderdele opbreek nie kan aaneenlopende aktiwiteite feitlik self-in-logiese-onderdele-opbreek nie kan aaneenlopende aktiwiteite feitlik kunsmatig in „modules” opgemeet word vir vooraf bepaalde voltooiingstye.

Die kritiese vraag bly: wat moet die bestuurder meet om seker te wees van vordering en van die behoefte aan aanpassing? En telkens dui die antwoord op hierdie vraag ook aan hoe die meting moet plaasvind.

Soos in alle bestuur is deelname van wesenlike belang by die opstel van standarde. Geen standarde is waarskynlik beter as onrealistiese standarde omdat laasgenoemde weerstand by personeel verwek, asook hul minagting vir bestuur se oordeel. Dit kan dus positiewe, hoewel bedekte, weerstand uitlok waar daar tevore minstens goedgesindheid en samewerking was. Deur sy personeel te laat deelneem in die bepaling van standarde waaraan hulle prestasie gemeet word, verseker die bestuurder meteens:

- realistiese standarde, op sy beste gebaseer op geldende standarde in ander vergelykbare instansies en eie prestasietendense van van die verlede maar natuurlik na volle oorweging of daardie tendense wel verband hou met die kapasiteit van produksiefasiliteite
- kennis by personeel van die doelwitte en strewes van die instelling
- aanvaarding van die standarde deur personeel wat ook medeverantwoordelikheid aanvaar vir die bereiking van gestelde doelwitte, en gevolglik gevoeligheid vir afwykings en vir die noodsaaklikheid van tydiges regstellende optredes.

Ten opsigte van eersgenoemde bestaan die gevaar natuurlik om te wil voortbou op die patroon van die verlede. Die vraag moet egter steeds bly,

nie: „Wat bereik ons?” nie, maar „Wat behoort ons te bereik?” Dit help nie om te spog met sogenaamde rekordsyfers as dié nog benede standaard is nie.

Roger Bannister het 'n groot waarheid verkondig toe hy gesê het: “There is no limit to the great forward thrust of the human spirit.” In enige instelling, of dit nou arbeidsintensief is of nie, bly menslike poging steeds van kardinale belang, en daarom moet standarde gerig word op die erkenning van menslike bydrae. D.w.s. standarde moet, waar enigsins moontlik, die welslae van individue meet in die bereiking van gestelde doelwitte en mikpunte. Hierdie aspek van beheer is ook van wesenlike waarde in motivering tot groter produktiwiteit en die bereiking van doelwitte.

(b) Meting van wat bereik is en vergelyking daarvan met wat beplan is.

Onderliggend hieraan is 'n doeltreffende verslagstelsel. So dikwels gaan andersins gesonde instellings mank aan ontoereikende kommunikasie — en gewoonlik hou die gesondheid dan ook nie lank nie. Beheer, die tweelingbroer van delegering, is volkome afhanklik van verantwoording; en geen bestuurder kan hoop om beheer uit te oefen as hy nie sy ondergeskiktes aan hom laat verantwoord d.m.v. gereelde verslae nie. Maar eienaardig genoeg — en dit strek ons land tot skande — bestaan daar bloedweinig volwaardige bestuursinligtingstelsels in Suid-Afrika. Trouens, meesal weet bestuurders nie wat 'n bestuursinligtingstelsel is nie en vind mens allerlei dwalinge waarvan die mees algemene is dat kosteverslae die begin en einde van bestuursbeheer is.

Die bestuurder wat hoop om sy beheerfunksie af te rond, moet homself in die posisie stel van die hoof van 'n eenmansaak wat 'n volkome oorsig van alle bedryfsfeite van sy saak het. D.w.s. in 'n groot instelling moet hy sorg vir 'n hierargie van verslae, gebaseer op 'n behoorlike hierargie van besluitneming, waarin wesenlike feite aan elke vlak van bestuur gerapporteer word en alle inligting uit verslae op elke vlak opgeskerp word vir rapportering hoër op, totdat daar uiteindelik die absolute essensie uit alle bedryfsinligting getrek word vir topbestuur. Dit voorveronderstel

integrasie van alle verwante inligting, wat op sy beurt verg 'n grondige ondersoek na die nut en volledigheid van bestaande verslae, staking van waardelose verslae en bybring van ontbrekende inligting — altyd in sy totale en tydige bedryfsverband, wat in groter instellings natuurlik onmoontlik by die punt van oorsprong en vir integrering daarvan met aanverwante inligting wat op verskeie punte elders ontstaan. Sonder integrasie bly inligting sonder perspektief en daarom waardeloos; eers teen die totale, verwante feite-agtergrond verkry dit dimensie wat dit betekenis gee.

Beheerverslae self moet so gestruktureer word dat hulle outomaties die alarmteken gee, d.w.s. sonder spesiale studie en vertolking en beslis sonder die nodigheid van gegewens buite-om die verslag self. Meting vind met 'n oogopslag plaas waar werklike prestasie teenoor standarde geplaas word. En soos reeds gemeld, moet die persone verantwoordelik vir daardie prestasie aangedui word, gewoonlik by wyse van onderverdeling in bydraende aktiwiteite.

Gepaardgaande hiermee is juis die gesonde beginsel dat die verantwoordelike persoon self die verslag moet opstel. Hy is van meet af aan behulpsaam met die opstel van standarde vir homself en met die boekstaaf van sy eie bedryfsresultate; verder is hy óf self verantwoordelik vir die oorsake van gunstige of nadelige afwykings óf waar die oorsake buite sy gesagsgebied ontstaan, baie gevoelig vir die inwerking daarvan op sy resultate. Gevolglik sal hy onmiddellik self tot regstellende optredes oorgaan of by sy kollegas elders daarop aandrang, en bestuur kan verseker wees van minimum afwykings van gestelde doelwitte.

Op elke vlak van bestuur moet volledige bedryfsfeite dus tot die beskikking van die gesaghebbende besluitnemer wees. Hoërop moet die verslagstelsel so ingerig word dat die verskillende vlakke van bestuur se diskresie nie as filter sal dien om vir elke hoër vlak en uiteindelik vir topbestuur slegs „veilige” inligting deur te laat nie.

Om dit te bereik is daar veral drie vereistes: eerstens moet 'n vaste inhoudspatroon vir verslae neergelê word in medewerking met bestuurders op elke vlak; tweedens moet inligting gekorelleer

word met aanverwante feite wat dus dadelik sal dien as bevestiging; en derdens moet daar voorsiening wees vir direkte toegang van senior en topbestuur tot die oorspronklike feite.

Geen bestuurder hoef terug te deins vir die vereiste van omvattende kennis van alle bedryfsfeite nie. Dit beteken nie dat hy begrawe sal word onder massas papier en soveel sal moet lees dat hy nie kan bestuur en allermens beheer nie. Met behulp van moderne tegnieke van outomatisasie en die eeu-oue, maar ongelukkig selde toegepaste, beginsels van eksepsieberiggewing deur tolerans- en waardegrensebepaling, kan hy verseker dat hy slegs daardie feite in sy verslae gemeld kry wat werklik besluite of optrede verg. By toleransbepaling besluit hy vooraf dat slegs daardie items in verslae behandel moet word wat 'n groter voor- of nadelige afwyking toon as wat hy bepaal of, by waardegrensbepaling, wat 'n sekere graad of toestand bereik of 'n sekere voorwaarde bevredig — wat nie noodwendig 'n eenvoudige syfer nie maar 'n hele formule mag wees en 'n bepaalde tendens, hoewel nog binne tolerans, mag aanvra. As die bestuurder vind dat hy te veel of te min inligting ontvang vir behoorlike beheer, verander hy die toleranse of grense. Hierdie toleranse en grense word dan natuurlik nie nuwe standarde nie — hulle is slegs die toelaatbare afwykings van standarde. Daar is ook ander tegnieke soos outomatiese aktivering, waar verslae deur datums of die voltooiing van bepaalde stappe in 'n aktiwiteit of proses ingeroep word. In al hierdie gevalle beheer die bestuurder in werklikheid elke item — deur vooraf te besluit aan welke voorwaardes hulle moet voldoen om goed en gangbaar te bly en daarom nie in verslae hoef te verskyn nie (tensy hy spesifiek daarvoor vra) en deur besluite te neem oor die individuele items wat buite daardie perke val en dan wel in sy verslae verskyn.

Myns insiens is 'n gesonde inligtingstelsel 'n voorwaarde sine qua non vir doelmatige beheer. Waar daar nie 'n goeie inligtingstelsel in 'n instelling is nie, is daar feitlik sonder uitsondering swak beheer. En waar beheer swak is, is dit sinneloos om goeie bedryfsresultate te verwag. Daarom dat beheerverslae uit die aard van die saak die hoofinhoud van enige bestuursinligtingstelsel uitmaak.

Besluite oor regstellende optredes sal afhang van die erns van afwykings. Hiervoor kan die blote omvang in syfers van opgetekende afwykings nie per se aanvaar word nie — hulle is slegs 'n aanduiding; die werklike implikasie van daardie syfers moet evalueer word in terme van die geheelbeeld met betrekking tot die afwaartse of opwaartse dwang wat dit op uiteindelijke doelwitte mag hê. Beheerverslae moet verder nie slegs inligting bevat oor die aard van regstellende optredes nie, en die noodsaaklikheid van herbeplanning, reorganisasie en die hersiening van standaarde en doelwitte.

(c) Aanpassing, d.w.s. korrektiewe optrede vir herstel van nadelige afwykings en uitbouing van voordelige afwykings.

In enige bedryf wat normaal verloop, kom negatiewe en positiewe afwykings voor; waar dit nie die geval is nie, was beplanning heelwaarskynlik onrealisties. Dit geld ook waar daar deurentyd slegs negatiewe of slegs positiewe afwykings voorkom, want dan is die beplande doelwit onderskeidelik te hoog of te laag gestel.

Die mees realisties beplande doelwit bly steeds 'n skatting en die ideale beheerstelsel verseker die minimum afwyking daarvan. Dinamiese bestuur sal in die geval van negatiewe afwykings krities ondersoek doen na sy organisasie, motivering en beheer en dié verander waar nodig, eerder as om sy beplanning te verander deur sy doelwit te verlaag; daarenteen sal hy in die geval van 'n positiewe afwyking veel eerder sy doelwit verhoog as om organisasie, beheer of motivering te verander. In sekere omstandighede is dit vir 'n instelling voordelig om 'n doelwit na te streef wat laer is as wat hy kan bereik.

Die optimum doelwit is steeds 'n bewegende skyf wat deur effektiewe beheer nie net aangedui word nie maar beheer hou ook die hele instelling op daardie skyf gerig deur middel van herbeplanning, reorganisasie en aangepaste motivering. Die bereiking van die beplande doelwit bly 'n saak van beskikbaarheid van fasiliteite en doelmatige aanwending daarvan.

Die beheerstelsel funksioneer die doeltreffendste waar die element van noodwendigheid die grootste is. Die persoon direk verantwoordelik vir 'n bepaalde aktiwiteit moet nie

slegs kennis hê van gestelde mikpunte en van afwykings nie, maar ook die gesag om onmiddellik die oorsake te verwyder en om die aktiwiteit weer op plan terug te bring. Die bestuurder wat werk delegeer maar gesag behou, is 'n gevaar vir sy instelling, omdat hy besluite oor regstellende beheermaatreëls vertraag en daarom afwykings vergroot. Verantwoordelikheid en gesag word saam gedelegeer; beheer verseker die balans.

Dit volg dus dat 'n verslagstelsel wat afwykings so gou moontlik aandui gepaard moet gaan met gedelegeerde gesag vir onmiddellike herstel van die direkte bedryfsfaktore en vir inisiëring van korreksie van faktore wat in ander se gesagsgebied setel. Noodwendig sal verskillende faktore op verskillende vlakke aandag geniet, maar elke vlak moet met die vereiste gesag beklee word. Verkieslik moet oor elke oorsaak by sy oorsprong, of so na as moontlik daaraan, besluit kan word, waar sy gevolge ook al verskyn.

Die koste van die voorkoming of herstel van afwykings moet verband hou met die implikasies van die afwyking. Daarom sal die aard en omvang van regstellende optredes direk afhang van behoorlike evaluering van afwykings en hul oorsake. Maar elke afwyking vereis 'n besluit — al sou die besluit ook wees om niks daaromtrent te doen nie. Elke afwyking waarvan bestuur nie bewus is nie of wat nie aangemeld word vir 'n bestuursbesluit nie, is 'n simptoom van swak beheer, sy dit die gevolg van 'n ontoereikende inligtingstelsel, die afwesigheid van standaarde of ander laksheid van bestuur.

Slot. Sukses met beheer, soos met alle bestuur, hang ten nouste saam met die gehalte van mense. Die bestuurder wat bo uitkom, is gewoonlik die man wat 'n mens ken en bygevolg by indiensneming die voortreflikste selekteer, wat weet wat hulle nodig het om gemotiveerd op te tree t.o.v. die korporatiewe of bydraende doelwit, wat hul innerlike gestalte ken en daaraan geleentheid vir groei en verantwoording bied. Daarom is die sukses of ondergang van 'n instelling gewoonlik bewys van die mate waarin die bestuurder sy mense tot 'n gees van professionalisme gelei het. Professionele mense is self-beheerde en self-verantwoordende mense, en hul bydrae tot die omvattende bestuursbeheerfunksie móét lei tot sukses.