

**ENKELE ASPEKTE RAKENDE DIE DAARSTELLING EN
BESTUUR VAN DIE ONDERHANDELINGSPROSES
TUSSEN WERKGEWER EN WERKNEMER**

deur

Mathys Petrus Wilsnach

Verhandeling voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die
graad

Magister Artium

in die

Fakulteit Lettere en Wysbegeerte
(Departement Bedryfsosiologie)

aan die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
(Vaaldriehoekcampus)
Vanderbijlpark

Studieleier: Prof. C de W. van Wyk

Mei 1995

DANKBETUIGINGS

Die volgende persone het 'n wesenlike bydrae gemaak tot die voltooiing van hierdie studie:

- Prof. C. de W. van Wyk. Sy kennis het die studieveld ontsluit en toeganklik gemaak. As studieleier het hy die terrein afgebaken en die studie op koers gehou.
- My gesin. Hulle was bereid om tru te staan sonder om afwesig te wees. Hulle steun het die vrag lig gemaak.
- Me. M.J. van Vuuren. Haar bydrae tot die uitleg, samestelling en nasien van die teks het die keerdatum haalbaar gemaak.

Hierdie studie volg die weg van die reformasie, naamlik om die resultate van die wetenskap diensbaar te stel sodat elkeen wat dit lees sy verskillende roepinge tot eer van God kan vervul. Aan Hom kom toe al die eer en dank.

M.P. Wilsnach

Roodepoort
Mei 1995

ABSTRACT

SOME ASPECTS REGARDING THE ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF THE NEGOTIATION PROCESS BETWEEN THE EMPLOYER AND EMPLOYEE

INTRODUCTION

The labour relationship arises from work in industrial society and is marked by certain negative attitudes, a great deal degree of depersonalition and tension between the individual and the collective. Much of this has its roots in the Industrial Revolution and in traditional attitudes to work and the work situation.

Having analysed the basic characteristics of the relationship, it is necessary to identify the parties and the roles adopted by each, and to discover not only how they interact but why they interact in that manner. Commonality and conflict constitute the two poles of interaction within the labour relationship. The parties can either cooperate and engage in participative processes or rely on the use of power and collective bargaining, although these are not mutually exclusive. Over and above this, the mode of interaction will be largely determined by the interactive effect of custom and tradition, legal determination, mutual agreement, societal influences and ethical considerations, among the most important of which are integrity, trust and concepts of fairness.

The manner in which the participants, and particularly those in positions of authority, approach the labour relationship will be determined largely by their perceptual framework - that is, ideas and notions as to how the other party should be treated and how the relationship should be conducted. Such perceptions evolve principally from the dominant ideology which, in turn, will shape systems of government; thus determining the role played by government in the labour relationship - that is whether it will interfere with or limit the interactions between the parties and thereby affect behavior within the relationship. Government itself is influenced by economic developments and the existence of trade unions as a power bloc within societies. Equally, interaction with trade unions will influence the attitudes and behaviors of the employer and employee parties, as will international labour standards proposed and adopted jointly by employers, employee representatives and the State.

THE ROLE OF TRADE UNIONS, EMPLOYER'S ASSOCIATIONS AND THE STATE REGARDING THE ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF THE NEGOTIATION PROCESS

In Industrial Relations we deal mostly with collectives. Consequently the two main participants in the relationship - employees and employers - should be described in their collective forms.

The collective with the highest profile is the union. Unions are the proactive participants in the relationship. They initiate the action to which the employers or employer's associations, and sometimes also the State, react. Any attempt to understand industrial relations processes necessitates an understanding of unions, of what they are what they try to achieve, what methods and strategies they use and of how they are organised.

Unions do not act alone. They are antipodes to employers, who need not form collectives to deal with the union by whom, for various reasons, they may prefer to do so. Employers' associations may not hold as high a profile as unions, but they do play an important role in industrial relations, both in the sphere of collective bargaining and as mouthpiece for employers in an industry. Their organisational structure and management resembles that of a union, although they do not have to engage in the same concerted recruitments as unions. Their aims and methods of achieving these may also be more limited than those of a union.

A union need not necessarily be constituted of outside agencies. Employees within an enterprise can form a bargaining committee or an in-plant union. Such bodies have their advantages and disadvantages. For employers who belong to these bodies, the most notable disadvantage is the fact that they have no sociopolitical clout. On the other hand, this could be obtained through political bodies.

Unions are not the same. According to their orientation and the priority placed on certain goals, they may range from business unions to community, welfare and political unions. The style adopted by the union will, in turn, influence managerial and organisational style

INDUSTRIAL DEMOCRACY AND WORKERS' PARTICIPATION

The institution of free collective bargaining places emphasis on the conflict of interest in the labour relationship and allows each party to pursue his self-interest, limited only by the coercive power of the other party. The concepts of industrial democracy and worker's participation, on the other hand, emphasise the need for cooperation between employer and employee and for an employee share in the decisionmaking processes of management. The introduction of more participative systems is a relatively new development and stems from shifting patterns in sociopolitical and economic ideologies,

changing value systems and changes in the ownership structure of industrial enterprises.

Industrial democracy, in the sense of government for the people by the people, could be achieved only by a system of worker self-management. This interpretation of industrial democracy is, for various reasons, not prevalent in Western societies, most of which still endorse private ownership of the means of production. Instead, efforts towards greater industrial democracy are geared mostly towards certain participative practices.

Participation entails the involvement of the worker in as many facets of his work life as possible. This may occur either directly or indirectly, through elected worker representatives. Systems of participation vary and, while some are merely consultative in nature, others offer the employee a substantial say in the decisionmaking process.

Management and unions have their own particular reasons for supporting participative programmes.

NEGOTIATION AND CONCLUSION OF AGREEMENTS

Two types of agreement predominate in South Africa, namely the industrial council agreement and the so-called recognition agreement. The two are complete different in nature.

Recognition agreements are concluded after a union has proved itself to be representative of the majority of the workforce or a section of the workforce at a particular plant. The union then demands to be recognised as collective bargaining agent by the employer. The recognition agreement will acknowledge the fact that the union has been accorded recognition and that it will, in future, be permitted to represent employees and bargain on their behalf.

CONCLUSION

The main objective of industrial relations is to obtain and maintain industrial peace. Both managers and the employers have each got their own diverse interest, needs and goals.

A formal labour relation policy within the enterprise will ensure uniform behavior between employers and employees. All people in the enterprise will strive towards the achievement of set goals as well as the vision and mission of the enterprise.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

1.	Inleiding, begripsomskrywing en probleemstelling	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Aard en omvang van die probeem	3
1.4	Doel van die ondersoek	4
1.5	Afbakening van die studieterrein	4
1.6	Navorsingsontwerp (Metode van ondersoek)	4
1.7	Enkele begripsomskrywings en definisies	5
1.7.1	Arbeidsverhoudinge	5
1.7.2	Onderhandelinge	6
1.7.3	Vakbond	7
1.7.4	Werknemer	7
1.7.5	Werkgewer	7
1.7.6	Werkgewersorganisasie	8
1.8	Metode van aanbieding	8

HOOFSTUK 2

DIE ONDERHANDELINGSPROSES : VOORBEREIDING, PROSES EN BESTUUR VAN ONDERHANDELING

2.	Die ontstaan en ontwikkeling van die onderhandelingsproses	10
2.1	Inleiding	10

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

2.2	Definiëring van die konsep onderhandeling	11
2.3	Faktore wat die onderhandelingsproses beïnvloed	13
2.4	Eienskappe van 'n goeie onderhandelaar	13
2.5	Onderhandelingsgebruike (conventions)	16
2.6	Vorbereiding vir onderhandelinge	17
2.6.1	Bestuur se voorbereiding vir onderhandelinge	17
2.6.1.1	Basiese voorbereidings	18
2.6.1.2	Items om voor te berei	18
2.6.1.3	Bronne van ekonomiese inligting	21
2.6.1.4	Onderhandelingsboeke	21
2.6.2	Vorbereiding vir loononderhandelings	24
2.6.3	Inisiëring van die onderhandelingsproses	25
2.6.4	Keuse van onderhandelaars	26
2.6.5	Identifisering van die geskilpunte	27
2.6.6	Intra-organisatoriese onderhandeling	27
2.6.7	Versameling van inligting	28
2.6.8	Terrein van onderhandeling	30
2.6.9	Koste van die kontrak	31
2.6.10	Strategiese beplanning	31
2.6.11	Administratiewe reëlings	32
2.7	Riglyne vir effektiewe arbeidsonderhandelinge	32
2.7.1	Uniekheid van onderhandelinge	32
2.7.2	Voorvereistes vir suksesvolle onderhandelinge	33

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

2.7.3	Arbeidsonderhandelinge in goeie trou	34
2.8	Onderhandelingsprosedure	35
2.8.1	Die ontwikkeling van die onderhandelingsproses	35
2.8.2	Metodes van onderhandeling	36
2.9	Implementering en monitering van ooreenkomste	40
2.10	Samevatting	41

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN DIE VAKBOND, WERKGEWERSORGANISASIES EN DIE STAAT TYDENS DIE ONDERHANDELINGSPROSES TUSSEN WERKGEWER EN WERKNEMER

3.1	Inleiding	43
3.2	Redes vir die stigting van vakbonde	44
3.2.1	Skeiding tussen werknemers en eienaars	44
3.2.2	Swak lone en werksomstandighede	44
3.2.3	Massaproduksie en die verdeling van arbeid	45
3.2.4	Onafhanklikheid en dissipline	45
3.2.5	Ontwikkeling van die konflik- en magsverhouding	46
3.2.6	Ekonomiese onsekerheid en afhanklikheid	47
3.2.7	Klassestelsel	47
3.2.8	Hulpeloosheid, hopeloosheid en verlies van selfrespek	47
3.3	Klassifisering van vakbonde	48
3.3.1	Beroepsvakbonde	48
3.3.2	Algemene vakbonde	49

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.3.3	Nywerheidsvakbonde	50
3.4	Registrasie van 'n vakbond	51
3.5	Algemene funksies van vakbonde	51
3.6	Metodes wat vakbonde aanwend om doelwitte te bereik	54
3.6.1	Vakbond- en ander voordelefondse	54
3.6.2	Kollektiewe bedinging	54
3.6.3	Kollektiewe-aksies	55
3.6.4	Verteenwoordiging op ondernemingsvlak	55
3.6.5	Affiliasie met ander ondernemings	55
3.6.6	Kollektiewe bedinging met die Staat	56
3.6.7	Verteenwoordiging in plaaslike en nasionale liggame	56
3.6.8	Voorlegging aan Staats- en werkgewersorganisasies	56
3.6.9	Politieke betrokkenheid	57
3.6.10	Beginsel van geslote geledere	57
3.6.11	Griewe- dissiplinêre- en appélprosedure	57
3.6.12	Rekonsiliasie en arbitrasie	58
3.6.13	Boikotte en wegbly-aksies	58
3.6.14	Media	58
3.6.15	Howe	59
3.6.16	Opvoedkundige en sosiale programme	59
3.7	Die werkvloerverteenwoordiger	59
3.7.1	Die rol van die werkvloerverteenwoordiger	59
3.7.2	Eienskappe van 'n goeie werkvloerverteenwoordiger	61

INHOUDSOPGAW (Vervolg)

3.7.3	Pligte van die werkvloerverteenwoordiger	61
3.7.4	Regte van die werkvloerverteenwoordiger	63
3.7.5	Werkvloerverteenwoordigerskomitees	63
3.7.6	Die mag van die werkvloerverteenwoordiger	63
3.8	Werkgewers en bestuur	64
3.9	Kohesie van die bestuurspan	65
3.10	Bestuursdoelwitte en strategieë	65
3.11	Wat is 'n werkgewersorganisasie?	66
3.12	Bestuur se houding teenoor vakbonde	68
3.13	Werkgewersorganisasies	68
3.13.1	Tipes werkgewersorganisasies	68
3.13.2	Kollektiewe bedingingsorganisasies	69
3.13.3	Klassifikasie van werkgewersorganisasies	69
3.13.4	Funksionering van werkgewerorganisasies	70
3.13.5	Funksies van werkgewersorganisasies	71
3.13.6.	Voorbeelde van werkgewersorganisasies in Suid-Afrika	72
3.14	Die rol van die Staat	72
3.15	Staatsinmenging	73
3.16	Veranderlikes wat staatsinmenging reguleer	74
3.16.1	Bemarkingsindividualisme	74
3.16.2	Liberale kollektiwisme	74
3.16.3	Intervensionalisme	75
3.16.4	Neo-liberalistiese laissez-faire	75

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.17	Metodes van staatsinmenging in Industriële verhoudings	75
3.17.1	Die Staat as werkgewer	76
3.17.2	Die Staat as wetgewer	76
3.17.3	Die Staat as bemiddelaar	76
3.17.4	Die Staat as reguleerder	77
3.18	Samevatting	77

HOOFSTUK 4

INDUSTRIËLE DEMOKRASIE EN WERKNEMERSDEELNAME

4.1	Inleiding	79
4.2	Omskrywing van werknemersdeelname	81
4.3	Vlakke van werknemersdeelname	83
4.4	Vorme van werknemersdeelname	83
4.4.1	Inligtingsdeling	86
4.4.2	Onafhanklike werksgroepe	86
4.4.3	Fabrieksvlak komitees of -rade	87
4.4.4	Gesamentlike besluitneming op toesighoudende rade	89
4.4.5	Winsdelingskemas	89
4.4.6	Aandeelhouerskemas	90
4.4.7	Koöperatiewe ondernemings	90
4.5	Deelname en organisasie ontwikkeling	91
4.6	Implementering van 'n werknemersdeelnemings-program	92
4.6.1	Formele werknemersdeelnemingsooreenkoms	92

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

4.6.2	Werknemersdeelnemerskontrak	92
4.6.3	Sleutelfaktore by die implementering van werknemersdeelname	94
4.6.4	Fases vir die implementering van werknemersdeelname	95
4.7	Probleme wat ontstaan met die implementering van werknemersdeelnemingsprogramme	96
4.8	Slaggate wat vermy moet word by die instelling van werknemersdeelnemingskemas	98
4.9	Samevatting	98

HOOFSTUK 5

ONDERHANDELINGE EN DIE SLUITING VAN OOREENKOMSTE

5.1	Inleiding	100
5.2	Erkenningsooreenkoms	101
5.2.1	Inleiding	101
5.2.2	Kenmerke van die erkennings- en prosedurele ooreenkoms	102
5.2.3	Riglyne met betrekking tot die aanvanklike benadering	105
5.2.4	Ondernemingsbeleid met betrekking tot erkenning	105
5.2.5	Ondernemingsbeleid met betrekking tot vakbondwese	107
5.2.5.1	Oogmerke	108
5.2.5.2	Beleid	108
5.2.5.3	Prosedure vir optrede met betrekking tot die vakbond aansoek	108
5.2.5.4	Toepaslike beginsels	108

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

5.2.5.5	Algemeen	109
5.2.6	Stawing van die vakbond se bona fides	110
5.2.7	Aanvanklike bestuur / vakbond kontak	110
5.2.8	Inligting wat bestuur tydens eerste “kontak” moet verkry	111
5.2.9	Sake / Onderwerpe wat tydens die aanvanklike stadium van die kontak oorweeg kan word	112
5.3	Onderskeie tipes erkenningsooreenkomste	113
5.4	Substantiewe ooreenkomste	115
5.4.1	Inleiding	115
5.4.2	Definiëring van die konsep	115
5.4.3	Inhoud van substantiewe ooreenkoms	116
5.4.4	Omvang van die ooreenkoms	117
5.4.5	Duur van die ooreenkoms	117
5.4.6	Definisies	117
5.4.7	Werksure	118
5.4.8	Oortyd	118
5.4.9	Aflegging en korttyd	118
5.4.10	Werkgradering, vergoedingskale en differensiasie toelaes	119
5.4.11	Rasionalisasie en her-indiensneming	119
5.4.12	Publieke vakansiedae	119
5.4.13	Jaarlikse en ander verlof	120
5.4.14	Afwesigheid van die werk	120
5.4.15	Wetlik voorgeskrewe militêre diens	121

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

5.4.16	Uniforms en beskermende klere	121
5.4.17	Ander werkspraktyke	121
5.4.18	Wetgewing wat ooreenkomste affekteer	121
5.4.19	Samevatting	121
5.5	Ander kollektiewe ooreenkomste	122
5.5.1	Gesondheid- en veiligheidsooreenkomste	122
5.5.2	Produktiwiteitsooreenkomste	123
5.5.3	Nuwe tegnologie ooreenkomste	123
5.5.4	Rasionalisasie ooreenkoms	124
5.5.5	Nasionale protes ooreenkoms	125
5.6	Samevatting	126

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1	Inleiding	127
6.2	Gevolgtrekkings	127
6.2.1	Teoretiese perspektiewe van die onderhandelingsproses	127
6.2.2	Die rol van die vakbonde, werkgewersorganisasies en die Staat tydens die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer	128
6.2.3	Industriële demokrasie en werknemersdeelname	131
6.2.4	Onderhandeling en die sluiting van ooreenkomste	133

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

6.3	Aanbevelings	135
6.4	Slotopmerkings	137

BYLAE A

Inhoud van die Erkenningsooreenkoms	138
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIE	161
---------------------	-----

LYS VAN TABELLE

1.	Skedule vir die voorbereiding vir onderhandelinge	25
----	---	----

LYS VAN FIGURE

1.	'n Voorbeeld van voorbereidings vir onderhandelinge	19
2.	Die rol van die werkvloerverteenwoordiger	61
3	Die onderneming moet twee stelle norme akkomodeer	84
4.	Klassifisering van die vorme van werknemersdeelname in bestuur	93
5.	Vakbondbenadering (voorbeeld)	105

HOOFSTUK 1

1. INLEIDING, BEGRIPSOMSKRYWING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Suid-Afrika is tans in 'n oorgangsfase tussen 'n outokratiese stelsel en 'n demokratiese stelsel. Terwyl die eerste stappe na demokrasie redelik glad verloop het, bly dit steeds 'n uitdaging om demokrasie te konsolideer. Geweld, onrus, wetteloosheid, misdaad, politieke spanning, werkloosheid, sosiale agterstande en verhoogde verwagtinge bly binne die gemeenskap 'n bron van spanning wat tot die ontsporing van die oorgangsproses aanleiding kan gee.

Arbeidswetgewing in 1979, het swart werknemers beide sosiale- en ekonomieseregte gegee. Met die verkiesing in April 1994, het swart werknemers ook volle politieke en menseregte verkry. Ten spyte hiervan is die arbeidsarena nog steeds gekenmerk deur arbeidsmilitantheid en onstabiliteit. Volgens Slabbert *et al.* (1990:1-3), het hierdie situasie 'n negatiewe uitwerking op beleggersvertroue, produktiwiteit en ekonomiese groei. Hierdie faktore belemmer die ondernemings se vermoë om kompetender binne die globale arena te word. Dit belemmer ook die ekonomie se vermoë om werksgeleenthede te skep en om gemeenskapsdienste te verskaf. Daar bestaan 'n hele aantal redes vir die toedrag van sake. Tog is daar baie positiewe ontwikkelinge in die arbeidsarea. Kommer heers egter oor die oningeligtheid van besigheidsleiers, politici, akademici en ander belangegroepes met betrekking tot die belangrikheid van bestendige arbeidsverhoudinge binne 'n industriële gemeenskap. Die ontwikkeling van 'n bestendige arbeidsverhoudingsstelsel kan beslis nie aan toeval oorgelaat word nie.

Die uitbreiding van die reg tot kollektiewe bedinging vir die meerderheid van Suid-Afrika se werksmag in die begin van die tagtiger jare, het kort op die hakke gevolg van die oorgang van die Suid Afrikaanse ekonomie van 'n landbou en mynbou ekonomie na 'n volle gedeversifiseerde ekonomie in moderne terme.

Volgens Bendix (1992: vii), het die ontwikkelinge 'n nuwe tydperk vir arbeidsverhoudinge ingelui, wat gekenmerk word deur die vinnige groei van vakbonde en 'n eskalاسie in die potensiële arbeidskonflik. Dit word gekenmerk deur die opwaartse neiging in insidente soos stakings en werkopkortings wat die noodsaaklikheid van arbeidsverhoudingevaardigheid vir beide die werknemers en bestuursvertegenwoordigers beklemtoon.

Bo en behalwe die intrinsieke belangrikheid van arbeidsverhoudinge, is die onderwerp interessant aangesien dit oor interpersoonlike en intergroepverhoudinge handel. Dit is seker een van die mees insiggewende aspekte van die menslike bestaan, naamlik die werksomgewing. Ten spyte

daarvan dat interpersoonlikeverhoudinge onderworpe is aan intergroepverhoudinge, kan die belangrikheid van interpersoonlikeverhoudinge nie ontken, of as van minder belang beskou word nie. In hierdie opsig sê De Villiers (1982:37), dat intergroepverhoudinge die som totaal en resultaat is van interpersoonlikeverhoudinge.

Daar is drie partye - die staat, werkgewer en werknemer betrokke in hierdie intergroep- en interpersoonlikeverhoudinge. Hierdie drie partye het 'n belangrike rol te speel in die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge. Die primêre verantwoordelikheid rus egter op die skouers van die werkgewer en werknemer. Die rede hiervoor is dat dit die staat se rol is om 'n klimaat deur wetgewing te skep wat bevorderlik is vir die werknemer / werkgewerverhouding.

Die werkgewer is die verteenwoordiger van kapitaal wat daarvoor verantwoordelik is om skaars hulpbronne op so 'n wyse te ontgin, dat maksimum wins verseker word, en 'n aanvaarbare dividend aan die onderneming se beleggers gelewer word. Die werknemer daarenteen, poog om deur middel van onderhandeling met die werkgewer, hetsy individueel of met behulp van 'n vakbond, die maksimum vergoeding vir sy arbeid te beding.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die werkgewer / werknemerverhouding is geen nuwe konsep nie. Dit bestaan reeds deur die eeue heen. Hierdie werkgewer / werknemerverhouding was aanvanklik meer ontspanne en ongekompliseerd en op 'n informele basis geskoei. Sedert die Industriële Rewolusie en die ontstaan van die fabriekstelsel het die verhouding 'n formele beslag gekry. Die werkgewer - werknemerverhouding het drasties verander. Werknemers het gevind dat werkgewers in 'n al hoe groter mate druk op hulle uitoefen om produksie te verhoog en om hulle eise vir lone tot 'n minimum te beperk.

Met die koms van die fabriekstelsel het bestuur se fokus verskuif na die verhoging van wins en die werknemer se belange en behoeftes het nie meer voldoende aandag geniet nie.

Die behoefte aan groter volumes goedere teen 'n vinniger tempo, het veroorsaak dat daar net nie meer plek vir die klein werksinkels of tuisnywerheid was nie. Dit is vervang met groot groepe werknemers en masjiene wat saam in 'n fabriek, onder een dak, gegroepeer is.

Hierdie nuwe stelsel was vreemd vir die werknemers en dit het die afstand tussen die werkgewer en die werknemer vergroot. Die neiging van bestuur om die winsmotief ten alle koste na te streef, het veroorsaak dat lone minimaal was en daar nie veel was wat die werknemers daaraan kon doen nie aangesien werk skaars was en potensiële werknemers volop. Die

werksomstandighede het veel te wense oorgelaat en baie werknemers is ernstig beseer of het noodlottige siektes in die werksplek opgedoen.

Die werknemers was dus basies uitgelewer aan die genade van die werkgewer wat nie noodwendig hulle belange op die hart gedra het nie. Werknemers het besef dat ten einde hulle lot te verbeter, hulle saam moet groepeer en as 'n eenheid met werkgewers oor lone en ander diensvoorwaardes onderhandel. Uit hierdie besef het die vakbondwese ontwikkel.

1.3 AARD EN OMVANG VAN DIE PROBLEEM

Die arbeidsverhouding ontstaan uit werk binne die industriële gemeenskap en dit word gekenmerk deur sekere negatiewe houdings, 'n groot mate van depersonalisering van die werknemer en spanning tussen die individu en die kollektiewe. Baie van hierdie faktore vind hulle ontstaan en wortels in die Industriële Rewolusie en tradisionele houdings met betrekking tot werk en die werksituasie.

Volgens Bendix (1992:2), is dit nodig om die onderskeie partye wat in arbeidsverhoudinge betrokke is te identifiseer, asook die rolle wat deur elkeen aangeneem word in 'n poging om vas te stel op watter wyse elkeen skakel en ook waarom hulle op die wyse skakel. Gemeenskaplikheid en konflik verteenwoordig die twee pole van interaksie binne die arbeidsverhouding. Die onderskeie partye kan saamwerk en inskakel by deelnemende prosesse of hulle hoop vestig op die uitoefening van mag en kollektiewe bedinging. Bo en behalwe bogenoemde sal die vlak van interaksie tot 'n groot mate bepaal word deur die interaktiewe effek van kultuur en tradisie, wedersydse ooreenkomste, sosiale invloed en etiese oorwegings, waaronder die belangrikste integriteit, vertrouwe en die persepsie van billikheid is.

Die wyse waarop die deelnemers, en in die besonder diegene in gesagsposisies, die arbeidsverhoudinge benader sal grootliks van hulle perseptuele raamwerk afhang - dit is die idee wat bestaan van die wyse waarop daar teenoor die ander party opgetree moet word, en die wyse waarop die verhouding gevoer behoort te word (Bendix, 1992:22).

Die Staat word beïnvloed deur ekonomiese ontwikkelinge en die bestaan van vakbonde as 'n magsblok binne gemeenskappe. Interaksie met vakbonde sal die houding en gedrag van die werkgewer beïnvloed asook die internasionale arbeidstandaarde wat gesamentlik deur die werkgewer, werknemerverteenwoordigers en die staat voorgestel en aanvaar word.

Volgens Bendix (1992:22), word gedrag en houdings op die mikrovlak geslyp deur wetenskaplike denkrigtings met betrekking tot bestuur van werk en die werkende mens, asook deur tradisionele benaderings tot

arbeidsverhoudinge. Beide bogenoemde het ontstaan uit, of ontstaan gegee aan verskeie bestuurs- en organisatoriese style.

Die aard en omvang van die probleem is dus kortliks dat daar sekere negatiewe houdings, die depersonalisering van die werknemers en spanning tussen die individu en die kollektiewe in arbeidsverhoudinge saamgevat is.

1.4 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die primêre doel van hierdie studie is enersyds om ondersoek in te stel na die metodes wat die werknemer kan aanwend om sy posisie met betrekking tot die werkgewer te stabiliseer en te bevorder, en andersyds om ondersoek in te stel na die rol wat hierdie metodes binne die arbeidsverhoudingestruktuur speel.

Daar sal veral aandag geskenk word aan die volgende aspekte:

- die sluiting van spesifieke ooreenkomste tussen die werkgewer en werknemer;
- werknemersdeelname in die besluitnemingsproses;
- loononderhandelinge; en
- die sluiting van 'n erkenningsooreenkoms tussen die werkgewer en vakbond.

1.5 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Aangesien arbeidsverhoudinge 'n groot terrein beslaan sal daar vir die doel van hierdie studie slegs op enkele aspekte binne die arbeidsverhoudingestruktuur gekonsentreer word. Die ondersoek sal spesifiek handel oor die rol wat die onderskeie partye (werknemer/vakbond, die werkgewer/werkgewersorganisasie, en die staat) speel in die daarstelling van die onderhandelingsproses. Daar word ook gefokus op enkele spesifieke onderhandelinge tussen die werkgewer/werknemer/vakbond, soos byvoorbeeld loononderhandelinge en die sluiting van 'n erkenningsooreenkoms. 'n Prosedurele- sowel as 'n substantiewe ooreenkoms en ander tipes ooreenkomste tussen die werkgewer en die vakbond sal ondersoek word.

1.6 NAVORSINGSONTWERP (METODE VAN ONDERSOEK)

In hierdie ondersoek word daar hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n literatuurstudie. Die literatuurstudie word op die navorsing van literatuur wat

reeds oor die daarstelling en bestuur van die onderhandeling binne arbeidsverhoudinge bestaan, gebaseer.

Balsley en Clover (1988:76-77) verdeel die literatuur as 'n bron van inligting in twee "dele" naamlik *primêre bronne*, wat gewoonlik publikasies behels wat die eerste materiaal oor 'n spesifieke onderwerp bevat, en *sekondêre bronne*, waarin verskeie outeurs hierdie tema in boeke, tydskrifte en koerante aanspreek.

De Wet *et al.* (1981:39) sien 'n deeglike en goed beplande literatuurstudie as 'n noodsaaklike vereiste vir suksesvolle navorsing, aangesien dit 'n perspektief op die nuutste navorsingsresultate ten opsigte van 'n betrokke onderwerp verskaf. Die genoemde skrywers sê verder dat 'n literatuurstudie gewoonlik uit drie duidelik onderskeibare fases bestaan, naamlik:

- die verkryging van bruikbare verwysings;
- die opsporing van hierdie bronne; en
- die bestudering van die bronne wat opgespoor is.

Die navorsers gaan sekere standpunte stel en menings huldig ten einde dit moontlik te maak om arbeidsverhoudinge op 'n effektiewe wyse binne ondernemingsverband te bestuur.

Daar gaan gepoog word om enige leemtes, wat tot op hede in die bestuur van arbeidsverhoudinge mag bestaan, uit te skakel en dit met opinies, menings en standpunte te ondervang, ten einde die proses van die bestuur van arbeidsverhoudinge so korrek moontlik te verkry. Deur die inkorporering van bylaes sal daar gepoog word om groter duidelikheid ten opsigte van die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge binne die ondernemingsverband te verskaf.

1.7 ENKELE BEGRIPSOMSKRYWINGS EN DEFINISIES

1.7.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Arbeidsverhoudinge handel hoofsaaklik oor die interpersoonlike en intergroepverhoudinge binne die werksomgewing. Dit het ook met institusionele verhoudinge tussen die drie formele groepe in die werksomgewing, naamlik die werkgroep, die bestuursgroep en die staat, te doen.

Bendix (1992:3), sê dat arbeidsverhoudinge hoofsaaklik met mense te doen het. Hierdie mense word in 'n spesifieke verhouding tot mekaar geplaas vanweë hulle gemeenskaplike deelname in die werksituasie. Die verhouding wat so gevorm word is 'n menslikeverhouding wat noodwendig ook elemente van ander tipes verhoudings soos byvoorbeeld vriendskaps- huweliks- en

ander verhoudings sal bevat. Omdat die arbeidsverhouding na aanleiding van spesifieke omstandighede tot stand kom sal dit egter sy eie unieke kenmerke besit.

Slabbert *et al.* (1990:1-4), definieer arbeidsverhoudinge as die studieveld en praktyk wat betrokke is by die administrasie van die werksfunksie in die moderne openbare- en privaat ondernemings; hierdie funksie betrek vakbonde, bestuurders, die Staat en publiek.

Volgens Hodgetts (1984:6), kan arbeidsverhoudinge gesien word as 'n proses waar bestuur die werknemers op so 'n wyse in kontak bring met die onderneming dat die doelwitte van beide partye bereik word.

Coetzee (1989:16) sê dat arbeidsverhoudinge na die kollektiewe verhouding tussen die bestuur van 'n onderneming en sy werknemers (ingesluit hulle bedingingsverteenvoordiger/s) verwys.

Van der Merwe (1987:67) sien arbeidsverhoudinge as 'n dinamiese aspek van persoonlike verhoudinge en dat arbeidsverhoudinge deur die verskillende politieke en ekonomiese ideologieë van verskeie dissiplines is.

Volgens Gouws (1986:11) hou arbeidsverhoudinge met alle vorme, dimensies en vlakke van die werkverwante verhouding verband (hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (en bestuur) aan die een kant en arbeid (werknemers) aan die ander kant.

1.7.2 ONDERHANDELINGE

Van Wyk (1990:143) sien onderhandelinge "negotiations" as 'n onderafdeling van kollektiewe bedinging tussen werkgewer en werknemer wat binne die raamwerk van arbeidswetgewing plaasvind.

Pienaar en Spoelstra (1991:216), definieer onderhandelinge as 'n proses van interaksie tussen partye wat daarop gemik is om een of ander vorm van ooreenkoms te bereik wat op die gemeenskaplike belange van beide partye gebaseer is. Die doel is om konflik ten spyte van uiteenlopende verskille op te los. Dit word basies bereik deur die daarstelling van gemeenskaplike grond en alternatiewe".

Bendix (1992:193), omskryf onderhandeling as die praktiese implementering van spesifieke kollektiewe bedingingsreëlings deur die verteenwoordigers van werknemers en werkgewers.

Salamon (1987:84), definieer onderhandelinge as volg: "...die interpersoonlike proses wat gebruik word deur verteenwoordigers van bestuur en werknemers/vakbonde; binne die institusionele reëlings van kollektiewe bedinginge, ten einde geskille op te los en om ooreenkoms te bereik".

Onderhandelinge word deur die Concise Oxford Dictionary as volg beskryf: “confer with a view to compromise agreements; arrange; bring out...”.

1.7.3 VAKBOND

Volgens artikel 1(1)(x1) van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, word ‘n vakvereniging gesien as: “enige aantal werknemers in ‘n bepaalde onderneming, nywerheid, bedryf of beroep; wat verenig is met die doel, om hetsy alleen of saam met ander doelstellings, verhoudings tussen hulle of party van hulle en hul werkgewers, of party van hul werkgewers in daardie onderneming, nywerheid, bedryf of beroep te reël” (Van Jaarsveld en Van Eck, 1992:5).

Salamon (1987:85), beklemtoon die feit dat enige algemene definisie van ‘n vakbond ‘n verskeidenheid organisasies insluit en vanaf ‘n “manual” vakbond tot by sommige professionele assosiasies strek. Volgens Salamon (1987:85) is drie elemente essensieël om vakbonde van ander organisasies te onderskei, naamlik:

- die aard van lidmaatskap;
- die doel van die vakbond;
- metodes wat aangewend word om hulle doel te bereik.

1.7.4 WERKNEMER

Volgens artikel 1(1)(x1ix), van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, word ‘n werknemer omskryf as: “Enige persoon wat in diens is by, of werk verrig vir enige werkgewer en beloning ontvang of geregtig is om dit te ontvang, en, behoudens subartikel (3), enige ander persoon hoegenaamd wat op enige wyse help om die besigheid van ‘n werkgewer voort te sit of te drywe; en het in diens en dien ooreenstemmende betekenis” (Van Jaarsveld en Van Eck, 1992:6).

1.7.5 WERKGEWER

Volgens artikel 1(1)(x1vii) van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet nr. 28 van 1956, is ‘n werkgewer: “Enige persoon hoegenaamd wat enige persoon in diens het of aan hom werk verskaf, en wat daardie persoon beloon, of wat behoudens subartikel (3), enige persoon hoegenaamd toelaat om hom op enige wyse te help om sy besigheid voort te sit of te drywe; in diens hê, in diens neem en dienooreenstemmende betekenis” (Van Jaarsveld en Van Eck, 1992:5).

1.7.6 WERKGEWERSORGANISASIE

Volgens Dowie (1990:5-4), verwys die term “werkgewersorganisasie” of “assosiasie” na ‘n groepering van werkgewers in een of ander vorm van struktuur waarvan die formaat bepaal word deur die kollektiewe belange van sy lede. Hierdie belange word op ‘n kollektiewe basis nagestreef en kan heelwat van mekaar verskil om moontlik een van die volgende in te sluit:

- Beheer oor handel en kompetisie deur onderlinge ooreenkoms;
- Bedinging vir statutêre handelsbeskerming;
- Kollektiewe bedinging;
- Voorsiening van dienste in arbeidsverhoudinge en personeeladministrasie; en
- Werwing en beïnvloeding vir die instelling van nuwe wetgewing, asook die aanpassing van bestaande wetgewing, insluitende arbeidswetgewing.

Volgens artikel 1(1) (xlviii), van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, is ‘n werkgewersorganisasie: “Enige aantal werkgewers in ‘n bepaalde onderneming, nywerheid, bedryf of beroep wat verenig is met die doel, hetsy alleen of saam met ander doelstellings, om verhoudings tussen hulle of party van hulle en hul werknemers of party van hul werknemers in daardie onderneming, nywerheid, bedryf of beroep te reël” (Van Jaarsveld en Van Eck, 1992:5).

1.8. METODE VAN AANBIEDING

In hoofstuk een sal die aandag gevestig word op die probleme waarmee die werknemer te kampe het binne die werksverhouding, en enkele doelwitte is geformuleer.

Hoofstuk twee bevat enkele teoretiese perspektiewe rondom die daarstelling en ontwikkeling van die onderhandelingsproses.

Hoofstuk drie gee aandag aan die rol wat vakbonde, werkgewers / werkgewersorganisasies en Staat speel rakende die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses.

Hoofstuk vier stel ondersoek in na industriële demokrasie en werknemersdeelname in die onderneming se besluitnemingsproses.

Hoofstuk vyf stel ondersoek in na onderhandelinge en die sluiting van ooreenkomste. In dié ondersoek word daar aandag gegee aan die sluiting van enkele spesifieke ooreenkomste soos byvoorbeeld, die sluiting van

erkenningsooreenkomste, Prosedurele ooreenkomste, substantiewe- en ander tipes ooreenkomste.

In hoofstuk ses word sekere gevolgtrekkings, aanbevelings en bevindinge ten opsigte van die daarstelling en bestuur van onderhandelinge tussen die werkgewer en werknemer.

Bylae A p.138 word ook aangeheg ten einde meer duidelikheid rondom sekere aspekte, wat in die studie bespreek word, te verskaf.

HOOFSTUK 2

DIE ONDERHANDELINGSPROSES : VOORBEREIDING, PROSES EN BESTUUR VAN ONDERHANDELING

2. DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

2.1 INLEIDING

Onderhandeling kan in eenvoudige terme omskryf word as die praktiese implementering van die kollektiewe bedingingskonsep. Onderhandeling is die uitruil van inligting deur middel van kommunikasie. Tydens onderhandelinge word daar sekere eise gestel of griewe gelug. Soos in alle ander vlakke van arbeidsverhoudinge sal die partye nie in isolasie die geskilpunt kan oplos nie, en is dit noodsaaklik dat die partye byeenkom om oor die geskilpunt te onderhandel.

In die uitvoering van arbeidsonderhandelinge is dit belangrik dat die onderhandelinge op 'n beleefde en formele wyse geskied. Daar moet in gedagte gehou word dat die onderskeie partye die maksimum druk tot sy beskikking sal toepas ten einde sy doel te bereik.

Vakbondonderhandeling word soms gesien as een van die mees ingewikkelde en moeilike tipes onderhandelinge wat 'n mens kan vind. (Pienaar en Spoelstra, 1991:215).

Dit is belangrik dat deeglike voorbereiding deur die onderskeie partye gedoen word waar belangrike onderhandelings, wat langtermyn impak sal hê, gaan plaasvind. Gebrek aan beplanning kan die onderhandelaars in 'n ongunstige posisie plaas wat 'n groot invloed op die sukses van die onderhandelinge kan hê. Die onderhandelinge word gekenmerk deur die onttrekking van partye of dooiepunte wat bereik word.

Die onderhandelingsproses wissel in lengte en toon, maar onderhandelinge kan hoofsaaklik in drie fases verdeel word nl:

- Openingsfase:
- Liggaamsfase (body) :
- Afsluitings of opsommingsfase :

In die eerste twee fases sal die party alle middele aanwend om die ander party/e te oortuig van sy standpunt. Dit wissel van positief en konstruktief tot negatief en destruktief. Die aanslag van die onderskeie partye word ook

“strategie” of “taktiek” genoem. In die finale fase is dit absoluut noodsaaklik dat daar uitsluitel sal wees oor die aard van die ooreenkoms wat bereik is.

In die geval waar ‘n ooreenkoms bereik is, is dit belangrik dat die inligting van die ooreenkoms deur die onderskeie partye aan hulle belanghebbende lede oorgedra word, en dat daar toegesien word dat die terme van die ooreenkoms korrek geïmplementeer en gemonitor word om te verseker dat albei partye hulle verpligtinge onder die ooreenkoms stiptelik nakom.

2.2 DEFINIËRING VAN DIE KONSEP ONDERHANDELING

Die woord onderhandeling word in baie gevalle afwisselend met kollektiewe bedinging gebruik. Die rede hiervoor is hoofsaaklik daarin geleë dat onderhandeling ‘n bedingingsaksie konstitueer, wat in terme van arbeidsverhoudingsbeginsels beteken dat daar ten behoeve van die kollektiewe of andersins die indiwidu beding word. In die praktyk word daar wel ‘n fyn onderskeid getref tussen onderhandeling en kollektiewe bedinging

Onderhandeling kan omskryf word as die praktiese implementering van spesifieke kollektiewe bedingingsreëlings deur die verteenwoordigers van werknemers en werkgewers.

Bendix (1992:193), definieer onderhandeling as “... die interpersoonlike proses wat deur bestuur en werknemers / vakbonde se verteenwoordigers aangewend word; binne die onderskeie institusionele reëlings van kollektiewe bedinging, ten einde die geskille op te los en om ooreenkoms te bereik”.

Pienaar en Spoelstra (1991:216), definieer onderhandelinge as volg: “Onderhandelinge is ‘n proses van interaksie tussen partye wat daarop gemik is om een of ander vorm van ooreenkoms te bereik wat op die gemeenskaplike belange van beide partye gebaseer is; met die doel om konflik ten spyte van uiteenlopende verskille op te los. Dit word basies bereik deur die daarstelling van gemeenskaplike grond en alternatiewe”.

Van Wyk (1990:143) sien onderhandeling “negotiation” as ‘n onderafdeling van kollektiewe bedinging tussen werkgewer en werknemer wat binne die raamwerk van arbeidswetgewing plaasvind.

Om onderhandeling van kollektiewe bedinging te onderskei, word onderhandeling soos volg gekarakteriseer:

- Dit is ‘n uitdruklike en definitiewe gebeurtenis:
- Dit word deur verteenwoordigers namens hulle opdraggewers behartig;
- Die proses is ontwerp om die verskille tussen die partye by te lê; en

- Die uitslag, of altans 'n deel daarvan, is afhanklik van die relatiewe mag-verhouding tussen die prinsipale.

Die eerste twee is van spesifieke belang in die isolering van die onderhandelingspraktyk. Kollektiewe bedinging daarenteen sluit al die prosesse, stelsels en aksies in wat aangewend word om kollektiewe konflik wat binne arbeidsverhoudinge bestaan op te los. Onderhandelinge verwys na die ontmoeting van die partye om 'n spesifieke saak of sake op te los. Kollektiewe bedinging sluit al die onderskeie deelnemers in arbeidsverhoudinge in, terwyl onderhandeling deur verteenwoordiger/s van 'n spesifieke party/e onderneem word. Onderhandeling is 'n proses van druk en toegee, van gee en neem. Dit sluit in die stel van eise, aanbod en teenaanbod, die toestaan van toegewings en die uiteindelijke bereiking van 'n kompromis-oplossing. Die sake rondom onderhandeling is net so omvattend as die sake en probleme rondom die kollektiewe onderhandelingsverhouding.

Volgens Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-27), word daar drie kategorië onderhandeling en bedinging in die literatuur beskryf nl:

- Onderhandeling as die volledige onderhandelingsproses: Dit begin waar die partye besluit om te onderhandel oor 'n saak waaroor daar konflik ontstaan het, totdat die finale besluit of ooreenkoms geïmplementeer of die onderhandelinge gestaak word. Bedinging word omskryf as die persoonlike kommunikasieproses wat plaasvind binne 'n wyer onderhandelingsproses;
- Onderhandeling is samewerkend van aard terwyl bedinging meer as 'n kompeterende interaksie beskryf kan word;
- Die onderhandelings- of bedingingskonsep of 'n wisseling van beide konsepte om die onderhandelingsproses te beskryf.

Die laaste van die drie word ondersteun deur die omskrywing van Allen, (1991:87) naamlik: "Bargaining is an agreement on terms of give and take; coming to terms..." terwyl onderhandeling gedefinieer word as: "confer with a view to compromise agreements; arrange; bring out..." Volgens hierdie definisies is beide onderhandeling en bedinging se doel om 'n ooreenkoms te bereik deur die proses van gee en neem.

Onderhandelinge kan geskied om die verskille wat bestaan met betrekking tot die afdanking van 'n spesifieke werknemer, die voorneme om 'n groep werknemers te rasionaliseer of om 'n grief op te los wat deur 'n werknemer geopper is. Periodieke belangrike onderhandelinge word gevoer om loonvlakke te bepaal en om ander belangrike sake op te los. Onderhandeling sal ook gevoer word oor elke dispuut wat ontstaan en sal ingestel en onderhou word in die geval van 'n staking of uitsluiting. (Bendix, 1992:193).

2.3 FAKTORE WAT DIE ONDERHANDELINGSPROSES BEÏNVLOED

Die magsbalans tussen die onderskeie partye wat aan die onderhandelinge deelneem, sal 'n belangrike rol speel in die voer en uitslag van die onderhandelinge.

Die onderhandelingsmag van die partye hang nie net van die partye af nie, maar ook van die ekonomiese-, die sosio-politieke- en ander faktore.

Die volgende faktore sal 'n rol speel in die onderhandelingsproses:

- die vaardigheid van die onderhandelaar(s);
- die bereidwilligheid van die onderskeie partye om betrokke te raak in 'n gesamentlike optrede;
- die mate van verbintenis om 'n finale ooreenkoms te bereik;
- die onderlinge kennis wat die partye van mekaar het; en
- die heersende omstandighede en die vertroue wat tussen die onderskeie onderhandelars bestaan.

Onderhandeling is 'n dinamiese en interpersoonlike proses en om slegs op sekere aspekte klem te lê sal 'n fout wees. In sekere kringe word daar groot klem gelê op onderhandelingsvaardighede, terwyl ander weer die vaardighede as 'n bepalende faktor in die uitslag van onderhandelinge ignoreer (Bendix, 1992:194).

Daar moet egter geen twyfel bestaan dat die onderhandelaar se vaardighede of gebrek daaraan, wel 'n rol in die bereiking van 'n ooreenkoms kan speel nie.

2.4 EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE ONDERHANDELAAR

Die praktyk het bewys dat die mees suksesvolle onderhandelaar in die vakbond of bestuurspan nie noodwendig die persoon is met die mees kragdadige en aggressiewe persoonlikheidseienskappe nie. Inteendeel word die meeste sukses behaal deur die onderhandelaar wat oor die volgende eienskappe beskik, nl:

- Sensitiwiteit, takt, goeie oordeel, buigsaamheid, die vermoë om inligting te hanteer, die vermoë om 'n oorredende argument aan te voer en die vermoë om stres en druk te hanteer.
- Sensitiwiteit vir sy eie behoeftes, gevoelens en verwagtinge asook vir die van die opposisiespan.

- Die onderhandelaar moet noukeurig kan luister en moet kennis neem van wat gesê word.

Kennis van die opposisie se houding, posisie en strategie sal die onderhandelaar instaat stel om gesiguitdrukkings, liggaamshouding, stil-kommunikasie tussen partye en 'n menigte ander aanduidings te interpreteer, en die ware beeld hieruit te skep.

- Diplomatie is essensieel omdat die onderhandelaar wat die opposisie antagoniseer sal veroorsaak dat houdings verhard en die moontlikheid van 'n ooreenkoms kleiner word.
- 'n Vaardige onderhandelaar sal weet wanneer om vas te staan en wanneer om toegewings te maak, wanneer om 'n spesifieke argument aan te voer en wanneer nie, wanneer om die argument te wysig of om die strategie te verander of wanneer so 'n wysiging fataal sou wees. Die onderhandelaar sal alle relevante inligting tot sy beskikking hê en sal in staat wees om dit op die regte tydstip in 'n logiese oorredende argument aan te voer.
- Die effektiewe onderhandelaar sal aanpasbaar en buigsaam wees en sal die ander party ook in gedagte hou aangesien 'n onderhandelaar wat slegs daarop uit is om ten alle koste te wen, nie noodwendig die beste is nie aangesien die totale oorwinning van een party die totale nederlaag vir die ander party beteken. Hierdie nederlaag sal noodwendig tot 'n teen-reaksie lei wat konflik tussen die partye verhoog. Die onderhandelaar sal sy eie party se belange vooropstel en kan van dreigemente en aggressie gebruik maak solank dit nie die ander party heeltemal afskrik of sy waardigheid laat verloor nie.
- Dit is belangrik dat die onderhandelaar nie sal swig onder druk en stres wat tydens die onderhandelings ontstaan nie. Inteendeel mag dit moontlik wees dat hy daarop floreer en dat dit as 'n aansporing vir meer intensiewe denke en aksie dien (Bendix, 1992:199).

Atkinson (1980:22), verwys na drie vereistes vir 'n suksesvolle onderhandelaar, naamlik:

- buigsaamheid in die hantering van individue en situasies,
- 'n bewustheid van alles en almal rondom hom en,
- sensitiwiteit.

Volgens Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-28), is selfopenbaring ook 'n maatstaf vir 'n goeie onderhandelaar. Selfopenbaring in hierdie opsig beteken die verbale aanbieding van die persoon aan ander persone. Indien 'n persoon dit maklik vind om oor homself te kommunikeer, sal dit makliker wees om 'n

verhouding met die ander party te bewerkstellig en meer suksesvol te onderhandel.

Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-28), sê motivering is 'n belangrike element aangesien dit die onderhandelaar instaat stel om die situasie te manipuleer. Motivering ontstaan uit behoeftes, persepsies en die situasie self.

Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-28), hou vol dat "...negotiators are made, not born". Hulle beskou persoonlikheid as 'n belangrike element wat onderhandelinge beïnvloed. Hulle het sekere persoonlikheidseienskappe en houdings geïdentifiseer wat volgens hulle, sekere aksies beïnvloed. Die persoonlikheidseienskappe wat hulle as belangrik beskou is die volgende:

- integriteit - betroubaarheid;
- empatie - is noodsaaklik om die ander party se standpunt in te sien en te verstaan selfs al is dit net om sy eie reaksie te verbeter;
- waarde-aanpassing en akkommodering - 'n leerproses moet oor 'n tydperk plaasvind wat belangrik is om probleme op te los en om effektiewe kommunikasie te verseker;
- selfversekerdheid - sekere waagmoed is nodig indien jy as onderhandelaar wil slaag;
- vindingrykheid - die vermoë om nuwe argumente, en veral alternatiewe voorstelle te maak indien verskille tussen die partye ontstaan; en
- stamina - veral onder psigiese en fisiese druk; stamina om deur te druk is belangriker as enige intelligente argument.

Die volgende eienskappe kan as swakpunte in die onderhandelaar se mondering beskou word, naamlik:

- die behoefte om van gehou te word en as vriendelik beskryf te word. Dit is belangrik om absolute klaarheid te verkry in terme van wat die werklike punte van verskil is, en nie bloot as 'n redelike persoon beskou te word nie;
- betrokkenheid in persoonlike situasies (dit is belangrik om nie van die doel af te wyk nie);
- die onvermoë om emosies te beheer. Dit is belangrik om nooit jou humeur te verloor nie. Behalwe wanneer jy dit doelbewus so beplan het.

Nieuwmeijer *et al.* (1990::20-30), gee hulle persepsie van die verhouding tussen spesifieke persoonlikheidseienskappe en houdings en die onderhandelingsgedrag soos volg:

- hoe meer kompleks en gespanne die situasie is en hoe duideliker die rolle in die situasie gedefinieer word, hoe minder belangrik sal die invloed van persoonlikheidseienskappe op die onderhandelingsgedrag wees;
- hoe groter die onsekerheid met betrekking tot die eie doel en die doel van die opponente, hoe groter die moontlikheid dat persoonlikheidseienskappe wel 'n invloed op die onderhandelingsgedrag sal hê;
- onderhandelingsgedrag is gekoppel aan aspekte rondom die onmiddellike situasie wat die onderhandelaar konfronteer, bv. strategie, die strukturering van resultate en dreigemente.

Rackham, (Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-30), lê die volgende kriteria neer vir suksesvolle onderhandeling:

- die onderhandelaars moet deur beide partye as suksesvol beskou word;
- hulle moet 'n suksesrekord van aansienlike welslae, wat oor 'n langtydperk strek, besit;
- 'n lae voorkoms van implementeringsmislukkings.

2.5 ONDERHANDELINGSGEBRUIKE (CONVENTIONS)

Die toepassing van onderhandelinge vereis in die eerste plek die reg van elke party om sy saak te stel, om voorstelle en teen-voorstelle te maak en om argumente en teen-argumente te lug.

Elke lid van die onderhandelingspan het die reg om deel te neem aan die gesprek, alhoewel die hoofonderhandelaar namens sy span praat en beslissings maak.

Die skrywer is van mening dat indien onderhandelinge volgens aanvaarde beginsels plaasvind, die onderskeie partye die noodsaaklikheid van kompromie moet erken, maar terselfdertyd die ander party se reg erken om sy eie teikens so aggressief moontlik na te jaag. Elke party sal daardie items wat hulle as nie-onderhandelbaar beskou, beskerm.

Bendix (1992:200), sê die kuns van onderhandeling berus in hoflike gedrag wat somtyds van deurslaggewende belang kan wees. Die ander party word in ag geneem en korrekte optrede en maniere word deurgaans toegepas. Dit word algemeen aanvaar dat geen onbenullige redevoering en persoonlike aanvalle gedoen sal word nie, en dat die onderhandelaars aan beide kante nie hulle humeure sal verloor nie.

Vir hierdie rede volg die onderhandelinge 'n formele, neergelegde patroon. 'n Agenda word saamgestel, notules word geneem, tydperke word gestel en

daar is 'n openings- en sluitings toespraak. Daar kan in die geval van meer formele onderhandelings aan die voorgeskrewe sitplektoekennings voldoen word en die partye het die reg om te enige tyd te versoek om te kookus, of om die geleentheid te kry om aan die lede terug te rapporteer.

Onderhandelaars kan op vriendelike voet met mekaar verkeer om spanning te verlig, maar formaliteit is nodig om 'n ewewigtige aanslag op die onderhandeling te behou en om te voorkom dat argumente te persoonlik van aard raak.

2.6 VOORBEREIDING VIR ONDERHANDELINGE

Die skrywer is van mening dat voorbereiding 'n noodsaaklike vereiste van elke fase van die onderhandelingsproses is, veral in die voor- onderhandelingsfase.

Sekere sake wat voorbereiding vereis is bv. feite oor elke dispuut of saak, beide jou eie sowel as die ander party se posisie en belange, asook wetlike oorwegings. In die hedendaagse data-bewuste samelewing is daar 'n magdom inligting beskikbaar wat die onderskeie partye baie kan help met voorbereiding.

Dit is belangrik dat oorwegings met betrekking tot enige wetlike- en openbare verhoudingsaspekte 'n plek in die voorbereiding vir onderhandelinge sal kry. Spesialiste op hierdie gebiede moet betrokke wees om te verseker dat die bedingingseise voldoen aan die arbeidstatute en dat openbare steun indien dit benodig word, gemonster kan word.

'n Ander belangrike stuk voorbereiding, is die identifisering van die vakbond en werkgewer se onderskeie posisies wat hulle sal inneem namate die onderhandelings vorder, en nog belangriker, die onderliggende belange van die onderskeie posisies. Elkeen neem 'n aanvanklike posisie in wat Utopia voorstel - dit is nou die omstandighede wat die vakbond of bestuur sou verkies. Dit is moontlik dat die twee partye 'n absolute perk sal stel vir hulle aanbiedinge of eise voordat daar 'n dooiepunt in onderhandelinge bereik word.

Basiese reëls met betrekking tot die prosedure van die onderhandelinge, notules van die vergaderings en persvrystellings word gewoonlik vooraf ooreengekom.

2.6.1 BESTUUR SE VOORBEREIDING VIR ONDERHANDELINGE

Die meeste besture bestee baie ure aan die voorbereiding vir onderhandelinge. 'n Model wat die vele inter-afhanklike take toon wat aandag moet kry, word in figuur 1 getoon.

Die volgende riglyne kan deur bestuur gevolg word wanneer daar vir onderhandelinge voorberei word:

2.6.1.1 Basiese voorbereidings

Volgens Mills (1978:130), bestaan daar drie basiese stappe wat die werkgewer kan volg in die voorbereiding vir onderhandelinge:

- 'n Belangrike oorweging is die identifisering en aanstelling van die onderskeie onderhandelingspanne. Die onderneming sal die bes moontlike onderhandelings- en ondersteuningspanne wat beskikbaar is, kies. Die ideale span sal bestaan uit kundige persone wie se temperament en kommunikasievaardighede geskik is vir onderhandelinge. Aangesien sulke ideale persone nie altyd beskikbaar is nie, sal die span wat saamgestel word 'n balans tussen die twee vereis.
- 'n Onderneming behoort, soos sommige skrywers dit noem, hulself voor te berei. Die onderneming moet hulle eie posisie maksimaal navors en voorberei. Daar behoort ook voorberei te word vir die moontlikheid van 'n staking indien 'n ooreenkoms nie bereik word nie.
- Die laaste stap behels drie fases:

Eerstens, moet die probleme wat inherent aan elke onderwerp is, gedefinieer word, sodat dit bespreek kan word. Voorgestelde antwoorde vir die probleme moet opgestel word. Tweedens, moet die voorgestelde antwoorde tred hou met die standaard soos uiteengesit in die organisasie se arbeidsbeleid. Indien hierdie arbeidsbeleid met die nodige sorg opgestel is en die antwoorde stem nie daarmee ooreen nie, moet daar na ander antwoorde gesoek word. Derdens, moet daar 'n program saamgestel word waarvolgens argumente aangebied sal word.

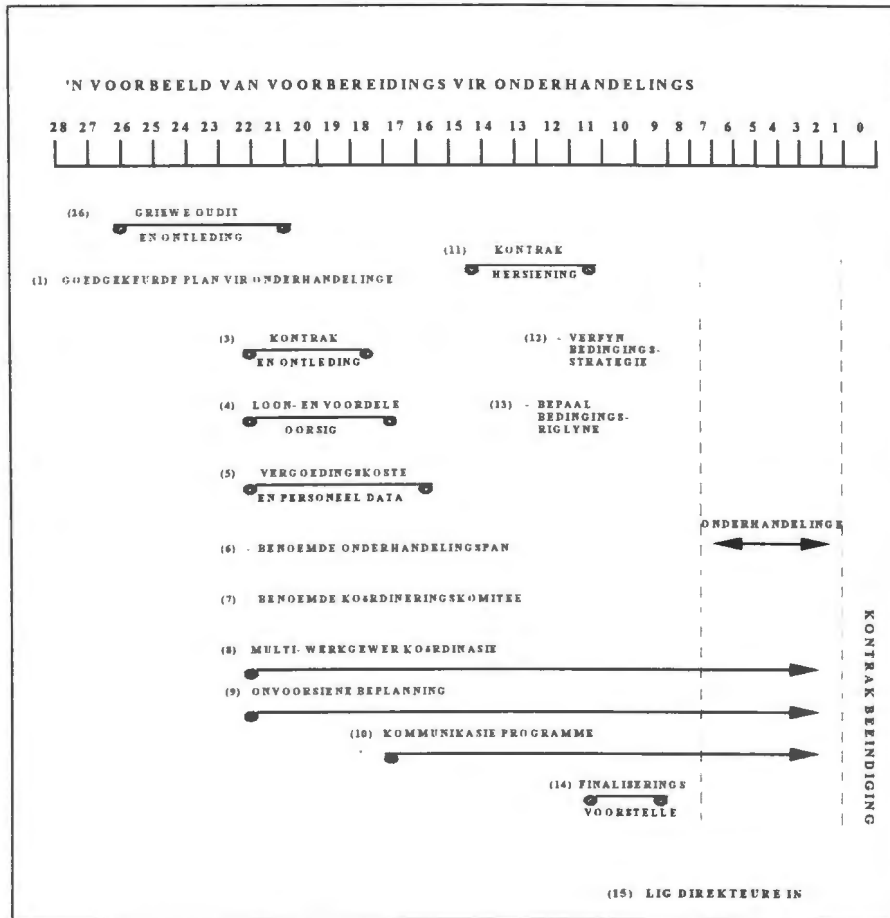
Bestuur moet 'n lys van argumente vooraf opstel. Die tegniek, beredeneringsproses, sterkpunte en teikens van elke persoon wat in die opposisiekant van die tafel sit moet in aanmerking geneem word, en daarvolgens beplan word.

2.6.1.2 Items om voor te berei

Die volgende is voorbeelde van items wat deur vele organisasies vir onderhandelaars voorberei word:

- 'n Opsomming van die vorige onderhandelinge met die betrokke vakbond.

FIGUUR 1:



BRON: Mondy en Noeh, 1981:411 (Nieuwmeijer *et al.* 1990:20 - 69)

- Die onderhandelingspan moet ten volle op die hoogte wees van die organisasie se arbeidsverhoudingsbeleid. (Hulle behoort te weet wat die beleid alles insluit; evalueer tot watter mate die huidige kontrak hierdie beleid reflekteer en enige veranderings wat nodig is aanbring in die lig van die beleid).
- 'n Boek wat die bestaande onderhandelingsooreenkoms bevat en wat verdeel is in die verskillende klousules. ('n Bespreking van die ervaring van elk van die klousules, voor- en nadele, en veranderinge wat deur die organisasie voorgestel word, word ingesluit; wanneer dit moontlik is om die vakbond se eise vir veranderinge te antisipeer, kan hierdie geïdentifiseerde sake ook genoem word).
- Die onderhandelingspan moet volledige interne inligting, in 'n aparte boek, met betrekking tot die volgende sake in hulle besit hê:
- Totale aantal werknemers.
- Werkskedules.

- Gemiddelde hoeveelheid oortyd.
- Gemiddelde werknemer omset.
- Aantal werknemers ingedeel in kategorië van 5, 10, 15, en 25 jaar diens by die organisasie.
- Produktiwiteit, werklike en die standaard.
- 'n Senioriteitslys van werknemers in die bedingingseenheid.
- Enige ander inligting wat moontlik nodig is in die lig van die vakbond se eis.
- Data met betrekking tot die koste van arbeid in ander organisasies, insluitende kompeteerders, waar hulle ookal geleë is, en nie-kompeteerders, in dieselfde geografiese gebied, word in 'n ander notaboek opgestel.
- Inligting met betrekking tot die houding van die werksmag. (Ondersoeke kan op 'n gereelde basis uitgevoer word om hulle gevoel ten opsigte van hulle werk en werksomgewing te peil).
- Inligting met betrekking tot die vakbond, sy leierskap, geskiedenis, finansies, en enige ander spesiale omstandighede betreffende die vakbond se rol in die onderhandelinge.
- 'n Lys van die verwagte eise van die vakbond en die impak daarvan op die organisasie.
- 'n Lys van kundige persone binne die organisasie wat op kort kennisgewing die impak van 'n voorgestelde kontrakverandering kan evalueer en die impak wat dit op die organisasiekoste sal hê.

Daar was die afgelope aantal jare 'n beweging deur organisasies om in 'n toenemende mate van rekenaartegnologie gebruik te maak. Inligting met betrekking tot die vakbond kan op 'n informele wyse in gesprekke met vakbondleiers bekom word, asook in besprekings met arbeidsverhoudingamptenare van ander organisasies wat met die besondere vakbond onderhandel het, of selfs deur kommersiële profiele wat by konsultante verkry kan word. 'n Deel van die voorbereiding sluit in die ondersoek van persoonlikhede, interne konflikte en druk waaraan die opposisie blootgestel is. Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-70), wys daarop dat feite nie noodwendig op spesifieke antwoorde in onderhandeling dui nie. Feite kan egter help om die verskille te oorbrug, en om die area van verskille te vernou. Dit kan ook as 'n algemene rigtingwyser dien vir die veld waarbinne 'n billike ooreenkoms moontlik is.

2.6.1.3 Bronne van Ekonomiese Inligting

Die belangrikheid van verskillende tipes ekonomiese inligting sal grootliks tussen verskillende organisasies, vakbonde, en industrië verskil. Die basiese pakket van inligting wat benodig word, sluit lone en byvoordele vlakke in; die ekonomiese toestande, beide nasionaal en internasionaal; veranderinge in die lewenskoste; 'n gesinsbegroting vir 'n aanvaarbare lewensstandaard; en die verhoging van produktiwiteit en wins.

Alhoewel die ekonomiese feite nie noodwendig spesifieke antwoorde in die bedingingsproses sal verskaf nie, help dit tog om die grote van die verskil tussen die partye te vernou asook die gebied waaroor die geskil gaan. Dit gee ook 'n aanduiding van die perke waarbinne 'n redelike skikking moontlik is.

Daar moet egter gewaak word dat die onderhandeling nie geskied op die grondslag van wie die meeste of die mees indrukwekkende data bymekaar gesit het nie. Volgens Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-71), moet die volgende in gedagte gehou word by die versameling van inligting:

- die ekonomiese inligting hoef nie noodwendig formeel en omvangryk te wees om sinvol te wees nie;
- alle data het perke en moet nie sonder meer aanvaar word sonder dat dit bevraagteken word nie;
- on-akkurate of swak inligting kan maklik teen die oorspronklike gebruiker daarvan gebruik word, dit kan selfs lei tot die verlies van geloofwaardigheid van die gebruiker.

Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-71), sê daar bestaan 'n nuwe tendens met betrekking tot die ontwikkeling van data wat tot die voordeel van al die partye strek. Daar word van gesamentlike navorsingsprojekte gebruik gemaak en 'n gesamentlike databank word geskep waartoe alle partye toegang het. Dit sal noodwendig lei tot 'n vermindering in konflik oor die data wat in onderhandelinge gebruik word.

2.6.1.4 Onderhandelingsboeke

Namate die hoeveelheid arbeidsooreenkomste toegeneem het, het dit ook in kompleksiteit en omvang toegeneem. Die hantering en verwerking van inligting het ook as gevolg daarvan in belangrikheid en in omvang toegeneem. Dit is dan ook nie vreemd dat onderhandelaars 'n afsonderlike omslag vir elke klousule van die ooreenkoms beskikbaar het nie.

Sommige ondernemings sal vir hulle onderhandelaars gedetailleerde riglyne in hierdie onderhandelingsboek beskikbaar stel, terwyl ander weer glad nie riglyne vir hulle onderhandelaars sal stel nie. Volgens Nieuwmeijer *et al.*

(1990:20-72), word die volgende inligting van elke kontrakklausule deur korporasies in die VSA ingesluit, naamlik:

- die bewoording en geskiedenis van elke klausule soos dit in opeenvolgende kontrakte voorkom;
- die vergelyking van die klausule in ooreenstemming met, en verskille van ander kontrakte in die industrie;
- interne insette met betrekking tot spesiale probleme, interpretasies, korrespondensie en moontlike griewe;
- wetlike status van die klausule met betrekking tot wetgewing en hofuitsprake in die verband;
- voorgestelde veranderinge ten opsigte van die minimum en maksimum posisie wat ingeneem sal word;
- inligting van die vakbond se eise en argumente in die verlede met betrekking tot die klausule, en die bestuur se reaksie daarop (met volle motiverings);
- statistiese bewyse en kosteberamings, waar van toepassing, en enige ander dokumentasie wat die spesifieke onderhandelingsstandpunt sal steun; en
- status van die onderhandelinge met betrekking tot elke klausule en die insluiting van enige voorstelle en argumente wat tydens die onderhandelinge aangevoer word.

Onderhandelingsboeke is voordelig vir die onderhandelaars voor, tydens en na die onderhandelinge. Voor die aanvang van die onderhandelinge help die onderhandelingsboek om die aandag van die onderhandelaars op probleemareas, wat moontlik tydens onderhandelinge kan ontstaan, te fokus. Dit help onderhandelaars om skuiwe van die opposisie te antisipeer, en om optrede daarteen te beplan.

Die onderhandelingsboek dra daartoe by dat onderhandelings meer ordelik en georganiseerd verloop, en deur die moontlikheid van kruisverwysing kan die onderhandelaars meer geredelik spesifieke inligting bekom. Die belangrikste funksie van die onderhandelingsboek is egter om die aandag op een item op 'n slag te fokus en selfvertroue by onderhandelaars te skep. In hierdie onderhandelingsboek word daar inligting verskaf asook argumente om die vrae van die opposisie te beantwoord. 'n Gevoel van sekuriteit en selfvertroue is waardevolle bestanddele by enige onderhandelingstafel.

'n Ander belangrike riglyn in die voorbereiding van onderhandelingsvoorstelle is die bestudering van bestaande kontrakte. Bruikbare

bronne van inligting in bestaande kontrakte is bv. die ontleding van griewe- en arbitrasie-toekennings; die oorsig van die inhoud van ander ooreenkomste in ruil vir inligting met ander organisasies en vakbond; die insette van toesighouers, werknemers en werkvloerverteenwoordigers.

- **Formulering van Bestuursvoorstelle**

Die skrywer is van mening 'n onderneming gesien moet word as n dinamiese entiteit wat voortdurende veranderings ondergaan, is dit belangrik dat hierdie veranderings in gedagte gehou word wanneer die bestuur sy voorstelle formuleer. Voorbereidings vir onderhandelinge behoort reeds nege maande voor die aanvang van die onderhandelinge te begin. Die volgende behoort aandag te geniet in die voorbereiding vir onderhandelinge:

- **Bestuursoorsig**

In hierdie stadium moet daar 'n vergadering met alle departementshoofde en toesighouers gehou word, waartydens die kontrak in detail behandel word. Opmerkings oor areas waar nuwe bewoording nodig is en waar bestaande klousules 'n beperkende uitwerking op effektiewe werksaamhede het, moet verkry word. Die notules van die griewe- en dissiplinêre ondersoeke wat gedurende die afgelope ooreenkomstydperk gehou is, asook die notules van die mees onlangse onderhandelingsooreenkoms moet bestudeer word. Daar moet indringend gekyk word of die kontrak nog voldoen aan die bestaande vereistes.

- **Kontraktaal**

Die kontraktaal moet vergelyk word met dié van ander organisasies in dieselfde industrie of met dieselfde vakbond.

Indien daar onwenslike klousules of onaanvaarbare taal voorkom, moet daar voorsiening gemaak word vir die formulering van voorstelle wat aan die vakbond voorgelê kan word, met die oog op die verandering en regstelling van die betrokke klousule.

- **Oorsig van die Vakbondvoorstelle**

Aangesien dit gewoonlik die vakbond is wat aansoek doen vir die heropening van onderhandelinge, sal dit dan ook gepas wees indien hulle versoek word om hulle spesifieke voorstelle, voor die aanvang van die eerste onderhandelinge, aan bestuur beskikbaar te stel. Dit sal die organisasie die geleentheid gee om die voorstelle behoorlik te bestudeer en gereed te wees vir die sinvolle bespreking daarvan. Dit verskaf ook die geleentheid aan die

onderneming om sy eie voorstelle en teenvoorstelle deeglik te oorweeg en te formuleer. Ten einde te verseker dat die voorstelle absoluut duidelik en spesifiek is, kan daarop aangedring word dat dit skriftelik gedoen word.

- **Bestuursvoorstelle**

Sodra bestuur in besit is van die vakbond se voorstelle, kan daar voortgegaan word met die opstel van hulle eie voorstelle en teenvoorstelle.

Nadat bestuur aandag gegee het aan die voorbereiding van voorstelle vir verandering aan die bewoording en die finansiële eise geanaliseer is, kan daar voortgegaan word met die beplanning van moontlike toegewings wat gemaak kan word. In die aanbieding van 'n voorgestelde nuwe ooreenkoms mag die organisasies dit nodig vind om van die toegewings in vorige ooreenkomste te onttrek. Dit sal veral in gevalle wees waar ervaring geleer het dat sekere klousules van die ooreenkoms nie prakties en uitvoerbaar is nie. Dit behoort duidelik aan die vakbond gestel te word dat toegewings slegs deur bestuur oorweeg sal word in ruil vir toegewings deur die vakbond.

- **Skedulering van voorbereidings vir Onderhandelinge**

Soos reeds beskryf, is die voorbereiding vir onderhandelinge 'n belangrike aangeleentheid. Die voorbereidings behels 'n groot verskeidenheid onderwerpe en 'n groot aantal persone. Ten einde die aktiwiteite binne die gegewe tyd te koördineer, moet daar vooraf 'n skedule opgetrek word waarvolgens die voorbereidings sal geskied. Soos reeds genoem begin die voorbereidings vir onderhandelinge reeds ongeveer nege maande voor die vervaldatum van die bestaande ooreenkoms. Tabel 1 is 'n voorbeeld van die skedule wat deur 'n organisasie opgetrek word in die voorbereiding vir onderhandelinge:

2.6.2 VOORBEREIDING VIR LOONONDERHANDELINGS

Volgens Nieuwmeijer *et al.* (1990:20-74), het die basiese argumente en kriteria wat in distribueerende loononderhandelinge oor die afgelope tyd gebruik is, feitlik onveranderd gebly. Die volgende is enkele kriteria wat in die geval van minimum loononderhandelinge sal geld:

- Die minimum noodsaaklikhede vir werknemers;
- Veranderinge in lewenskoste;
- Die handhawing van die loon wat huistoe geneem word, met die oog op verminderde werksure;

TABEL 1**SKEDULE VIR DIE VOORBEREIDING VIR ONDERHANDELINGE**

	JUNIE	JULIE	AUG	SEPT	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAART
Bestuursbeleidkomitee (President, Vise-President, Adm. Vise-President, Arbeidsverhoudinge Vise- President) vergader kwartaaliks en stel verdere komitees aan	0			0			0			0
Arbeidsverhoudingebeleid komitee	0		0				0		0	0
Voordele komitee		0	0	0	0	0		0	0	0
Loon komitee			0				0		0	
Gelykewerksgeleentheid komitee					0	0		0		
Vergadering met werknemers			0				0			
Vergadering met veiligheids- ingenieurs				0				0		
Staking reaksie komitee								0	0	0
Onderhandelings begin										0

Bron: Mills, (1987:132)

- Die minimum noodsaaklikhede van werknemers;
- Veranderinge in lewenskoste;
- Die handhawing van die loon wat huistoe geneem word, met die oog op verminderde werksure;
- Veranderinge in produktiwiteit;
- Die organisasie se vermoë (onvermoë) om die loon te betaal.
- Die beweerde effek van die hoër of laer lone op die verbruiker se koopkrag en op werkverskaffing; en
- die lone wat in ander sektore of in ander gebiede betaal word.

Hierdie kriteria word bevestig in die loop van die onderhandelinge deur die mate van kundigheid van die onderhandelaars.

2.6.3 INISIËRING VAN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

Tradisioneel het die inisiasie vir die instelling van 'n onderhandelingsforum van die vakbonde of werknemers uitgegaan deur sekere eise of griewe te stel. Hierdie posisie het verander deurdat die werkgewer nou die inisiatief kan neem ten einde sekere konsessies van die werknemers of vakbond te bekom of sekere reëlings daar te stel.

Enige voorstelle deur 'n party sal sekerlik gevolg word deur teenvoorstelle of die aanvaarding van die voorstel met die doel om te onderhandel. Afhangende van die aard van die omstandighede kan die onderhandelinge

op verskeie vlakke gevoer word en van 'n baie beperkte tot uitgebreide aard wees (Bendix, 1992:201).

2.6.4 KEUSE VAN ONDERHANDELAARS

Enige onderhandeling vereis die aanwysing van persone wat geskik is om die onderhandelinge te voer. Die omvang van die situasie en die aard van beide die werkgewer en vakbondorganisasie sal die tipe en aantal persone wat aangestel word, bepaal.

In kleiner ondernemings sal die bestuurder of eienaar heel waarskynlik self vir die onderhandelinge verantwoordelik wees. By groter organisasies sal dit egter raadsaam wees dat die besturende direkteur op die agtergrond bly om as 'n finale goedkeuringsbron beskikbaar te wees waarheen onderhandelaars tydens die onderhandelingsproses vir goedkeuring kan verwys.

Piron (1988:78), is van mening dat die maksimum aantal onderhandelaars gewoonlik tien tot twaalf behoort te wees. Uit 'n bestuursoogpunt sal 'n effektiewe onderhandelingspan, afgesien van die aantal bestuursverteenvoerders wat aangewys is, uit drie lede bestaan.

Die aantal verteenwoordigers rondom die onderhandelingsstafel is soms een van die mees ingewikkelde sake vir die onderhandelaars om te hanteer.

In die geval waar 'n onderhandelingspan aangewys word sal die persone gekies word op grond van hulle kundigheid of betrokkenheid by die saak ter hand. Die bestuurspan sal moontlik bestaan uit:

- arbeidsverhoudinge-konsultant
- produksiebestuurder
- finansiëlebestuurder
- maatskappy sekretaris
- een of twee voormanne of opsieners

Die onderhandelingspan van die vakbond kan moontlik uit die volgende persone bestaan:

- organiseerder
- hoofsekretaris of president
- een of twee amptenare

- aantal werkvloerverteenwoordigers

Die algemene gebruik is om die span so klein moontlik te hou aangesien 'n te groot span die onderhandelingsproses kan bemoeilik en die bereiking van konsensus kan vertraag.

'n Hoofonderhandelaar sal uit die span aangestel word of indien nie, sal die span deur die hoofonderhandelaar self aangestel word. Die hoofonderhandelaar se taak is om die onderhandelingspan te koördineer en te lei, om die ander party te leer ken, om sy opdraggewer te adviseer in die voorbereiding van strategie, om vergaderings te reël en te lei, om deurlopend terug te rapporteer en om binne perke sekere besluite gedurende onderhandelinge te neem. Om suksesvol te wees sal die hoofonderhandelaar 'n gesonde verhouding met sy opdraggewer, sy spanmaats en die ander party daarstel. Dit is belangrik dat die hoofonderhandelaar nie sal domineer of sy idees op die ander afdruk nie. Sy posisie sal hoofsaaklik een van koördineerder en opgeleide kenner wees.

Volgens Bendix (1992:202), mag spanne vooraf besluit om sekere rolle aan spanlede toe te ken. 'n Sekere lid kan bv. die rol van aggressor speel terwyl 'n ander weer as vredemaker, en 'n ander lid deurgaans as kenner en adviseur sal optree.

2.6.5 IDENTIFISERING VAN DIE GESKILPUNTE

Een van die eerste take van die onderhandelingspan, is om te poog om die geskilpunte waaroor onderhandel moet word, te identifiseer. Dit is noodsaaklik aangesien alle geskilpunte nie noodwendig met die eerste oogopslag waarneembaar is nie. Sekere eise of voorstelle kan ook verbloem wees deur misleidende taal, of aanleiding gee tot verdere geskilpunte.

Dit is belangrik dat die geskilpunte in prioriteitsvolgorde gelys word en die moontlikheid ondersoek word dat sekere geskilpunte omgeskakel word na probleme, wat dan tot gevolg sal hê dat hulle onderhewig sal wees aan integreerende in plaas van distribueërende bedinging. Hierdie lys van geskilpunte wat op die vroeë stadium geïdentifiseer is kan indien nodig, op 'n later stadium gewysig en aangepas word.

2.6.6 INTRA-ORGANISATORIESE ONDERHANDELING

Volgens Bendix (1992:204), word onderhandeling en kollektiewe bedinging deur intra-organisatoriese onderhandeling voorafgegaan. Die hoofdoel hiervan is om 'n eenvormige beleid daar te stel. Gedurende intra-organisatoriese onderhandeling word daar 'n kompromie tussen die doelwitte bereik en word onrealistiese verwagtinge besweer terwyl daar 'n gekoördineerde strategie aanvaar word. Dit is die hoofonderhandelaar se taak om 'n gesamentlike strategie te formuleer. Ten einde die nodige

koördinasie te bewerkstellig moet die hoofonderhandelaar aandag aan die volgende sake gee:

- die identifisering van die geskilpunte; en
- die bepaling van die behoeftes van alle belanghebbendes, spesifiek sy eie en die van opponerende partye; die inwin van soveel moontlik inligting en die onderhandeling met sy eie span, sy opdraggewers en ander belanghebbendes binne sy organisasie.

Sodra konsensus bereik is kan daar voortgegaan word met die werklike beplanning van die onderhandelings.

2.6.7 VERSAMELING VAN INLIGTING

Die versameling van relevante inligting kan in die voorbereiding en in die voer van die onderhandeling 'n uiters belangrike rol speel. Voor 'n onderhandelingspan tot die onderhandelings toetree, behoort al die nodige inligting tot hulle beskikking te wees. Dit sluit in inligting met betrekking tot huidige omstandighede binne sy eie sowel as die ander organisasie.

Ten einde realistiese doelwitte te stel, goeie strategiese beplanning te doen en oortuigende argumente en teen-argumente tydens die onderhandelinge te opper is dit nodig dat omvattende inligting tot die onderhandelingspan se beskikking is.

Navorsing dui daarop dat deeglike voorbereiding lei tot hoë waarde oplossings tydens onderhandelings (Bendix, 1992:205).

Huidige omstandighede

Omgewings-, ekonomiese-, politieke- en sosiale faktore speel 'n rol in die onderhandelingsproses. Die onderhandelaar moet weet of die bestaande ekonomiese faktore die ander party sal bevoordeel, of die sosiale- of politieke faktore 'n rol sal speel in die onderhandelingsproses en of dit moontlik kan lei tot die toepassing van druk. Die ekonomiese faktore soos bv. die heersende inflasiekoers, lewenskoste, werkloosheid, en die algemene posisie van die arbeidsmark sal 'n belangrike rol speel in die loononderhandelings.

Die onderhandelaar moet te alle tye op die hoogte wees van enige faktor wat hy tot sy voordeel in die onderhandelingsproses kan aanwend.

Organisatoriese posisie

Volgens die skrywer se mening is dit noodsaaklik dat die onderhandelaar ten volle op hoogte sal wees van die organisasie wat hy verteenwoordig. Kennis van die winsmotief, beheer en moontlike uitbreiding is belangrik. Verder sal 'n werkende kennis van die organisasie se huidige winsgewendheid, koste van arbeid in verhouding tot die totale oorhoofse koste en toekomsplanne voordelig wees. 'n Breë kennis van die werksaamhede van die onderskeie departemente is belangrik om te voorkom dat toegewings gemaak word wat onrealisties of buite verband met bestaande beleid is.

Intra-organisatoriese onderhandeling moet deurlopend plaasvind en eindig nie wanneer die werklike onderhandelings begin nie. Inteendeel sal dit vir die hoofonderhandelaar belangrik wees om voortdurend na sy kollegas terug te verwys ten einde die nodige aanpassings te bewerkstellig.

'n Wesentlike probleem in arbeidsverhoudinge, is die kompetisie wat tussen organisasies bestaan in die verowering van die produktemark. Geheimhouding met betrekking tot die arbeidsverhoudingbeleid en ooreenkomste kan veroorsaak dat een organisasie bevoordeel word bo 'n ander, en die vakbond verskillende organisasies teen mekaar afspeel.

Gesien vanuit die vakbond se oogpunt sal die onderhandelaar op hoogte moet wees van die organisasie wat hy verteenwoordig en van moontlike kompetisie wat bestaan. Dit is egter nie noodsaaklik dat die punt in vakbondgeleedere beklemtoon hoef te word nie, aangesien die vakbond gestig is met die doel om die belange van sy lede na te streef hoofsaaklik deur die proses van kollektiewe bedinging, terwyl, in die geval van bestuursonderhandelaars, die onderhandeling slegs deel vorm van hulle onderskeie take.

Kennis van die ander party

Dit is 'n belangrike faset in die versameling van inligting en word baie keer misgekyk. Dit is noodsaaklik dat die bestuursonderhandelingspan kennis van die vakbond sal dra met betrekking tot sy beleid, strategie, bondgenote en moontlike affiliasie, suksesse en mislukkings, moontlikheid van stakings en die bestaande verwagtinge.

Die vakbond se onderhandelingspan sal op hulle beurt weer inligting inwin oor die organisasie, sy bestuurstyl, die industrie waarin die organisasie werksaam is, soveel moontlik oor die organisasie se interne en eksterne beleid, winsgewendheid, loonstrukture en arbeidskoste. Meer gesofistikeerde vakbonde kan selfs vra om insae in die organisasie se boeke te verkry.

Namate die verhouding ontwikkel sal baie van die inligting geskiedenis wees, maar dit bly belangrik dat daar voortdurende monitering van die nuutste ontwikkeling plaasvind om altyd op die hoogte van sake te wees.

2.6.8 TERREIN VAN ONDERHANDELING

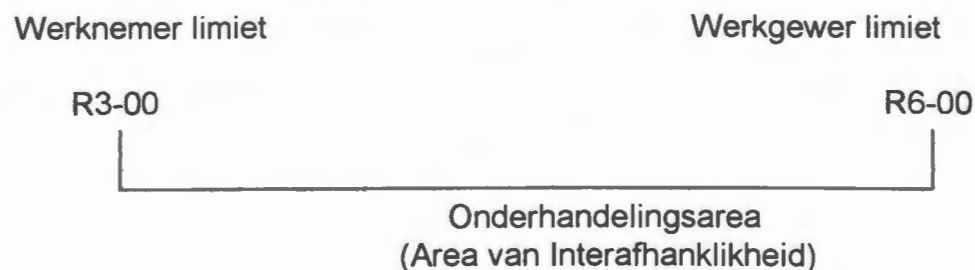
Bepaling van onderhandelingsgrense

Dit is nodig dat die onderskeie partye vooraf bepaal wat hulle wil bereik met die onderhandelinge, of wat hulle moontlik kan bereik en watter toegewings hulle bereid is om te maak. Vir dié doel word 'n boonste en onderste perk gestel wat die mees positiewe en negatiewe scenario's insluit.

Voordat hierdie boonste en onderste perke egter gestel word, is dit nodig dat die moontlike terrein vir onderhandeling afgebaken word. Anders mag die partye vind dat hulle geen terrein van gemeenskaplikheid het nie en moet hulle teruggaan word na die beplanningsfase voordat die werklike onderhandelinge 'n aanvang kan neem.

Die onderhandelingsgrense word gestel deur die bestudering van die voorstelle en eise, die heersende omstandighede, kennis van die ander party, algemene tendense in arbeidsverhoudinge en kennis van onderhandelinge in die verlede met die betrokke party. Verder sal die onderhandelingsgrense ook grootliks afhang van die sogenaamde area van interafhanklikheid (Bendix, 1992:207).

Die area van interafhanklikheid is daardie area in byvoorbeeld, loononderhandeling, waar dit vir die partye lonend is om 'n verhouding in stand te hou deur voort te gaan met onderhandeling. Die buitenste perke van die area is gestel op punte waar die onderskeie partye die potensiële voordelige verhouding sal beëindig. Byvoorbeeld, werknemers mag onwillig wees om voort te gaan met werk indien die lone laer as R3-00 p.u. beloop, terwyl werkgewers wat meer as R6-00 p.u. moet betaal moontlik na ander alternatiewe sal kyk soos byvoorbeeld, die sluiting van die onderneming of die verskuiwing na 'n area waar arbeidskoste goedkoper is. Daar kan ook gekyk word na die wenslikheid van aflegging van personeel indien dit wenslik sou wees. Dus kan dit gestel word dat die area van interafhanklikheid prinsipiëel die bedingingsarea daarstel. Dit word as volg geïllustreer:



In die praktyk kan hierdie perke selfs laer gedruk word in die geval van die werknemer en hoër in die geval van die werkgever. Die werknemer se besluit om nie langer in diens te bly nie kan beïnvloed word deur faktore soos byvoorbeeld, gebrek aan mobiliteit, gebrek aan kennis van die arbeidsmark, vlak van opleiding, ervaring in die spesifieke werk en moontlike verlies van voordele of senioriteit. Die organisasie mag hoër as die boonste vlak gaan as gevolg van faktore soos hoë koste van vervanging van die werknemers, beskikbaarheid van geskikte arbeid in die arbeidsmark, vergoeding vir afgedankte werkers, verskuiwingskoste en die mate waarin die betrokke vakbond beheer uitoefen oor die arbeidsmark.

Die area van interafhanklikheid sal ook beïnvloed word deur "mutually created gain". Onderhandeling skep addisionele waarde en gemeenskaplike voordeel vir die betrokke partye. Op die langtermyn lei dit tot onderlinge vertroue tussen die partye.

Die area van interafhanklikheid kan nie rigied toegepas word nie aangesien daar baie faktore is wat 'n invloed sal hê op die werknemers se besluit om 'n laer loonaanbod as hulle limiet te aanvaar, en op werkgevers om 'n hoër loonaanbod te maak as hulle limiet.

2.6.9 KOSTE VAN DIE KONTRAK

Dit is vir die werkgever nodig om 'n geprojekteerde kosteberaming van die mees positiewe, sowel as die mees negatiewe scenario te maak. Hierdie koste sal insluit die verhoging in lone, verbeterde verlofvoordele, koste van opleiding, verbeterde voordele, pensioen en ander voordele. Met ander woorde 'n berekening wat die totale bekostigbaarheid, die moontlikheid van verspreide verhogings en ander koste insluit. Die totale koste van die kontrak (pakket) kan 'n belangrike argument wees in die oorrading van die ander party om sy eise te verlaag of om sy aanbod te verhoog (Bendix, 1992:212).

2.6.10 STRATEGIESE BEPLANNING

Die strategiese beplanning vir die onderhandelings kan voortgaan sodra die teikens en punte van weerstand bepaal is.

Gedurende die strategiese beplanningstadium sal die onderhandelaars besluit watter sake eerste aangespreek moet word, watter argumente geopper sal word en wanneer dit gedoen moet word. Daar moet besluit word op watter stadium toegewings gemaak sal word en watter sake nie onderhandelbaar is nie.

In hierdie stadium sal die onderhandelaars hulle openingsbenadering beplan, asook die vlak waarop die onderhandelinge sal geskied. Die rol van die onderskeie onderhandelaars en moontlik die vordering van die

onderhandelinge sal ook aandag geniet. Die opstel van 'n noodplan "contingency plan" vir 'n moontlike staking of uitsluiting, sal enige belangrike onderhandelinge voorafgegaan.

Ten slotte kan die onderhandelaars besluit om 'n onderhandelings beplanningstaat op te stel waarin al die geskille, onderhandelingsparameters, geprojekteerde koste, die areas van toegewings en sake wat nie onderhandelbaar is nie, gelys word. Hierdie dokument kan al die lede van die onderhandelingspan van die nodige inligting voorsien vir verwysingsdoeleindes gedurende die onderhandelings.

2.6.11 ADMINISTRATIEWE REËLINGS

Die administratiewe reëlins vir die onderhandelings word in oorleg met die onderskeie partye getref. Hierdie reëlins sluit in die opstel van 'n agenda, ooreenstemming met betrekking tot 'n geskikte lokaal, die vasstelling van datums en tye vir die vergaderings, 'n besluit oor 'n geskikte voorsitter en reëlins vir die afneem van die notules van die vergaderings. Die formaat wat die onderhandelings sal aanneem word bepaal en daar kan ooreenkoms bereik word oor die stappe wat gevolg sal word in die geval van 'n dooiepunt tussen die partye.

2.7 RIGLYNE VIR EFFEKTIEWE ARBEIDSONDERHANDELING

Dit is belangrik dat bestuur, bo en behalwe die elemente van onderhandelinge, ook aandag sal gee aan die algemene riglyne wat op arbeidsonderhandelinge van toepassing is. Die volgende is algemene riglyne wat spesifiek op bestuur van toepassing is: (Nieuwmeijer *et al* 1990:20-93).

2.7.1 UNIEKHEID VAN ONDERHANDELINGE

- Die aanvaarding van die bestaan van 'n permanente verhouding wat nie sonder meer deur een van die partye opgesê kan word nie.
- Die langtermynverhouding wat moontlik tussen die partye kan bestaan.
- Kennis van die verteenwoordigers van beide partye.
- Die tipe ooreenkoms wat met elke dispuut bereik word, asook die onderhandelingsituasie skep toekomsverwagtinge: byvoorbeeld, indien dit die algemene persepsie is dat 'n vakbond hoër lone ontvang wanneer daar gestaak word, sal die vakbond meer geneig wees om tot 'n staking oor te gaan. 'n Ander voorbeeld is dat indien bestuur tradisioneel altyd

drie loonaanbiedinge doen, sal die vakbond noodwendig wag vir die derde aanbod voordat hulle dit sal oorweeg om die aanbod te aanvaar.

- Hoogs vertroulike besprekings agter die skerms is soms tussen onderhandelaars van die opponerende partye nodig om te poog om 'n dispuut op te los.
- Die ontwikkeling van interpersoonlike verhoudings tussen die onderhandelaars.
- Die besorgdheid wat onderhandelaars teenoor werknemers voel: Vakbonde verteenwoordig die werknemers omdat hulle in die demokratiewe reg van die werknemers glo. Die vakbonde het 'n gevoel van empatie vir die mense wat hulle verteenwoordig. Dit is ook waar dat baie van die bestuurders wat betrokke is dieselfde gevoel jeens die werknemers koester. Daar is dus 'n sterk emosionele onderstroming betrokke by die onderhandelinge.
- Die effek wat die ooreenkomste op die verskillende groepe het: Die ooreenkomste wat gesluit word kan 'n uitwerking op die lewens van 'n groot aantal mense hê.
- Druk om die geskil op te los: In die geval van stakings is daar gewoonlik groot druk op die partye om die dispuut op te los. Die rede hiervoor is die verlies aan produksie aan die werkgewer se kant en die verlies van lone aan die werknemer se kant. Soortgelyke druk bestaan in die geval van loononderhandelinge indien die bestaande ooreenkoms byna verstreke is en daar geen verpligting aan bestuur se kant is vir die terugdatering van die nuwe ooreenkoms nie.

2.7.2 VOORVEREISTES VIR SUKSESVOLLE ONDERHANDELINGE

- Die onderhandelaars moet verteenwoordigend wees: Dit is belangrik dat die onderhandelaars as die wettige verteenwoordigers gesien moet word ten einde te verseker dat die ooreenkomste wat bereik word wel bindend op die onderskeie partye sal wees.
- Die saak moet onderhandelbaar wees: Indien die saak of dispuut onder bespreking buite direkte kontrole van die partye val moet dit van die begin af so geïdentifiseer word, byvoorbeeld, 'n aangeleentheid wat die gemeenskap raak val buite die beheer van die betrokke partye.
- Beheer oor onderhandelinge: Die onderskeie partye moet die feit aanvaar dat nie een van die partye algehele beheer oor die onderhandelingsproses het nie. Geen eensydige besluite wat die onderhandelingsproses, of van die items wat onderhandel word raak, kan deur een van die partye geneem word nie.

- Onderhandelde uitslag: Afhangende van die tipe saak wat onderhandel word, is die uitslag daarvan moeilik voorspelbaar. Beide partye moet die onvermydelikheid daarvan aan die begin van die onderhandelinge besef.

2.7.3 ARBEIDSONDERHANDELING IN GOEIE TROU

- Die partye moet ernstig wees in hulle bedoelings.
- Aansprake deur die onderskeie partye moet eerlik wees.
- 'n Element van kompromis is noodsaaklik.
- Eise en voorstelle moet realisties wees.
- Ooreenkomste moet skriftelik wees, behoorlik onderteken en geïmplementeer word.
- Geeneen van die partye behoort van vertragingstaktiek gebruik te maak nie.
- Deelnemers moet in staat wees om oorspronklike teenvoorstelle te kan maak.
- Onderhandeling moet gesien word as die eerste stap tot arbitrasie.
- Taktiek wat gebruik word moet nooit die objek van die onderhandelinge word nie.
- Onderhandelaars moet besef dat elke party veelvuldige belange in die onderhandeling het.
- Onderhandelaars moet verseker dat hulle mandaat hulle genoeg ruimte vir beweging toelaat en om indien moontlik, om tot 'n skikking te raak.
- Die partye moenie die voorstelle bemoeilik tydens die verloop van die onderhandelinge nie.
- Die partye moet die argumente hanteer wat aangevoer word en voorstelle substansieer.
- Identifisering van onredelike voorvereistes.
- Beskikbaarstelling van inligting.
- Die laat toetrede van 'n party tot die onderhandelingsproses kan 'n ontwrigtende effek op die onderhandelinge hê.

2.8 ONDERHANDELINGSPROSEDURE

Piron (1988:77), glo dat die eerste en belangrikste ooreenkoms wat bestuur met die vakbond moet onderhandel, die onderhandelingsprosedure behoort te wees. Hierdie ooreenkoms sal rigting gee aan onderhandelinge ten einde 'n substantiewe ooreenkoms, of die her-onderhandeling van 'n erkenningsooreenkoms, of beide te bereik.

In die meeste gevalle kan die onderhandelingsprosedure ook die formalisering van die gemeenskaplike gronde "common ground" wat tussen die partye op grondvlak bestaan genoem word. In hierdie geval sal die gemeenskaplike gronde verwys na die manier waarop die onderskeie partye met mekaar in die toekoms gaan onderhandel.

2.8.1 DIE ONTWIKKELING VAN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

Soos reeds voorheen genoem bestaan die onderhandelingsproses uit drie fases nl. die openingsfase, middelfase (body) en die sluitingsfase.

Die onderhandelings begin met die openingsfase wat normaalweg formeel verloop en waarin die onderskeie partye mekaar se posisies probeer opsom sonder om self veel te openbaar.

Die openingsfase word gevolg deur die tweede fase waar die werklike onderhandelinge begin. Dit is 'n fase van argumente en teen-argumente, van pogings om die persepsies van die opponente te verander en waar die partye poog om stadig maar seker te begin om in die rigting van sy eie teiken te beweeg. Gedurende hierdie fase sal toegewings gemaak en ontvang word. Gesamentlike probleem-oplossing mag voorkom en die werklike erns van die partye met betrekking tot sy posisie sal duidelik word.

Enigeen van die partye kan vir 'n geleentheid vra om te kookus, om met die opdraggewer te konsulteer, of om verder te beplan. Tydens hierdie fase kan die onderhandelings minder geformaliseerd raak en meer interpersoonlik. Die hoofonderhandelaar kan in hierdie stadium informele vergaderings reël om moontlike ooreenkomste te fasiliteer. Daar moet egter daarteen gewaak word dat hierdie geleentheid nie misbruik word om die proses van onderhandelings te vertraag nie.

Onderhandelaars sal lede en opdraggewers voortdurend op die hoogte hou van verwickelinge en sal van tyd tot tyd 'n verdaging vra om verder te konsulteer of om terugvoer te gee.

Die sake waaroor ooreenkoms bereik is moet noukeurig opgesom en geboekstaaf word aangesien dit die basis sal vorm van die uiteindelijke geskrewe ooreenkoms en enige foute en misverstande sal aanleiding gee tot toekomstige dispute.

Nadat die geskrewe ooreenkoms opgestel is moet dit deur beide partye bestudeer en onderteken word, maar slegs nadat alle partye tevrede is dat hulle die volle impak daarvan verstaan.

Die afsluitingsfase moet met groot omsigtigheid benader word aangesien een van die partye mag voel dat hy te veel toegewings gemaak het. Sorg moet gedra word dat 'n klimaat van voortgesette onderhandelinge geskep word.

Daar moet in gedagte gehou word dat onderhandelinge nie altyd glad en sonder probleme sal verloop nie. Die partye mag hulle onttrek of dreig om te onttrek, of die onderhandelinge kan selfs moontlik onderbreek word deur stakings of uitsluitings. Dit bring gewoonlik die onderhandelinge tot stilstand, maar oor die algemeen word onderhandelinge hervat nadat die partye die geleentheid gekry het om weer oor die saak te besin (Bendix, 1992:213).

2.8.2 METODES VAN ONDERHANDELING

Daar bestaan 'n groot verskeidenheid metodes vir onderhandeling. Daar word soms na hierdie metodes as taktiek of strategie verwys. Hierdie metodes varieer van positief tot negatief. Sommige van die metodes is slegs taktiek terwyl ander weer staat maak op die vaardigheid en persoonlikheidsienskappe van die onderhandelaar. Ander word weer hoofsaaklik aangewend om begrip te verseker.

Die volgende metodes is die belangrikste metodes van onderhandeling. Hulle word in terme van belangrikheid en van positief na negatief gelys:

- **Argument en teenargument**

Suksesvolle onderhandelinge hang af van sterk argumente en teenargumente. Argumente moet relevant en goed voorberei wees en gerugsteun word deur feite en inligting. Argumente moet nooit onbenullig van aard wees nie en die onderhandelaars moet die probleem oplos en nie 'n spesifieke persoon aanval nie.

- **Ondersoek die moontlikhede vir beide partye**

Dit word gebruik met die doel om die ander party te oorreed en om 'n gunstige onderhandelingsklimaat daar te stel. Die onderhandelaar ontleed die voorstelle en analiseer die voordele en nadele vir beide partye en wys die ander party op moontlikhede wat dalk voorheen misgekyk is.

- **Vind van gemeenskaplike gronde**

Die bepaling van areas waar die onderskeie partye se belange of verwagtinge ooreenstem, mag moontlik tot gesamentlike probleemoplossing, of moontlik tot die vernouing van die onderhandelingsarea van 'n bepaalde saak lei. Heelwat tyd word hierdeur gespaar aangesien daar geen gedetailleerde argumente gevoer word nie.

- **Toetsing van begrip**

Dit is essensieel dat die onderhandelaar voortdurend beide sy eie begrip van die ander party se verklarings en argumente, sowel as die opponente se begrip vir sy argumente toets. Dit word gedoen deur vrae te vra, verduideliking van sekere punte te vra en opsommings van opponente se argumente te maak. Hierdie toets verminder komplikasies wat veroorsaak word deur misverstande en verleen aan die partye die geleentheid om hulle eie posisie weer in oënskou te neem.

- **Teenvoorstelle**

Voorstelle van een party word gewoonlik gevolg deur teenvoorstelle van die ander party. Dit dien as 'n spieëlbeeld van die ander party se mening oor die voorstel en kan moontlik 'n aanduiding gee van die rigting vir die onderhandeling of alternatiewe oplossings.

- **Verskaffing van redes waarom nie aan eise toegegee word nie**

Die onderhandelaar wat redes gee waarom 'n voorstel nie aanvaarbaar is nie, sal moontlik deur 'n meer positiewe respons en begrip van die ander party begroet word in teenstelling met diegene wat slegs die verwerping van die voorstel aankondig sonder om enige rede daarvoor aan te voer.

- **Toegewings**

Daar word verwag dat die partye 'n sekere aantal toegewings tydens die onderhandelinge sal maak. Toegewings behoort nie op 'n arbitrêre manier gemaak te word nie, maar slegs in ruil vir 'n ander toeweging of 'n ander voordeel.

- **Vermidding van die onmiddellike verwerping of aanvaarding van 'n voorstel**

Dit is nie wys om 'n voorstel sonder meer te aanvaar of te verwerp nie. Onmiddellike aanvaarding laat die opposisie voel dat hulle dalk nog meer kon geeis het, en onmiddellike verwerping toon 'n gebrek aan die oorweging van 'n voorstel of 'n dogmatiese benadering van die onderhandelaar.

- **Vertoning van verbintenis**

Van tyd tot tyd sal dit vir die onderskeie partye nodig wees om die mate van hulle verbintenis met hulle eie voorstelle of teikens te toon. Die doel daarvan is om die ander party te oortuig om weg te beweeg van sy eie posisie na die van die betrokke party, of om in te stem om sekere toegewings te maak. Hierdie verbintenis kan deur middel van argumente, en dreigemente om aan die onderhandelinge te onttrek of selfs dreigemente van stakings of uitsluitings gemaak word.

- **Vertoning van vertroue**

'n Onderhandelaar wat onseker van sy saak voorkom beteken nie veel vir die party wat hy verteenwoordig nie. Dit is belangrik dat die onderhandelaar altyd selfversekerd voorkom met die nodige vertroue in die saak wat hy verteenwoordig. Die vertoning van te veel selfvertroue kan ook 'n negatiewe uitwerking hê. Dit kan lei tot 'n teen reaksie en die verharding van die ander party se houding.

- **Koukus**

Om te koukus is noodsaaklik vir her-evaluering en beplanning, maar kan ook as 'n bedingingstaktiek aangewend word. Die tydelike onttrekking van 'n party gun die ander geleentheid vir oorweging veral op stadiums waar die spanning hoog loop. Die onttrekking van een party kan ook onsekerheid skep met betrekking tot die verdere ontwikkeling van die onderhandelings.

- **Advies aan die opposisie**

Advies aan die ander party, kan 'n teken van belangstelling wees en dit kan die ander party oorreed dat 'n spesifieke standpunt of houding nie nodig is nie. Daar moet egter teen oordrewe advies gewaak word.

- **Fokus op ander agendapunte**

Dit mag wees dat die aandag op 'n bepaalde agendapunt gefokus word en dat nie-ooreenstemming op daardie punt 'n negatiewe toon aan die onderhandelings gee. Dit mag dus voordelig wees om die aandag op ander agendapunte te fokus ten einde die druk op daardie spesifieke item te verlig en 'n afkoelperiode daar te stel.

- **Waarneming en analisering**

'n Goeie onderhandelaar sal die argumente en houdings van die ander party waarneem en analiseer. Die inligting wat so bekom word kan in daaropvolgende argumente gebruik word. Die versigtige waarneming van reaksies sal help om die regte tydstip vir belangrike skuiwe en besluite te bepaal.

- **Dreigemente**

Dreigemente is 'n integrale deel van onderhandeling, maar moet nie oordryf word nie. Dreigemente wat nie prakties uitvoerbaar is nie, moet vermy word. Dreigemente kan wissel van dreigemente oor die langtermyn, byvoorbeeld 'n waarskuwing dat 'n verhoging in lone moontlik rasionalisasie van personeel tot gevolg kan hê, tot dreigemente van die onttrekking van die spesifieke onderhandelinge of dreigemente van stakings of uitsluitings.

- **Bluf van die opponer**

Om die opponer te bluff hang nou saam met ydele dreigemente. 'n Onderhandelaar wat poog om die ander party te bluff, deur te dreig om te staak sonder dat hy dit wil doen, mag vind dat hy aan sy woord gehou word. Om te bluff is soms nodig maar dit kan maklik terugslaan op die persoon wat dit gebruik. Die mees aanvaarde metode is om op die eerlikste moontlike manier met die ander party te handel, andersins kan die oorspronklike vertroue maklik omsit in wantroue.

- **Manipulering en beheer van inligting**

Onderhandelaars aan beide kante sal poog om nie alle relevante inligting bekend te maak nie. In sommige gevalle kan daar selfs manipulering van inligting voorkom ten einde 'n bedingingsvoordeel te bekom. Die doelbewuste weerhouding of manipulering van inligting kan aanleiding gee tot wantroue tussen die partye en meer gekompliseerde onderhandelinge. Die beskikbaarstelling van die regte inligting op die regte tydstip kan bydra tot 'n gunstige ooreenkoms.

- **Aanval en verdediging**

Dit is die gevoel van sekere onderhandelaars dat 'n aanval onmiddellik deur 'n teenaanval opgevolg moet word. Om voortdurend op die verdediging te wees is nie raadsaam nie, daarom sal teenaanval nodig wees. 'n Voortdurende aanval en verdediging-strategie gee aanleiding tot die verhoging van spanning en verminder die moontlikheid van 'n gunstige ooreenkoms. Dit is raadsaam om te wag tot die regte oomblik voor daar aangeval of 'n uitdaging gerig word. Dit mag die opposisie totaal onverhoeds betrap.

- **Aanspreek van die swakste opponent**

Hierdie skuiwergat word gebruik om inligting te bekom wat nie andersins by die meer ervare onderhandelaars verkry sou word nie. Die onderhandelaar rig sy vrae of aanmerkings tot die mins ervare lid van die opposisiespan in die hoop, dat hy sekere besluite sal neem en so sy posisie en vrese sal verklap, of selfs toegewings sal maak wat sy meer ervare spanlede sou vermy het. Hierdie metode word ook aangewend om die ander party te destabiliseer.

- **Gebruik van irriteermiddels**

In 'n kunsmatige poging om die opposisie te ontstel en te destabiliseer word daar gebruik gemaak van aksies, woorde of gebare wat daarop gemik is om die onderhandelaars van die ander span te ontstig. Hierdie irriteermiddels mag op die kort termyn suksesvol wees, maar die meer ervare onderhandelaar sal dit net bloot ignoreer.

Die metodes soos hierbo bespreek is uitruilbaar en kan moontlik deur ander metodes ondersteun word. Daar bestaan geen waterdigte voorskrif vir suksesvolle onderhandeling nie. Uiteindelik sal dit die onderhandelaar wees wat versigtig sy weg moet vind in die poging om 'n positiewe ooreenkoms te bereik (Bendix, 1992:213).

2.9 IMPLEMENTERING EN MONITERING VAN OOREENKOMSTE

Die gevoel by sommige skrywers soos byvoorbeeld Pienaar en Spoelstra (1991:220), is dat dit nie in ag geneem word dat die verhouding verhewe is bo die ooreenkoms nie. Bestuurs- of arbeidsprobleme spruit dikwels uit die letterlike vertolking van die kontrak. Die gees van die ooreenkoms behoort een van beheer te wees. Wanneer 'n bevredigende verhouding geskep is sal die geskrewe kontrak slegs toevallig wees. Die geskrewe kontrak is daar om te voorkom dat die geheue vervaag of dat verwarring ontstaan.

Volgens Bendix (1992:222), is dit nodig dat indien 'n ooreenkoms bereik en deur die partye onderteken word, daar 'n onderneming van die partye sal wees om toe te sien dat die ooreenkoms suksesvol geïmplementeer word. Die wetlike toepassing van die ooreenkoms, of die verklaring van 'n dispuut sal slegs nodig wees indien een van die partye nie in goeie trou onderhandel het nie. Opvolgvergaderings om probleme en die her-onderhandeling van sekere sake, wat in die praktyk nie implementeerbaar skyn te wees nie, sal moontlik nodig wees.

Die feit dat 'n ooreenkoms bindend tussen die partye word, beteken nie noodwendig dat dit outomaties bindend op die werknemers sal wees nie. Piron (1988:80), glo dat dit uit 'n wetlike oogpunt veiliger vir bestuur sal wees om die terme van die ooreenkoms deel van die vakbondlede se dienskontrakte te maak.

Dit is die taak van die hoofonderhandelaar om te verseker dat die lede van organisasie op die hoogte is van die terme van die ooreenkoms en dat daar uitvoering aan gegee word. Dit is die plig van die werkgewer om die lede van die bestuurspan oor die ooreenkoms in te lig, en om bestuurders en opsieners op te lei in die uitvoering daarvan.

Die vakbond daarenteen moet sy lede akkuraat en volledig inlig en behoort hulle aan te spoor om die terme van die ooreenkoms te aanvaar.

Beide partye se aangestelde agente sal die implementering van die ooreenkoms monitor en in die geval waar daar nie uitvoering aan gegee word nie, sal die saak onmiddellik met die verantwoordelike persone opgeneem word. Omdat die verbreking soms bloot 'n oorsig was, word daar eers samesprekings gehou alvorens daar 'n dispuut verklaar word. In die geval van 'n dispuut moet die neergelegde riglyne gevolg word.

In die praktyk, veral in die geval van grootskaalse ooreenkomste, sal dit die vakbond wees wat deur middel van sy agente en werkvloerverteenwoordigers die monitering onderneem, aangesien bestuur se verbreking van die kontrak makliker verbloem kan word as in die geval van 'n vakbond.

'n Kollektiewe ooreenkoms is onderworpe aan voortdurende aanpassings. Indien omstandighede verander of daar 'n verskuiwing in die bedingingsmag van die partye voorkom, sal die ooreenkoms her-beding word. Daarom is onderhandeling 'n voortgesette en herhalende praktyk in arbeidsverhoudinge.

2.10 SAMEVATTING

Soos ons uit voorafgaande kan aflei, is die voorbereiding vir onderhandelinge essensieel vir beide die onderneming en die vakbond.

Wanneer bestuur vir onderhandelinge voorberei, is daar 'n magdom items wat aandag verg. Dit wissel van die basiese samestelling van die

onderhandelingspan tot die versameling van inligting en die skedulering van voorbereidings vir onderhandelinge.

In die voorbereiding vir onderhandelinge deur die vakbond moet daar aandag gegee word aan die samestelling van 'n onderhandelingspan, die formulering van eise en die besluit om te staak of nie aangesien die besluit om te staak 'n uitwerking op elk van sy lede sal hê. Afgesien van die sake en items wat vir die onderhandeling voorberei moet word, is dit noodsaaklik dat die wyse waarop die sake gekommunikeer sal word, behoorlik voorberei word.

Dit is belangrik dat potensiële konflikareas vooraf geïdentifiseer word, en dat planne opgestel word om onvoorsiene gebeure die hoof te bied.

In die strewe na, en die onderhouding van arbeidsvrede, kan onderhandelinge 'n belangrike rol speel. Dit maak nie net interaksie tussen die partye moontlik nie, maar funksionele probleme soos doelwit bereiking, aanpassing en implementering van die arbeidsverhoudingstelsel word deur middel van die onderhandelingsproses hanteer. Die werkgewer is dus verplig om die onderhandelingsproses vir die werknemers toeganklik te maak, dit aan te pas na gelang die omstandighede verander en om dit op 'n deurlopende basis te onderhou.

Onderhandelinge is nie net 'n besluitnemingsproses nie, maar dien ook as 'n forum waar die werknemer se deelname gevestig en ontwikkel word. Onderhandelinge stel beide die werkgewer en werknemer in staat om homself hoorbaar te maak en die ander party van sy behoeftes en verwagtinge te laat kennis neem. Mede-verantwoordelikheid vir die bevordering van beide partye se belange, dra daartoe by dat wedersydse vertroue geskep word.

Dit is belangrik dat daar vervolgens ondersoek ingestel word na die rol wat die onderskeie partye speel in die daarstelling van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer. Daar sal in die volgende hoofstuk spesifiek gekyk word na die posisie van die volgende rolspelers, naamlik die vakbonde, werkgewers / werkgewersorganisasies en die Staat in die daarstelling van die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer.

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN VAKBONDE, WERKGEWERSORGANISASIES EN DIE STAAT TYDENS DIE ONDERHANDELINGSPROSES TUSSEN WERKGEWER EN WERKNEMER

3.1 INLEIDING

Volgens Slabbert *et al.* (1990:4-5), het verskeie kombinasies van werkers reeds sedert die middeleeue gemeenskaplike belange gedeel, byvoorbeeld die middeleeuse Ambagsgildes.

Hierdie Ambagsgildes moet egter nie met die vakbondwese verwar word nie aangesien vakbonde assosiasies van werknemers is, wat oorspronklik in Brittanje en die VSA in die laat agtiende eeu en vroeg negentiende eeu as kombinasies van opgeleide vakmanne in 'n bepaalde ambag ontstaan het.

Vakbondontwikkeling kan duidelik teruggevoer word in die geskiedenis van Groot Brittanje wat wêreldwyd erken word as die bakermat van dié werkersklasbeweging. Moderne vakbonde is die produk van die uitbreiding van die Industriële Rewolusie en die groei van die fabriekstelsel in die negentiende eeu.

Vakbonde het ontstaan as 'n teenvoeter vir die onreg wat werknemers aangedoen is deur die eksploiterende bestuur gedurende die Industriële Rewolusie. Vakbondontwikkeling het ontstaan teen die agtergrond van die ineenstorting van die Feodale-stelsel en die Ambagsgildes wat vervang is deur 'n stelsel van vrye onderneming, die onteiening van mense wat in dorpe woon, die bankrotskap van ambagsmanne, die fabriekstelsel en die opkomende kapitalisme. Die opkoms van die vakbondwese hou direk verband met die verarming van die werkende massas. Die verarming het hulle swak onderhandelingsmag beklemtoon. Die gebrek aan staatsbeskerming wat die "Laissez-Faire" filosofie van daardie tyd benadruk, het ook 'n belangrike rol in die ontstaan van vakbonde gespeel.

Vakbonde het ontstaan uit die geloof van werkers dat hulle slegs hulle lot kan verbeter deur saam te organiseer in 'n korporatiewe liggaam wat namens hulle kan optree en onderhandel. Gedurende die agtiende eeu het die oorgrote meerderheid mense op die landerye gewerk. Die lewe was ongetwyfeld hard en primitief, maar hulle het 'n groot mate van vryheid en sekuriteit geniet. Hierdie gemaklike lewe is dramaties verander deur die Industriële Rewolusie. Dit het begin toe die markte oop gestel is vir die Britse vervaardigers. In plaas van 'n klein plaaslike mark, het dit nou gegroei tot 'n wêreldmark. Die verouderde produksiemetodes was nie instaat om die nuwe uitdaging die hoof te bied nie en is spoedig deur die fabriekstelsel vervang. Hierdie verandering het 'n fundamentele aanpassing in die lewe en werksomstandighede van die mense teweeg gebring en het

die primêre aanmoediging vir vakbondontwikkeling verskaf (Slabbert *et al.* 1990:4-6).

3.2 REDES VIR DIE STIGTING VAN VAKBONDE

3.2.1 SKEIDING TUSSEN WERKNEMERS EN EIENAARS

Die behoefte om groter volumes teen 'n vinniger tempo te produseer, het veroorsaak dat daar nie meer plek was vir klein werksinkels en tuisnywerhede nie. Dit is vervang deur groot groepe werknemers en masjiene wat saam in 'n fabriek, onder een dak, gegroepeer is.

Geld om die geboue en masjiene te finansier is verkry van aandeelhouers wat terselfdertyd mede-eienaars van die onderneming geword het. Die aandeelhouers se enigste belang was die winspotensiaal van die onderneming. Hierdie gesiglose eienaars het agente (bestuur) aangestel om die onderneming namens hulle te bedryf.

Onder die ou stelsel was die eienaar geredelik beskikbaar en het soms saam met die werknemers gewerk. Sodoende het hy die griewe, probleme en aspirasies van sy werknemers geken en verstaan. Onder die nuwe stelsel het die afstand tussen die werknemer en werkgever vergroot. Die aandeelhouers is oor 'n wye gebied versprei, en het glad nie in die werknemer se probleme belang gestel nie. Hulle verteenwoordigers, die bestuur, was meestal ongevoelig teenoor die werknemers en het slegs belanggestel in die najaag van wins. Die sekuriteit van hulle eie beroepe het afgehang van die voortgesette winste wat gemaak is. Die bestuur het ook weinig of geen belangstelling in die werknemer se griewe en probleme getoon. Werknemers het die gevoel gekry dat solank hulle individueel optree, hulle magteloos is. Indien hulle egter sou saamspan en met een stem praat, sou bestuur hulle nie so maklik kon ignoreer nie. Hier het die tradisie van kollektiewe aksies ontstaan in 'n reaksie teen die nuwe fabriekstelsel. Dit was ook 'n metode om met die verteenwoordigers van die verspreide eienaars te onderhandel (Slabbert *et al.* 1990:4-7).

3.2.2 SWAK LONE EN WERKSOMSTANDIGHED

Slabbert *et al.* (1990:4-7), voel dat daar min twyfel bestaan dat die werkersgemeenskap tydens die Industriële Rewolusie erg uitgebuit is. Mededinging tussen ondernemings en die winsmotief het bestuur genoop om koste so laag moontlik te hou. Dit het tot gevolg gehad dat lone soms verlaag is in 'n poging om die onderneming mededingend te hou. Daar was nie veel wat die werknemers hieraan kon doen nie, aangesien werk skaars was en potensiële werknemers volop. Alle lede van die gesin, selfs kinders, was dus genoodsaak om in myne en fabrieke te werk om die gesinsbegroting te help klop.

Dissipline in die werkplek is met 'n ysterhand toegepas en werknemers is swaar beboet vir onbenullige oortredings. Met die oog op verhoogde produksie, kostebesnoeiings en maksimum winste, was die eienaars nie bereid om geld op veiligheidsmaatreëls te spandeer nie. Die gevolg was dat werknemers noodlottige ongelukke gehad het en ernstige siektes in die werkplek opgedoen het.

Hierdie werksomstandighede was 'n bydraende faktor tot werknemers se siening van vakbonde as hulle enigste redding en manier om hulle omstandighede binne die stelsel te verbeter.

3.2.3 MASSAPRODUKSIE EN DIE VERDELING VAN ARBEID

Die fabriekstelsel het die beginsel van massaproduksie ontwikkel. Onder die ou bedeling was elke vakman daarvoor verantwoordelik om 'n artikel volledig te vervaardig. Alhoewel dit 'n stadige proses was, was die vakman trots op sy werk, en was die kwaliteit van die produk gevolglik hoog. Hierdie metode van produksie was te stadig en duur om in die hoë produksieverwagtinge van die fabriekstelsel te voorsien. Gevolglik is die beginsel van die verdeling van arbeid ingevoer. Arbeid is verdeel in een of meer eentonige roetines. Take van opgeleide vakmante is gefragmenteer in talle afsonderlike take, en elk van die nuwe take is deur lae besoldigde en ongeskoolde werknemers verrig.

Hierdie tipe werk was uiters vervelig en daarom is dit geen wonder dat werknemers wat hierby betrokke was geen trots in hulle werk gehad het nie. Slabbert *et al.* (1990:4-8), sê dat 'n mens so ver kan gaan deur te beweer dat die werknemer van sy taak vervreem is.

Daar moet erken word dat hierdie produksiemetodes meer doeltreffend was en 'n vinniger vloei van produksie verseker het, asook die besnoeiing van koste met gevolglike hoër winste. Hierdie winste is egter nie direk deur werknemers ontvang nie. Die winste is òf onder die aandeelhouers verdeel òf teruggeploeg in die onderneming.

Dit was dus 'n logiese uitvloeisel dat werknemers wat deur die situasie geraak was, sou saam kom in 'n kollektiewe entiteit ten einde hulle hoorbaar te maak, en om te poog om van die mees uitstaande ongelykhede wat inherent aan die stelsel is te verander.

3.2.4 ONAFHANKLIKHEID EN DISSIPLINE

Hedendaagse werknemers gaan gebuk onder die ongelykhede van die vrye ondernemingsgees van kapitalisme, maar omdat hulle geen ander stelsel ken nie, sal dit vir hulle moeilik wees om te beseef watter traumatiese uitwerking die Industriële Rewolusie op die werkersklas gehad het. Werknemers kon vroeër die pas kies waarteen take afgehandel is. Hulle

kon hard werk as dit nodig was of glad nie werk nie indien hulle dit sou verkies. Hulle het 'n groot mate van onafhanklikheid gehad in die organisering van hulle dagtake.

Hierdie sekuriteit, vryheid en onafhanklikheid is vervang met onsekerheid, onderdanigheid en dissipline. Daar het 'n totaal vreemde en vyandige verhouding tussen die werknemer en werkgewer ontstaan en die werknemer se lewe het gesentreer om die aantal ure wat hy in die fabriek deurbring en die spoed waarteen die masjiene werk (Slabbert *et al.* 1990:4-9).

3.2.5 ONTWIKKELING VAN DIE KONFLIK- EN- MAGSVERHOUDING

Die konflik in belange tussen die werknemer en werkgewer het spoedig duidelik geword. Vir die werknemer is lone lewensbelangrik, terwyl dit vir die ondernemer slegs 'n deel is van die koste van produksie wat hy probeer laag hou om sodoende sy winste te verhoog en daardeur sy voortbestaan te verseker. Die konflik lê hierin, nl. dat beide die werknemer en die ondernemer moet oorleef. Die werknemer probeer oorleef deur lone op te forseer en die onderneming deur lone so laag moontlik te hou. Die ou tradisionele bande het verdwyn en is vervang deur blote finansiële verbintenisse wat op 'n konflikverhouding gebasseer was.

Vir die ondernemer het arbeid bloot 'n produk geword wat gekoop en verkoop kan word. Omdat arbeid 'n waarde gehad het, het dit vervangbaar geword indien die koste daarvan te hoog was. Werknemers kon deur masjiene vervang word indien dit meer lonend sou wees.

Daar moet ingedagte gehou word dat arbeid menslik van aard is met gevoelens en emosies, terwyl masjiene bloot stukke gereedskap is. Masjiene het nie die verantwoordelikheid van 'n familie nie en nie kinders om groot te maak en op te voed nie. Dit was dus geen wonder dat die vroeëre werknemers soveel antagonisme jeens die masjiene gevoel het nie (Slabbert *et al.* 1990:4-10).

Werknemers het hulle in 'n ongemaklike situasie bevind. Dit was noodsaaklik om lone so hoog moontlik te druk om te oorleef, maar indien hulle te suksesvol in hulle poging was het hulle die gevaar geloop om deur masjiene vervang te word. Met ander woorde werknemers se oorlewing is deur te hoë en te lae lone bedreig.

Die feit dat arbeid 'n komoditeit geword het, het die rol daarvan duidelik in die stelsel uitgestippel, asook die werknemer se verhouding met sy werkgewer. Die werknemer het magteloos en onderdanig aan die beheer van sy werkgewer geword wat hom as 'n vervangbare onderdeel in die produksieproses beskou het.

Hierdie faktore het aanleiding gegee tot konflik, bitterheid en openlike vyandigheid. Daar was 'n gaping tussen die werkgewers wat die opdragte

gegee het en die werknemers wat dit moes uitvoer. Bestuur gee opdrag en die werknemers gehoorsaam - hulle is onderdanig, die slagoffers van 'n negatiewe magsverhouding.

3.2.6 EKONOMIESE ONSEKERHEID EN AFHANKLIKHEID

Volgens Slabbert *et al.* (1990:4-11), was die grootste bron van bekommernis vir die werknemers die gevoel van ekonomiese onsekerheid binne die nuwe stelsel. Hulle word gedwing om hulle arbeid aan die ondernemer te verkoop teen die hoogste prys wat hulle kan kry ten einde te oorleef. Die prys wat behaal was, was beswaarlik genoeg om van te lewe. Die moontlikheid van siekte of besering het beteken dat die familie sou honger ly. Staatswelsyn was onbekend en die werkgewers het nie verplig gevoel om siek of beseerde werknemers te vergoed nie. Gevolglik is hierdie werknemers afgedank. Die werknemer se onsekerheid was gesetel in die totale afhanklikheid van die ondernemer vir oorlewing. Die term "loon slawerny" beskryf die situasie.

3.2.7 KLASSESTELSEL

Sake is vererger deur die feit dat nie almal deur dieselfde lot getref is nie. Die middel- en hoërklasse is deur die werkersklas gesien as diegene wat die vrugte van die stelsel geniet, terwyl die werknemers die krummels ontvang. Die persepsie het bestaan dat die hoërklasse 'n situasie geskep het waardeur hulle wins maak deur die werknemers 'n lae loon te betaal om sodoende die werknemers afhanklik van die sisteem te maak, en dus 'n vloei van arbeid te verseker. Die vakbonde is ontwikkel om die hulpeloosheid en ongelykhede van werknemers reg te stel en die herverdeling van die ekonomiese mag te herstel.

3.2.8 HULPELOOSHEID, HOPELOOSHEID EN VERLIES VAN SELFRESPEK

Werknemers is mense maar die aard van die taak wat hulle verrig het is ontmens. Die werknemers se potensiaal en vaardighede is nie na behore ontwikkel nie. Wanneer al die bedrewendheid en uitdaging uit 'n taak gehaal is, word dit eentonig en vervelig en alle trots in die finale produk gaan verlore. Werknemers voel dat hulle bestaan om masjiene te dien in plaas daarvan dat masjiene bestaan om die mens te dien. 'n Deel van die werknemer bly altyd onontwikkeld en werkloos, sy individualiteit word onderdruk en daar is 'n voortdurende hunkering na vryheid. Wanneer die besef kom dat die werknemer se enigste motivering geleë is in die loon wat hy ontvang, word alle vertroue vernietig. Die nodigheid vir toesig ontstaan om te verseker dat die taak goed uitgevoer word en die konflik wat inherent is aan die verhouding met die werkgewer, word verder verhoog (Slabbert *et al.*, 1990:4-12).

3.3 KLASSIFISERING VAN VAKBONDE

Soos reeds genoem, sien ons dat vakbonde hulle groepeer en organiseer volgens die tipe belange wat hulle verteenwoordig. Vakbonde is gestig om werknemers van sekere beroepe te verteenwoordig, om werknemers wat nie in 'n spesifieke beroep val nie te verteenwoordig, en later ook om werknemers te verteenwoordig wat in 'n spesifieke industrie werksaam is.

Alhoewel vakbonde dinamiese organisasies is en elk dalk 'n individuele rede het om 'n spesifieke tipe lidmaatskap te werf, word hulle steeds breedweg gegroepeer in Beroepsvakbonde, Nywerheidsvakbonde en Algemene vakbonde.

3.3.1 BEROEPSVAKBONDE

Beroepsvakbonde word so genoem omdat hulle lede bestaan uit werknemers in 'n sekere beroep. Omdat hulle oor verskeie organisasies heen organiseer, kan hulle karakter as "horisontaal" van aard beskryf word. Die eerste tipe Beroepsvakbonde wat gestig is was die Ambagsvakbonde.

- **Ambagsvakbond**

Die belangrikste kenmerk van hierdie vakbonde is die besorgdheid oor, en beskerming van die opgeleide status en vaardigheid van sy lede. Om hierdie rede konsentreer hulle op die werwing van vakleerlinge vir hulle spesifieke ambag, oefen beheer uit oor die hoeveelheid ingeskrewe vakleerlinge en reguleer en beheer die opleiding van die vakleerlinge. Ambagsvakbonde vind hulle krag in die opgeleide status van hulle lede en in die beperking van toetrede tot die beroep wat deur hulself beheer word. Hulle krag lê nie soseer in getalle nie, maar in die feit dat hulle lede strategiese posisies in die organisasie beklee en nie maklik vervangbaar is nie. Bendix (1992:58), beweer dat die afwatering van vaardigheid met die koms van tegnologie, veroorsaak het dat daar tans weinig van hierdie vakbonde nog bestaan.

- **Promosievakbond**

Hierdie vakbond se lede bestaan uit werknemers met 'n spesifieke vaardigheid. Hierdie vaardigheid word egter bekom deur indiensopleiding in plaas van 'n vakleerlingskap. Omdat hierdie vakbonde soms lede werf in 'n sekere beroep binne 'n spesifieke industrie, stem hulle baie ooreen met die Nywerheidsvakbonde.

Hulle basis van krag lê net soos in die geval van Ambagsvakbonde, in die strategiese belangrikheid en vaardigheid van die werknemers wat hulle

verteenwoordig. Deur werknemers van 'n spesifieke beroep op verskillende vlakke te organiseer, verseker hulle dat produksie in die geval van 'n staking nie kan voortgaan nie.

- **Half- en Ongeskoolde werknemers**

Ten einde die gaping te vul wat deur Ambags- en Promosievakbonde gelaat is, is vakbonde gestig om die half- en ongeskoolde werknemers te verteenwoordig. Hierdie vakbonde beperk hulle lidmaatskap tot die sogenaamde laervlak werknemers wat dan 'n spesifieke beroep verteenwoordig. Dit het veral in Suid-Afrika plaasgevind waar vaardigheid en ras per toeval verband hou, en waar die belange van die Swart werknemers nie deur die Ambags- of Promosievakbonde verteenwoordig is nie. Dit is so dat die vakbonde wat half- en ongeskoolde werknemers verteenwoordig nie oor dieselfde strategiese mag as die Ambags- en Promosievakbonde beskik nie. Hierdie vakbond se mag lê in die organisering van die massas.

- **Witboordjiewerknemers**

Die tipe Beroepsvakbonde is gestig om die belange van die sogenaamde witboordjiewerknemers te verteenwoordig. Daar was nog altyd 'n verskil in die belange van die witboordjie- en blouboordjiewerknemers. Die witboordjiewerknemers was stadig om hulself in vakbonde te organiseer. Die rede hiervoor mag moontlik lê in die feit dat witboordjiewerknemers hulle sien as sogenaamde "professionele mense" en dat hulle hulle ook nader aan bestuur sien. Die meeste van die vakbonde organiseer slegs die werknemers in 'n spesifieke bedryf, ander, veral diegene wat sekere beroepe verteenwoordig sal moontlik oor verskeie industrieë heen organiseer.

3.3.2 ALGEMENE VAKBONDE

Die Algemene vakbonde het ontstaan uit beide die politiek-geïnspireerde ideaal om die totale werkersklas in een liggaam saam te organiseer, en die behoefte om ongeskoolde werkers, sonder verwysing na industrie, te verteenwoordig, of om moontlik met ander vakbonde wat in verskillende industrieë werksaam is, te affilieer.

Alhoewel lidmaatskap teoreties oop is vir enige werknemer, het baie Algemene vakbonde 'n spesifieke industrie-patroon aangeneem. Die gedagte om 'n vakbond te stig wat alle werknemers verteenwoordig, het oor die jare heen getoon dat dit slegs 'n droom was, aangesien seksionele belange oorheers het. Dit blyk dat dié idee vervang is met 'n beleid om werknemers in die rigting van 'n federasie van eendersdenkende vakbonde te organiseer.

Die stigting van Nywerheidsvakbonde, het die konsep van Algemene vakbonde minder aantreklik gemaak. Dit mag ook moontlik toegeskryf word aan die feit dat Algemene vakbonde vind dat hulle mannekrag dun verspreid is, 'n relatief lae magsbasis het en dat in sekere lande probleme met die registrasie van die Algemene vakbonde ondervind word.

3.3.3 NYWERHEIDSVAKBONDE

Die doel van die Nywerheidsvakbond is om al die werknemers in 'n spesifieke bedryf te verteenwoordig, of dan minstens soveel moontlik werknemers in 'n spesifieke bedryf. Volgens sy oriëntasie, sal die Nywerheidsvakbond daarna streef om 'n monopolievakbond te wees, in welke geval hulle sal poog om die enigste vakbond vir werknemers in 'n bedryf te wees. Hulle mag dalk slegs 'n enkel Nywerheidsvakbond wees, wat 'n vakbond is wat sy bedrywighede beperk tot die organisering van werknemers in slegs een bedryf. Omdat seksionele belange steeds bestaan, is die meeste Nywerheidsvakbonde van die laasgenoemdes wat slegs werknemers in 'n spesifieke bedryf sal organiseer, maar dit beteken nie dat hulle alle vlakke werknemers in daardie bedryf sal verteenwoordig nie.

Die Nywerheidsvakbonde het ontstaan as 'n reaksie teen die beroepstratifikasie van vakbonde, en as 'n direkte uitvloeisel uit die afwatering en fragmentasie van die ambag en vaardighede. Daar kan selfs 'n sosio-politieke doel ter sprake wees. Bendix (1992:58), sê dat die oorspronklike konsep van nywerheidsvakbondwese gesien is as 'n metode, wat tesame met 'n algemene staking die werkersklas se beheer oor die werkplek en gemeenskap sou verseker.

Nywerheidsvakbonde het definitiewe voordele deurdat dit aanleiding gee tot sterker vakbonde, die uitskakeling van intervakbond-kompetisie, vermindering van die aantal vakbonde met wie die werkgewer moet onderhandel, skakeling bring tussen vakbondorganisasies en werkgewersorganisasies en lei tot verbeterde nywerheidsbeplanning. Vir die vakbond is daar ook die voordeel dat sy amptenare ondervinding opdoen in die werking van 'n spesifieke bedryf, en dat die vakbond se magsbasis om 'n totale bedryf te laat staak, grootliks hierdeur verhoog word.

Daar is faktore wat 'n rol speel teen die agtergrond van die feit dat Nywerheidsvakbonde die enigste vorm van vakbondwese is waar sektor belange dikwels oorheers, en dit moeilik is om absolute grense tussen nywerhede te trek. Dit lei tot spanning tussen vakbonde en beskuldigings van afrokkeling van lede. Daar is in verskeie lande bewys dat dit uiters moeilik is om 'n histories gedeversifiseerde vakbond te ontbind en dit in 'n Nywerheidsvakbond te re-amalgameer.

In Suid-Afrika het Cosatu die beginsel aanvaar van een vakbond per industrie as 'n definitiewe doelwit, beide vir organisatoriese en sosio-politieke redes.

3.4 REGISTRASIE VAN 'N VAKBOND

Volgens Bendix (1992:61), word daar gewoonlik voorsiening gemaak vir die registrasie van vakbonde, of daar word voorsiening gemaak vir die moontlikheid om gesertifiseer te word in terme van Nywerheidswetgewing. Registrasievereistes verskil van land tot land. Oor die algemeen word daar van die vakbond verwag om sy gebied af te baken, sy lidmaatskapgetal te bewys deur die voorlegging van 'n lederegister en om jaarliks geouditeerde finansiële state aan die Registrateur van Nywerhede voor te lê. In die geval van registrasie ontvang die vakbond die status van 'n regs persoon, wat in breë terme beteken dat die vakbond vaste eiendom kan koop en verkoop, gedagvaar kan word en ander persone kan dagvaar. In sekere lande word vakbonde slegs toegelaat om aan kollektiewe bedinging deel te neem indien hulle geregistreer of gesertifiseer is.

Nie-registrasie beteken nie dat die vakbond nie bestaan nie. Dit is egter net so dat registrasie 'n sekere "wettigheid" aan die vakbond verleen. Dit het die voordeel dat registrasie die lede beskerm teen moontlike wanadministrasie van die vakbondamptenare.

In 'n vrywillige stelsel lê die besluit om te registreer of nie, in die hande van die vakbond en sy lede. Indien daar nie onaanvaarbare beperkings deur registrasie op die vakbond gelê word nie sal vakbonde dalk vind dat die voordele van registrasie die moeite daaraan verbonde oortref. Vakbonde wat gedurende die sewentiger jare in Suid-Afrika ontstaan het en aanvanklik heftig teen registrasie gekant was, die meeste daarvan slegs uit beginsel, is nou oorwegend geregistreerde organisasies.

3.5 ALGEMENE FUNKSIES VAN VAKBONDE

Daar word gereeld gepoog om die kompleksiteite van vakbonde te ignoreer en om hulle funksies in 'n enkele frase op te som. Hierdie benadering beklemtoon egter slegs een aspek van die vakbond ten koste van die ander.

Volgens Slabbert *et al.* (1990:4-35), word die wye veld van vakbondbelange gereflekteer in die volgende funksies:

- Die vakbond verteenwoordig sy lede deur ooreenkomste met die werkgewer te beding in die algemene belang van die werknemer met betrekking tot vergoeding, werksomstandighede, voordele en diensvoorwaardes. Die belangrikste hiervan is egter lone, diensure en werksekerheid.

- Die vakbond bring werknemers se griewe onder die aandag van bestuur en help om dit op te los.
- Vakbonde verseker beroepsekerheid en inkomste vir sy lede. Werkvloerverteenwoordigers doen diens in dissiplinêre verhore en verseker dat vakbondlede nie onderworpe is aan onbillike ontslag nie. Vakbonde beding vergoedingspakkette vir werknemers wat gerasionaliseer word. Sommige vakbonde verskaf gratis regshulp aan lede wat eise onder die Werkliede Skadeloosstelling Wet en ander soortgelyke instansies instel. Indien 'n werker aangekla word van byvoorbeeld nalatigheid by die werksplek, kan die vakbond gratis regshulp verleen. Die vakbond dien as 'n spreekbuis vir die werknemers se behoeftes en aspirasies. Die vakbond kan bestuur in kennis stel dat die werknemers opleiding in gevorderde tegnologie verlang ten einde nuwe masjiene en stelsels te bedryf en daardeur te voorkom dat buitestaanders aangestel word om dit te doen.
- Vakbonde verbeter die fisiese werksomgewing deur hulle volgehoue pogings om veiligheid te verhoog. Hulle is gewoonlik verteenwoordig op veiligheidskomitees.
- Die vakbond is deurlopend besig om loon- en diensooreenkomste te monitor wat met bestuur beding is.
- Vakbonde wil deelneem in bestuursbesluite. Indien sekere sake nie deur bestuur met die vakbond onderhandel is nie, verwag die vakbond dat hulle ten minste in kennis gestel of geraadpleeg word oor belangrike sake soos die sluiting van 'n deel van die fabriek of die verandering in die produksieproses.
- Vakbondkongresse probeer om die Staat te beïnvloed om wetgewing te verander of in te stel. 'n Voorbeeld hiervan is die versoek deur 'n vakbondkongres dat die Staat wetgewing instel wat die invoer van ten volle gemonteerde motors opskort, aangesien dit 'n groot aantal werknemers in die motorbedryf se werk in gevaar stel.
- Vakbonde sien toe dat wetgewing met betrekking tot veiligheid, gesondheidsregulasies en werksomstandighede ea. in die werkplek toegepas sorg. 'n Voorbeeld van vakbond betrokkenheid in die beskerming van die werknemer se belange in die werkplek, is die VIGS-beleid wat tans deur die vakbonde met organisasie onderhandel word.
- Vakbonde kan lede laat staak as 'n laaste uitweg in die hantering van geskille (Slabbert *et al.* (1990:4-35).

Bogenoemde kan beskou word as die primêre funksies en voordele van vakbondlidmaatskap. Die sekondêre funksies en voordele is soos volg:

- Voorsiening in die welsynbehoefte van sy lede deur voordele in die geval van siekte, dood, begrafnisse en kraamgevalle. Gevestigde vakbonde voorsien ook hulle lede van 'n wye verskeidenheid kostebesparende skemas soos goedkoper vakansies, lae rente lenings en afslag op aankope. Hierdie voordele is duur en slegs 'n paar groot gevestigde vakbonde kan dit doen. Slegs enkele vakbonde het 'n stakingsfonds om werknemers tydens 'n staking finansiëel by te staan.
- Sommige vakbonde werk vir bydraes tot verbeterde gemeenskapsdienste.
- Vakbondfederasies dien in statutêre liggame soos die Nasionale Raad vir Opleiding en die Staat Tenderraad asook in die Nasionale Mannekragkommissie.

Volgens Salamon (1987: 74-75), is dit moontlik om vyf aspekte van die vakbonde se funksies te onderskei, naamlik:

- **Magsterme**

om die individu te beskerm en te ondersteun deur kollektiewe mag te verskaf en op te tree as 'n drukgroep teen die werkgewers en die gemeenskap.

- **Ekonomiese terme**

om te verseker dat hulle lede se lone- en diensvoordele die maksimum binne die raamwerk van die loon/werk kontrak sal wees.

- **Werkregulasie terme**

om 'n gesamentlike besluitnemingstelsel daar te stel wat lede beskerm van arbitrêre bestuursaksies en hulle toelaat om deel te neem aan die besluitneming binne die organisasie waarvoor hulle werk.

- **Sosiale veranderingsterme**

om 'n uitdrukking te gee aan die sosiale kohesie en aspirasies of politieke ideologie van hulle lede en om te poog om 'n gemeenskap te ontwikkel wat sy siening reflekteer.

- **Selfverweseningsterme**

om 'n meganisme daar te stel waar individue buite die onmiddellike beperkinge van hulle beroep kan ontwikkel en deelneem aan die besluitnemingsprosesse.

3.6 METODEDES WAT VAKBONDE AANWEND OM DOELWITTE TE BEREIK

3.6.1 VAKBOND- EN ANDER VOORDELEFONDSE

Webbs en Webb (1960:152), maak melding van die “gemeenskaplike versekering” en sê dat “gemeenskaplike versekering” gesien moet word as ‘n voorsieningsfonds wat dekking aan lede bied ten opsigte van ongelukke. Dit kan ook gebruik word om onderhoud aan lede te betaal in gevalle waar hulle moontlik weens omstandighede buite hulle, en die vakbond se beheer, hulle inkomste sou verloor.

Slabbert *et al.* (1990:4-37), sê dat hierdie fonds opgebou is uit lidmaatskapsgelede en donasies. Die fonds was aanvanklik bedoel om stakings moontlik te maak deur werknemers hulle lone of ‘n gedeelte daarvan tydens stakings te betaal. Daar is besef dat om die lojaliteit van lede te behou, veral tydens lang tydperke waar daar geen stakings voorkom nie, die fonds vergroot kan word om addisionele dienste aan lede te verleen.

Die bekendste vorms van hulp wat deesdae aan lede gelever word is die voorsiening van mediese- begrafnis- en kraamvoordele. In sekere oorsese lande is daar selfs vakbonde wat huweliksvoordele, versekeringsvoordele met betrekking tot groepversekering, lewensversekering, studievoordele, goedere versekering by wyse van onderskrywing van die polisse, ea. aan lede lewer.

In hierdie opsig ontstaan daar ‘n probleem aangesien die vakbonde hierdie funksie ten koste van ander vakbondfunksies verrig.

Dit is duidelik dat vakbondlede wat hierdie vorm van ondersteuning by hulle vakbonde ontvang, nie slegs sekuriteit nie, maar ook finansiële voordeel uit hierdie verbintenis kan trek. Hierdie dienste sal noodwendig werknemers aanspoor om vakbondlidmaatskap op te neem ten einde in die voorregte te deel. Werknemers wat dan van die dienste gebruik maak sal ook nie so maklik hulle vakbondlidmaatskap prysgee en hierdie voordele verbeur nie. In die geval van ‘n staking sal die lede, uit vrees dat hulle die voordele kan verbeur, moontlik teen hulle wil aan die staking deelneem.

3.6.2 KOLLEKTIEWE BEDINGING

Die skrywer voel dat kollektiewe bedinging is een van die belangrikste instrumente in die hande van die vakbonde is wat hulle in staat stel om die belange van hulle lede te bevorder. Kollektiewe bedinging met werkgewers kan gesien word as een van die vakbond se primêre funksies. Dit is die metode waarvolgens hulle poog om die ekonomiese posisie van hulle lede te verbeter en om die diensvoorwaardes van lede te reguleer. Bedinging is ‘n deurlopende proses, dit eindig nie met loononderhandelinge nie. ‘n

Vakbond wat sy lede aktief verteenwoordig sal op 'n deurlopende basis in een of ander vorm van bedinging betrokke wees.

3.6.3 KOLLEKTIEWE-AKSIE

Kollektiewe-aksie is 'n integrale deel van kollektiewe bedinging, aangesien kollektiewe-aksie in die vorm van 'n sloerstaking, werk volgens die reëls, 'n staking of 'n boikot, 'n wyse is waarop die vakbond hulle mag kan vertoon en poog om druk op die werkgewer uit te oefen om te onderhandel. Die vakbond hoef nie elke keer as daar meningsverskille ontstaan tot direkte aksie oor te gaan nie, maar die werkgewer moet beseft dat die vakbond oor die mag beskik indien hulle sou verkies om dit te doen (Bendix, 1992:66).

Ons het gesien watter chaos deur stakende vakbondlede aangerig kan word indien werknemers wat noodsaaklike dienste lewer, begin staak. Nehawu het tydens 'n staking die lewering van gesondheidsdienste by Provinsiale hospitale in Suid-Afrika feitlik tot stilstand gebring.

3.6.4 VERTEENWOORDIGING OP ONDERNEMINGSVLAK

Dit is nodig vir 'n vakbond om altyd op die hoogte te wees van verwickelinge en veranderings wat in die werkplek plaasvind en wat hulle lede direk of indirek raak. Vir hierdie rede maak vakbonde voorsiening vir die verkiesing van werkvloerverteenwoordigers om die belange van die werknemers in die werkplek te behartig. Die aanstelling en funksies van die werkvloerverteenwoordiger word later in die hoofstuk volledig behandel.

3.6.5 AFFILIASIE MET ANDER ONDERNEMINGS

Die skrywer is van mening dat vakbonde sal poog om met ander ondernemings wat dieselfde doelwitte nastreef, te affilieer ten einde hulle onderhandelingsmag met die werkgewers asook die Staat te verhoog. Die stem van 'n Federasie van vakbonde dra baie meer gewig as die stem van 'n enkel vakbond. Vakbonde kan ook staatmaak op die steun van ander vakbonde in die vorm van simpatie-aksies indien daar 'n dispuut met een of 'n groep werkgewers ontstaan.

Ons het gesien hoe hierdie beginsel van internasionale druk en steun toegepas word met die staking wat MWASA by die SAUK gereël het. Internasionale vakbonde wat die uitsending van die Olimpiese Spele behartig, het die SAUK gedreig dat indien die geskil met MWASA nie bygelê word nie, die SAUK nie die Olimpiese Spele op televisie sal uitsaai nie. Daar het ook heelwat druk van binne Suid-Afrika gekom in die vorm van steun en simpatie van Cosatu, die ANC en die PAC.

3.6.6 KOLLEKTIEWE BEDINGING MET DIE STAAT

Volgens die skrywer beleef ons 'n situasie in Suid-Afrika waar Cosatu sekere eise aan die staat stel en indien daar nie aan hulle eise gehoor gegee word nie, oorgegaan sal word tot massa-aksie. Voorbeelde hiervan was Cosatu se eis aan die Staat met betrekking tot die verlaging van die BTW-koers en die afskaffing van BTW op sekere voedselsoorte. 'n Ander voorbeeld is Cosatu se eis dat die Staat onmiddellik alle mag aan die meerderheid moet oorhandig en dat die onderhandelingsproses onmiddellik hervat moet word. Indien die staat nie aan die eise sou toegee nie word daar gedreig dat Cosatu tot massa-aksie sou oorgaan in die vorm van stakings- en wegbly-aksies.

Indien 'n vakbond wel sterk genoeg is kan hy die Staat dwing om ag te slaan op sy eise. Die doel van kollektiewe bedinging met die Staat is om die ekonomiese- en sosiale belange van die vakbondlede op die hoogste vlak te stel en om toegewings in beide ekonomiese- en sosio-politieke wetgewing te verkry.

3.6.7 VERTEENWOORDIGING IN PLAASLIKE EN NASIONALE LIGGAME

In die meeste Westerse lande is vakbonde verteenwoordig op Plaaslike en Nasionale Rade en Liggame wat direk betrokke is by die vakbond en sy lede. Geen plaaslike of nasionale liggaam kan dit bekostig om nie na die stem van 'n sterk vakbond te luister nie. Voorbeelde hiervan is Mannekragskomitees, Pensioen- en Ekonomiese Beplanningskomitees. Met effektiewe verteenwoordiging kan die vakbond verseker dat hy veel kan doen om die belange van sy lede te beskerm en te bevorder.

Die skrywer is van mening dat ons in Suid-Afrika verskeie voorbeelde het van vakbonde wat op hierdie vlak deelneem. Ons dink hier byvoorbeeld aan Cosatu wat sitting het op verskeie komitees en wat voortdurend sekere sake direk met die betrokke owerheidsliggame opneem. Voorbeelde hiervan is die BTW belastingkwessie wat direk met die betrokke Minister van Finansies gevoer is, en die onderhandeling op sosio-politieke vlak met die Staat in 'n poging om druk op die Staat te plaas om met die onderhandelingsproses voort te gaan.

3.6.8 VOORLEGGINGS AAN STAATS- EN WERKGEWERS-ORGANISASIES

Vakbonde kan sake soos byvoorbeeld ongunstige wetgewing en diskriminasie in die industrie, met die Staat of werkgewersorganisasies opneem deur direkte voorleggings aan die betrokke instansie te doen. In die onderhandeling met die Staat kan vakbonde soms van werkgewersorganisasies as tussengangers gebruik maak soos byvoorbeeld die Raad van Handel en Nywerheid.

Die posisie in Suid-Afrika verskil egter heelwat van die res van die wêreld aangesien vakbonde direkte voorleggings aan die Staat en ander instansies self behartig. Ons dink hier veral aan vakbonde soos Cosatu en Nactu wat die meer radikale stroom verteenwoordig en wat voortdurend met verskillende sake en voorleggings aan die betrokke organisasies besig is. Vakbonde en ander belanghebbendes het die geleentheid gekry om voorleggings te doen met betrekking tot die aanpassing van die Wet op Arbeidsverhouding wat onlangs gepromulgeer is.

3.6.9 POLITIEKE BETROKKENHEID

In 'n stelsel soos byvoorbeeld die van Suid-Afrika, waar die vakbondlede oor die algemeen ontevrede is of was met die heersende ekonomiese- en politieke bestel, het die vakbond 'n rol gespeel om verandering in die bestaande regering teweeg te bring deur aktief betrokke te raak in die ondersteuning van die opposisie-party, of selfs in die stigting van hulle eie politieke party.

In Brittanje was die stigting van die Arbeiders party 'n direkte uitvloeisel van die ontevredeheid van die werknemers met die bestaande politieke bestel en die mees effektiewe metode vir lede was om hulle eie politieke party aan bewind te bring.

Volgens die skrywer is hierdie tendens duidelik in Suid-Afrika te bespeur. Die meer radikale vakbonde soos byvoorbeeld Cosatu, Nactu en andere, het saam met organisasies soos die ANC en die PAC gespan om 'n verandering in die bestaande politieke bestel in Suid-Afrika te bewerkstellig. Dit is gedoen deur onderhandelinge en veral druk op die regering van die dag te plaas deur dreigemente vir massa-optredes, stakings en ander middele tot hulle beskikking.

3.6.10 BEGINSSEL VAN GESLOTE GELEDERE

Vakbonde wat die beginsel van geslote geledere toepas, doen dit hoofsaaklik met die doel om lidmaatskap te behou en om so werker solidariteit te bevorder. Hierdie geslote geledere beginsel word deesdae by uitsondering by vakbonde aangetref aangesien die meer progressiewe vakbonde voel dat die geslote geledere beginsel die mobilisasie strategie van die vakbonde verongeluk.

3.6.11 GRIEWE- DISSIPLINÊRE EN APPËLPROSEDURE

Slabbert *et al.* (1990:4-39), verwys na die pogings deur vakbonde om die ongelykheid in die magsbalans wat in die werksituasie bestaan deur onderhandelde prosedures reg te stel, en daardeur hulle lede se belange te beskerm.

Op die huidige tydstip het die meeste ondernemings reeds een of ander vorm van onderhandelings- of erkenningsooreenkomste met betrokke vakbonde gesluit waarin, onder andere, griewe- en dissiplinêre kodes en prosedures uiteengesit is.

Daar word ook voorsiening gemaak vir rasionalisasie prosedures wat heelwat bygedra het tot werksekuriteit, en ook groter billikheid verseker ten opsigte van werknemers wat oortollig verklaar en as gevolg daarvan gerasionaliseer word.

3.6.12 REKONSILIASIE EN ARBITRASIE

Die skrywer is van mening dat vakbonde deesdae al hoe meer gebruik maak van rekonsiliasie en arbitrasie ten einde hulle belange te beskerm. 'n Voorbeeld hiervan is die staking by die SAUK deur MWASA-lede. In die onderhandelingsproses en die daaropvolgende dispuut- verklaring, het MWASA ingestem tot arbitrasie. MWASA het egter nie die arbitrasiebeslissing aanvaar nie en het voortgegaan met die industriële-aksie.

3.6.13 BOIKOTTE EN WEGBLY-AKSIES

Vakbonde kan ekonomiese en politieke druk op werkgewers en die Staat plaas deur gebruik te maak van die kollektiewe verbruikerskoopkrag van hulle lede en ondersteuners. Algemene boikot- en wegbly-aksies, die opstel van 'n swartlys van produsente, of die boikot van spesifieke produkte is metodes wat aangewend kan word in die toepassing van die nodige druk.

Volgens die skrywer ondervind ons in Suid-Afrika veral die afgelope paar jaar dat vakbonde in 'n al hoe groter mate suksesvol van hierdie metodes gebruik maak. Ons dink hier veral aan massa wegbly-aksies wat deur Cosatu en ander vakbonde gereël word ten einde druk op die regering te plaas om toe te gee aan hulle eise.

3.6.14 MEDIA

Die skrywer is van mening dat die plaaslike sowel as die internasionale media met groot vrug deur vakbonde ingespan kan word om steun vir die werkers se saak te werf of om 'n spesifieke werkgewer te diskrediteer.

Die media in Suid-Afrika wat in die verlede tot 'n groot mate vir die meer radikale standpunt ontoeganklik was, is nou beskikbaar en word met groot voordeel deur die vakbond en vakbondorganisasies aangewend. Dit is veral die televisie wat in dié verband 'n belangrike rol kan speel omdat dit as 'n belangrike meningsvormer gesien word.

3.6.15 HOWE

Vakbonde maak gebruik van howe soos byvoorbeeld die Hoërhof en Nywerheidshowe om die belange en regte van hulle lede te bevorder en beskerm. Die blote dreigement van geregtelike stappe is 'n belangrike weerhouer van werkgewers- optrede teen werknemers (Slabbert *et al.* 1990:4-39).

3.6.16 OPVOEDKUNDIGE EN SOSIALE PROGRAMME

Volgens Bendix (1992:67), is 'n vakbond ook verantwoordelik vir die individuele groei van sy lede. In die besonder vir diegene wat uit 'n minderbevoorregte omgewing kom. Heelwat vakbonde het as 'n resultaat hiervan algemene opvoedkundige en sosiale programme ingestel. Hierdie programme wissel van persoonlike higiëne, gesondheid, goeie huishouding en moedersorg, tot formele lesse en gevorderde kursusse in sosiale en ekonomiese ontwikkeling.

3.7 DIE WERKVLOERVERTEENWOORDIGER

3.7.1 DIE ROL VAN DIE WERKVLOERVERTEENWOORDIGER

Dit is belangrik dat daar in hierdie studie ook aandag gegee sal word aan die rol en funksies van die werkvloerverteenwoordigers aangesien hulle 'n essensiële rol in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses speel. Hulle vorm die skakel tussen die vakbond en sy lede aan die een kant, en die vakbond en die werkgewer aan die ander kant.

Salamon (1987:158) definieer 'n "shop steward" as volg: "...an employee who is accepted by both management and union as a lay representative of the union and its members with responsibility to act on their behalf in industrial relation matters at the organisational level".

Piron en Piron (1992:14) sê ook dat verteenwoordiging deur werkvloerverteenwoordigers 'n outomatiese reg is; dat daarvoor voorsiening gemaak moet word in die dissiplinêre prosedures van alle instellings wat vakbonde erken het en ooreenkomste met die vakbonde gesluit het.

Enige vakbond wat graag op deurlopende basis op die hoogte van sake op die werksvloer wil wees en permanent in die werksplek verteenwoordig wil wees, sal daarop aandring dat sy lede werkvloerverteenwoordigers uit eie geledere aanwys en dat die werkgewers hierdie verkose werkvloerverteenwoordigers as die wettige verteenwoordigers van die vakbondlede erken.

Ooreenkomste tussen vakbonde en bestuur maak voorsiening vir die aanwys en erkenning van 'n sekere aantal werkvloerverteenwoordigers. Die

aantal werkvloerverteenwoordigers sal afhang van die grootte van die organisasie en die aard van die funksies wat gelewer word.

Volgens Slabbert *et al.* (1990:4-29), geld die volgende prosedure en voorwaardes vir die erkenning van die vakbondverteenvoerders, naamlik:

- Die vakbonde sal daarop geregtig wees om werknemers skriftelik te nomineer vir erkenning deur bestuur.
- Die hoeveelheid vakbondverteenvoerders sal gesamentlik deur die bestuur en die vakbond bepaal word.
- Bestuur sal die genomineerde verteenwoordiger skriftelik erken, indien die vakbond, bestuur tevrede gestel het dat die werkvloerverteenwoordiger:
 - behoorlik verkies is;
 - nie 'n leerling is nie;
 - in diens was vir 'n bepaalde tyd;
 - oor aanvaarbare kennis en ervaring beskik vir die oplossing van klagtes;
 - genoegsame kennis besit met betrekking tot ooreenkomste; en
 - in staat is om in die beste belang van die werkgewer en vakbond op te tree.
- Die erkenning van die werkvloerverteenwoordigers verleen nie spesiale magte en voorregte aan die persoon in die werkplek nie. Hy is onderhewig aan dieselfde diensvoorwaardes as enige ander werknemer. Die werkvloerverteenwoordiger is onderworpe aan die gesag en dissipline van bestuur op dieselfde wyse as die ander werknemers.
- Werkvloerverteenwoordiger word op 'n pro-rata basis verkies, byvoorbeeld een vir elke vyftig vakbondlede, of waar omstandighede dit vereis, een per departement of seksie.
- Die werkvloerverteenwoordiger speel 'n uiters belangrike rol in die vakbondorganisasie. Hy voer sy vakbondverpligtinge uit in die uitvoering van sy normale dagtaak, en hy is die een amptenaar wat die belange van die werknemers beide teenoor die vakbond en die werkgewer behartig.

- Die werkvloerverteenwoordiger sal sy mede-werknemers aanmoedig om aan die plaaslike vakbondtak se aktiwiteite deel te neem
- Dit is sy taak om mede-werknemers van advies te bedien en op die hoogte van vakbondbeleid en vakbondplanne te bring.
- Die werkvloerverteenwoordiger sal die vakbond op hoogte hou van verwickelinge in die werkplek en sal vakbondamptenare in kennis stel van probleme en klagtes wat op hoër vlak aandag verlang.
- In vakbondonderhandelinge met die werkgever sal hy of direk betrokke wees, of hy sal dien as 'n tussenganger tussen die vakbondonderhandelaars en die werknemers.
- Die werkvloerverteenwoordiger kan aangewys word as 'n afgevaardigde na die nasionale kongres, waar hy dan die geleentheid het om die belange van sy mede-werknemers op die hoogste vlak te verteenwoordig.
- Dit is die werkvloerverteenwoordiger se taak om toe te sien dat die werkvloerverhoudinge instand gehou word.
- Die werkvloerverteenwoordiger sal op 'n dag tot dag basis die sake hanteer wat sy mede-werknemers raak.
- Dit is sy plig om toe te sien dat enige reëling of ooreenkoms tussen die werkgever en vakbond behoorlik geïmplementeer word.
- Die werkvloerverteenwoordiger moet toesien dat werknemers die onderhandelde voordele ontvang en dat aanvaarbare prosedures deur werkgevers en werknemers gevolg word.
- Die werkvloerverteenwoordiger verteenwoordig sy mede-vakbondlede by dissiplinêre ondersoeke en speel gewoonlik 'n integrale rol in die toepassing van die griewe-prosedure.
- Sy mede-werknemers verwag dat hy hulle griewe onder bestuur se aandag sal bring, en dat hy as hulle spreekbuis sal optree indien nodig.
- Bestuur kan planne of oplossings deur middel van die werkvloerverteenwoordiger aan die vakbond of werknemers oordra, of mag moontlik probleme wat met die werknemers ondervind word, met hom bespreek (Bendix, 1992:72).

3.7.4 REGTE VAN DIE WERKVLOERVERTEENWOORDIGER

- Die werkvloerverteenwoordiger sal sy "eksterne" vakbondverpligtinge in sy vryetyd hanteer.
- Daar sal egter van hom verwag word om sekere funksies binne normale werkstyd te verrig.
- Die werwing van nuwe lede, invordering van ledegelde en die toespraak van werkers geskied in sy eie tyd.
- Sy werk mag moontlik onderbreek word om dringende sake onder die bestuur se aandag te bring.
- Die werkvloerverteenwoordiger sal met bestuur onderhandel of sal mede-werknemers verteenwoordig in die toepassing van dissiplinêre- en griewe-prosedure.
- Om hierdie rede sal werkvloerverteenwoordigers toegelaat word om hulle pos op kort kennisgewing te verlaat om aandag te gee aan 'n werksplek verwante saak wat sy aandag vereis (Bendix, 1992:72).

3.7.5 WERKVLOERVERTEENWOORDIGERSKOMITEES

Werkvloerverteenwoordigers van dieselfde vakbond en selfs van ander vakbonde in dieselfde beroep sal oorgaan tot die stigting van 'n werkvloerverteenwoordigerskomitees. Gesamenlike komitees kan gevorm word in dieselfde area of deur werkvloerverteenwoordigers wat werksaam is in dieselfde organisasie wat geografies versprei is.

Die hoof funksie van die komitees is een van koördinasie, maar dit dien ook as 'n forum waar werkvloerverteenwoordigers hulle probleme en strategieë bespreek. Dit is normaal dat werkvloerverteenwoordigerskomitees toegelaat word om 'n sekere tyd per week vergaderings te hou om werkverwante probleme te bespreek.

3.7.6 DIE MAG VAN DIE WERKVLOERVERTEENWOORDIGER

Die skrywer is van mening dat die mag wat in 'n werkvloerverteenwoordiger gesetel is grootliks afhang van die tipe arbeidsverhoudingstelsel, die vlak waarop kollektiewe af onderhandeling geskied, die beleid van die vakbond, die historiese ontwikkeling van die vakbondorganisasie en die werkvloerverteenwoordigers self. In sekere opsigte sal die werkvloerverteenwoordiger groot mag besit en sal hy relatief onafhanklik optree van ander vakbondamptenare, terwyl in ander gevalle, hy slegs toegelaat word

om as tussenganger tussen die vakbond en bestuur en die vakbond en sy lede op te tree.

Wat vakbonde self betref is daar diegene wat die rol van die werkvloerverteenwoordiger beklemtoon terwyl daar ander is wat dit glad nie as belangrik beskou nie en vir wie die werkvloerverteenwoordiger selfs 'n bedreiging mag wees. Die finale ontleding van die werkvloerverteenwoordiger se persepsie van sy eie posisie lê in sy lojaliteit teenoor die vakbond, die mate van steun wat hy van sy mede-werknemers ontvang en die sterkte van die vakbond op sigself.

Volgens Bendix (1992:73), maak dit nie saak of die werkvloerverteenwoordiger onafhanklik of nie onafhanklik optree nie, hy bly nog steeds een van die belangrikste skakels in die werknemer/werkgewerverhouding. Die werkvloerverteenwoordiger kan hierdie verhouding maak of breek.

3.8 WERKGEWERS EN BESTUUR

Die Arbeidsverhoudingeteorieë maak gebruik van die term "werkgewer" of "werkgewerverteenwoordiger" teenoor "werknemer" en "werknemerverteenwoordiger". In hierdie geval is die term "werknemer" 'n akkurate beskrywing van die party wat in die aksie betrokke is. Die term "werkgewer" daarenteen kan in die hedendaagse konteks misleidend wees. Daar is deesdae baie min ondernemings wat deur 'n enkel eienaar besit en bestuur word. In die algemeen is die besighede privaat- of publieke maatskappye wat deur 'n aantal aandeelhouders besit word en deur 'n raad van direkteure beheer word.

'n Bestuurspan is verantwoordelik vir die bestuur van die besigheid. Die aandeelhouders is in die ware sin die werkgewers, maar aangesien hulle nie betrokke is by die daaglikse bestuur van die onderneming nie, word hulle nie as sodanig beskou nie. Die woord "bestuur" word nou as sinoniem beskou met die begrip "werkgewer". Dit op sigself is 'n anomalie aangesien alle bestuurders, van die Uitvoerende Direkteur afwaarts self werknemers is. Desnieteenstaande word alle persone in gesagsposisies binne die onderneming deur die werknemers as verteenwoordigers van die werkgewer beskou. Bestuur word as die konkrete manifestasie van die ongeïdentifiseerde groep aandeelhouders gesien, en dit is dan ook aan hulle dat die werknemers en vakbonde hulle versoeke en aksies sal rig.

Salamon (1987:193), definieer bestuur as "...those roles the holders have, and are accepted by others in the organisation to have, a formal role and authority to make decisions which can be regarded as binding on the organisation".

Volgens Salamon (1987:194), word bestuur tradisioneel met die werkgewer geassosieer. Bestuurders is soms hard besig om te verduidelik dat hulle

ook werknemers soos al die ander is. Salamon sê dat hierdie siening te simplisties van aard is. Weinig bestuurders is die eienaars van kapitaal of die persoonlike werkgewer van ander mense. In terme van die rol wat hy speel in die organisatoriese besluitneming, is bestuur as groep, verskillend van die eenaar (aandeelhouer), die werkgewer en ander werknemers.

Dowie (1990:5-3), wys daarop dat die verdeling van eienaarskap versprei is in aandeelhoudings en dat die groei in gesalarieerde, professionele bestuur gelei het tot 'n uitgebreide bespreking in ekonomiese-, politieke- en sosiologiese literatuur met betrekking tot die skeiding van eienaarskap en kontrole.

3.9 KOHESIE VAN DIE BESTUURSPAN

Bestuurspanne bestaan gewoonlik uit 'n aantal individue wat wissel van die Toesighouer (voorman) tot en met die Besturende Direkteur van die onderneming. Aangesien bestuurders aangestel word op grond van verskillende vereistes en om verskillende funksies te vervul, is dit moontlik dat die bestuurspan meer heterogeen van aard kan wees as 'n vakbondkomitee. Die Verkoopsbestuurder sal noodwendig ander doelwitte nastreef as byvoorbeeld die Personeelbestuurder. Dit is moontlik dat die Toesighouer dit moeilik vind om met die res van die bestuurspan te identifiseer, veral as hy uit die geledere van die gewone werknemers bevorder is.

As gevolg van die diversiteit van belange en doelwitte, is dit noodsaaklik dat bestuur eers in 'n intra-organisatoriese bedinging betrokke raak ten einde 'n eenheidsfront teen die werknemers en die vakbond te vorm. Die houdings en persepsies van sommige bestuurders moet verander word en individuele doelwitte moet aangepas word ten einde konsensus te bereik. Senior bestuur kan die belange van die werknemers doelbewus vermy aangesien hulle moontlik sou verkies om hulle volle aandag aan die maak van wins te gee. Dit sal dus telkemale gebeur dat dit die verantwoordelikheid van die Personeel- of Arbeidsverhoudinge-bestuurder word om realiteit in die perspektief van senior en ander bestuurders teweeg te bring met betrekking tot die belange van die werknemers.

Die mate van bestuurskohesie verskil van organisasie tot organisasie, maar daar is geen suksesvolle bestuurspan waar intra-organisatoriese bedinging nie plaasvind nie. Hierdie proses geskied deurlopend gesien in die lig van omstandighede, doelwitte en persepsies en moet deurlopend aangepas en her-aangepas word om tred met die veranderende milieu te hou.

3.10 BESTUURSDOELWITTE EN STRATEGIË

Alhoewel daar 'n groot verskeidenheid individuele doelwitte en belange binne die organisasie bestaan, word die onderskeie lede van die

bestuurspan saamgebind deur die gemeenskaplike doelwitte van die organisasie. Die winspotensiaal van die organisasie moet maksimaal ontwikkel word, die voortbestaan van die organisasie moet verseker word, markte moet geskep en ontwikkel word, kliënte moet tevrede gestel word, hulpbronne moet produktief benut word en daar moet na die belange van die werknemers omgesien word. Die klem wat op die onderskeie doelwitte geplaas word, en veral die doelwit om na die belange van die werknemers om te sien, sal in die onderskeie organisasies verskil en grootliks afhang van die bestuurspan en die organisasie se beleid. Die primêre doelwit bly egter altyd maksimum wins. Dit is dan juis hierdie maksimalisering van wins wat bestuur in konflik met die werknemers en vakbonde bring. Dit mag wel waar wees dat bestuur omgee vir die werknemers en sy belange, maar dit is sterk te betwyfel of bestuur die belange van die werknemers bo die van die onderneming sal stel.

Afgesien van bestuur se beklemtoning van die winsmotief, is daar ook die feit dat bestuur in die algemeen op hulle reg om te bestuur sal aandring. Enige vorm van prosedurele ooreenkoms met 'n vakbond maak inbreuk op hierdie voorreg om te bestuur en verhoog sodoende die konflik tussen die onderskeie partye. Bestuur is egter deesdae deeglik daarvan bewus dat die winsmotief nie ten koste van die werknemer nagestreef kan word nie en dat bestuursprerogatieme nie absoluut is nie. Dit beteken egter nie dat die konflik tussen bestuur en die vakbonde nie meer bestaan nie. Bestuur moet besluit hoeveel aan die werknemers toegestaan word sonder om die onderneming te benadeel en hoeveel hulle kan prysgee sonder om beheer te verloor (Bendix, 1992:79).

Volgens Dowie (1990:5-3-4), is die Klassieke en Marksistiese perspektiewe van die kapitalistiese stelsel gefokus op die oorkoepelende ondernemingsdoelwit om die winsmotief te optimaliseer en om kapitaal op te pot. In aansluiting hierby kan werkgewers die volgende doelwitte nastreef:

- om maksimum ondergeskiktheid aan bestuursdoelwitte en maksimum produksie en buigzaamheid van die werknemers te verkry, in ruil vir die minimum koste;
- om kollektiewe werkersaksies te ontmoedig, en
- om bestuurskontrole oor die totale werksverhouding te behou.

3.11 WAT IS 'N WERKGEWERSORGANISASIE?

Volgens Dowie (1990:5-4), verwys die term “werkgewersorganisasie” of “assosiasie” na 'n groepering van werkgewers in een of ander vorm van struktuur waarvan die formaat bepaal word deur die kollektiewe belange van sy lede. Hierdie belange word op 'n kollektiewe basis nagestreef en kan heelwat van mekaar verskil om moontlik een van die volgende in te sluit:

- Beheer oor handel en kompetisie deur onderlinge ooreenkoms;
- Bedinging vir statutêre handelsbeskerming;
- Kollektiewe bedinging;
- Voorsiening van dienste in arbeidsverhoudinge en personeel-administrasie, en
- Werwing en beïnvloeding vir die instelling van nuwe wetgewing, asook die aanpassing van bestaande wetgewing, insluitende arbeids-wetgewing.

Die sogenaamde "kollektiewe belange" van werkgewers impliseer die ondergeskiktheid van die indiwiduele werknemer se siening aan die konsensus-siening van die groep. Dit belig een van die mees sensitiewe areas wat die werkgewersorganisasie moet hanteer.

Politieke en industriële ontwikkelings het 'n groot impak op die stigting en die groei van werkgewersorganisasies en vakbonde. Die Tweede Wêreldoorlog het bv. aan werkgewersorganisasies wetlike status gegee aangesien regerings geneig is om hulle na werkgewersorganisasies te wend vir die administrasie van die ekonomiese kontrole, die aanwending van skaars produksiemiddele en die daarstelling van prioriteite vir produksie en verspreiding.

Die ander kant van die saak is ook waar, naamlik dat die regering 'n rol kan speel in die afkraking van die werkgewer of werkgewersorganisasie se beeld.

In die meeste lande word daar 'n duidelike verskil gemaak tussen handelsverenigings en werkgewersorganisasies. Die handelsverenigings is hoofsaaklik ingestel om na die handelsbelange van die werkgewers, wat hulle lede is, om te sien. Dit beteken dat hierdie handelsverenigings hulle toespits op die ekonomiese funksies wat insluit die regulering van handel, die belastingbeleid, produkstandardisasies, en kartelooreenkomste. Werkgewersorganisasies daarenteen is aktief betrokke op die gebied van arbeidsverhoudinge en beleid, asook die verskeie arbeidsfunksies wat die Staat lewer. In Suid-Afrika is daar nie veel voorbeelde waar daar so 'n duidelike onderskeid bestaan nie. Die instelling van die nuwe Arbeidsverhoudingebeleid vroeg in die tagtiger jare, het menige werkgewersorganisasie laat skarrel om die nodige kennis en vaardigheid te ontwikkel vir die hantering van alle sensitiewe sake in die arbeidsarena.

3.12 BESTUUR SE HOUDING TEENOOR VAKBONDE

Bestuur se beleid, styl en struktuur verskil van onderneming tot onderneming. Net so verskil die onderskeie ondernemings se hantering van die vakbonde. Sommige ondernemings het relatiewe ontspanne verhoudings met die vakbonde, terwyl ander weer opponerende houdings as beginselsaak inslaan. Ander ondernemings sal weer poog om werknemers te beïnvloed om nie aan vakbonde te behoort nie deur beter lone en voordele te bied as ondernemings waar die vakbonde wel lede het. Alhoewel daar wel 'n verskil bestaan in die behandeling van vakbonde, bestaan daar weinig twyfel dat die meeste bestuurders dit sou verkies dat daar geen vakbonde in hulle onderneming bestaan het nie. Bestuur sou verkies om hulle onderneming te bestuur volgens eie goeddunke. Hulle sou dit selfs oorweeg dat werknemers 'n mate van besluitneming binne die onderneming besit, maar met die voorwaarde dat dit deur bestuur geïnisieer is. Aangesien vakbonde se bestaan 'n feit is wat nie weg gewens kan word nie, moet bestuur vakbonde aanvaar en leer om saam met hulle te werk en saam te leef. Indien dan nie in absolute harmonie nie, tenminste dan so vreedsaam moontlik.

3.13 WERKGEWERSORGANISASIES

3.13.1 TIPES WERKGEWERSORGANISASIES

Werkgewers se belange sluit nie net die regulering van die werkgewer/werknemer verhouding in nie. Daarom behoort die meeste van die werkgewers aan verskeie organisasies waarvan sommige moontlik 'n rol in arbeidsverhoudinge speel. Voorbeelde hiervan is die stigting van handelsorganisasies waarvan die hoofdoel die beskerming van die algemene besigheidsbelange van hulle lede is. 'n Ander vorm van werkgewersorganisasie is die Kamer van Handel en Nywerheid wie se lede hoofsaaklik al die werkgewers in 'n bepaalde geografiese gebied insluit. Die doel van die Kamer van Handel en Nywerheid, is om as forum te dien vir die bevordering en hantering van die belange en opinies van besighede met betrekking tot die Staat en ander sektore van die gemeenskap.

'n Kamer van Handel en Nywerheid sal poog om soveel moontlik sake te hanteer en sal gevolglik ook aandag aan mannekrag en arbeidsverhoudinge gee. Sake rakende mannekrag en arbeidsverhoudinge sal bespreek word, voorgestelde wetgewing sal oorweeg word en voorstelle en voorleggings sal aan die Staat en ander liggame gemaak word. Die Kamers van Handel en Nywerheid dien as bruikbare liggame in die verteenwoordiging, skakeling en advisering wat aanleiding kan gee tot gesonde arbeidsverhoudinge. Hierdie organisasies sal egter nie inmeng met die werkgewer/werknemer verhouding nie en neem nie deel aan kollektiewe bedinging nie. Slegs organisasies wat vir dié doel gestig is, sal hieraan deelneem. Hierdie organisasies staan volgens Bendix (1992:80), bekend as werkgewersorganisasies en word gewoonlik op 'n afsonderlike industrie basis gestig.

3.13.2 KOLLEKTIEWE BEDINGINGSORGANISASIES

Volgens Bendix (1992:80), hoef die werkgewer nie noodwendig saam met ander werkgewers te span om die mag in die werksverhouding te behou nie. Hierdie mag vloei voort uit sy posisie van "hire and fire". Die werkgewer bepaal ook die lone en verhogings wat werknemers sal ontvang. Aangesien hy reeds oor hierdie mag beskik, is dit nie vir die onderneming nodig om toegewings van die werknemers te beding nie. Gevolglik sal die onderneming slegs aandag aan kollektiewe arbeidsverhoudinge gee in reaksie tot die inisiatief van die werknemers of die vakbond. In die hantering van die vakbond kan 'n onderneming besluit om op eie inisiatief of in samewerking met ander werkgewers 'n werkgewersorganisasie vir die doel te stig.

Volgens alle aanduidings is die eerste werkgewersorganisasies in Brittanje gestig met die doel om die opkomende vakbondwese teen te werk. Werkgewers het saamgespan om die vakbonde te neutraliseer deur aanbevelings by die Regering te doen dat vakbondaktiwiteite verbied of beperk moet word. Namate vakbonde egter gevestig geraak het, het die werkgewers begin skietgee. Werkgewers het egter nog steeds die bondgenootskap met ander werkgewers nuttig gevind met betrekking tot kollektiewe bedinging en gesamentlike beleidsbepaling. Die mag wat verkry is deur gesamentlike optrede, was aansienlik groter as die mag waaroor 'n enkel werkgewer beskik het. Werkgewers het gevind dat indien hulle kragte saamspan, hulle 'n beter teenvoeter teen die mag van vakbonde kon monster.

3.13.3 KLASSIFIKASIE VAN WERKGEWERSORGANISASIES

Bendix (1992:81), sê dat die meeste werkgewersorganisasies deesdae gestig word met die oog op gesamentlike, kollektiewe bedinging. Aangesien hulle reaktiewe liggame is, word die tipe liggaam wat gestig word, grootliks bepaal deur die heersende kollektiewe bedingingsvlak binne die onderneming, asook die strategieë van die onderskeie vakbonde. Indien vakbonde op nasionale, industriële of beroepsvlak georganiseer is en bedinging hoogs gesentraliseer is, sal werkgewers deur 'n enkel nasionale liggaam wat namens al sy lede praat, verteenwoordig word. Verteenwoordiging deur so 'n liggaam geskied op 'n direkte basis. In Suid-Afrika is die beste voorbeeld van so 'n organisasie die Kamer van Mynwese.

Indien die industrie egter geografies verspreid is kan werkgewers streekorganisasies stig, wat op hulle beurt weer 'n federasie wat die streeksorganisasies gebasseer is, stig. Bedinging vind plaas op streeks- of nasionale vlak deur afgevaardigdes van elke streek. Die grootste sodanige federasie is die Staal en Ingenieurs Industrie Federasie wat jaarliks aan uitgebreide bedinging op nasionale vlak deelneem. 'n Ander tipe werkgewersorganisasie is plaaslike organisasies wat werkgewers uit 'n

bepaalde gebied verteenwoordig en wat slegs op 'n gebieds- of treeksgrondslag sal beding.

Daar is werkgewers wie se werksaamhede geografies verspreid is, wat verkies om op ondernemingsvlak en nie op werksvloervlak te beding nie. Hierdie werkgewers stig organisasies wat saamgestel is uit verteenwoordigers van die hoofkantoor en van die onderskeie fabriek.

Laastens is daar werkgewers wat nie gesamentlik met vakbonde beding nie, maar nogtans organisasies stig met die doel om gesamentlike strategieë en beleid daar te stel in hulle onderhandeling met 'n spesifieke vakbond of vakbonde. Hierdie assosiasies is gewoonlik tot een spesifieke gebied of area beperk.

3.13.4 FUNKSIONERING VAN WERKGEWERSORGANISASIES:

Volgens Dowie (1990:5-6), funksioneer werkgewersorganisasies volgens die beginsel van maksimum beheer oor die bepaling van beleid, die stel van prioriteite, en besluite oor dienste wat in hulle lede self gesetel is. Werklike besluite geskied op sy beste deur 'n stelsel van verteenwoordigende liggame/komitees. In die praktyk bestaan daar noodwendig informele mags- en drukgroepe wat die formele struktuur aanvul of soms omseil. 'n Aansienlike mate van mag word soms formeel en informeel aan amptenare gedelegeer, maar hulle besluite is deurlopend onderworpe aan hersiening.

Dowie (1990:5-6), sê die amptenare in die onderneming sal 'n beslissende rol speel in 'n onderneming se betrokkenheid by "politiek- sensitiewe" sake in 'n land soos Suid-Afrika waar alle aspekte van die samelewing verpolitiseer word.

In die algemeen sal die werkgewersorganisasies bestaan uit 'n Oorkoepelende Raad, 'n Algemene Raad, 'n Uitvoerende Raad en 'n Uitvoerende Amptenaar wat as die President of Voorsitter bekend staan. Algemene vergaderings oefen selde werklike mag uit en vergader gewoonlik jaarliks om uitvoerende liggame aan te stel. Algemene Rade vergader vier tot ses keer jaarliks, maar is te lomp om 'n werklike rol in beleidsformulering te speel. Hierdie rol van beleidsformulering sal hoofsaaklik in die hande van die Uitvoerende Raad berus wat bestaan uit verteenwoordigers van die belangrikste besighede, streke, takke en ander onderverdelings van die werkgewersorganisasies. Die presidentskap of voorsitterskap van 'n groot werkgewersorganisasie is in die meeste gevalle 'n ere-posisie wat deur die leidende werkgewer gevul sal word.

Alhoewel deelnemende demokrasie nie deel vorm van 'n werkgewersorganisasie se interne bestuur nie, is daar wel sekere veiligheidsmaatreëls ingebou om werkgewers te beskerm teen aksies waarmee hulle nie saamstem nie of teen hulle algemene belang is.

Lidmaatskap aan werkgewersorganisasies is vrywillig, en werkgewersorganisasies word soms gestig deur 'n groep werkgewers wat dan ander werkgewers uitnooi om lede van die organisasie te word.

Net soos in die geval van vakbonde sal die werkgewer, indien hy by 'n organisasie aangesluit het, aan die besluite van die meerderheid onderworpe wees. Hy kan egter sy stemkrag gebruik om besluite te verander of hy kan van die assosiasie onttrek indien hy nie tevrede is met besluite wat geneem word nie (Bendix, 1992:82).

3.13.5 FUNKSIES VAN WERKGEWERSORGANISASIES

Volgens Bendix (1992:82), is dit die primêre taak van werkgewersorganisasies om die kollektiewe belange van werkgewers teenoor vakbonde te verteenwoordig. Werkgewersorganisasies tree gereeld toe tot kollektiewe bedinging met vakbonde met die hoofdoel om lone, en diensvoorwaardes eenvormig te hou. In die bedinging van eenvormige loonstrukture poog hulle om die sogenaamde "wage leap-frogging" te vermy. Dit gebeur gewoonlik waar die vakbond gebruik maak van 'n ooreenkoms met een werkgewer as 'n vertrekpunt vir die bedinging van 'n ooreenkoms met 'n ander werkgewer.

Werkgewersorganisasies verteenwoordig ook hulle lede se belange in die onderhandeling met Staats- en ander instellings. Verteenwoordigers van werkgewersorganisasies het gewoonlik sitting op Nasionale Rade en ander liggame wat betrokke is by werkgewer/werknemer aangeleenthede. Werkgewersorganisasies is een van die eerste wat vir kommentaar genader word met betrekking tot nuwe arbeidswetgewing of ander wetgewing wat moontlik 'n invloed op werkgewers of werknemers sal hê.

Aangesien werkgewersorganisasies noue kontak met vakbonde het, kan dit van hulle verwag word om sake wat in die belang van die vakbond is onder die aandag van die Staat of ander liggame te bring, en ook om standpunt in te neem teen enige aksies wat 'n negatiewe impak op die vakbondwese kan hê. In Suid-Afrika waar die verhouding tussen die Staat en sekere vakbonde nie toegelaat het dat direkte kommunikasie plaasvind nie, het werkgewersorganisasies veral 'n belangrike rol gespeel.

Afgesien van die verteenwoordigende funksie, tree werkgewersorganisasies ook op as adviseurs vir werkgewers in die industrie. Hulle stel riglyne met betrekking tot prosedures vir arbeidsverhoudinge op en die amptenare kan as mediators optree in die geval waar 'n geskil tussen 'n spesifieke werkgewer en vakbond ontstaan.

In die samevoeging van werkgewers in werkgewersorganisasies, word hulle in staat gestel om omvattende voordefondse vir hulle werknemers te stig wat die individuele werkgewer of kleiner werkgewer nie instaat sou wees om te doen nie.

3.13.6 VOORBEELDE VAN WERKGEWERSORGANISASIES IN SUID-AFRIKA.

Die verteenwoordiging van die Suid-Afrikaanse besighede in werkgewersorganisasies is hoogs gefragmenteerd. Op nasionale vlak vind ons organisasies soos die 'Afrikaanse Handelsinstituut' (AHI) die "Association of Chambers of Commerce" (ASSOCOM) die "National African Chambers of Commerce" (NAFCOC), die "Federated Chamber of Industries" (FCI), die Kamer van Mynwese en die Suid Afrikaanse Landbou Unie (SALU). In vele gevalle is daar 'n aansienlike oorvleueling van lidmaatskap by die onderskeie organisasies wat individueel aangewese is op die finansiële en mannekragbronne van die private besigheidsektor in Suid-Afrika.

Die meerderheid besighede kan nie direk of indirek aan een van die oorkoepelende liggame gekoppel word nie, aangesien die besighede lede is van 'n aantal gespesialiseerde streeks- of sektoriale werkgewersorganisasies. Sommige van hierdie organisasies soos bv. die Staal en Ingenieurs Federasies van Suid-Afrika (SEIFSA) en die Bou en Industrie Federasie van Suid-Afrika (BIFSA) is onafhanklik van die oorkoepelende organisasies terwyl ander weer by die oorkoepelende organisasies geaffilieer is.

Hierdie fragmentering van die stem van die besigheidsgemeenskap skep interne probleme sowel as probleme ten opsigte van onderhandeling met die Staat en vakbonde. Die probleem met soveel teenstrydige menings is dat die werkgewers maklik tot almal se nadeel teen mekaar afgespeel kan word.

3.14 DIE ROL VAN DIE STAAT

Die Staat as die derde party in die arbeidsverhoudingsstelsel, tree gewoonlik deur middel van wetgewing tot die werknemer/werkgewersverhouding toe. Deur wetgewing beheer die Staat beide die individuele en kollektiewe werksverhouding.

Salamon (1987:219), definieer die Staat as volg: "...the State may be defined as the politically-based and -controlled institutions of government and regulation within an organised society".

Bendix, (1992:33), brei hierop uit en sê: "in practice the State, in the form of it's main instrument, the government, will have a political bias which, in modern, economically based society manifests itself in a pro-capital or pro-labour orientation". Hierdie vooroordeel is belangrik vir arbeidsverhoudinge omdat, tesame met ander faktore, dit die mate van staatsinmenging in die werknemers/werkgewersverhouding sal bepaal.

3.15 STAATSINMENGING

In sy verhouding met die werkgewers en werknemers kan die Staat 'n rol van gelyke vennootskap aanvaar of, kan 'n beleid van minimum inmenging aanvaar word. Die staat kan ook poog om die primêre verhouding tussen die werkgewer en werknemer te oorheers. Wat die geval ookal mag wees, die staat het 'n belangrike invloed op die arbeidsverhouding in die meeste Westerse gemeenskappe. Bendix (1992:34), beklemtoon die feit dat Westerse gemeenskappe wat volgens die vryemarkbeginsels funksioneer, die beginsel van voluntarisme as die basis van arbeidsverhoudinge ondersteun. In die sogenaamde 'vrywillige' arbeidsverhoudingstelsels bestaan daar sekere verpligte elemente.

Die hoofredes hiervoor is die volgende:

- Die Staat, in die daarstelling van 'n wettige raamwerk vir die gemeenskap, sal noodwendig die gebied van arbeidsverhoudinge betree.
- Indien arbeidsverhoudinge aan die hoofrolspelers d.i. werkgewers en werknemers, oorgelaat word, en dit onuitvoerbaar word, sal die Staat genoodsaak word om toe te tree om die magsbalans te herstel.
- Arbeidsverhouding sal noodwendig 'n impak op die gemeenskap en die ekonomie hê. Indien enige van die twee nadelig geaffekteer word sal die Staat noodwendig ingryp.
- Arbeidsverhoudinge beweeg op die politieke terrein. Die Staat, wat 'n politieke instrument is, sal hulle noodwendig vir die ontwikkeling in hierdie sfeer beywer.

'n Ander moontlike rede is dat vakbonde en werknemers nie noodwendig teen wetgewing gekant is nie, veral as dit ingestel is om hulle belange te beskerm.

Soos dit uit bogenoemde blyk is die vraag met betrekking tot die Staat se rol, nie of die Staat moet inmeng in arbeidsverhouding nie, maar tot watter mate daar in gemeng moet word.

Dit is belangrik dat die verteenwoordigende posisie van die Staat en dus die basis vir politiek en wetgewing, erken moet word. Hierdie basis kan op twee maniere beskou word.

Gesien vanuit 'n pluralistiese perspektief, beklee die Staat 'n neutrale posisie tussen die konflikterende belange van bestuur en die werknemers aan die een kant, en die werknemers en die vakbonde aan die ander kant. Vanuit hierdie standpunt word Staatsinmenging in arbeidsverhoudinge

geregverdig deur die belangrike rol wat die Staat speel in die regulering en beheer van die kompetisie tussen kapitaal en arbeid.

Die Staat se rol is in hierdie geval die daarstelling van 'n raamwerk van reëls waarbinne kollektiewe bedinging sal plaasvind. Beheermaatreëls met betrekking tot die misbruik van mag deur beide partye word ingestel met die doel om die magsbalans tussen die partye gelyk te stel.

Vanuit die radikale perspektief word dit gesien dat die Staat die belange van die kapitaliste dien. Slabbert (1990:6-4), noem dat radikale staatsinisiatiewe in die ekonomiese beleid of arbeidsverhoudinge, beïnvloed word deur politieke beperkinge wat spruit uit die kapitalistiese konteks van die politieke samelewing en dan noodwendig aanleiding gee tot die Staat se pre-okkupasie met die behoefte vir die handhawing van ekonomiese stabiliteit, die handhawing van vertroue in die industrie, en die beperking van buitensporige loonsverhogings.

3.16 VERANDERLIKES WAT STAATSINMENGING REGULEER

3.16.1 BEMARKINGSINDIWIDUALISME

Volgens hierdie vorm van verhouding sal die Staat 'n ware "laissez-faire" benadering met betrekking tot industriële verhoudings volg. Hierdie benadering ontstaan uit die siening dat die vryemarkstelsel die industriële verhoudingspraktyke genoegsaam sal reguleer. Hierdie vorm van staatsinmenging lei normaalweg na 'n paternalistiese verhouding tussen die werkgewer en werknemer, of selfs erger, lei dit tot eksploitasie. Ten einde hierdie wanbalans reg te stel, organiseer werknemers hulself in vakbonde. Die gevolg hiervan is dat die dominante liberale ideologie die ondergeskikte ideologie van kollektiwisme moet akkommodeer (Slabbert, 1990:6-4).

3.16.2 LIBERALE KOLLEKTIVISME

Binne hierdie raamwerk sal die Staat moontlik nog 'n "laissez-faire" benadering met betrekking tot industriële verhoudinge volg, maar die staat aanvaar outonome vakbonde wat lede verteenwoordig en konflikterende belange met werkgewers en bestuur volgens die kollektiewe bedingingsproses beding. Die Staat mag selfs die reg tot kollektiewe bedinging in wetgewing vervat. In dieselfde proses word die belange van bestuur egter beskerm deur die daarstelling van ooreengekome regte en die handhawing van die grense tussen die sake wat bedoel is vir kollektiewe bedinging en die sake wat bedoel is vir die bepaling van bestuursvoorregte. Dit is dus nie onmoontlik dat die Staat die uitbreiding van beide individuele en kollektiewe werknemersregte eendersyds deur wetgewing mag steun nie en andersyds kollektiewe werknemers mag beperk nie onder die voorwendsel van die handhawing van die magsbalans tussen werkgewer en werknemer (Slabbert, 1990:6-4).

3.16.3 INTERVENSIONALISME

Bendix (1992:34), tref onderskeid tussen verskeie vorms van intervensionalisme, naamlik.

- **Pro-kapitale intervensionalisme**

Dit gebeur in gevalle waar die vakbondbeweging in 'n land so magtig word dat dit 'n ekonomiese of politieke bedreiging vir die staat inhou, of 'n wanbalans in die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer veroorsaak. Die Staat sal dan die beginsel van voluntarisme laat vaar en 'n beleid van groter inmenging volg.

- **Korporatisme**

Ekonomiese ontwikkeling kan moontlike beweging na korporatisme of bedingde korporatisme veroorsaak. Ten einde ekonomiese vordering te bewerkstellig, kan die staat 'n volle vennoot in die bedingingsverhouding tussen die werkgewer en werknemer word. 'n Samewerkingsbeleid word dan deur al drie partye aanvaar. Die vakbond kan byvoorbeeld instem om die werknemers se looneise te beperk, werkgewers kan instem om prysverhogings te beperk en die Staat instem om sekere toegewings, wat normaalweg nie deur middel van bedinging bereik kan word nie, te maak. Byvoorbeeld sosiale beleidshervormings en aanpassings aan die fiskale- en ekonomiese beleid.

- **Pro-arbeid Intervensionalisme**

Dit ontstaan wanneer die Staat namens die werknemers en hulle organisasies inmeng. Verpligte winsdeelskemas, en deelnameskemas vir werkers is tipiese voorbeelde van sodanige beleid.

3.16.4 NEO-LIBERALISTIESE "LAISSEZ-FAIRE"

Salamon (1987:224), sê die basis van hierdie vorm van inmenging is die verwydering, of ten minste die aansienlike vermindering van direkte staatsekonomiese beplanning. Daar word hoofsaaklik staat gemaak op vryemarkkragte. Met ander woorde daar word gepoog om terug te keer na mark individualisme.

3.17 METODEDES VAN STAATSINMENGING IN INDUSTRIËLE VERHOUDINGS

Volgens Salamon (1987:227), kan die Staat in vier verskillende hoedanighede in die industriële verhoudinge inmeng, naamlik as werkgewer, wetgewer, bemiddelaar en reguleerder.

3.17.1 DIE STAAT AS WERKGEWER

Die Staat is 'n belangrike werkgewer in die openbare sektor en in semi-staatsinstellings. In hierdie verband sê Slabbert (1990:6-7): "...the greater the importance of government as an employer, the more pervasive is it's influence likely to be on bargaining developments and the context of agreements, since it may then influence the pattern of industrial relations by it's own behaviour and example".

Daar bestaan tans heelwat debat met betrekking tot die reg van werknemers in die openbare sektor, tot kollektiewe bedinging. Volgens Finnemore en Van der Merwe (1986:55), bestaan daar twee moontlikhede:

- Eerstens is daar die beskouing dat die inherente konflik wat in die privaatsektor tussen werkgewer en werknemer bestaan, nie in die openbare sektor bestaan nie aangesien dit nie 'n organisasie met 'n winsoogmerk is nie. Die reg om te staak word soms ook beperk vanweë die noodsaaklikheid van die dienste wat gelewer word.
- Tweedens kan die totale verbod op die deelname aan kollektiewe bedinging en vakbondaktiwiteite die werknemers uitlewer aan die druk wat belastingbetalers op die staat plaas om staatsbesteding so laag moontlik te hou. Die gevolg hiervan is dat salarisse en diensvoorwaardes in die openbare sektor nie meer kompetend met die privaatsektor is nie. Dit gee aanleiding tot ontevrede werknemers wat eis dat daar kollektiewe bedingsingstrukture in die openbare sektor ingestel word.

3.17.2 DIE STAAT AS WETGEWER

Die doel van die arbeidswetgewing is om te reguleer, te ondersteun, en om die mag van bestuur en georganiseerde arbeid in toom te hou. Die Staat se aktiwiteite in die verband kan in twee hoofgroepe verdeel word, naamlik:

- Wetgewing met betrekking tot individuele regte wat dié regte deur die gemenerereg aanvul.
- Wetgewing met betrekking tot kollektiewe regte, waar die Staat die reg tot vrye assosiasie beskerm, en reëls en regulasies daarstel vir die regulering van die werkgewer/werknemerverhouding binne die arbeidswetgewing (Slabbert 1990:6-7).

3.17.3 DIE STAAT AS BEMIDDELAAR

Wanneer kollektiewe bedinging plaasvind bestaan die moontlikheid dat dit op 'n dooiepunt kan uitloop. Die vakbond kan egter nie onmiddellik oorgaan

tot industriële-aksie of die werkgewer oorgaan tot uitsluiting van die werknemers nie. In die nastrewing van sy doelwit om arbeidsvrede te handhaaf, kan die staat oorgaan om deur middel van wetgewing, konsiliasie-, mediasie- en arbitrasiedienste te bewerkstellig. In Suid-Afrika word die prosedure waarvolgens 'n dispuut hanteer moet word, deur die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, bepaal. In die geval waar industriële-aksie geneem word sonder dat die amptelike dispuutmasjienerie volledig aangewend is, sal sodanige industriële-aksie as onwettig beskou word.

3.17.4 DIE STAAT AS REGULEERDER

Bendix (1992:39), beklemtoon dat indien die Staat die uitvoering van arbeidsverhouding wil reguleer, die Staat verplig sal wees om meer direk betrokke te raak in die arbeidsverhoudinge, en in die besonder in kollektiewe bedinging. Die mees algemene form van regulering is die beleid van 'n totale bevriessing van lone en pryse. Die Staat reguleer ook arbeidsverhoudinge indien daar voorsiening gemaak word vir die verpligte erkenning en bedinging van werknemersdeelname op ondernemingsvlak.

3.18 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande bespreking van die metodes wat 'n vakbond kan aanwend om sy doelwitte te bereik, het dit duidelik na vore gekom dat indien die vakbond wel die belange van sy lede op die hart dra, hy 'n wesentliche bydrae tot die bevordering van die werknemers se belange kan maak.

Die skrywer is van mening dat sommige vakbonde in hierdie stadium in Suid-Afrika hulle politieke rol in die gemeenskap ten koste van hulle lede oorspeel. Lede van vakbonde word in massa-aksies en optredes en stakings ingedwing, sonder dat hulle werklik 'n keuse daarin het. Hierdie optrede deur die vakbonde kos nie net hulle lede nie, maar ook die land se ekonomie, oneindig baie geld wat in die huidige tydsgewrig aan sosiale en ander uiters noodsaaklike projekte bestee kon word. 'n Voorbeeld van die skade wat so 'n massa-wegbly-aksie 'n land se ekonomie kan berokken is die massa-aksies wat deur Cosatu in Augustus 1992 gereël is en na raming ongeveer R350 miljoen gekos het aan verlore produksie.

Die werkgewer se rol in arbeidsverhoudinge het merkwaardig min aandag ontvang, desondanks die bewerings dat die werkgewer in elk geval die dominante invloed in die vorming van werksverhoudinge het. Ten spyte van die verandering in eienaarskap en strukture van besigheidsorganisasies, moet die werkgewer se doelwitte in arbeidsverhoudinge nog steeds gesien word as afhanklik van die primêre besigheidsbeginsels te wees. Werkgewers sal noodwendig eendersyds poog om hulle beheer oor werknemers se gedrag in die werkplek te verhoog, terwyl hulle andersyds sal poog om die koste van arbeid te verlaag ten einde die belangrikste

doelwitte na te streef, naamlik om so winsgewend moontlik te wees en om die voortbestaan van die organisasie te verseker. In hierdie proses speel die werkgewersorganisasies 'n aansienlike rol.

Die rol wat die Staat speel in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer, is die handhawing van stabiliteit en produktiwiteit in die ekonomie. Die aard van die Staat se benadering tot arbeidsverhoudinge is afhanklik van die heersende politieke ideologie (liberaal of korporatisme) en die relatiewe mag van die vakbonde.

Soos ons uit die inligting kan aflei, is die deelnemers in arbeidsverhoudinge deurlopend betrokke in dinamiese interaksie. Hierdie interaksie bestaan hoofsaaklik in die vorm van onderhandeling en bedinging. Die rol, funksie en doelwitte van elke deelnemer sal verander namate die omstandighede dit vereis. Om hierdie rol, funksies en doelwitte as staties te beskou of uit 'n statiese perspektief te beskou sal die dinamiese aard daarvan beperk.

HOOFSTUK 4

INDUSTRIËLE DEMOKRASIE EN WERKNEMERSDEELNAME

4.1 INLEIDING

Die debat wat gedurende die afgelope aantal jare in Suid-Afrika rondom werknemersdeelname ontstaan het, is van beide kante van die arbeidsverhouding gevoer. Vakbonde besef lankal reeds die beperkinge van kollektiewe bedinging as 'n metode om besluitneming deur bestuur te beïnvloed. Vakbonde sien sekere vorme van werknemersdeelname as 'n wyse waarop groter inspraak in besluitneming verkry kan word, veral in sake wat hulle lede raak.

Druk op bestuur om meer doeltreffend te funksioneer, en om 'n harmonieuse en deelnemende werksverhouding daar te stel, het menige ondernemingsgenoot om ondersoek in te stel na die implementering van deelnemende meganismes in hulle besluitnemingsprosesse. Terwyl bogenoemde die voorhandliggende en substantiewe gemeenskaplikhede onderstreep, bly onderlinge agterdog die vernaamste struikelblok in die daarstelling van enige vorm van werknemersdeelname.

Menige bestuurders is nie oortuig van die voortgesette toepaslikheid van die kollektiewe bedingingstelsel nie, en wys veral op die toenemende neiging in die wêreld wat op die wegbeweging van vakbondlidmaatskap dui asook op die relatiewe magtelosheid van vakbonde.

Die herinnering aan die veldtog wat in die laat tagtiger jare deur Cosatu-geaffilieerde vakbonde geloods is met betrekking tot die verkryging van grote "werknemersbeheer" en die meer onlangse verklarings deur vakbondlede wat werknemersdeelname sien as 'n volgende stap in die rigting van 'n sosialistiese toekoms. Dit het nie bygedra om die vrese te besweer dat die voorstelle vir die daarstelling van deelnemende verhoudings, slegs 'n dekmantel is om die bestuur van die onderneming onder die effektiewe beheer van een of ander vorm van "werknemerskomitee" te plaas nie.

Vakbonde daarenteen wantrou bestuur se inisiatiewe vir die daarstelling van 'n samewerkingsverhouding en is bekommerd dat hulle gebruik sal word om die vakbonde se mag te toets en sodoende die kollektiewe bedingingstelsel te ondermyn. Vakbonde is ook bang vir koöptering deur bestuur.

Onderliggend aan bogenoemde oorwegings is die steeds toenemende kompeterende wêreldmark waar effektiwiteit die sleutel tot sukses is. Suid-Afrikaanse ondernemings sal aansienlike aanpassings en veranderings moet ondergaan om die nuwe uitdagings, soos byvoorbeeld werknemersproduktiwiteit, produk kwaliteit, voordele van massaproduksie, beskikbaarheid van geskoolde arbeid en die nabyheid van markte, wat die wêreldmark stel, die hoof te bied.

Die debat met betrekking tot werknemersdeelname het in die lig van die konsep Arbeidswetgewing en die publikasie van die Kingverslag, waarin verwys word na korporatiewe beheer, 'n nuwe dimensie aangeneem. Die terme van verwysing van die komitee wat aangestel is om die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, te herskryf, verwys spesifiek na die bevordering van werknemersdeelname in die besluitnemingsproses. Die Minister van Arbeid het op verskeie onlangse geleenthede verwys na die behoefte aan die skepping van "werkplekforums" om aandag te gee aan sake wat nie werklik deel vorm van kollektiewe bedinging nie.

Die instelling van vrye kollektiewe bedinging beklemtoon die belange-konflik in arbeidsverhoudinge en laat die partye toe om elkeen sy eie belange na te streef, wat slegs begrens word deur die mag van die ander party. Die konsep van industriële demokrasie aan die een kant en werknemersdeelname aan die ander kant, beklemtoon die belangrikheid van samewerking tussen die werkgewer en werknemer en die belangrikheid dat die werknemer deel moet vorm van die bestuur se besluitnemingsproses.

Die daarstelling van meer stelsels vir werknemersdeelname is 'n relatiewe nuwe ontwikkeling en het ontstaan uit die verskuivende patrone in die sosio-politieke en ekonomiese ideologie, veranderende waardestelsels en verandering in die struktuur van eienaarskap van industriële ondernemings. Heelwat ondernemings het reeds verder beweeg as bloot die ondersteuning van individualisme. Industriële aktiwiteit word as 'n sosiale aktiwiteit gereken, waarin werkgewers en werknemers 'n gelyke belang het en waarin werknemers 'n gelyke aandeel moet hê (Bendix, 1992 : 126).

Industriële demokrasie, in die sin van 'n regering vir die mense deur die mense, kan slegs bereik word deur 'n stelsel van selfbestuur deur die werknemers self. Die interpretasie van industriële demokrasie is om verskeie redes nie van toepassing in die Westerse gemeenskappe nie. Die meeste beklemtoon nog steeds private eienaarskap as 'n metode van produksie. Pogings tot groter industriële demokrasie is hoofsaaklik gerig op groter deelnemerspraktyke.

Werknemersdeelname berus op die betrokkenheid van die werknemer in soveel fasette van sy werksterrein as moontlik. Dit kan sowel direk as indirek geskied deur middel van verkose werknemersverteenvoerders. Die stelsels van deelname varieër en waar sommige bloot konsultering behels is daar ander stelsels waar die werknemer daadwerklik aan die besluitnemingsproses deelneem.

Bestuur sowel as vakbonde, het hulle eie spesifieke redes vir die ondersteuning van werknemersdeelnemingsprogramme. Waar bestuur deelname moontlik sien as 'n metode om 'n groter werk-nemersverbintenis en samewerking te verseker, sien vakbonde dit as 'n metode om die werknemer se invloed en beheer oor die werkvloer uit te brei. Beide partye mag moontlik sekere voorbehoude rakende deelname hê. Bestuur kan beswaar hê teen werknemersdeelname op grond van die volgende: (i) as gevolg van die

vertraging wat dit in die besluitnemingsproses veroorsaak en (ii) dat beheer uit die hande van bestuur geneem word en (iii) dat werknemersdoelwitte moontlik bo dié van die werkgewer gestel kan word. Vakbonde daarenteen, ondervind probleme om spesifieke terreine af te sonder vir deelnemende bestuur van dié terreine wat onderworpe is aan kollektiewe bedinging. Verder mag vakbonde dit moeilik vind om hulle rol as kritikus van bestuursoptrede met die van gesamentlike besluitnemer te rekonsilieer.

Die instelling van deelnemende bestuurstelsels is 'n stadige proses en vereis die daadwerklike verbintenis van alle betrokkenes. Bestuur wat poog om deelnemingsstelsels in te stel sonder dat die werknemers of erkende vakbonde hierin gekonsulteer word, kan vind dat hulle nie suksesvol is nie.

In sekere lande word werknemerdeelname en gesamentlike besluitneming in wetgewing verskans. Die dryfkrag word grootliks bepaal deur sosio-politieke invloede, regeringsbeleid asook die invloed van die vakbondbeweging.

Daar bestaan 'n neiging in bykans alle Westerse gemeenskappe om die konflik in arbeidsverhoudinge te vervang of dan ten minste te balanseer met werknemersamewerking. Die partye hierby betrokke se redes vir deelname mag varieër, maar indien die Westerse gemeenskap nie 'n ideologiese rewolusie ondergaan nie, sal die neiging.

4.2 OMSKRYWING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Nel *et al.* (1990:12-3), omskryf werknemersdeelname as die mate van invloed wat werknemers het op besluite wat hulle affekteer. Die geneigdheid tot deelname kan omskryf word as die bekwaamheid asook bereidwilligheid van werknemers om deel te neem aan die neem van hierdie besluite. Die proses van deelname kan gesien word in die lig van sowel direkte as indirekte deelname in die besluitnemingsproses wat werknemers affekteer: - Direkte deelname verwys na die deelname van individue of groepe in die neem van besluite wat betrekking het op hulle werk. Voorbeelde hiervan is, kwaliteitsirkels, werksverryking, spanbou en finansiële deelname. Dit is hoofsaaklik daarop gemik om werknemers te motiveer en groter werkstevredenheid te skep. Indirekte deelname, verwys eerder na kollektiewe as individuele deelname, by wyse van verteenwoordiging op formele konsultasie- en onderhandelingsstrukture. Terwyl daar na direkte deelname verwys as die manekragbenadering, word daar na indirekte deelname verwys as die arbeidsverhoudinge benadering.

Nel en Van Rooyen (1991: 5-36), sê die konsep van deelname bestaan in die besluitnemingsproses van 'n onderneming uit drie inter-afhanklike elemente, naamlik invloed, interaksie en inligtingdeling.

Invloed

Hierdie element is van primêre belang in die konsep van deelname. Deelnemende invloed van werknemers kan verhoog word tot die vlak van gesamentlike besluitnemingsproses. 'n Hoë mate van deelname ontstaan wanneer die werkgewer en werknemer gesamentlike invloed op die besluitnemering uitoefen. Die laagste vlak van deelname kom voor waar die werkgewer die dominante rol in besluitnemering behou. Dit is ook vir die werknemers moontlik om 'n hoë mate van werksverwante invloed en deelname te hê, terwyl die beleidsvlakbesluitnemering deur bestuur behou word.

Interaksie

Hierdie element sentreer rondom die probleemoplossingsaktiwiteit van beide die werkgewer en werknemer. Interaksie verwys in hierdie opsig na die pogings van beide die werkgewer en werknemer om 'n ooreenkoms te bereik ten einde oor te gaan in die aksie ter bereiking van gesamentlike doelwitte. Interaksie tussen werknemers en werkgewers is dus 'n belangrike onderdeel van werknemersdeelname aangesien dit die basis van die besluitnemingsproses vorm.

Inligtingsdeling

Indien 'n werkgewer enigsins betekenisvol met werknemers wil skakel, is dit essensieel dat inligting beskikbaar moet wees. Werknemers moet aangemoedig word om gewillig en bereid te wees om met die werkgewer te kommunikeer. Inligtingsdeling se primêre doel is probleemoplossing sowel as die bereiking van ooreenkomste.

Nel en Van Rooyen (1991:35-36), sê dat werknemers nie effektief sal kan deelneem aan die besluitnemingsproses indien een van bogenoemde elemente afwesig is nie.

In die lig van die onderskeid wat tussen die drie elemente van deelname gemaak word, word 'n meer spesifieke definisie deur Wall en Lischerson (1977:38), voorgestel, naamlik: "...participation refers to influence in decision-making exerted through a process of inter-action between workers and managers and based upon information-sharing".

Nel *et al.* (1990:12-4), sê die mate waarin invloed, interaksie en inligtingsdeling plaasvind, moontlik kan bydrae om die vlak van deelname te bepaal. Die doelwitte van deelname kan kortliks as volg geklassifiseer word, eties, polities-sosiaal en ekonomies. Die etiese doelwit is hoofsaaklik op persoonlike groei van die werknemers gefokus terwyl die politieke doelwit weer gefokus word op die uitbreiding van die individu se regte in die

onderneming, wat op sy beurt weer gekoppel word aan die demokratiese konsep. Die sosiale doelwit fokus op die kweek van goeie verhoudings binne die onderneming, wat, so word geglo, 'n positiewe uitwerking op die onderneming en uiteindelik op die samelewing as geheel sal hê. Die ekonomiese doelwit fokus op die verhoging van produktiwiteit en sodoende uiteindelik op die bereiking van organisasiedoelwitte.

Werknemersdeelname verwys dus na 'n werknemer se mate van individuele sowel as kollektiewe invloed, in die besluitnemingsproses van die onderneming, wat die werknemer of sy werksomgewing affekteer.

4.3 VLAKE VAN WERKNEMERSDEELNAME

Werknemersdeelname kan op verskeie vlakke van die onderneming ingestel word, afhangende of dit taakgesentreerd of magsgesentreerd is en of dit moontlik op deelnemende werkspraktyke of magsdeling gemik is. Indien dit ingestel is om 'n taakgesentreerde benadering te vorm, sal deelname beperk word tot die laer vlakke van die onderneming en sal dit hoofsaaklik die gesamentlike organisering en beplanning van die werksproses behels.

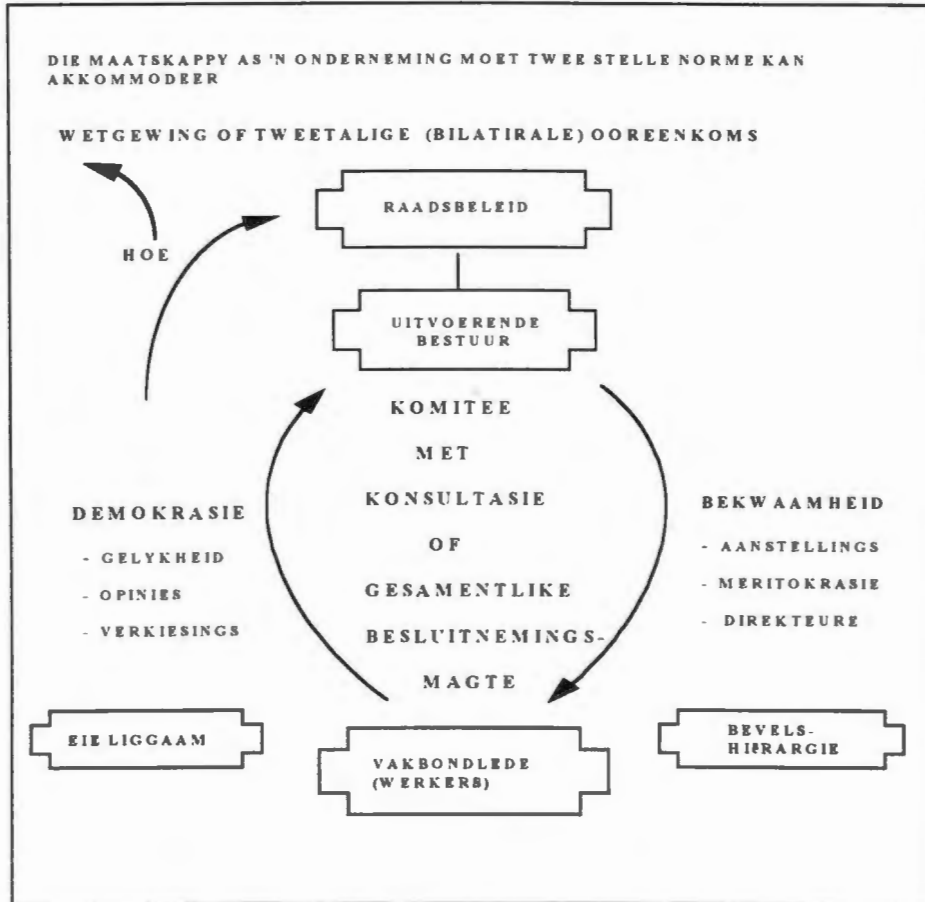
Magsgesentreerde deelname behels die betrokkenheid van die werknemers in besluitneming wat verband hou met sy afdeling, departement of die onderneming as geheel. Industriële demokrasie kan slegs uitgebrei word deur die daarstelling van magsgesentreerde deelname. Onder normale omstandighede sou die graad van die werknemer se aandeel in die besluitnemingsproses toeneem namate die vlak van magsgesentreerde deelname verhoog. Daarenteen sal volle demokrasie nie ingestel word indien mag slegs op die hoogste vlakke gedeel word en daar geen taakgesentreerde deelname bestaan nie. Werknemerdeelname kan eerstens op die laer vlakke ingestel word en op 'n later stadium na die hoër vlakke uitgebrei word (Bendix, 1992: 130-131).

4.4 VORME VAN WERKNEMERSDEELNAME

Volgens Nel *et al.* (1990:12-7), word daar deurlopend debat gevoer oor die mate waartoe die demokratiese proses (i) die besluitnemingsproses moet beïnvloed, en (ii) die mate waarin die bestuurders die doelwitte van bevoegdheid en effektiwiteit implementeer.

Die "bekwaamheidsnorm" neig om beide ongelykheid in status sowel as in hierargiese struktuur te reflekteer wat die onderneming in staat stel om kundigheid te koop en bestuurders aan te stel en 'n meganisme van gedifferensiëerde beloning daar te stel wat as motivering dien. Die "demokratiesenorm" is gebaseer op die beginsel in gelykheid van status, die verkiesing van leiers en die uiting van, en respek vir menings soos aangedui in figuur 3.

FIGUUR 3:



BRON: NEL *et al.* (1990 : 12 - 9)

Programme en eksperimente word onderneem om te bepaal hoe en tot watter mate hierdie opponeerende norme geakkommodeer behoort te word. Volgens Bendix (1992:131)), is die onderliggende vraag in die spanning wat die norms skep, of die mate van invloed wat vakbonde op bestuursbesluite kan uitoefen binne die sfeer van gesamentlike besluitneming of konsultasie val.

Konsultasie verskaf die geleentheid aan vakbondeleiers om bestuursbesluitneming te beïnvloed. Die verantwoordelikheid vir die neem van finale besluite berus egter steeds by bestuur. Die formele konsultasieprosedure maak voorsiening dat die vakbond kan poog om topbestuur se beleid te beïnvloed. Die proses van gesamentlike besluitneming vereis dat die werkgewer die goedkeuring daarvoor van die vakbond en die vakbondeleiers verkry.

Indien 'n werkgewer byvoorbeeld die werkprosedures wil verander sal hy in die geval van (i) konsultasie, die siening van verkose werknemerleiers moet oorweeg alvorens die veranderinge geïmplementeer kan word. In die geval van (ii) gesamentlike besluitneming kan die verandering nie aangebring word,

alvorens 'n ooreenkoms daartoe met die verkose werknemerleiers bereik is nie (Nel *et al.* 1990:12-7).

Daar bestaan verskeie tipes sosiale en ekonomiese werknemersdeelname op verskeie vlakke in beide die direkte vorm van werknemersbetrokkenheid en indirekte- of verteenwoordigende tipe deelname. Direkte werknemersdeelname is geneig om werksgeorieënteerd te wees en lei tot die verhoging van bekwaamheid en produktiwiteit. Individue en klein groepe is gewoonlik hierby betrokke.

Volgens Nel *et al.* (1990:12-8), kan direkte vorme van deelname daartoe aanleiding gee dat dit na deelname aan die ekonomiese suksesse kan uitgebrei word om sodoende te deel in produktiwiteitsaansporings- en winsdelingskemas.

Die haalbaarheid vir die sameloop van waardes en strukturele deelname kan onder sekere omstandighede makliker wees. Die voorwaardes daarvoor sluit volgens Douwes Dekker (1986:787), die volgende in:

- 'n Relatiewe ewewigtige balans van mag tussen bestuur en arbeid, asook geregleerde strukture vir hulle geïnstusionaliseerde bydrae;
- Opvoeding en inligting om begrip, kennis en vaardigheid te kweek;
- Die mate waartoe die vredesbeginsel in prosedurele verhoudings geïnkorporeer is;
- 'n Tydperk waarbinne belange groepe die geleentheid gegun word om vertrouwd te raak met nuwe norme en deelname aan gesamentlike besprekings;
- Gedefinieëerde verantwoordelikhede op verskeie organisatoriese vlakke en deelnemingstrukture;
- Erkenning van leierskapsrolle in die identifisering van die veld vir koöperatiewe vorme van inter-aksie; en
- Wedersydse begrip deur leiers met betrekking tot die oorwegings wat hulle inter-aksie moet rig.

Die rol van die Staat is ook van kardinale belang, nie net vir die verskaffing van wetgewing om kollektiewe bedinging te reguleer nie, maar ook vir die daarstelling van 'n demokratiese gemeenskap waarin gelyke geleenthede vir deelname geskep word.

Finnemore en van der Merwe (1986:100) sê: "...commitment to super-ordinate goals cannot be expected from workers who do not enjoy full status in the society where they provide their labour".

4.4.1 INLIGTINGSDELING

Inligtingsdeling beteken die verspreiding van inligting of kommunikasie van bestuur na werknemers en van werknemers na onderskeie bestuursvlakke. Inligtingsdeling kan geskied deur die gebruik te maak van bulletins, kennisgewings, beleidsverklarings, inligtingsessies, "hands-on" sessies, besprekingsgroepe, informele byeenkomste en die effektiewe benutting van houers vir voorstelle, oopdeurbeleid, werknemerskomitees en grieweprocedure.

Dit word algemeen aanvaar dat deurlopende tweerigting vloei van inligting lei tot die verligting van die werknemer se vrees vir die onbekende én tot groter aanvaarding. Betrokkenheid, verbintenis en enige vorm van deelname berus op volle en deurlopende beskikbaarstelling en deling van inligting. Daar moet egter daarop gewys word dat inligtingsdeling nie in die ware sin van die woord 'n metode van werknemersdeelname is nie, aangesien dit nie die werknemer se invloed in 'n meetbare of konkrete vorm uitbrei nie.

Vanuit 'n arbeidsverhoudinge-oogpunt bestaan die persepsie dat enige probleem wat nie opgelos kan word nie, of bloot die bestaan van sodanige probleem, aan "misverstande" of "gebreklike kommunikasie" tussen bestuur en werknemers toegeskryf kan word (Van Wyk, 1990:115).

Bestuur kan volgens eie diskresie kennis van die voorstelle en griewe van werknemers neem. Die finale besluitnemingsmag bly egter in die hande van die werkgewer.

4.4.2 ONAFHANKLIKE WERKSGROEPE

Volgens Bendix (1992:132), het die konsep van 'n gedeelde of onafhanklike werknemersorganisasie, ontstaan uit die behoefte om die frustrasie en vervreemding wat uit die fragmentering van die moderne werksproses ontstaan het, te verlig. Die doel is om die werknemer te motiveer om betrokke te raak by sy taak, om werksbevrediging te bevorder en om daardeur meer produktief te raak. Die mees algemene metodes om hierdie doel te bereik is "werksverryking", "werksverbreding" en "werksrotasie" wat moontlik is indien die arbeidsmag in onafhanklike werksgroepe verdeel is. Hierdie groepe word voorsien met die nodige grondstowwe en toerusting vir die uitvoering van hulle taak. Groepe besluit self oor die metode waarvolgens die werk gedoen moet word, wie vir watter take verantwoordelik sal wees, wie die groepsleier sal wees en hoe lank die uitvoering van die taak sal duur. 'n Aansporing in die vorm van 'n bonus of winsdeling uit die addisionele eenhede wat weens verhoogde produktiwiteit vervaardig is, kan bygevoeg word om produktiwiteit te verhoog. As alternatief kan 'n begroting aan die werknemers toegeken word en sal alle addisionele winste vir hulle eie rekening wees.

Daar bestaan geen twyfel nie dat die onafhanklike werknemers-groepstruktuur, indien dit behoorlik geïmplementeer word, kan lei tot verhoogde tevredenheid onder werknemers. Dit moedig individuele verantwoordelikheid en diskresie aan, maak onmiddellike terugvoer moontlik en gee aan die werknemer die gevoel dat hy 'n besondere bydrae gelewer het tot die totale proses. In sekere gevalle is dit moontlik dat bestuurders en toesighouers kan vrees dat hulle beheer verloor. Dit hoef egter nie die geval te wees indien die leierskap van bestuur effektief is en gereelde vergaderings gehou word nie.

Die onafhanklike werksgroep laat die werknemer 'n sekere mate van beheer oor sy eie werksomgewing toe, maar werknemersdeelname, indien dit slegs tot hierdie aktiwiteit beperk word, bly op 'n relatief lae vlak.

4.4.3 FABRIEKSVLAK KOMITEES OF -RADE

Hierdie tipe komitee of raad verteenwoordig die mees populêre vorm van werknemersdeelname. Menige van die komitees of rade is egter nie werklik deelnemend van aard nie. Hierdie komitees of rade kan verskeie vorme aanneem, naamlik:

SKAKELKOMITEES

Skakelkomitees bestaan uit 'n gelyke getal verteenwoordigers uit die bestuurs- en werkerskorps en is by uitstek konsulerend van aard. Die doel van hierdie komitee is om die interaksie tussen bestuur en werknemers te bevorder. Aangesien bestuur vyftig persent stemreg besit is dit egter onwaarskynlik dat 'n besluit wat teen bestuursbelange indruis deur hierdie komitee geneem sal word. Dit lei daartoe dat die invloed wat werknemers binne die onderneming kan uitoefen tot 'n groot mate beperk word.

Die aard van sake wat deur 'n skakelkomitee behartig word, bestaan uit eenvoudige fisiese en gesonheidsverwante sake, diensvoorwaardes, werksplekprosedures en toekomsplanne van die onderneming. Hoe hoër die vlak van sake wat betrokke is, hoe groter sal die effektiwiteit van die komitees wees. Bestuursverteenwoordigers op hierdie komitees is nie verplig om in te stem tot versoeke of eise van die werknemerverteenwoordigers op die komitee nie. Alhoewel bogenoemde afbreek doen aan die effektiwiteit van die skakelkomitees, dien hierdie komitees tog 'n doel. Die geleentheid word vir werknemers geskep om hulle belange onder die aandag van bestuur te bring en word hulle ten minste gekonsulteer oor sake van belang vir hulself en die onderneming as geheel (Bendix, 1992 : 132).

WERKNEMERSKOMITEES

Werknemerskomitees bestaan uit verkose verteenwoordigers. Besluite deur hierdie komitee geneem sal uiteraard meer gesaghebbend en invloedryk wees as die van skakelkomitees. Die omvang van sake wat deur die werknemerskomitee hanteer kan word, word bepaal deur die konstitusie van die komitee. Bestuur is nie verplig om in te stem of uitvoering aan enige van die voorstelle, eise of versoeke van sodanige komitee te gee nie.

Daar bestaan egter gevalle waar 'n ooreenkoms tussen bestuur en die werknemers, of moontlik 'n wetlike verpligting, bestuur verplig om met hierdie komitees te konsulteer, alvorens besluite met betrekking tot belangrike sake geneem word. 'n Besluit van bestuur wat teenstrydig is met geldige werknemersbesware kan in sekere gevalle selfs regsimplikasies inhou. In gevalle soos hierdie vervul die komitees ware deelnemende funksies. Werkerskomitees wat die steun van die totale werkerskorps geniet sal ook 'n sekere mate van druk op bestuur kan toepas.

Die sukses van werkerskomitees sal grootliks afhang van bestuur se verbintenis tot werknemersdeelname. In gevalle waar daar 'n ware verbintenis bestaan tot werknemersdeelname, konsultasie en samewerking, kan hierdie komitees effektief wees.

VEILIGHEIDSKOMITEES

Bestuur en werknemers mag moontlik onderling besluit om 'n komitee vir 'n spesifieke taak te stig. Die mees algemene tipe komitee van dié aard is 'n komitee wat sake met betrekking tot veiligheid en gesondheidsaangeleenthede hanteer. In sekere gevalle word die stigting van veiligheidskomitees egter deur wetgewing gereguleer en word die magte van werknemersverteenwoordigers deur wetgewing voorgeskryf.

WERKVLOERVERTEENWOORDIGERSKOMITEES

Alhoewel werkvloerverteenwoordigers die vakbond se aanstellings op die werksvloer is, is hulle ook verkose verteenwoordigers van die oorgrote meerderheid werknemers. Indien daar 'n sterk werkvloerverteenwoordiging bestaan, is bestuur geneig om met die werkvloerverteenwoordigerskomitee te konsulteer alvorens belangrike besluite wat werknemers raak, geneem word (Bendix, 1992:134).

MEDEBESTUUR DEUR WERKNEMERS

Daar bestaan weinig gevalle in Westerse gemeenskappe waar werknemersdeelname uitgebrei word tot medebestuur. Dit is egter ironies dat werknemersdeelname toegestaan word op toesighoudende- en

direkteursrade van ondernemings, maar dat die dag tot dag bestuur aan professionele bestuurders toevertrou word.

4.4.4 GESAMENTLIKE BESLUITNEMING OP TOESIGHOUDENDE RADE

Die beginsel van gesamentlike besluitneming deur werknemers op toesighoudende rade of direkteursrade is algemene praktyk in verskeie Westerse lande en word ondersteun deur die direktief wat die EEG in 1972 in hierdie verband uitgereik het. Die beleid maak daarvoor voorsiening dat werknemerdirekteure wat deur werknemers of vakbonde aangewys word, op direkteurs- of toesighoudende rade aangestel word. Hierdie rade neem besluite met betrekking tot algemene organisasiebeleid. Die bestuursfunksioneer normaalweg nie in 'n uitvoerende hoedanigheid nie. Dit wil sê dat hulle nie betrokke is by die dag tot dag bestuur van die onderneming nie.

Verteenwoordiging op toesighoudende rade geskied selde op gelyke basis. Oor die algemeen bestaan werknemerdirekteure uit een derde van die totaal en die res (twee derdes) van die direkteure word deur aandeelhouers aangewys. As 'n alternatief kan die oorblywende aantal direkteursposte verdeel word tussen aandeelhoudersdirekteure en onafhanklike spesialiste.

Die aanstelling van werknemerdirekteure gee daartoe aanleiding dat werknemersdeelname op die hoogste besluitnemingsvlak geskied. Dit lei tot 'n meer gebalanseerde perspektief en billike besluitneming, aangesien werknemerdirekteure in staat is om die belange van werknemers op hierdie vlak te verteenwoordig en om moontlike alternatiewe vir bestuursvoorstelle op die tafel te plaas. Werknemerdirekteure is dus in 'n posisie waar hulle deelneem aan die beheer en toesighouding oor die funksies en beleid van bestuur. Aangesien daar nie 'n gelyke verteenwoordiging van werknemer- en aandeelhoudersdirekteure bestaan nie, ontstaan die vraag tot watter mate die werknemerdirekteure invloed kan uitoefen

Dit is moontlik dat indien ooreenstemming met betrekking tot 'n aangeleentheid nie bereik kan word nie, die finale besluit by die aandeelhouers of aandeelhouers en aangestelde spesialiste sal berus.

Daar bestaan geen twyfel dat gesamentlike besluitneming op toesighoudende rade die invloed van werknemers binne die onderneming verhoog nie. Dit verleen egter nie gelyke seggenskap aan werknemers met betrekking tot die dag tot dag bestuur van die onderneming nie (Bendix, 1992:135).

4.4.5 WINSDELINGSKEMAS

Met die instelling van winsdelingskemas verskuif die klem van 'n aandeel in deelnemende besluitneming na 'n aandeel in die finansiële vergoeding wat deur werknemers en werkgewers verdien word, terwyl hulle in ekonomiese aktiwiteit betrokke is. Winsdeling maak voorsiening daarvoor dat 'n vaste

persentasie van die onderneming se winste aan alle werknemers op 'n individuele basis, of aan 'n fonds wat ingestel is tot voordeel van alle werknemers, betaal word.

Winsdelingskemas beoog 'n meer regverdige verdeling van rykdom. Dit mag ook as aansporingsmaatreël aanleiding gee tot die besnoeiing van koste, die verhoging van produktiwiteit en kan lei tot groter samewerking wat spruit uit die persepsie van groter gesamentlik geskepte voordeel. Indien winsdeling nie gepaard gaan met ander deelnemende praktyke nie, sal die werknemer nie groter beheer oor sy situasie verkry nie en sal deelnemende besluitneming nie bereik word nie.

4.4.6 AANDEELHOUERSKEMAS

Aandeelhouerskemas is ingestel met die doel om die verdeling wat tussen werkgewer en werknemer bestaan teen te werk, deur die moontlikheid te skep dat werknemers eienaars van industriële eiendom word, of meer spesifiek, mede-eienaars van die onderneming waarvoor hulle werk. Indien die beginsel van aandeelhouerskemas ten volle deurgevoer word is dit moontlik vir werknemers om hulle eie werkgewers te word.

Aandeelhouerskemas moedig werknemers aan om aandele in die besigheid te koop tewel aandele ook aan hulle toegeken kan word. Daar is normaalweg 'n verbod op die verkoop van sodanige aandele vir 'n sekere tydperk. Die algemene siening is dat aandeelhouerskemas sterker verbintenis tot die onderneming aanmoedig en dat die werkgewer-werknemerkonflik uitgeskakel word. In die posisie van aandeelhouer word die werknemer toegelaat om deel te neem aan besluitneming op die hoogste vlak. Hy kan teoreties gesproke 'n lid word van die raad van direkteure.

Die skrywer is van mening dat die werknemers in die praktyk nie so entoesiasies oor die aandeelhouerskemas is as wat aanvanklik verwag is nie. Die rede hiervoor is dat aandeelhouing nie onmiddellike konkrete resultate in die vorm van 'n verhoogde lewensstandaard lewer nie. In die geval waar werknemers hulself as ekonomies gedepriveerd sien, sal die voorkeur op 'n direkte ekonomiese beloning eerder as 'n ontasbare belegging geplaas word.

4.4.7 KOÖPERATIEWE ONDERNEMINGS

Koöperatiewe, werknemersbeheerde ondernemings is 'n lang verwagte ideaal van die sosialistiese werknemersbeweging. Hierdie ideaal het wel neerslag gevind in staatsbeheerde kollektiewe ondernemings wat deur Marksistiese Owerhede opgerig is. Die meeste hiervan was egter gedoem tot ekonomiese mislukkinge en is die laaste vyf jaar geleidelik omgeskakel na privaat beheerde organisasies.

Koöperatiewe ondernemings is in kapitalisties georiënteerde gemeenskappe, insluitend Suid-Afrika, gestig. Die tekort aan aanvangsfinansiering lei daartoe dat hulle egter klein en onbenullig bly en dus nie werklik met groter ondernemings kan meeding nie. Ander probleme waarmee hulle te kampe het is die tekort aan ervare mannekrag en die afwesigheid van sakevernuf (Bendix, 1992:136).

4.5 DEELNAME EN ORGANISASIE ONTWIKKELING

Dit is belangrik om duidelikheid te verkry met betrekking tot die onderskeid wat tussen direkte en indirekte werknemersdeelname bestaan. In die geval van direkte werknemersdeelname val die klem op die inter-aksie tussen individu, toesighouer en die medewerkers, as 'n metode om invloed uit te oefen op die wyse waarop die taak uitgevoer word. Die indirekte stelsel vereis "grondreëls" waarvolgens inter-aksie beheer word en waarvolgens die bemagtiging van die vakbond en sy verteenwoordigers gefasiliteer word, ten einde 'n meer gebalanseerde magsbalans te verseker. Indirekte werknemersdeelname verseker dus dat beide die demokratiese- sowel as die doeltreffendheidsnorm gedien word.

Direkte werknemersdeelname dien die doeltreffendheidsnorm en neig om onvoldoende aandag aan die volgende sake te skenk:

- Inherente industriële konflik en prosedurele institutionalisme;
- verskeie bronne en realiteite van mag in ondernemings;
- werknemerseise vir billike arbeidspraktyke en sosiale regverdigheid in die werkplek;
- die verspreidingsproses van kollektiewe bedinging;
- ondersoek na die strategiese akkommodering van konflik en samewerkingsbenaderings (Nel *et al.*, 1990:12-27).

Indirekte werknemersdeelname erken die belangrike rol van die vakbond. Wanneer die onderneming op grond van mag die bemagtiging van die vakbond teenwoordigheid binne die werking van die demokratiesnorm aanvaar, sal bestuur vereis dat produktiwiteitsaangeleenthede aangespreek word. Soos aangedui in figuur 4 kan direkte werknemersdeelname die gevolg van indirekte werknemersdeelname wees.

4.6 IMPLEMENTERING VAN 'N WERKNEMERSDEELNEMINGS-PROGRAM

Die inisiatief vir die implementering van werknemersdeelname lê primêr by bestuur. Dit is egter belangrik dat werknemers en betrokke vakbonde by die besprekings ingesluit word, sodat die onderskeie verwagtinge gekonsolideer kan word. Dit moet beklemtoon word dat die rekonsiliasie van werknemersdeelname een van die moeilikste aspekte in bestaande kollektiewe bedinging is. Daar word egter gefokus op die implementering van werknemersdeelname (Nel *et al.* 1990:12-30).

4.6.1 FORMELE WERKNEMERSDEELNEMINGSOOREENKOMS

Daar behoort 'n formele ooreenkoms vir werknemersdeelname deur bestuur opgestel te word, waarby alle betrokke partye ingesluit word. Die volgende aspekte behoort aangespreek te word:

- Die doelwitte van die deelnemingskema en die onderliggende beginsels.
- Die struktuur en konstitusie van alle deelnemende instellings, byvoorbeeld, deelnemingskomitees of -rade wat gestig is.
- Die terme van verwysing, metode van verkiesing en die termyn van werknemersdirekteure (indien daar voorsiening vir die aanstelling van werknemerdirekteure gemaak word) en hulle verhouding met werknemersverteenvoerders moet beskikbaar gestel word om hulle taak uit te voer en om na behore aan hulle lede terugvoer te gee.
- Die omvang van onderwerpe wat geskik is vir die deelnemingstelsel.
- Opleiding van bestuurders en werknemersverteenvoerders in deelnemingspraktyke.

4.6.2 WERKNEMERSDEELNEMINGSKONTRAK

Volgens Nel *et al.* (1990:12-30) is dit belangrik dat die verfyning van die formele ooreenkoms tot die sluiting van 'n kontrak tussen bestuur en die werknemer sal lei. Die werknemers wat aan die deelnemingsprogram deelneem behoort op die detail te fokus. Dit sal onsekerhede wat mag bestaan uit die weg ruim en spesifieke riglyne aan die onderskeie partye verskaf wat betrokke is by die werklike implementering van die werknemersdeelnemingsprogram. Die volgende items behoort in die kontrak op geneem te word, naamlik:.

- Waarborge voortvloeiend uit lone, produktiwiteit en werksvlak.

- Die samestelling en verantwoordelikhede van die komitee.
- Die begroting van die projek.
- Die tydsduur van die projek en die opskortende regte van beide partye.
- Periodieke evaluering van die projek deur die onderskeie partye.
- Die beskikbaarstelling van inligting.

FIGUUR 4:

KLASSIFISERING VAN VORME VAN WERKNEMERSDEELNAME IN BESTUUR (UITSLUITEND PRODUKSIE KOÖPERATIWES SELFBESTUUR; WINSDELING)

FORMEEL (Aanpassing van formele organisasie en veranderinge in gesagsstrukture.		INFORMEEL : Geen verandering in gesagsverhoudinge.		
INTEGREREND		VERDELEND (kollektief)	INDIWIDUEEL (Direk)	KOLLEKTIEF (Indirek)
INDIWIDUEEL (Direk)	KOLLEKTIEF (Indirek)			
bv. Voorgestelde skemas.	Gekose Direkteure soos verkies deur die werkgewers vanuit die onderneming.	Kollektiewe bedinging botsende belange	Deelnemende toesig van individuele werknemers.	Deelnemende toesig by groepstelsels.
Delegasie en "eentonige" organisering.	Konsulerende komitee.	Prosedure vir konflik van regte.	Informele individuele beperkende praktyke.	Informele beperkende praktyke.
Werksvreëbreiding en werksverryking.	Outonome werksgroepe.	Werksvreëls boikotte by vakbonde (1)		
Outonome werksgroepe (2)	Gespesialiseerde taakgroepe vir kwaliteit op arbeidsgebied.	Skyndeelname deur Bestuur.		

NOTA:

1. Toenemende negatiewe boikotte indien verhoogde deelname nie geformaliseer word nie.
2. Outonome werksgroepe (gehalte kringe) kan gekategoriseer word as individuele as daargestel deur Bestuur, en kollektief as deel van strategie ontwikkel deur 'n gesamentlike vakbond taakgroep.
3. Die formele bekendstelling van deelname vereis dat die arbeidsverhoudinge praktiesyn en organisatoriese ontwikkeling spesialiste van die onderneming integreer hul strategieë.

BRON: Nel *et al.* (1990 : 12 - 28).

- Konflik regulasie, insluitende die onmoontlikheid dat konflik wat uit die projek ontstaan na bindende arbitrasie verwys kan word.
- Beskerming teen ontslag van persone wat op die projek werksaam is.
- Spesiale voorsiening vir ouer werknemers en diegene wat nie belangstel om op 'n vrywillige basis deel te neem nie.
- Aanwysing en posisie van eksterne konsultante.
- Organisasoriese verandering en navorsingsmetodes moet uitgesluit word.
- Hersiening van werkbeskrywings en werkklassifikasie namate die projek vorder.
- Prosedures en voorstelle met betrekking tot die wyse waarop die positiewe finansiële voordele wat uit die projek voortspruit in terme van totale netto besparing per werknemer bereken kan word.
- Monitering en afdwingbaarheid van sake.

Dit is belangrik dat bestuur nie net die belange van vakbondlede in aanmerking neem nie, maar dat nie-vakbondlede se belange binne die werknemersdeelnemingsproses ook in ag geneem word. Dit mag tot konflik tussen die vakbonde en bestuur aanleiding gee aangesien vakbonde moontlik deelname van nie- vakbondlede kan sien as bestuur se poging om vakbonde se rol en mag binne die onderneming te verswak (Salamon, 1987:85).

4.6.3 SLEUTELFAKTORE BY DIE IMPLEMENTERING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Nel *et al.* (1990:12-31), beklemtoon die volgende punte as van kardinale belang in die suksesvolle implementering van die deelnemingsprogram:

- Geleentheid vir deelname moet aan alle werknemers op 'n gelyke basis beskikbaar wees;
- Top bestuur moet ten volle tot die deelnemingsprogram verbind wees;
- Die omvang van hierdie verbintenis sal noodwendig aanleiding gee tot fundamentele veranderinge in bestuur se houding en bestuurstrukture;
- Deelnemers moet beseft dat werknemersdeelnemingsprojekte 'n medium is vir langtermyn insette.;
- Teenstand teen verandering moet oorkom word;

- Werknemersdeelnemingsprogramme moet op klein skaal begin en daaruit groei;
- Werknemers en hulle toesighouers moet so spoedig moontlik betrokke raak by die beplanning van en besluitneming met betrekking tot die program;
- Voordat die werknemersprogram aanvaar word, moet alle werknemers wat daarby betrokke sal wees ten volle ingelig word en hulle aanvaarding daarvan verkry word. Dit moet gepaard gaan met 'n omvattende oriëntasieprogram;
- Die implementering van die deelnemende bestuursprogram moet deeglik beplan word. Duidelike haalbare doelwitte moet geformuleer word, die bestaande situasie moet geëvalueer word, sukseskriteria moet ontwikkel word en aksiebeplanning moet gedoen word om enige probleme die hoof te bied;
- Omvattende opleidingsprogramme moet geloods word om te verseker dat deelnemers aan die skema na behore opgelei is;
- Deelnemende bestuurskemas moet deurlopend aangepas word ten einde voorsiening te maak vir nuwe behoeftes en veranderde omstandighede;
- Professionele ondernemingsontwikkelingsspesialiste kan die implementering van nuwe deelnemende bestuurskemas fasiliteer;
- Bestuur moet 'n samewerkingsverhouding met werknemers ontwikkel.

4.6.4 FASES VIR DIE IMPLEMENTERING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Nel *et al.* (1990:12-32/33), verwys na die volgende fases van werknemersdeelname wat geïdentifiseer kan word en stel voor dat dit nagevolg word:

Gewaarwordingsfase

Vakbandleiers en bestuursverteenwoordigers tree toe tot die gesprek ten einde te bepaal of 'n deelnemingsprogram in die onderneming begin kan word.

Aanvangsfase

'n Gesamentlike taakgroep word gestig wat ten doel het om beginsels, doelwitte, reëls, spesifieke opleidingsbehoefte, en die selektering van koördineerders te behartig.

Oriëntasie en opleidingsfase

Die projekkomitee ondersoek die moontlikheid vir loodsprojekte en werf vrywilligers. Hierdie vrywilligers ondergaan opleiding in groepsdinamika, probleemoplossing en statistiese tegnieke ten einde as onafhanklike groepe te kan funksioneer.

Direkte werknemersbetrokkenheidsfase

Die vrywillige groepe word aangemoedig om geïdentifiseerde sake aan te pak.

Opvolgfase

Die projekkomitee identifiseer inligting uit loodsgroepe en stel addisionele groepe aan.

Die eerste drie fases van die proses kan tot twee jaar neem. Verder is dit belangrik dat as gevolg van die vakbonde se belang in die voortbestaan van kollektiewe bedinging, 'n "ontsnap klousule" (wat aantoon dat die program vrywillig is en beëindig kan word) bestaan. 'n Gesamentlike komitee kan die program op 'n gereelde basis monitor. Dit is vir vakbondleiers en bestuur moontlik om die program te ondermyn, maar dit geskied tot hulle eie nadeel aangesien die aspirasies van werknemers tot betekenisvolle deelname in die werkproses hier betrokke is. Dit is belangrik dat sekuriteit aan werknemers verskaf word deur vir hulle voorkeur in opleiding, voorkeur in behoud van werk namate spesifieke take oorbodig verklaar word, en voorkeur in die plasing in nuwe werk, te bied.

4.7 PROBLEME WAT ONTSTAAN MET DIE IMPLEMENTERING VAN WERKNEMERSDEELNEMINGSPROGRAMME

Die implementering van 'n suksesvolle werknemersdeelnemingsprogram is 'n moeilike pad wat besaai is met verskeie probleme.

Volgens Nel *et al.* 1990:12-33), is van die ernstiger probleme wat opduik onder andere (i) die onrealistiese verwagtinge met betrekking tot die aard en omvang van die proses en (ii) die swak bestuur van die veranderinge. Hy

waarsku dat die volgende aspekte ernstige hindernisse kan veroorsaak by die instelling van effektiewe deelname:

- outokratiese bestuurstyle;
- vakbond weerstand en agterdog;
- rasseverhoudings;
- nie toepaslike opvoedkundige vlakke;
- ontoereikende basiese lone en diensvoorwaardes,
- vloeibare sosio-ekonomiese toestande;
- 'n gebrek in die bekendmaking van strategiese inligting.

Nel *et al.* (1990:12-34), verwys na die volgende dilemmas wat ook hierby ingesluit kan word:

- Deelname vereis die betrokkenheid van laervlak werknemers. Sterk leierskap en bestuurskundigheid is onontbeerlik vir die aanvanklike deelnemingsstrategie.
- Bestuur sien deelname soms as 'n geskenk aan werknemers en as die nodige erkenning nie ontvang word nie, sal bestuur poog om die geskenk terug te neem.
- Indien deelname op vrywillige basis geskied, is die deelname verteenwoordigend. Indien nie, kan dit onder dwang geskied.
- Persone met inligting tot hulle beskikking, het 'n sekere voordeel bo die ander.
- Deelname verskaf groter vryheid en outonomieit aan werknemers en daarom is dit noodsaaklik dat 'n duidelike struktuur geskep word wat fokus op produktiewe werk. Bestuurders wat hulle verantwoordelikhede deleger moet versigtig wees om nie afstand te doen van hulle verantwoordelikheid om die proses te monitor en te ondersteun nie.
- Deelname veronderstel die moontlikheid om in 'n wyer veld van besluitneming betrokke te wees.
- Die kriteria vir suksesvolle deelname is soms nie geïdentifiseer nie. Daar ontstaan altyd die vraag wie vir evaluasie verantwoordelik is en wat hulle motiewe is.

4.8 SLAGGATE WAT VERMY MOET WORD BY DIE INSTELLING VAN WERKNEMERDEELNEMINGSKEMAS

- Werknemerdeelnemingskemas moet nie ingestel word met die doel om vakbonde daarvan uit te sluit nie.
- Oorbeklemtoning in die kontrole en instelling van werknemersdeelnemingskemas moet vermy word.
- Dit is belangrik dat nie-vakbondlede ook by die konsultasie en implementering van die werknemerdeelnemingskemas betrek word.
- Vermy oorbeklemtoning van die produktiwiteitsfokus.
- Onderzoek probleme met betrekking tot werknemersdeelname vanuit beide die werknemers sowel as bestuur se oogpunt.
- Werknemersdeelname moet op dieselfde basis as arbeidsverhoudinge hanteer word om te verseker dat dit 'n integrale deel vorm van die bestuursstelsels en bestuurspraktyke.
- Werknemerdeelname moet as 'n deurlopende proses gesien word en programme moet die geleentheid gegun word om te kan ontwikkel.

4.9 SAMEVATTING

Die taak om werknemersdeelname te inisieer, vereis die verbintenis en betrokkenheid van topbestuur. Dit impliseer dat die kultuurwaardes van die onderneming gediagnoseer word en dat 'n toekomsvisie vir die onderneming ontwikkel word. Die arbeidsverhoudingsbeleid van die onderneming en die ondersteuning van die beginsel van vryheid van assosiasie, moet aangevul word deur 'n verklaring waarin die rol van die vakbond in die werknemerdeelnemingskema erken word. Daar moet aanvaar word dat die besluitnemingsproses van bestuur deur die mag van werknemers beïnvloed kan word. Die resultaat mag moontlik vir die werknemers voordelig wees in die vorm van finansiële vergoeding en in terme van 'n hoër kwaliteit werkslewe. Die onderneming moet aanvaar dat werknemersinvloed binne die grense van die vredesobligasie, die kultuur van die onderneming sal affekteer. Dit kan mettertyd daartoe lei dat werknemers aan organisasieraadaktiwiteite deelneem. Effektiewe deelname is kwaliteit- en nie wins aangedrewe nie.

Werknemersdeelname kan dinamies wees en basiese waardes aanraak. Die waardes is byvoorbeeld (i) demokrasie, (ii) gesamentlik besluitneming en (iii) die gebruik van mag. Hierdie waardes moet in 'n proses omskep word waarby sowel bestuurders, werkvloerverteenwoordigers asook vakbondlede betrokke is. Die inherente konflik tussen bestuur en werknemers beteken nie

noodwendig dat die arbeidsverhouding opponerend van aard moet wees nie. Samewerkingsdoelwitte kan ontwikkel word ten einde die lewenskwaliteit van werknemers by die werkplek te verhoog.

Met betrekking tot die sukses van 'n werknemersdeelnemingsprogram, beweer James en Horwitz. (1991:3), dat werknemerdeelname nie sonder lynbestuur se verbintenis daartoe kan slaag nie. Bestuur sowel as werknemers beseft dat daar voordele vir beide partye in werknemerdeelname is, maar dat dit belangrik is om die persepsie van bestuur en werknemers met betrekking tot die omvang van werknemersdeelname en wat dit behels te verander. Voorstelskemas alleen is nie voldoende vir effektiewe werknemersdeelname nie. Indien 'n onderneming die voordele van werknemerdeelname wil pluk, moet daar minder klem op die suiwer ekonomies redes vir deelname geplaas word en meer aandag moet aan die verandering van die korporatiewe kultuur, bestuurstyle en die ontwikkeling van geskikte stelsels gegee word.

Daar kan bespiegel word dat die hernieude debat in Suid-Afrika rondom werknemersdeelname eerder gaan om oorlewing as om spesifieke ideologieë. Diepliggende veranderinge aan die globale ekonomie sal in 'n toenemende mate 'n impak hê op die plaaslike politieke-, ekonomiese- en sosiale samelewing. Die tradisie van kollektiewe bedinging sal die Suid-Afrikaanse ondernemings se kanse belemmer om in die internasionale kompeterende klimaat vooruit te gaan. Daar sal nie net van die Arbeidsverhoudingestelsels verwag word om konflik te minimaliseer nie, maar ook om betrokke te raak by die oplossing van konflik - hulle het 'n wyer rol te speel in die bevordering van mededingendheid van die ondernemings.

Vanuit hierdie perspektief is die behoefte vir die instelling van meer deelnemende stukture noodsaaklik. Die vraag is egter watter vorm hierdie deelname in Suid-Afrika moet aanneem en hoe dit geïmplementeer moet word?

Dit blyk dat daar moontlik genoegsame konsensus onder die Arbeidsverhoudingegemeenskap bestaan om ondersoek in te stel na die wenslikheid om een of ander vorm van werknemersdeelname in Suid-Afrika in te stel. Of die konsensus afgewater sal raak namate die gesprek rondom so 'n deelnemingstelsel vorder, sal die toekoms ons leer. Alhoewel so 'n proses verwelkom moet word, behoort dit slegs deur middel van multi-laterale konsultasie te geskied, en in wetgewing vervat te word.

HOOFSTUK 5

ONDERHANDELING EN DIE SLUITING VAN OOREENKOMSTE

5.1 INLEIDING

Een van die meer prominente en insiggewende aanbevelings deur die Wiehahn Kommissie was dat die dualistiese stelsel van statutêre kollektiewe bedinging vir blankes, kleurlinge en Indiers deur die meganisme van die Nywerheidsrade en die Nywerheidskonsiliasiewette en die konsultasiemeganisme vir swartmense wat bestaan het in terme van die Nie-blanke Arbeidswet, afgeskaf word. Hierdie aanbeveling is deur Parlement aanvaar en in 1979 is die Wet op Arbeidsverhoudinge gepromulgeer waarkragtens die oorgrote meerderheid ekonomies aktiewe swartes ingesluit word by die definisie van 'n "werknemer" waardeur die statutêre kollektiewe onderhandelingsmeganisme en dispuut oplossingsprosedure toeganklik geword het vir swart werknemers en hulle opkomende vakbonde.

Hierdie nuut geskepte fasiliteit is nie noodwendig met ope arms deur die nuwe toetreders tot die statutêre kollektiewe bedingingsproses verwelkom nie. Groot druk het tot die ondergang van sekere Nywerheidsrade gelei. Bewys hiervoor is die eise vir die sluiting van erkenningsooreenkomste wat 'n reaksie op die nywerheidsraadstelsel was. Die nywerheidsraadstelsel is met groot agterdog deur vakbonde en hulle lede bejeen, wat geglo het dat hierdie rade nie in die beste belang van die nuwe werknemer-eise kan optree nie, aangesien dit nie teenwoordig was toe die stelsel in die 1920's ontwerp is nie.

Die verwerping van die statutêre kollektiewe bedingingstelsel en die bekendstelling van onderhandelings op gedentraliseerde en fabrieksvlak deur die sluiting van erkenningsooreenkomste en prosedurele ooreenkomste was opsigself dualisties van aard en het bestaan uit nie-statutêre kollektiewe bedinging (deur erkenningsooreenkomste) en statutêre kollektiewe bedinging (deur Nywerheidsrade). Alhoewel wysigings aan die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, voorsiening maak vir erkenningsooreenkomste ingevolge artikel 31 A, word die meeste erkenningsooreenkomste gesluit sonder streng nakoming van die statutêre vereistes, wat weereens die "nie-statutêre" aard van kollektiewe bedinging beklemtoon.

Die persepsie dat "mag" aansteeklik is, word duidelik in die afgelope jare geïllustreer deur opkomende vakbonde wat besef het dat meer mag op ondernemingvlak (in plaas van fabrieksvloervlak) en nywerheidsvlak (Nywerheidsraad) bekombaar is. Die resultaat in sommige gevalle, is 'n weg-beweeg van fabrieksvloerooreenkomste en die plasing van groter klem en druk op die eis vir kollektiewe bedinging om hoër op in die onderneming en industrie te aspireer. (Nel *et al.* 1990:18-5).

5.2 ERKENNINGSOOREENKOMSTE

5.2.1 INLEIDING

Die werknemers se “regte” en vryheid van assosiasie om kollektief te beding en die moontlike weerhouding van arbeid indien die onderhandeling op ‘n dooiepunt afstuur, vind uitdrukking in die erkennings- en prosedurele ooreenkoms.

Die erkenningsooreenkoms in Suid-Afrika moet gesien word as ‘n middel om die verhoudinge tussen bestuur en die werknemers van ‘n onderneming te verbeter. Die erkenningsooreenkoms het ook verskeie meganismes om probleme en geskille op te los, te wete arbitrasie-, bemiddelings-, en ander geskiloplossingsprosedures. Hierdie prosedures moet effektief in die oplossing van geskille tussen die werkgewer en die werknemer aangewend word (Moolman, 1993:79).

De Villiers en Lourens (1988:13), sê dat ‘n erkenningsooreenkoms niks meer is as ‘n skriftelike aanvaarding deur die werkgewer van die vakbond se verteenwoordiging en sy reg om oor sekere aspekte, wat die werknemers binne die onderneming raak, te onderhandel.

Werknemers sluit nie om altruïstiese redes by vakbonde aan nie. Gewoonlik speel faktore van buite en behoefte van die werknemers ‘n rol in die huidige vakbondwese. Alhoewel politiek en ideologieë faktore is wat ‘n rol speel in die beïnvloeding van werknemers om by vakbonde aan te sluit, skeep faktore soos arbitrêre bestuursbesluite, rasionalisasie, herstrukturering, oornames en produkveranderinge, groot onsekerheid by werknemers en skeep dit ‘n klimaat waarin werknemers bedreig voel en hulle dan na vakbonde wend. Daar bestaan ook ‘n groot mate van besorgheid oor werksekeriteit oor die kort sowel as die lang termyn en ‘n individuele sowel as kollektiewe gevoel dat verbeterde lone en diensvoorwaardes slegs deur middel van kollektiewe aksie verkry kan word.

Die vakbond wat ‘n aantal werknemers as lede gewerf het sal nou poog om erkenning van die werkgewer te verkry. Dit is ‘n formele stap en wanneer erkenning verkry is sal arbeidsverhoudinge en kollektiewe bedingingsprosedures, wat die verhouding tussen die vakbond, sy lede en die werkgewer reguleer, onderhandel word. Die implikasies van hierdie erkenning van die vakbond is dat die werkgewer en die vakbond ooreenkom dat die vakbond die reg sal hê om sekere of al die werknemers van die die onderneming te verteenwoordig met betrekking tot konsultasie en onderhandeling, op voorwaarde dat die vakbond genoeg steun van ‘n sekere kategorie of seksie van die werknemers van die onderneming het.

Die erkennings- en prosedurele ooreenkoms wat die inherente konflik in die arbeidsverhoudinge institusionaliseer, poog om die verhouding te formaliseer deur die daarstelling van ‘n stel “Queensberry reëls” wat dan die verhouding voortaan sal reguleer. Hierdie reëls maak gewoonlik voorsiening vir

gedesentraliseerde of fabrieksvloer bedinging instede van ondernemingsvlak bedinging wat formeel op Nywerheidsraadvlak plaasvind.

Dit is bestuur wat die besluit neem om die vakbond te erken. In die teorie is dit moontlik dat die vakbond een honderd persent steun van die werknemers van 'n onderneming as lede kan hê en dat bestuur nog kan weier om die vakbond te erken. Daar bestaan geen statutêre verpligting op erkenning of op die verpligting om kollektief te beding nie. Sodanige verpligting kan wel afgelei word uit die definisie van 'n arbeidspraktyk in die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, en die klousules wat verwys na viktimisasie. Hoewel bestuur 'n keuse het in die erkenning van die vakbond al dan nie, is dit nie waar die saak eindig nie.

Vakbonde het die reg om erkenning te eis, en bestuur sal uiteindelik moet toestem tot die erkenning van die vakbond om een of meer van die volgende redes:

- druk van vakbondlede;
- druk van buite (vakbondlede van ondernemings met wie sake gedoen word);
- die mag van die vakbond, wat op die lidmaatskap van beide die ongeskoolde- sowel as die geskoolde arbeid gebasseer is;
- die voordeel vir bestuur van die daarstelling van 'n formele en aanvaarbare struktuur vir die hantering van regtekonflikte sowel as konflikte van belange;
- Die voordeel van kollektiewe bedinging deurdat werknemers die geleentheid gegee word om lone en diensvoorwaardes op 'n kollektiewe basis te beding.

Die bestaan van wetlike maatreëls en aksies kan werkgewers oorreed om in te stem tot die erkenning van 'n vakbond en die moontlike toetrede tot 'n erkennings- en prosedurele ooreenkoms. Soos hierbo aangedui sal die Nywerheidshof nie skroom om in terme van die definisie van 'n onbillike arbeidspraktyk teen 'n onderneming op tree wat sou weier om 'n verteenwoordigende vakbond te erken nie. (Nel *et al.* 1990: 18-6/7).

5.2.2 KENMERKE VAN DIE ERKENNINGS- EN PROSEDURELE OOREENKOMS

Vir enige onderneming om effektief te funksioneer, is dit noodsaaklik dat daar een of ander vorm van koördinasie tussen die individue waaruit die onderneming bestaan sal wees, en dat daar een of ander vorm van kontrole bestaan om toe te sien dat die werk volgens plan afgehandel word. Hoewel alle ondernemings koördinasie en kontrole vereis, bestaan daar ook

botsende belange binne elke onderneming en dit is belangrik dat maatreëls getref word om hierdie botsende belange te akkomodeer.

Hierdie reëlins sal eerstens uit die skriftelike en duidelik uitgespelde reëls bestaan wat in die werkplek van toepassing is om die nodige koördinasie en kontrole te verseker. Tweedens is daar prosedures wat toegepas word om sekere reëls te implementeer of af te dwing.

Werkplekreëls kan onder die volgende hoofde geklassifiseer word:

- Reëls deur die Parlement (Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956);
- Reëls deur bestuur (standaarde van werksprosedures);
- Reëls gesamentlik opgestel deur bestuur en werknemers (werknemervoordele);
- Reëls gesamentlik deur bestuur en die vakbond opgestel (kollektiewe bedingingsooreenkomste soos bv. erkennings- en prosedurele ooreenkomste);
- Reëls wat ontstaan uit gebruike en praktyke ('n ongeskrewe verstandhouding met betrekking tot die wyse waarop sekere dinge binne die werkplek hanteer moet word); en
- Die doel van die reëls is om te verseker dat koördinasie en kontrole op so 'n wyse geskied dat die konflik van belange van diegene wat beheer word (werknemers) tot die minimum beperk word.

Die prosedures wat die reëls afdwing kan verdeel word in informele reëlins en meer formele prosedures waarvoor daar twee kategorieë bestaan:

Substantiewe ooreenkomste - wat spesifiek verwys na die diensvoorwaardes, d.i. lone en diensure, en

Prosedurele ooreenkomste - wat spesifiek betrekking het op onderhandeling en konsultasie, byvoorbeeld, erkennings- en prosedurele ooreenkomste.

Erkenning geskied wanneer die werkgewer die reg van die vakbond aanvaar om werknemers te verteenwoordig in die konsultasie- of onderhandelingsproses.

Die erkenningsooreenkoms fokus dan op die reëlins vir kollektiewe-bedinging en die reg van die vakbond om lede te werf, te organiseer en om sekere werknemers te verteenwoordig. Erkenning word op 'n stadium toegestaan wanneer die vakbond aan die werkgewer se eise met betrekking tot erkenning (verteenwoordigers, erkennings- of bedingingsseenheid) voldoen. Die erkenningsooreenkoms dui op die wettiging van die onderskeie

partye se rol in die werkplek. Erkenning is 'n deurlopende proses en word deur die prosedurele reëlings gereguleer.

Die prosedurele reëlings wat voorsiening maak vir die metode waarvolgens die vakbond sy lede sal verteenwoordig en die hantering van die regte en pligte van die onderskeie partye met betrekking tot die dag tot dag optrede van die partye binne die verhouding, word in die prosedurele ooreenkoms (dit is die doelsverklaring en strekwydte van die aansoek), tesame met die erkenningsaspekte, omskryf en maak voorvoorsiening vir die erkennings- en prosedurele ooreenkoms.

Volgens Nel *et al.* (1990:18-11), struktureer die erkennings- en prosedurele ooreenkoms die dinamiese verhouding tussen die werkgewer en die vakbond en maak voorsiening vir die daarstelling van sekere regte en pligte vir beide partye.

Die volgende items en sake word in die erkennings- en prosedurele ooreenkoms hanteer en behoort in die indeks van die dokument gelys te word.

- Opskrif
- Lys van inhoud
- Voorwoord en doelsverklaring
- Definisies
- Erkenning en strekwydte van die aansoek
- Vryheid van assosiasie
- Onderhandeling en konsultasie
- Raakpunte vir onderhandeling en konsultasie
- Toegang (ondernemingperseel)
- Aftrekorderfasiliteite
- Toegang tot kennisgewingborde
- Werksvloerverteenwoordigers / veiligheidsverteenwoordigers
- Vergaderings en vergaderingprosedure
- Arbeidsverhoudinge opleiding
- Viktimisasie / intimidasie
- Bestaande arbeidsverhoudinge prosedures
- Nywerheidsaksie / vredesobligasie
- Oplossing van geskille
- Persskakeling
- Algemene beginsels
- Beëindiging (van ooreenkoms)

Sommige van die bogenoemde, en ondergenoemde sake kan in die bylae tot die ooreenkoms hanteer word:

- Griewe prosedure
- Dissiplinêre prosedure
- Oortollige en rasionalisasie prosedure
- Gesondheid en veiligheidsvoorsienings

- Werkevaluasiesistelsel / metode
- Prestasiebeoordelingstelsel / metode

Nel *et al.* (1990:18-12), sê dat die volgende sake die belangrikste is wat hanteer moet word:

- Erkenning en strekwydte van die aansoek;
- Onderhandelingsprosedure;
- Geskilprosedure;
- Vredesobligasie.

5.2.3 RIGLYNE MET BETREKKING TOT DIE AANVANKLIKE BENADERING EN ERKENNING VAN VAKBONDE

Nel *et al.* (1990:18-12), wys daarop hoe belangrik dit is dat die volgende stappe oorweeg word alvorens die terme van die erkennings- en prosedurele ooreenkoms oorweeg word:

Figuur 5

VAKBOND BENADERING (Voorbeeld)	
Stap VII	Onderhandeling van substantieweooreenkoms
Stap VI	Onderhandeling van dissiplinêre en griewe prosedures, ens.
Stap V	Finalisering van erkenningsooreenkoms
Stap IV	Tref reëlins vir die onderhandelings met betrekking tot die erkenningsooreenkoms
Stap III	Versoek insae in vakbond konstitusie
Stap II	Versoek bewys van verteenwoordiging
Stap I	Verkry duidelikheid met betrekking tot vakbond eise en wat verstaan word onder erkenning / bepaal bona fides
Onderneming / vakbond	Die vakbond se versoek kan mondeling of skriftelik wees. Dit mag ook plaasvind gedurende nywersheidsaksie of na 'n spesifieke insident.

Bron: Nel *et al.* (1990:18-12)

5.2.4 ONDERNEMINGSBELEID MET BETREKKING TOT ERKENNING

Oor die algemeen het werkgewers nie vakbond versoeke in die verlede in terme van spesifieke ondernemingsbeleid hanteer nie. Erkenning is normaalweg toegestaan op die basis van informele riglyne wat ontstaan het deur die ervaring van ondernemings wat hulle in dieselfde bootjie bevind het. Daar bestaan dus 'n reaktiewe in plaas van 'n pro-aktiewe situasie vir sover dit die erkenning van vakbonde aangaan. Dit wil sê die onderneming reageer slegs wanneer die eis vir erkenning deur die vakbond gestel word sonder dat die voordeel van 'n bestaande ondernemingsbeleid die nodige riglyne gedurende die erkenningsproses verskaf.

Indien bestuur op 'n ad hoc wyse sou reageer op 'n vakbond se eis om erkenning sonder dat 'n goed deurdagte beleid vooraf ontwikkel is, sal hulle vind dat dit bykans onmoontlik is om bedingingsreëlings wat met organisasie doelwitte versoenbaar is, te beding. Die besluit om 'n vakbond vir bedingingsredes te erken is nie een wat ligtelik geneem moet word nie aangesien dit 'n fundamentele en onomkeerbare effek op die mag- en gesagstruktuur binne die onderneming teweeg bring.

Voordat bestuur 'n beleid formuleer is dit belangrik dat daar 'n duidelike beeld moet bestaan met betrekking tot dit wat hulle met die beleid wil bereik. Volgens Nel *et al.* (1990:18-13) sal die volgende doelwitte waarskynlik van toepassing wees:

- om erkenningsreëlings en bedingingstrukture te onderhandel wat effektief en op die langtermyn lewensvatbaar sal wees. (hier word geïmpliseer dat watter reëlings ookal getref word, dit vir beide partye aanvaarbaar moet wees);
- om te verseker dat die bedingingstrukture in lyn is met die besluitnemingstruktuur van die onderneming ('n gesentraliseerde onderneming sal gesentraliseerd wil beding en omgekeerd. Dit is belangrik dat die onderneming 'n duidelike besluit neem met betrekking tot die vlak van bedinging);
- om te verseker dat bedingingsreëlings bydra tot die ordelike, vroeë en vreedsame oplossing van geskille; en
- om te verseker dat die uitvoering van kollektiewe bedinging versoenbaar is met die onderneming se behoeftes en dat die konflik binne die omskrewre grense beperk word (hierdie beginsel onderstreep die belangrikheid van die verskeie prosedurele reëls waarvoor ooreenstemming bereik moet word om uitvoering te gee aan kollektiewe bedinging).

Die substantiewe aangeleenthede wat in die beleid met betrekking tot die erkenning van vakbonde en kollektiewe bedinging vervat sal wees, sal uiteraard wissel volgens die oorkoepelende arbeidsverhoudingdoelwitte van bestuur en die algemene behoeftes van die onderneming.

Nel *et al.* (1990:18-13/14) stel die volgende oorsiglys voor:

- Op watter ondersteuningsvlak moet die vakbond erken word?
- Watter graad van erkenning moet toegestaan word?
- Watter substantiewe sake moet deur kollektiewe bedinging gedek word?
- Wat is die prosedurele implikasies van kollektiewe bedinging?

- Wat is die mees toepaslike bedingingseenhede?
- Eis die vakbond erkenning vir die mees toepaslike bedingingsmiddel vir die betrokke werknemers?

Indien bestuur besluit het wat die erkenningsbeleid behoort te bereik, is die volgende stap die meer onmiddellike praktiese implikasies met betrekking tot die daarstelling van 'n kollektiewe bedingingsverhouding. In die praktyk is die volgende vrae waarskynlik van toepassing:

- Beskik die bedingingseenheid oor genoegsame spesialiste kennis om aan die behoeftes te voldoen nadat erkenning toegestaan is?
- In menige nie-vakbondorganisasie is die personeelfunksie op welsynaangeleenthede ingestel en is nie gerat vir kollektiewe bedinging nie. Bestuur moet dus toesien dat daar 'n senior vlak persoon met die nodige ervaring in kollektiewe bedinging beskikbaar is en wat oor die nodige vaardighede as onderhandelaar beskik. Lidmaatskap van 'n toepaslike werknemersorganisasie kan oorweeg word.
- Watter tipe opleiding is nodig voor en na erkenning toegestaan is? Is dit wenslik dat die toepaslike lede van senior- en middelbestuur aan die probleme met betrekking tot die bestuur van arbeidsverhoudinge in 'n vakbondomgewing voor erkenning toegestaan word, bloot gestel word. Wanneer erkenning toegestaan word moet 'n toepaslike opleidingsprogram vir toesighouers, voormanne en departementele bestuurders ontwikkel word. Bestuur behoort ook die opleidingsbehoefte van werkvloerverteenwoordigers te oorweeg of die vakbond opleidingfasiliteite aanbied of nie.
- Watter reëlings moet getref vir die periodieke oorsig van bestuur se werkverrigting in arbeidsverhoudinge, insluitende die effektiwiteit van prosedures? Deurlopende besprekings tussen senior bestuur, lynbestuur en funksionele spesialiste moet op 'n gereelde basis plaasvind met die doel om werklike en potensiële arbeidsverhoudingprobleme te diagnoseer en om die effektiwiteit van die bestaande bedingingsreëlings en prosedures te hersien. (Nel, *et al.* 1990:18-14).

5.2.5 ONDERNEMINGSBELEID MET BETREKKING TOT VAKBOND-WESE

Die volgende is 'n voorbeeld van 'n ondernemingsbeleid met betrekking tot vakbondwese:

5.2.5.1 OOGMERK

Dit is noodsaaklik dat 'n konsekwente en uniforme benadering binne die raamwerk van die wet aanvaar word ten opsigte van vakbonde wat beoog om werknemers te verteenwoordig.

Hierdie beleid met betrekking tot vakbonde moet veral tydens die vroeë fase van konsultasie of bedinging deur bestuurders toegepas word.

5.2.5.2 BELEID

Die reg tot vrye assosiasie (en die reg tot disassosiasie) word erken. Werknemers wat lede van vakbonde is sal nie as gevolg daarvan geviktimiseer word nie.

5.2.5.3 PROSEDURE VIR OPTREDE MET BETREKKING TOT VAKBOND AANSOEK.

In die geval waar die vakbond kontak maak, moet die volgende vasgestel word:

- is dit 'n ad hoc geval met die doel om 'n spesifieke saak of probleem te bespreek, bv. ontslag , of
- is dit 'n versoek om die onderneming se erkenning van die vakbond op 'n meer permanente grondslag te verkry met die verstandhouding dat die vakbond die werknemers voortaan in onderhandelings met bestuur sal verteenwoordig.

5.2.5.4 TOEPASLIKE BEGINSELS

In die geval van 'n ad hoc toenadering, akkomodeer die vakbond, en afhangende van die erns van die aangeleentheid, versoek 'n geskrewe of mondelinge voorlegging. Onderzoek die saak ten einde die probleem op te los.

In die geval van 'n toenadering om erkenning te verkry moet die vakbond ingelig word dat voor enige verdere bespreking plaasvind, en die toestaan van aftrekorderfasiliteite of toelating van die vakbond op die onderneming se perseel oorweeg word, die vakbond eers bewys van die volgende moet lewer:

- verteenwoordiging (hoeveel van die werknemers is lede, en op watter wyse dit bewys kan word);
- Watter ander ondernemings erken die vakbond?

- registrasie en / of die vakbond voldoen aan die vereistes van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956;
- is die vakbond lid van die Nywerheidsraad? (indien van toepassing);
- 'n afskrif van die vakbond se konstitusie;
- beskik die vakbond oor ervaring en kennis van die tipe industrie waarin die onderneming werksaam is (is dit aanpasbaar by die besigheidsaktiwiteite van die onderneming);
- die werkskategorieë wat die vakbond wil verteenwoordig;

Die vakbond se aandag moet gevestig word op die inhoud van die ondernemingsbeleid met betrekking tot die erkenning van vakbonde indien die vakbond se toenadering op 'n meer permanente erkenning berus.

5.2.5.5 ALGEMEEN

Geen vakbond sal erken word indien dit nie aan die vereistes van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, (soos gewysig), voldoen nie.

Geen vakbond wat nie volgens hierdie wet geregistreer is, sal op aftrekorder fasiliteite geregtig wees nie.

Die verhouding tussen die onderneming en vakbond sal in terme van die erkennings- en prosedurele ooreenkoms gereguleer word. Voor die sluiting van 'n erkennings- en prosedurele ooreenkoms sal daar geen sprake van substantiewe bedinging met betrekking tot lone en diensvoorwaardes wees nie.

Die Nywerheidsraadooreenkoms sal steeds die kollektiewe verhouding reguleer. Geen onderhandeling of kollektiewe bedinging met betrekking tot lone of diensvoorwaardes wat reeds in die Nywerheidsraadooreenkoms vervat is sal plaasvind nie (opsioneel).

Toegang tot die onderneming se perseel en die onderneming se werknemers deur vakbondamptenare en verteenwoordigers sal te alle tye onderworpe wees aan die bestuur van die onderneming se diskresie.

Geen ongemagtigde vergaderings tussen werknemers en die vakbond mag op die onderneming se perseel plaasvind nie.

5.2.6 STAWING VAN DIE VAKBOND SE BONA FIDES

Volgens Nel *et al.* (1990:18-16), kan die erkenning van die vakbond oorweeg word indien die vakbond sy bona fides staaf deur aan die volgende vereistes te voldoen:

1. Bewys dat hulle voldoende verteenwoordigend is van die werknemers van die onderneming as geheel, of 'n betekenisvolle belangegroep, kategorie of seksie van werknemers.
2. Bewys lewer in watter deel van die onderneming se werksaamhede die vakbond verteenwoordigend is.
3. Die vakbond moet bereid wees om sy verhouding of erkenning- en prosedurele ooreenkomste met ander ondernemings te bespreek.
4. Gereed wees om die ervaring en kennis van die industrie waarin die onderneming werksaam is, te bespreek.
5. Bewys lewer dat die vakbond 'n geloofwaardige onderneming met effektiewe administrasie is en dat dit oor 'n konstitusie beskik wat voorsiening maak vir die veld waarin die onderneming werksaam is.
6. Toon dat die vakbond voldoen aan die vereistes van die bestaande wetgewing. Indien die vakbond nie voldoen aan die vereistes van artikel 4A(1), artikel 8(5) wat saamgelees word met artikel 8(8), en artikel 11 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, nie, kan geen geldige ooreenkoms tussen die vakbond en die bestuur van die onderneming gesluit word nie.
7. Die vakbond moet sy bereidwilligheid verklaar om op nywerheidsvlak te onderhandel (indien van toepassing).
8. Instem tot die beginsel van vryheid van assosiasie.

5.2.7 AANVANKLIKE BESTUUR / VAKBOND KONTAK

MONDELINGE / SKRIFTELIKE KONTAK

Die eerste kontak wat die vakbond met bestuur maak, sal onder ideale omstandighede, bes moontlik die vorm van 'n brief of 'n telefoonoproep aanneem wat moontlik sal verwys na 'n wye spektrum van sake wat kan wissel van 'n eis van onmiddellike erkenning, of om bestuur in te lig dat 'n nuwe "werknemerskomitee" verkies is. Dit is ook moontlik dat die vakbondamptenare by die onderneming se hoofkantoor opdaag met die versoek om of die bestuur of die werknemers te spreek.

Ongeag die vorm wat die toenadering van die vakbond aanneem, is dit in die onderneming se belang om die inisiatief te neem en alle moontlike beskikbare inligting te bekom met betrekking tot die vakbond. Afhangende die omstandighede is dit altyd wys om die vakbond op die vroegste moontlike geleentheid van aangesig tot aangesig te ontmoet.

Die eerste kontak met die vakbond se verteenwoordigers is van kardinale belang en kan die langtermyn verhouding (indien enige) tussen die vakbond en bestuur beïnvloed. Tydens die eerste kontak vind daar verkieslik nie onderhandelinge plaas nie. Hierdie kontak word gebruik om op 'n informele basis moontlike areas van verwarring en misverstand uit die weg te ruim ten einde 'n gesonde basis vir toekomstige onderhandelinge te skep.

Nel *et al.* (1990:18-17), sê dat dit aanvaar word dat daar duidelikheid oor die volgende sake moet bestaan voordat die eerste "kontak" plaasvind:

- Naam van die vakbond;
- Name van die vakbondamptenare;
- Status van die individuele vakbondamptenare; en
- Aard van die sake wat bespreek gaan word.

Indien die bogemelde inligting nie bekom is tydens die aanloop tot die "eerste kontak" nie, moet dit so spoedig moontlik aandag geniet.

Die groep bestuurders wat aangewys word om die vakbond te ontmoet behoort so klein as moontlik te wees, en behoort uit senior lynbestuurders, 'n arbeidsverhoudinge praktisyn en 'n verteenwoordiger van die hoofkantoor te bestaan. Dit is soms wys, afhangende van die ondernemingstruktuur, dat senior direkteure om strategiese redes nie by die aanvanklike vergadering betrokke is nie.

5.2.8 INLIGTING WAT BESTUUR TYDENS DIE EERSTE "KONTAK" MOET VERKRY

1. VOORGESTELDE VRAAG

- Is 'n kopie van die vakbond se konstitusie ingedien?
- Indien die vakbond se konstitusie nie ingedien is nie, rig 'n versoek aan die vakbond om dit te doen.
- bepaal of die vakbond se trefwydte van sy aansoek die werksaamhede van die onderneming insluit.
- Die hoeveelheid lede in:
- die onderneming

- in die res van die industrie
- Bepaal of hierdie lede “opbetaalde” of “aangetekende” lede is.
- In watter ander ondernemings is die vakbond verteenwoordig?
- Met wie is daar erkennings- en prosedurele ooreenkomste aangegaan?
- Behoort die vakbond aan die Nywerheidsraad?
- Indien wel, watter een?
- Indien nie, wat is die vakbonde se houding met betrekking tot gesentraliseerde bedingingstrukture?
- Is die vakbond lid van ‘n vakbondfederasie of koördinerende liggaam?
- Beskik die vakbond oor kennis en ervaring met betrekking tot die industrie waarbinne die vakbond werkzaam is?
- Wat is die vakbond se houding met betrekking tot die bestaande kommunikasie kanale binne die onderneming (bv. werknemersrade), en die onderneming se arbeidsverhouding- prosedures (bv. dissiplinêre- en griewe prosedures?)
- Tot watter voordeel gaan die vakbond vir sy lede / werknemers strek?
- Voldoen die vakbond aan die vereiste van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956 (soos gewysig)?

5.2.9 SAKE / ONDERWERPE WAT TYDENS DIE AANVANKLIKE STADIUM VAN KONTAK OORWEEG KAN WORD

Alhoewel dit bykans onmoontlik is om al die sake/onderwerpe te noem wat tydens die aanvanklike stadium van die kontak met die vakbond in diepte aandag sal geniet, leer ervaring wel dat daar sekere sake is wat dikwels die onmiddellike aandag van bestuur sowel as die vakbond vereis.

VERTEENWOORDIGING

Die verteenwoordiging van die vakbond (dit is die aantal werknemers wat lede van die vakbond is) sal die belangrikste faktor in die finale besluit wees of die vakbond erken sal word al dan nie. Daar sal van die vakbond verwag word om bewys te lewer dat dit verteenwoordigend is van byvoorbeeld die meerderheid uurliks besoldigde werknemers, of dat dit genoegsaam verteenwoordigend is van ‘n sekere kategorie werknemers of belangegroep. Hierdie “lidmaatskap verifikasie” vind normaalweg op een van die volgende wyses plaas:

- ‘n Lys van name van vakbondlede word deur die vakbond voorsien;
- “Aftrekordervorms” (aansoeke vir vakbond lidmaatskap aftrekkings) kan verskaf word; of
- ‘n Wydersyds aanvaarbare ouditeur kan aangestel word om opbetaalde lidmaatskap te verifieer.

- Dit is belangrik dat daar onderskeid getref word tussen “opbetaalde” lidmaatskap en “aangetekende” lidmaatskap. In die geval waar die vakbond se verteenwoordiging bepaal word, behoort slegs “opbetaalde” lidmaatskap oorweeg te word.

ERKENNING

In terme van bestaande wetgewing word die erkenning van vakbonde aan die diskresie van bestuur oorgelaat. Die mate van verteenwoordiging van die vakbond binne die onderneming behoort 'n rigtingwyser vir bestuur te wees met betrekking tot die erkenning van 'n vakbond met die doel om sekere, of alle werknemers te verteenwoordig ten opsigte van lone, diensvoorwaardes en griewe.

Dit is noodsaaklik dat daar bepaal word watter werknemers deur die vakbond verteenwoordig sal word en ten opsigte van watter geografiese areas die vakbond uiteindelik erken sal word.

TOEGANG

Die vakbond sal om verskeie redes toegang tot die onderneming se perseel verlang. Toegang sal verlang word om besprekings met bestuur/lede te hou en of om lede te werf. Toegang behoort nie op 'n onredelike wyse weerhou te word nie, maar moet onder geen omstandighede toegestaan word alvorens die vakbond se bona fides geverifieer is nie.

AFTREKORDERFASILITEITE

Onderworpe aan die vereistes van bestaande wetgewing, kan aftrekorderfasiliteite aan 'n vakbond toegestaan word sodra 'n aansienlike aantal van die werknemers wat dit beoog om te verteenwoordig, as lede gewerf is.

Aftrekorderfasiliteite kan te enige tyd onttrek word indien die vakbond nie kan bewys lewer dat 'n aansienlike aantal werknemers deur die vakbond verteenwoordig word nie.

In die beskikbaarstelling van aftrekorderfasiliteite verkry bestuur die voordeel dat dit 'n betroubare maatstaf is van lidmaatskap getalle. Dit maak die vakbond ook finansieel aanspreeklik teenoor sy lede.

WERKVLOERVERTEENWOORDIGERS

Die vakbonde sal 'n versoek rig vir die interim of tydelike erkenning van werkvloerverteenwoordigers. Dié verteenwoordigers sal die vakbondlede tydens die erkenningsondehandelings verteenwoordig en kan ook deelneem aan die onderhandeling met betrekking tot die erkennings- en prosedure ooreenkoms (Nel *et al.* 1990:18-19).

5.3 ONDERSKEIE TIPES ERKENNINGSOOREENKOMSTE

Erkennings- en prosedurele ooreenkomste volg nie vasgestelde patrone nie, maar almal poog om dieselfde veld te dek nl: bedingingseenheid en trefwydte van die aansoek, bedingingmasjinerie ens. Piron (1982:22-23), onderskei tussen drie tipes erkenningsooreenkomste nl:

OOREENKOMS VAN BEDOELING

Die ooreenkoms van bedoeling is 'n voorlopige ooreenkoms waarin die bedoeling van die onderskeie partye om 'n meer uitgebreide ooreenkoms in die toekoms te onderhandel, uiteengesit word.

In die verlede is ooreenkomste van hierdie aard normaalweg gesluit onder omstandighede waar die vertrouensverhouding nog nie ontwikkel het nie en waar bestuur die teenwoordigheid van die vakbond as bloot tydelik beskou het, en die sluiting van 'n permanente ooreenkoms nie as nodig beskou is nie. Die kompakter ooreenkoms van bedoeling wat voorsiening maak vir aftrekorderfasiliteite, toegang tot die perseel en erkenning van werkvloerverteenwoordigers is ook populêr onder vakbonde wat 'n minder spesifiek omskrewe verhouding met die werkgewer voorstaan.

PROSEDURELE OOREENKOMS

Die volle prosedurele ooreenkoms is die mees uitgebreide vorm van die erkenningsooreenkoms en kan letterlik honderde bladsye beslaan. Hierdie ooreenkoms poog om so omvattend moontlik te wees en sluit aanhangsels van aanvullende ooreenkomste soos byvoorbeeld, dissipline, griewe, rasionalisasie, veiligheid, werkreëls asook substantiewe sake soos loonskale en diensvoorwaardes in. Bykomend kan voordeleskemas, werkevaluasie en merietebeoordelingstelses ingesluit word.

GERAAMTE OOREENKOMS

Hierdie ooreenkoms word beskryf as die "embrio prosedurele ooreenkoms" wat al die onderwerpe wat in 'n volle prosedurele ooreenkoms gevind word dek, maar in minder detail.

5.4 SUBSTANTIEWE OOREENKOMS

5.4.1 INLEIDING

Een van die kenmerke van die nuwe arbeidsbedeling wat gedurende die vroeë tagtiger jare geïmplementeer is, is die onderhandeling van substantiewe ooreenkomste op gedesentraliseerde of fabrieksvloervlak. Die substantiewe onderhandelinge volg gewoonlik sodra die erkenningsooreenkoms gesluit is. Dit is belangrik om kennis te dra van die feit dat hierdie ooreenkomste interaktief van aard is, aangesien die erkenningsooreenkoms die verhouding tussen die partye daarstel en die prosedures wat gevolg sal word bepaal. Dit baan die weg vir die partye se vreedsame onderhandeling met betrekking tot die substantiewe ooreenkoms, wat die diens- en werksvoorwaardes bevat.

In die vroeë tagtiger jare was hierdie tipe ooreenkoms besonder populêr in die industrieë wat nie ingesluit is in 'n spesifieke Nywerheidsraadooreenkoms nie. Gedurende die latere tagtiger jare het die tendens ontstaan om erkennings- sowel as substantiewe ooreenkomste op fabrieksvloervlak te onderhandel ondanks die bestaan van Nywerheidsraadooreenkomste.

Dit is dus moontlik vir 'n onderneming om hom te midde van 'n dualistiese stelsel te bevind wat aan die een kant gedek word deur 'n Nywerheidsraad-ooreenkoms wat die struktuur, prosedures en substantiewe sake insluit, en aan die ander kant 'n fabrieksvloererkenings- en substantiewe ooreenkoms (Nel *et al.* 1990: 18-75).

5.4.2 DEFINIEËRING VAN DIE KONSEP

Piron (1982:20), sê dat die substantiewe ooreenkoms die werklike diensoorwaardes bevat wat binne die onderneming vir 'n bepaalde tydperk sal geld. Die substantiewe ooreenkoms bevat gewoonlik die finansiële implikasies van die werksverhouding.

Nel *et al.* (1990:18-75), beskryf 'n substantiewe ooreenkoms as 'n kompromis tussen die belange van twee of meer partye. Hierdie kompromis word gesluit deur die betrokke partye om hulle verhouding te stuur in terme van diensvoorwaardes vir 'n spesifieke tydperk. Die substantiewe ooreenkoms is dus ook 'n middel om die verhouding tussen die partye te reguleer. Die substantiewe ooreenkoms verteenwoordig tot 'n sekere mate die belange van bestuur en die werknemers.

Die substantiewe ooreenkoms is ook sodra dit onderteken is, 'n kontrak tussen die onderskeie partye wat betrokke was by die onderhandelinge, d.i. die werkgewer, die vakbond en werknemers binne die onderneming, die industrie, geografiese area of nasionale eenheid.

5.4.3 INHOUD VAN DIE SUBSTANTIEWE OOREENKOMS

Die volgende items word gewoonlik ingesluit in 'n substantiewe ooreenkoms:

- Omvang van die ooreenkoms
- Duur van die ooreenkoms
- Definisies en omskrywings
- Werksure, etenstye en rusposes
- Oortyd
- Kort tyd
- Tydelike aflegging
- Posgraderings, loonskale en differensiasie toelaes
- Betaling van vergoeding
- Jaarlikse verlofbetalings en bonus
- Rasionalisasie toelaes
- Publieke vakansiedae
- Jaarlikse verlof
- Kraamverlof
- Studieverlof
- Onbetaalde verlof en afwesigheid
- Militêrediens soos deur die wet voorgeskryf
- Oorpakke, uniforms en beskermende klere
- Diensverbod
- Besering aandiens-toelae
- Dienssertifikaat

In die bestudering van bogenoemd lys, sal daar kennis geneem word van die feit dat daar waarskynlik net soveel ooreenkomste bestaan as onderhandelinge, aangesien elke ooreenkoms voorsiening maak vir sy eie behoeftes en tot 'n mindere of meerdere mate van ander ooreenkomste kan verskil.

5.4.4 OMVANG VAN DIE OOREENKOMS

Onder normale omstandighede sal die betrokke partye wat by die ooreenkoms betrokke is hieronder gelys word, d.i. die onderneming of werkgewersorganisasie en die vakbond of vakbondfederasie wat betrokke is, kategorie werknemers (indien die ooreenkoms slegs geld met betrekking tot sekere kategorieë werknemers in die onderneming of industrie), die geografiese streek betrokke (indien dit slegs op 'n bepaalde geografiese area van toepassing is), die fabriek wat deur die ooreenkoms gedek word, of die werksplekke wat betrokke is.

Die omvang van die die ooreenkoms verskil dus afhangende van die behoeftes van die bedingingseenheid wat betrokke is, en of dit 'n enkel werkgewer en enkel fabriek eenheid verteenwoordig, en of dit 'n enkel werkgewer en 'n multi-fabriekopset of multi-perseel werkgewer verteenwoordig.

5.4.5 DUUR VAN DIE OOREENKOMS

Die aanvangsdatum, die duur en die datum waarop die ooreenkoms verval, moet uit die substantiewe ooreenkoms bepaalbaar wees. Die verval van die ooreenkoms is van besondere belang met die doel om te verseker dat die bestaande ooreenkoms op die datum verleng word, of dat 'n nuwe ooreenkoms of wysigings aan die bestaande ooreenkoms gefinaliseer is en op die datum in werking tree.

5.4.6 DEFINISIES

Die terme van die ooreenkoms moet gedefinieer word ten einde te verseker dat daar slegs een interpretasie aan geheg kan word.

In fabrieksvloer ooreenkomste is die lys geneig om korter as in die geval van industrie ooreenkomste te wees. In eersgenoemde geval is dit gewoonlik makliker om kritieke definisies te formuleer aangesien die meeste persone op dieselfde perseel (fabrieksvloer) geneig is om dieselfde omskrywings aan die terme te heg. In sulke gevalle word die volgende terme gedefinieër: werknemers, vaste werknemer, tydelike werknemer, voltydse werknemer, kontrak werknemer, die ooreenkoms, bestuur, vakbondlid, vakbond amptenaar, etenstyd, duur van etenstyd, teetyd, etensure, geskikte werknemer, skofwerker, kort tyd en terme soos bv. rasionalisasie wat gereeld

gebruik word. Ander terme wat ingesluit en gedefinieer kan word is: weeklikse basiese loon, daaglikse basiese loon, uurlikse basiese loon, oortydvergoedingskaal en vakansie oortydvergoedingskaal.

In die geval van 'n industrie ooreenkoms is daar bes moontlik definisies met betrekking tot werksgraderings en klassifikasie betrokke. Werk - of taakomsrywings soos bv. die van klerk, motorbestuurder, verkooppersoon, eerste-hulpassistente, en voorman beslaan soms besondere lang skedules wat ook die graderingstelsel vir die spesifieke posisies insluit (Nel *et al.* 1990:18-77).

5.4.7 WERKSURE

Dit is essensieel dat die werksure, sowel as etenstyd en teetyd duidelik in die kontrak omskryf word.

Dit beteken dat begintyd en sluitingstyd, sowel as die totale aantal werksure per dag en week duidelik gestipuleer moet word.

Die prosedures wat deur die onderneming aangeneem word om die intekening en aftekening te kontroleer, behoort in die ooreenkoms beskryf te word.

5.4.8 OORTYD

Die term "oortyd" moet duidelik omskryf word. Uit die betekenis daarvan moet dit blyk dat dit enige addisionele ure bo en behalwe die neergelegde werksure verteenwoordig. Die skaal waarteen oortyd vergoed sal word moet ook gestipuleer word.

5.4.9 AFLEGGING EN KORTTYD

Weinig Suid-Afrikaanse ooreenkomste bevat hierdie klousule, wat in 'n sekere mate baie jammer is. Nel *et al.* (1990: 18-78), omskryf aflegging en korttyd as 'n stelsel wat veral in oorsese lande gebruik word om die fluktuasie te absorbeer wat ontstaan as gevolg van die ekonomiese skommeling. Die doel is om die arbeidsmag te vergroot of te verklein namate die behoefte ontstaan. Die beginsel ter sprake is dat indien daar werk beskikbaar is sal die opgeleide werknemers van die onderneming normale werksure werk. Indien die produksie behoefte egter afneem, sal korttyd gewerk word en die onderneming betaal dan slegs vir die werklike ure wat die werknemers gewerk het.

5.4.10 WERKGRADERING, VERGOEDINGSKALE EN DIFFERENSIASIE TOELAES

Oor die algemeen bevat die substantiewe ooreenkoms 'n gedetailleerde lys van alle werkgraderings en die minimum lone wat op elk van die graderings van toepassing is.

Differensiasie toelaes stipuleer duidelik die toelaes waarop werknemers geregtig is as hulle byvoorbeeld vir 'n nag weg van hulle basis is. Skoftoelaes, en enige ander spesiale toelaes moet omvattend en duidelik omskryf word.

5.4.11 RASIONALISASIE EN HER-INDIENSNEMING

Hierdie klousule kan vervat wees in die substantiewe of erkennings-ooreenkoms of kan as 'n addendum tot die ooreenkoms verskyn in die vorm van 'n afsonderlike rasionalisasie ooreenkoms. Wat ookal die geval mag wees, die voorwaardes waarvolgens werknemers gerasionaliseer mag word en die formule waarkragtens die rasionalisasie sal plaasvind word normaalweg uiteengesit.

Vakbonde dring dikwels daarop aan die die LIFO ("last in first out") beginsel van toepassing sal wees, wat uiteraard daarop gemik is om die sekuriteit van langdiens werknemers te beskerm. Bestuur poog dikwels om uitsluitings op die klousule met betrekking tot werknemers met spesiale vaardighede te verkry, op grond van die feit dat dit opleiding van die werknemers 'n lang en duur proses is. Ondernemings voel dat hierdie belegging in tye van lae indiensneming beskerm behoort te word.

Voorwaardes met betrekking tot die her-indiensneming van gerasionaliseerde personeel word ook ingesluit. Die klousule bepaal ook die prosedure waarkragtens werknemers gerasionaliseer sal word en in hierdie geval moet veral gelet word op die riglyne wat deur die Nywerheidshofsaak *Shezi vs Consolidated Cotton Group (1984) 5 ILJ 23*, neergelê is.

5.4.12 PUBLIEKE VAKANSIEDAE

Publieke vakansiedae wat erken word behoort duidelik omskryf te word op grond van watter vergoeding vir watter dae betaal sal word en watter van die dae as betaalde en onbetaalde vakansiedae erken sal word. Die vergoedingskaal vir sodanige betaalde vakansiedae behoort ook duidelik omskryf te word ten einde enige misverstande te voorkom.

5.4.13 JAARLIKSE EN ANDER TIPE VERLOF

Die aantal dae verlof soos in die diensvoorwaardes uiteengesit behoort duidelik gestipuleer te word as werksdae of kalenderdae. Indien vakansiedae binne die verloftydperk sou val, moet dit ook duidelik wees of die verloftydperk met die tydperk verleng sou word, al dan nie.

Daar bestaan 'n wye verskeidenheid tipes verlof soos byvoorbeeld, studieverlof, deernisverlof en kraamverlof, wat almal duidelik omskryf behoort te word.

- Deernisverlof word dikwels in die ooreenkoms ingesluit. Hierdie verlof word toegeken in die geval van die afsterwe of ernstige siekte binne die werknemers se direkte familiekring.
- Kraamverlof is deesdae 'n algemene kenmerk van ooreenkomste veral in die geval waar daar 'n groot aantal vroulike werknemers betrokke is.
- Studieverlof word normaalweg toegeken op die beginsel van een dag studie verlof, plus een dag waarop die eksamen afgelê word.

5.4.14 AFWESIGHEID VAN DIE WERK

Die volgende tipes afwesigheid van die werk is algemeen en verdien aandag naamlik:

- afwesigheid van werk; en
- afwesigheid ten opsigte van vakbond sake.

Afwesigheid van die werk is onderworpe aan twee vereistes:

- die werknemer het sy bestuurder / opsiener se toestemming om weens wettige redes wat vir die onderneming aanvaarbaar is, afwesig te wees; of
- in die geval van siekte, waar 'n mediese sertifikaat deur 'n gekwalifiseerde mediese praktisyn uitgereik is en die volgende inligting bevat: (i) die aard van die siekte; en (ii) die tydperk van afwesigheid. Die dokter se briefhoof moet op die mediese sertifikaat verskyn en geen wysigings van enige aard mag daarop voorkom nie. Die mediese sertifikaat word normaalweg na twee dae se afwesigheid weens siekte vereis. Daar word egter in alle gevalle van die werknemer vereis om voordat hy sy werkplek verlaat of onmiddellik nadat hy terugkeer, 'n rede met betrekking tot sy siekte te verskaf.

5.4.15 WETLIK VOORGESKREWE MILITERÊ DIENS

Die toegelate tydperk van afwesigheid en voorwaardes met betrekking tot vergoeding en ander diensvoorwaardes, word hier omskryf. Dit is normaal dat slegs die tydperk soos deur die wet voorgeskryf, erken word. Daar word ook verwys na enige diensvoordele wat 'n werknemer tydens militêre diens sou ontvang, (d.i. pensioen, mediese- en versekeringsvoordele).

5.4.16 UNIFORMS EN BESKERMENDE KLERE

Daar behoort duidelike riglyne te bestaan met betrekking tot die verskaffing van uniforms en beskermende klere en die verpligte dra van sodanige items in sekere omstandighede. Die frekwensie van vervanging en wie verantwoordelik sou wees vir die koste daarvan asook vir die skoonmaak van die items, moet omskryf word.

5.4.17 ANDER WERKSPRAKTYKE

Daar bestaan 'n menigte werkspraktyke wat van onderneming tot onderneming verskil en wat moontlik in die substantiewe ooreenkoms vervat kan word. Dit is egter onmoontlik om 'n volledige lys van sodanige items te verskaf omdat dit hoofsaaklik afhang van die tipe onderneming wat betrokke is.

5.4.18 WETGEWING WAT OOREENKOMSTE AFFEKTEER

Dit is altyd handig om 'n lys van die wetgewing wat hierdie tipe ooreenkoms affekteer beskikbaar te hê. In die geval van handel en nywerheid in Suid-Afrika is die volgende wetgewing belangrik:

- Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956;
- Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet 3 van 1983, en
- Die Wet op Publieke Vakansiedae, Wet 5 van 1952 (soos gewysig).

5.4.19 SAMEVATTING

Die substantiewe ooreenkoms bevat 'n groot hoeveelheid detail met betrekking tot die werklike kontraktuele verpligtinge van beide partye. Dit behoort juis om hierdie rede duidelik geformuleer te word. In die geval word verskillende moontlikhede wat gevolg kan word uiteengesit, maar aangesien elkeen onderhewig is aan onderhandeling, kan dit slegs dien as 'n lys van voorstelle wat in ag geneem kan word wanneer die voorbereiding vir

onderhandelinge opgestel word. Die resultaat sal grootliks afhang van die vaardigheid van die onderskeie onderhandelaars, die vasbeslotenheid van bestuur en die vakbond om 'n redelike, en werkbare ooreenkoms te sluit, en die deursettingsvermoë van die onderskeie partye om die vooraf opgestelde doelwit te bereik.

Dit is 'n taak vir professionele mense, en die onderhandelaars, die bestuur betrokke by die proses sowel as die vakbondleiers moet hoogs opgeleide en ervare persone wees met betrekking tot arbeidsverhoudinge en kollektiewe bedinging.

5.5 ANDER KOLLEKTIEWE OOREENKOMSTE

Bo en behalwe die erkennings- en substantiewe ooreenkoms, is die behoefte van die partye in spesifieke situasies soms van 'n aard dat daar noodgedwonge ander kollektiewe ooreenkomste aangegaan word. Dié ooreenkomste kan byvoorbeeld die volgende dek:

- Gesondheid en veiligheid;
- Produktiwiteit;
- Nuwe tegnologie;
- Rasionalisasie;
- Nasionale protes

Ooreenkomste met betrekking tot die eerste drie, is relatief onbekend in Suid-Afrika en word slegs op 'n beperkte skaal aangegaan. Die rasionalisasie ooreenkoms is egter meer bekend in Suid-Afrika. Soos reeds voorheen genoem word die rasionalisasie ooreenkoms normaalweg in die erkennings- of substantiewe ooreenkoms ingesluit. Daar bestaan egter gevalle waar die vakbonde en ondernemings slegs 'n rasionalisasie ooreenkoms aangaan. Die nasionale protes ooreenkoms is nog nie algemeen in Suid-Afrika bekend nie, maar in die loop van die volgende aantal jare sal dit 'n realiteit word.

5.5.1 GESONDHEID- EN VEILIGHEIDSOOREENKOMSTE

Alhoewel daar slegs 'n beperkte aantal gesondheid- en veiligheidsoreenkomste gesluit word, is vakbonde in 'n toenemende mate besig om aandag te skenk aan gesondheid en veiligheid om 'n veilige werkplek vir sy lede te verseker. 'n Gesondheid- en veiligheidsoreenkoms kan die volgende aspekte dek:

- Die verkiesing van gesondheid- en veiligheidsverteenwoordigers;
- Pligte van die verteenwoordigers;
- Die stigting van die gesondheid- en veiligheidskomitees
- Bestuur se regte en verantwoordelikhede;
- Gesamentlike bestuurs- en vakbondvergaderings met betrekking tot gesondheid en veiligheid.
- Die aanstelling van 'n onafhanklike liggaam of persoon om ondersoek in te stel na die gesondheid en veiligheidsaspekte binne die onderneming.

5.5.2 PRODUKTIWITEITSOOREENKOMSTE

Alhoewel hierdie tipe ooreenkomste betreklik nuut in Suid-Afrika is, is die voorspelling dat weens die lae produktiwiteitspeil in die land, hierdie tipe ooreenkoms 'n realiteit in die toekoms sal word.

5.5.3 NUWE TEGNOLOGIE OOREENKOMSTE

Nuwe tegnologie ooreenkomste is uiters skaars in Suid-Afrika. As gevolg van die toenemende styging in arbeidskoste en as gevolg van vakbondwese, het 'n aantal werkgewers hulle na nuwe tegnologie gewend wat minder arbeid intensief is, om sodoende koste te bespaar ten einde mededingend te kan bly.

Volgens Nel *et al.* (1990:18-84), stel die "British Trade Union Council" die volgende riglyne met betrekking to die instelling van nuwe tegnologie:

- Volle vakbond deelname en instemming voordat nuwe tegnologie ingestel word;
- Inter-vakbond samewerking, waar van toepassing;
- Toegang tot alle relevante inligting en gereelde konsultasie met betrekking tot die onderneming se beplanning;
- Onderneming tot die verhoging van produktiwiteit en die uitskakeling van oortolligheid, of indien dit nie moontlik is nie, beplande her-verspreiding en/of verbeterde rasionalisasie vergoeding;
- Opleiding, teen volle vergoeding, vir diegene wat deur nuwe tegnologie geraak word;

- Vermindering van basiese diensure en sistematiese oortyd;
- Verseker dat rekenaar gebaseerde inligting nie as werksprestasie-meting gebruik word nie; en
- Die daarstelling van 'n gesamentlike bestuurs/vakbond reëling om die vordering te monitor.

5.5.4 RASIONALISASIE OOREENKOMS

Vakbonde wat 'n rasionalisasie ooreenkoms beding, dring daarop aan dat die neergelegde rasionalisasie prosedures gevolg word. Hierdie stappe is generies van aard en om hierdie rede kan spesifieke behoeftes van die onderneming en die werknemers in hierdie ooreenkoms vervat word. Die rasionalisasie ooreenkoms kan sommige, of al die volgende elemente bevat:

- Daar moet toegesien word dat die vakbond vroegtydig in kennis gestel word van die onderneming se voorgenome rasionalisasieprogram.
- Reëlins met betrekking tot die lewering van die nodige bewys dat rasionalisasie noodsaaklik is. Die vakbond mag finansiële inligting of 'n onafhanklike oudit verlang.
- Reëlins met betrekking tot die oorweging van alternatiewes in plaas van rasionalisasie.
- Die kriteria wat gevolg sal word in die selektering van die werknemers wat vir rasionalisasie geormerk word. Die vakbond mag aandrang op die "LIFO" (last in first out) beginsel, maar dit is moontlik dat 'n reeks kriteria aanvaar kan word.
- Voorsiening moet gemaak word vir die moontlikheid dat bestuur die gerasionaliseerde werknemers met gespesialiseerde vaardighede kan behou.
- Reëlins met betrekking tot die werklike selektering van die werknemers vir rasionalisasie. Hierdie stap kan in samewerking met die vakbond geskied, of bestuur kan 'n lys van name saamstel en dit aan die vakbond vir goedkeuring voorlê.
- Reëlins met betrekking tot die wyse waarop werknemers wat betrokke is in kennis gestel word.
- Voorsiening vir spesiale gevalle - (d.i. gevalle waar rasionalisasie ernstige ontbering sal veroorsaak).

- Reëlings dat die werkgewer die werknemers daadwerklik sal bystaan in 'n poging om ander geskikte werk te vind.
- Inligting met betrekking tot die rasionalisasiepakket. Dit sluit die kriteria in waarvolgens *ex gratia* betalings gedoen sal word.
- Reëlings met betrekking tot die heropleiding van gerasionaliseerde werknemers. In sommige gevalle onderneem die werkgewers om die werknemers te ondersteun, finansieël of andersins, in die opleiding vir 'n ander werk.
- Reëlings vir nasorg - Die werkgewer mag instem tot die stigting van 'n raadgewende diens ter ondersteuning van die gerasionaliseerde werknemers.
- Die onderneming om gerasionaliseerde werknemers herindiens te neem indien daar geskikte vakatures sou ontstaan. Hierdie onderneming behoort slegs vir 'n spesifieke tydperk geldig te wees, byvoorbeeld een of twee jaar.

In gevalle waar die rasionalisasie van werknemers onvermydelik geraak het, word die werkgewers en vakbonde deur 'n gemeenskaplike probleem gekonfronteer. Dus, alhoewel daar heelwat bitterheid kan bestaan, en die seleksieproses deur middel van distribueerende bedinging kan geskied, sal die rasionalisasie ooreenkoms normaalweg deur middel van integreerende bedinging tot stand kom (Bendix, 1992:504-505).

5.5.5 NASIONALE PROTES OOREENKOMS

Die nasionale protes ooreenkoms is nuut en uniek in Suid Afrika. Dit het ontstaan uit die behoefte van die werknemers om solidariteit te betoon met betrekking tot 'n spesifieke sosio-politieke saak aan die een kant, en die werkgewer se behoefte om sulke aksies te reguleer aan die ander kant.

Dit kan aanvaar word dat totdat daar oplossings vir die sosio-politieke probleme gevind is, meer ooreenkomste van die aard gesluit sal word. 'n Nasionale protes ooreenkoms kan die volgende sake dek:

Indien die nasionale protes in die vorm van 'n wegbly-aksie is:

- Die uitvoering van pligte voor of na die voltooiing van normale skofte, naweke of publieke vakansiedae, om vir die verlies te vergoed wat tydens die wegbly-aksie gely word.
- Daar sal nie dissiplinêre stappe teen deelnemers aan die wegbly-aksie geneem word nie.

Indien die nasionale protesaksie die vorm van 'n demonstrasie op die onderneming se perseel aanneem:

- Die erkenning deur die vakbond en sy lede dat die normale bedryf van die onderneming nie in enige mate geaffekteer sal word nie.
- Ooreenkoms met die onderneming met betrekking tot 'n spesifieke area wat die werknemers sal gebruik vir die demonstrasie.
- Ooreenkoms dat die werknemers wat aan die demonstrasie deelneem op geen wyse enige ander deel van die onderneming se perseel sal okkupeer, of met enige ander werknemer wat besig is met die uitvoering van sy pligte sal inmeng nie.
- Sodanige demonstrasies sal tydens vooraf ooreengekome tye plaasvind, d.i. gedurende etenstyd, voor die aanvang van werk, of nadat die skof voltooi is.
- Werknemers mag binne die ooreengekome area, baniere en vlae vertoon, sowel as dans en sing.
- Die verkiesing van werknemers om as beamptes tydens die demonstrasies op te tree, en om toe te sien dat die ooreengekome vereistes nagekom word.

5.6 SAMEVATTING

Enige tipe ooreenkoms word normaalweg deur middel van lang en intensiewe bedinging gesluit. Dit is daarom noodsaaklik dat die onderskeie partye vooraf hulle doelwitte duidelik formuleer. Dit is ook nodig dat elke klousule van die finale ooreenkoms geverifieer, en deur alle partye aanvaar word ten einde enige latere misverstande te voorkom.

Vakbonde wat op werksvloer erkenning geniet mag eis dat spesifieke ooreenkomste wat na sake soos veiligheid en gesondheid, personeelvermindering en die bekendstelling van nuwe tegnologie verwys onderhandel moet word, terwyl bestuur dit eerder in 'n produktiwiteitsooreenkoms met die vakbond vervat wil sien. Reëls kan slegs in die geval van personeelvermindering neergelê word. Die inhoud van die ander ooreenkomste sal afhang van die heersende omstandighede sowel as van die behoeftes van die vakbond en bestuur.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 INLEIDING

In die lig van die besprekings in die voorafgaande hoofstukke rakende enkele aspekte van die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer, is dit nodig om enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te maak.

Die doel van die studie was om aan die leser/bestuurder enkele riglyne daar te stel met betrekking tot die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses.

Ten einde bogenoemde doel te bereik, is daar in hierdie studie gekyk na enkele aspekte wat te doen het met die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer. Hierdie studie is hoofsaaklik op 'n teoretiese basis, sowel as die menings en aanbevelings van die skrywer, gebaseer.

In die hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak en daarna word enkele aanbevelings op grond daarvan gedoen.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

In hierdie gedeelte sal die fokus val op die gevolgtrekkings wat voortspruit uit die bevindinge van die studie.

6.2.1 TEORETIESE PERSPEKTIEWE VAN DIE ONDERHANDELINGS-PROSES

Onderhandeling is die praktiese implementering van die kollektiewe bedingingskonsep. Onderhandeling gee dus aanleiding tot die uitruil van inligting deur middel van kommunikasie.

Vakbondonderhandeling is een van die mees ingewikkelde en moeilikste tipes onderhandelinge wat bestaan en soos uit die voorafgaande studie afgelei kan word is die voorbereiding vir onderhandeling noodsaaklik vir beide die onderneming en die vakbond.

In die voorbereiding vir onderhandeling is daar 'n magdom items wat aandag verg. Dit wissel van die basiese samestelling van die onderhandelingspan tot

die samestelling van inligting en die skedulering van voorbereidings vir onderhandeling.

Onderhandeling is nie net 'n besluitnemingsproses nie, maar dien ook as 'n forum waar die werknemer se deelname gevestig en ontwikkel word. Onderhandeling stel die onderskeie partye in staat om hulleself hoorbaar te maak en van hulle behoeftes en verwagtinge te laat kennis neem.

6.2.2 DIE ROL VAN DIE VAKBONDE, WERKGEWERSORGANISASIES EN DIE STAAT TYDENS DIE ONDERHANDELINGSPROSES TUSSEN WERKGEWER EN WERKNEMER

Vakbonde het ontstaan as 'n teenvoeter vir die onreg wat werknemers aangedoen is deur die eksploiterende bestuur gedurende die Industriële Rewolusie. Vakbondontwikkeling moet gesien word teen die agtergrond van die ineenstorting van die Feodale-stelsel en die Ambagsgildes wat vervang is deur 'n stelsel van vrye onderneming, die onteiening van mense wat in dorpe gewoon het, die bankrotskap van ambagsmanne, die fabriekstelsel en die opkomende kapitalisme.

Vakbonde het ontstaan uit die geloof van werknemers dat hulle slegs hulle lot kan verbeter deur saam te organiseer in 'n korporatiewe liggaam wat namens hulle kan optree en onderhandel.

Die Industriële Rewolusie het aanleiding gegee tot die opstel van die markte vir Britse vervaardigers wat gegroei het tot 'n wêreldmark. Die verouderde produksiemetodes was nie instaat om die nuwe uitdaging die hoof te bied nie en is deur die fabriekstelsel vervang. Hierdie verandering het 'n fundamentele aanpassing in die lewe en werksomstandighede van die mense teweeg gebring en het primêre aanmoediging vir vakbondontwikkeling verskaf.

Onder die ou stelsel was die eienaar geredelik beskikbaar en het soms saam met die werknemers gewerk. Sodoende het hy die griewe, probleme en aspirasies van sy werknemers geken en verstaan. Onder die nuwe stelsel het die afstand tussen die werknemer en werkgewer vergroot en het die werknemers die gevoel gekry dat solank hulle individueel optree, hulle magteloos is. Indien hulle egter sou saamspan en met een stem praat, sou bestuur hulle nie so maklik kon ignoreer nie. Hier het die tradisie van kollektiewe-aksies ontstaan in 'n reaksie teen die nuwe fabriekstelsel.

Die werknemersgemeenskap was tydens die Industriële Rewolusie gruwelik uitgebuit. Die mededinging tussen ondernemings en die winsmotief het bestuur genoop om koste so laag moontlik te hou.

Swak werksomstandighede, dissipline wat met 'n ysterhand toegepas is en swak lone was bydraende faktore tot die werknemers se siening dat vakbonde hulle enigste redding is om hulle omstandighede te verbeter.

Die fabriekstelsel het die beginsel van massaproduksie ontwikkel. Omdat die ou metode van produksie te stadig en duur was om aan die hoë produksieverwagtinge van die fabriekstelsel te voorsien, is die beginsel van die verdeling van arbeid ingevoer. Hierdie nuwe produksiemetodes was meer doeltreffend en het 'n vinniger vloei van produksie verseker. Dit het aanleiding gegee tot die besnoeiing van koste met gevolglike hoër winste. Hierdie winste is egter nie direk aan die werknemers deurgegee nie en die logiese uitvloeisel hiervan was dat die werknemers wat hierdeur geraak was, saam sou kom in 'n kollektiewe entiteit ten einde te poog om van die mees uitstaande ongelykhede wat inherent aan die stelsel is, te verander.

Die konflik van belange tussen die werkgewer en werknemer het duidelik geword. Vir die werknemer is lone lewensbelangrik, terwyl dit vir die ondernemer slegs 'n deel van die produksiekoste is wat so laag moontlik gehou moet word. Vir die skrywer is dit hoofsaaklik die primêre bron van konflik tussen die werknemer en werkgewer.

Omdat die aard van die taak wat die werknemers verrig het "ontmens" en hulle vaardighede en potensiaal nie na behore ontwikkel is nie, word die konflik wat inherent is aan die verhouding met die werkgewer, verder verhoog.

Die skrywer is van mening dat die kompleksiteite van die vakbond nie geïgnoreer kan word deur hulle funksie in 'n enkele frase op te som nie. Vakbondbelange is oor 'n wye spektrum versprei wat duidelik in die onderskeie funksies wat hulle lewer, reflekteer.

Vakbondfunksies kan hoofsaaklik in vyf aspekte onderskei word, naamlik:

- Magsterme;
- Ekonomiese terme;
- Werksregulasie terme
- Sosiale veranderingsterme;
- Selfverweseningsterme.

Vakbondlede ontvang ondersteuning van vakbonde, nie slegs in die vorm van sekuriteit nie, maar ook in die vorm van finansiële voordele. Die skrywer is van mening dat bogenoemde 'n belangrike oorweging is vir vakbondlidmaatskap.

Kollektiewe bedinging is een van die belangrikste instrumente in die hande van die vakbonde. Dit stel hulle in staat om die belange van hulle lede te bevorder. Kollektiewe bedinging hou nie slegs verband met loononderhandelinge nie maar 'n vakbond wat sy lede aktief verteenwoordig

sal op 'n deurlopende basis besig wees met een of ander vorm van bedinging.

Kollektiewe-aksie, wat 'n integrale deel van kollektiewe bedinging vorm, is volgens die skrywer se mening een van die vakbond se magtigste wapens om hulle mag te vertoon en om druk op die werkgewer te plaas. Voorbeelde van chaos wat deur stakende werkers aangerig word, is legio.

Vakbonde wat hulle met een of ander politieke bestel vereenselwig kan volgens die skrywer se mening 'n belangrike rol speel in die verandering van die heersende ekonomiese- en politieke bestel. 'n Sprekende voorbeeld hiervan is die huidige toestand in Suid-Afrika.

Die werkvloerverteenwoordiger is die primêre skakel tussen die vakbond, sy lede en bestuur, en kan volgens die skrywer se mening 'n wesenlike rol speel in die harmonie wat op die werksvloer heers.

Die werkgewer se rol in arbeidsverhoudinge het merkwaardig min aandag ontvang desondanks die bewerings dat die werkgewer in elk geval die dominante invloed in die vorming van werksverhoudinge het. Die skrywer is van mening dat ten spyte van die verandering in eienaarskap en strukture van besigheidsorganisasies, die werkgewer se doelwitte in arbeidsverhoudinge nog steeds gesien moet word as afhanklik van besigheidsbeginsels te wees.

In die poging van die werkgewers om eendersyds beheer oor die werknemers se gedrag in die werkplek te verhoog, en andersyds om koste van arbeid te verlaag, of so laag moontlik te hou ten einde die voortbestaan van die organisasie te verseker, speel die werkgewersorganisasies 'n aansienlik rol.

Die skrywer is van mening dat die rol en funksies van werkgewersorganisasies dramaties sal uitbrei namate die arbeidsverhoudinge binne Suid-Afrika ontplooi.

Die rol wat die Staat speel in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses, is die handhawing van stabiliteit en produktiwiteit in die ekonomie. Die aard van die Staat se benadering tot arbeidsverhoudinge is afhanklik van die heersende politieke ideologie (liberaal of korporatisme) en die relatiewe mag van die vakbonde.

Die skrywer is van mening dat die Staat as derde party in die arbeidsverhoudingstelsel, 'n uiters belangrike rol in arbeidsverhoudinge kan speel. Deur wetgewing, wat beide die individuele sowel as kollektiewe werksverhouding beheer, en direkte staatsinmenging het die Staat 'n belangrike invloed op arbeidsverhoudinge binne 'n gemeenskap.

Gesien vanuit 'n pluralistiese persektief, beklee die Staat 'n neutrale posisie tussen die konflikterende belange van bestuur en die werknemers aan die een kant, en die werknemers en vakbonde aan die ander kant.

Vanuit die radikale perspektief word dit gesien dat die Staat die belange van die kapitaliste dien.

Die volgende veranderlikes speel 'n rol in die regulering van Staatsinmenging:

- Bemerkingsindiwidualisme;
- Liberale kollektiwisme;
- Intervensjonalisme; en
- Neo-liberalistiese "laissez-faire".

Metodes van Staatsinmenging geskied hoofsaaklik op die terreine:

- Staat as werkgewer;
- Staat as wetgewer;
- Staat as bemiddelaar; en
- Staat as reguleerder.

6.2.3 INDUSTRIËLE DEMOKRASIE EN WERKNEMERSDEELNAME

Druk op bestuur om meer doeltreffend te funksioneer, en om 'n harmonieuse en deelnemende werksverhouding daar te stel, het menige ondernemingsgenoot om ondersoek in te stel na die implementering van deelnemende meganismes in hulle besluitnemingsprosesse. Die skrywer is van mening dat hierdie konsep van werknemersdeelname die pad vorentoe in Suid-Afrika sal aandui.

Die nuwe konsep Arbeidswetgewing en die Kingverslag, waarin daar verwys word na korporatiewe beheer, gee 'n nuwe dimensie aan werknemersdeelname binne ondernemingsverband.

Die konsep van industriële demokrasie aan die een kant en werknemersdeelname aan die ander kant, beklemtoon die belangrikheid van samewerking tussen die werkgewer en werknemer, sowel as die belangrikheid dat die werknemer deel moet vorm van die bestuur van die besluitnemingsproses.

Die skrywer is van mening dat aangesien die industriële aktiwiteit as 'n sosiale aktiwiteit gereken word, behoort werkgewers en werknemers 'n gelyke belang daarin te hê.

Konflik in arbeidsverhoudinge kan vervang, of ten minste gebalanseer word deur werknemersamewerking.

Werknemersdeelname aan die besluitnemingsproses van die onderneming, bestaan uit drie inter-afhanklike elemente, naamlik:

- Invloed;
- Interaksie; en
- Inligtingsdeling.

Indien werknemersdeelname ingestel word om 'n taakgesentreerde benadering te vorm, sal deelname beperk word tot die laer vlakke van die onderneming en sal dit hoofsaaklik die gesamentlike organisering en beplanning van die werksproses behels.

Industriële demokrasie kan slegs uitgebrei word deur die daarstelling van mags-gesentreerde deelname.

Werknemersdeelname behoort die een of ander van die volgende vorme aan te neem:

- Inligtingsdeling deur die verspreiding van inligting of kommunikasie van bestuur na werknemers en van werknemers na die onderskeie bestuursvlakke.
- Onafhanklike werksgroepe waar die werknemer betrokke raak by sy taak, om werksbevrediging te bevorder en om daardeur meer produktief te raak. Die skrywer is van mening dat indien die werknemer betrokke raak by belangrike aspekte soos byvoorbeeld werksverryking, werksverbreding en werksrotasie dit 'n belangrike rol kan speel om werksbevrediging en produktiwiteit by die werknemers te bevorder.
- Fabrieksvlak komitees of -rade wat tans die mees populêre vorm van werknemersdeelname is.
- Skakelkomitees wat bestaan uit 'n gelyke getal verteenwoordigers uit die bestuurs- en werkerskorps en wat by uitstek konsulerend van aard is.
- Werknemerskomitees bestaande uit verkose verteenwoordigers.
- Veiligheidskomitees wat sake met betrekking tot veiligheid en gesondheidsaangeleenthede hanteer.
- Werkvloerverteenwoordigerskomitees wat die vakbond se aanstelling op die werksvloer is.

- Medebestuur deur werknemers waar werknemersdeelname uitgebrei word om voorsiening te maak vir medebestuur.
- Gesamentlike besluitneming op toesighoudende rade.
- Winsdelingskemas.
- Aandeelhouerskemas.
- Koöperatiewe ondernemings.

Dit is belangrik dat die onderneming duidelikheid verkry met betrekking tot die onderskeid tussen direkte en indirekte werknemersdeelname.

Die skrywer is van mening dat enige vorm van werknemersdeelnemingsprogram slegs suksesvol kan wees indien alle belanghebbendes by die instelling en bestuur daarvan betrokke is.

Die implementering van 'n suksesvolle werknemersdeelnemingsprogram is 'n moeilike pad wat besaai is met verskeie probleme. Bestuur moet op die volgende bedag wees, naamlik die onrealistiese verwagtinge met betrekking tot die aard en omvang van die proses en die swak bestuur van die verandering.

Die taak om werknemersdeelname te inisieer, vereis die verbintenis en betrokkenheid van topbestuur. Dit impliseer dat die kultuurwaardes van die onderneming gediagnoseer word en dat 'n toekomsvisie vir die onderneming ontwikkel word.

Die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming en die ondersteuning van die beginsel van vryheid van assosiasie, moet aangevul word deur die verklaring waarin die rol van die vakbond in die werknemersdeelnemingskema erken word.

Werknemersdeelname kan dinamies wees en kan basiese waardes soos byvoorbeeld, demokrasie, gesamentlike besluitneming en die gebruik van mag aanraak.

Dit blyk dat daar genoegsame konsensus onder die Arbeidsverhoudingegemeenskap bestaan, om ondersoek in te stel na die wenslikheid om een of ander vorm van werknemersdeelname in Suid-Afrika in te stel.

6.2.4 ONDERHANDELING EN DIE SLUITING VAN OOREENKOMSTE

Na aanleiding van 'n aanbeveling deur die Wiehahn kommissie dat die dualisitiese stelsel van statutêre kollektiewe bedinging vir blankes, kleurlinge en Indiers deur die meganisme van die Nywerheidsrade en die

Nywerheidskonsiliasiewette en die konsultasiemeganisme vir swartmense wat bestaan het in terme van die Nie-blanke Arbeidswet, afgeskaf word, is die aanbeveling deur die Parlement aanvaar en in 1979 is die Wet op Arbeidsverhoudinge gepromulgeer waarkragtens die oorgrote meerderheid ekonomies aktiewe swartes ingesluit word by die definisie van 'n "werknemer". Die statutêre kollektiewe onderhandelingsmeganisme en dispuut oplossingsprosedure het nou toeganklik geword vir swart werknemers en hulle opkomende vakbonde.

Alhoewel wysigings aan die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, voorsiening maak vir erkenningsooreenkomste ingevolge artikel 31A, word die meeste erkenningsooreenkomste gesluit sonder die streng nakoming van die statutêre vereiste, wat weereens die "nie-statutêre" aard van kollektiewe bedinging beklemtoon.

Dit is belangrik dat bestuur kennis neem van die neiging die afgelope aantal jare dat daar weg beweeg word van fabrieksvloerooreenkomste en dat groter klem geplaas word op die eis vir kollektiewe bedinging hoër op in die onderneming en industrie.

Die erkenning van 'n vakbond is sekerlik een van die mees prominente eienskappe van die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer. Die proses van erkenning begin wanneer die vakbond die bestuur van 'n onderneming nader met die versoek om die werknemers van die onderneming te verteenwoordig, en na hulle belange om te sien.

Dit is belangrik dat bestuur van ondernemings in Suid-Afrika die erkenningsooreenkoms sal sien as 'n belangrike middel om die verhoudinge tussen werkgewer en werknemer te verbeter en te reguleer.

Bestuur moet kennis neem van botsende belange binne elke onderneming bestaan en dat dit belangrik is dat maatreëls getref word om hierdie botsende belange te akkommodeer.

Werkplekreëls kan onder die volgende hoofde geklassifiseer word:

- Reëls deur die Parlement (Wet op Arbeidsverhouding, Wet 28 van 1956);
- Reëls deur bestuur (staande werksprosedures);
- Reëls gesamentlik opgestel deur bestuur en werknemers (werknemersvoordele);
- Reëls gesamentlik deur bestuur en die vakbond(e) opgestel (kollektiewe bedingingsooreenkomste soos byvoorbeeld erkennings- en prosedurele ooreenkomste);

- Reëls wat ontstaan uit gebruike en praktyke ('n ongeskrewe verstandhouding met betrekking tot die wyse waarop sekere dinge binne die werkplek hanteer moet word); en
- die doel van die reëls is om te verseker dat koördinasie en kontrole op so 'n wyse geskied dat die konflik van belange van diegene wat beheer word (werknemers) tot die minimum beperk word.

Die prosedures wat die reëls afdwing kan verdeel word in informele reëlins en meer formele prosedures waarvoor daar twee kategorieë bestaan, naamlik substantiewe ooreenkomste wat spesifiek verwys na die diensvoorwaardes, d.i. lone en diensure, en prosedurele ooreenkomste wat spesifiek betrekking het op onderhandeling en konsultasie, byvoorbeeld, erkennings- en prosedurele ooreenkomste.

Erkenning van die vakbond/e word op die stadium toegestaan wanneer die vakbond aan die werkgewer se eise met betrekking tot erkenning) voldoen.

Bestuur moet in gedagte hou dat erkenning 'n deurlopende proses is wat deur die prosedurele reëlins gereguleer word.

Die erkennings- en prosedurele ooreenkoms struktureer die dinamiese verhouding tussen die werkgewer en die vakbond, en maak voorsiening vir die daarstelling van sekere regte en pligte vir beide partye.

Die substantiewe aangeleenthede wat in die beleid met betrekking tot die erkenning van vakbonde en kollektiewe bedinging vervat sal wees, sal uiteraard wissel volgens die oorkoepelende arbeidsverhoudingdoelwitte van bestuur en die algemene behoeftes van die onderneming.

Die substantiewe onderhandelinge volg gewoonlik sodra die erkennings-ooreenkoms gesluit is. Dit is belangrik dat bestuur kennis dra van die feit dat hierdie ooreenkomste interaktief van aard is.

Die tendens het gedurende die latere tagtiger jare ontstaan om erkennings-sowel as substantiewe ooreenkomste op fabrieksvloervlak te onderhandel ondanks die bestaan van Nywerheidsraadooreenkomste.

Dit is moontlik dat 'n onderneming hom te midde van 'n dualistiese stelsel bevind wat aan die een kant gedek word deur 'n Nywerheidsraad-ooreenkoms, en aan die ander kant 'n fabrieksvloererkennings- en substantiewe ooreenkoms.

6.3 AANBEVELINGS

Enkele aanbevelings sal nou gedoen word ten opsigte van die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer.

- Die kompleksiteit van die vakbond moet nie geïgnoreer word deur hulle funksie in 'n enkele frase op te som nie.
- Die onderskeie partye moet beseft dat kollektiewe bedinging een van die belangrikste instrumente in die hande van die vakbonde is. Kollektiewe bedinging hou verband met die wese van die vakbond se verteenwoordiging van sy lede se belange.
- Kollektiewe-aksies moet as die vakbond se magtigste wapen gesien word om druk op die werkgewer te plaas. Dit is belangrik dat die onderneming daarvan kennis sal neem.
- Die onderskeie partye moet in gedagte hou dat die werkvloer-verteenvoorder 'n wesenlike rol kan speel in die harmonie wat op die werksvloer heers.
- Werkgewers behoort 'n groter rol te speel in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses. Ten spyte van die verandering in eienaarskap en strukture van besigheidsorganisasies, behoort die werkgewer se doelwitte nog steeds gesien te word as afhanklik van besigheidsbeginsels te wees.
- Dit is belangrik dat die rol wat werkgewersorganisasies tans in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses speel, uitgebrei word.
- Die Staat moet beseft dat die rol wat hy in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer speel verreikende gevolge vir die politieke- sowel as ekonomiese strukture binne die gemeenskap kan hê en dus met groot omsigtigheid en verantwoordelikheid toegepas behoort te word.
- Aangesien die industriële aktiwiteit as 'n sosiale aktiwiteit gereken word, behoort werkgewers en werknemers 'n gelyke belang daarin te hê.
- Die onderneming moet duidelik onderskeid tref tussen direkte en indirekte werknemersdeelname.
- Die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming en die ondersteuning van die beginsel van vryheid van assosiasie moet aangevul word deur die verklaring waarin die rol van die vakbond in die werknemersdeelnameskema erken word.
- Die erkenning van 'n vakbond is een van die mees prominente eienskappe van die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer en behoort om die rede deur die onderneming met groot omsigtigheid hanteer te word.

- Die onderneming moet kennis neem van die botsende belange binne die onderneming en dat dit belangrik is om die nodige maatreëls te tref om hierdie botsende belange van die onderskeie partye te akkomodeer en te reguleer.
- Dit is belangrik dat die ondernemings in Suid-Afrika die erkenningsooreenkoms as 'n middel sal sien om die verhoudinge tussen werkgewer en werknemer te verbeter en te reguleer.
- Die onderskeie partye moet erkenning as 'n deurlopende proses sien wat deur die prosedurele reëlings gereguleer word.

Die aanbevelings wat gemaak is, moet nie gesien word as die volledige pakket wat gebruik kan word vir die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer nie. Dit is slegs enkele riglyne wat deur die onderskeie partye gebruik kan word aangesien dit onmoontlik is om in hierdie studie die totale veld van onderhandelinge en die bestuur daarvan te dek.

6.4 SLOTOPMERKINGS

Die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen die werkgewer en werknemer sluit die daarstelling en implementering van 'n verskeidenheid prosedures in, en dit is belangrik dat bestuur en toesighouers in die onderneming opgelei word in die suksesvolle toepassing van sodanige prosedures.

Elke party wat 'n rol speel in die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses is verantwoordelik om dit op 'n positiewe en opbouwende wyse te doen ten einde te verseker dat alle betrokke belange aandag geniet.

BYLAE A

INHOUD VAN DIE ERKENNINGSOORENKOMS

Indien die erkenningsproses die normale roete volg, sal die volgende stap die opstel van die ooreenkoms behels - 'n erkennings- en prosedurele ooreenkoms - met die doel om aan te teken dat die vakbond erkenning verkry het met betrekking tot 'n sekere sektor van die werksmag en om die raamwerk en verantwoordelikheid waarbinne die onderskeie partye sal funksioneer te beskryf.

Vakbonde is geneig om 'n konsep-ooreenkoms te verskaf, somtyds voordat die erkenningsproses afgehandel is. Die voorlegging van die konsepdokument is 'n goeie taktiese skuif omdat dit die ander party in die nadelige posisie plaas om daarop te reageer. Daar bestaan geen rede waarom bestuur nie die onderneming se eie konsepdokument aan die vakbond voor lê nie.

Die volgende seksie bestaan uit 'n gedetailleerde studie van 'n tipiese erkennings- en prosedurele ooreenkoms.

ITEM: "OPSKRIF / TITEL"

(Voorbeeld)

ERKENNINGS- EN PROSEDURELE OOREENKOMS TUSSEN

**DIE SUID-AFRIKAANSE UITSAAIKORPORASIE (SAUK)
(HIERNA VERWYS AS DIE "ONDERNEMING")**

EN

**UITSAAI EN MEDIA WERKERSVAKBOND VAN SUID-AFRIKA
(HIERNA VERWYS AS "DIE VAKBOND")**

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die opskrif / titel identifiseer die partye betrokke by die ooreenkoms en beklemtoon die feit dat die onderwerp handel oor erkenning en prosedurele ooreenkoms.

ITEM 1: "INLEIDING" EN "VERKLARING VAN BEDOELING"

(Voorbeeld)

- Die onderneming is werksaam in die uitsaaibedryf;
- 'n Aansienlike aantal werknemers van die onderneming is lede van die vakbond;
- Die onderneming en die vakbond het ooreengekom om 'n ooreenkoms te sluit waarkragtens die kollektiewe bedinging en werksverhouding tussen die onderneming en die vakbond gereguleer sal word.
- Daar word ooreengestem:
- Die partye stem ooreen dat dit in gemeenskaplike belang is om die verhouding te formaliseer ten einde die gees van samewerking te bevorder.
- Die onderneming erken die vakbond se reg om sy eie sake te beheer en te bestuur volgens sy konstitusie en beleid, en dat die vakbond verantwoordelik is om die werknemers se belange te bevorder.
- Die vakbond erken dat die onderneming uiteindelik verantwoordelik is aan sy aandeelhouers om sake op 'n winsgewende wyse te bedryf. Ongeag enige inligting in hierdie ooreenkoms vervat, erken die vakbond dat die onderneming die reg het, en sal behou, om die normale funksies te bestuur wat die volgende insluit, werwing, plasing, bevorderings, oorplasings/verplasings, indiensopleiding, beplanning, dissipline, rasionalisasiebeleid en ander ondernemingsaangeleenthede.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Hierdie item is 'n algemene verklaring van bedoeling wat poog om die wye beeld van die beoogde ooreenkoms te definieer.

ITEM 2: "DEFINISIES"

(Voorbeeld)

- Enige inligting in die ooreenkoms wat in die Wet op Arbeidsverhoudinge Wet 28, van 1956, gedefinieer word, sal dieselfde betekenis hê as in die Wet, en enige verwysing na die Wet sal enige wysiging daarvan insluit, en enige regulasies wat gemaak word sal daaronder resorteer. Woorde wat na manlik verwys sal die vroulike insluit.
- "Wet" verwys na die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, (soos gewysig).
- "Onderneming" verwys na Suid-Afrikaanse Uitsaaikorporasie.

- “Mosa” verwys na die Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid Wet, 6, van 1983.
- “Vakbond” verwys na die Uitsaai-en-Mediawerkersvakbond van Suid-Afrika, vakbondamptenare, agente en vakbondlede.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die “definisie klousule” is belangrik in enkele aspekte. ‘n Definisie behoort enige onduidelikheid en misverstande wat daar ten opsigte van ‘n woord of konsep bestaan, uit die weg te ruim.

In die tweede geval beskryf die definisie ‘n konsep wat eie aan die industrie is. Uit ‘n regsoogpunt is hierdie klousule van kardinale belang.

ITEM 3: “ERKENNING EN VELD VAN TOEPASSING”

(Voorbeeld)

- Die onderneming erken die vakbond as die enigste kollektiewe bedingingsvertegenwoordiger van al die lede wat by die SAUK werksaam is.
- Ongeag die bepalings van die vorige klousule, sal hierdie ooreenkoms nie van toepassing wees op enige werknemer wat as maandeliks besoldigde werknemer bekend staan nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Klousule twee is die belangrikste definisie van ‘n bedingingseenheid. In hierdie klousule is daar ‘n beskrywing van die werknemers wat deur die ooreenkoms gedek word en in wie se belang kollektiewebedinging plaasvind.

Volgens Nel *et al.* (1990: 18-26), speel die volgende groepe en faktore ‘n rol in die bepaling van die bedingingseenheid:

1. Faktore wat na die werksomgewing verwys, byvoorbeeld vaardigheid en inhoud, vergoedingsisteme, algemene diensvoorwaardes, die opleiding en ervaring van werknemers, kwalifikasies en professionalisme.
2. Faktore wat ontstaan as gevolg van vakbondlidmaatskap in die bestaande kollektiewebedingingsooreenkoms, byvoorbeeld, werk-

nemer en vakbondhouding met betrekking tot kollektiewebedingding, werknemer voorkeur van assosiasie.

3. Ondernemingbestuur en besluitnemingstrukture, byvoorbeeld, bestuursbeleid en prosedures, oorplasingpatrone, aard van besigheid, geografiese ligging, bestuurstruktuur en bevorderingspatrone.
4. Die siening van werknemers en vakbonde, byvoorbeeld, werknemers se siening met betrekking tot bedingingseenhede is dikwels op drie basiese aspekte gebasseer:
 - om die fragmentasie van die werksmag te voorkom.
 - om sekere vlakke van bestuur by kollektiewe bedingding uit te sluit; en
 - om bedingdingseenhede aan die struktuur van die onderneming te koppel;

ITEM 4: "VRYHEID VAN ASSOSIASIE"

(Voorbeeld)

Die partye onderskryf die beginsel van vryheid van assosiasie en dat die werknemers vry is om by enige vakbond aan te sluit of uit enige vakbond te bedank.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Hierdie klousule kan ingesluit word in die afwesigheid van 'n geslotegeledere ooreenkoms, en beklemtoon een van die basiese regte van die werknemers nl. om aan 'n vakbond te behoort of nie. Hierdie klousule kan in die voorwoord vervat wees. Artikel 78(1) van die Wet op Arbeidsverhoudinge bepaal as volg:

"No employer shall require of any employee whether by a term or condition of employment or otherwise that the employee shall not be or become a member of a trade union, or other similar association of employees, and any such term or condition in any contract of employment entered into....shall be void" Nel *et al* 1990:27).

ITEM 5: "ONDERHANDELING EN KONSULTASIE"

(Voorbeeld)

- Onderhandeling en konsultasie
- Sake vir onderhandeling
- Die vakbond mag nie meer as een maal per jaar die volgende sake names sy lede onderhandel nie:
 - Vergoeding soos van toepassing op vakbondlede
 - Diensvoorwaardes soos van toepassing op vakbondlede
 - Wysiging van bestaande ooreenkomste
 - Sake wat nie deur die onderhandelingskomitee opgelos is nie
 - Alle ander sake wat die vakbondlede en die onderneming raak en aanleiding kon gee tot die sluit van 'n substantiewe ooreenkoms, of die wysiging van 'n bestaande substantiewe ooreenkoms tussen die onderskeie partye
- Sake vir konsultasie
 - Opleiding, opvoeding en induksie
 - Gesondheid en welsyn
 - Werknemer voordele d.i. behuising, vervoer, pensioen en medieseskemas
 - Werk en omgewing
 - Dissipline
 - Werkproduktiwiteit en uitset
- Alle ander aangeleenthede wat die belange van die onderskeie partye raak, maar uitsluitende vergoeding, diensvoorwaardes soos op vakbondlede van toepassing, en wysiging van bestaande ooreenkomste.
- Opsioneel
- Veiligheid en gesondheid

Die partye stem in dat met spesifieke verwysing na seksies 9, 10, 11 en 12 van MOSA, werkvloerverteenwoordigers die pligte en funksies van veiligheidsverteenvoerders kan vervul, soos voorgeskryf deur MOSA.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die belangrikste doelwit om onderskeid tussen onderhandeling en konsultasie te trek is eerstens die beklemtoning van die feit dat onderhandelinge vir lone en diensvoorwaardes op 'n jaarlikse grondslag tydens die onderhandelingskomiteevergadering sal plaasvind.

Tweedens behoort die partye se bedoeling te wees om op 'n gereelde grondslag tydens die konsultasiekomiteevergadering te kommunikeer. Dit sal permanente vakbondamptenare insluit.

Dit is egter belangrik dat daar kontinuiteit tussen die die twee bogenoemde vlakke bestaan. Dit is dan ook om hierdie rede dat sake wat nie op die konsultasievlak opgelos kan word nie, uiteindelik onderhandel word tydens die onderhandelingskomiteevergadering.

ITEM 6: "ONDERHANDELING EN KONSULTASIE RAAMWERK"

(Voorbeeld)

Die onderneming en vakbond sal die volgende metode van konsultasie en onderhandeling gebruik:
ONDERHANDELINGSKOMITEE
Bestuursverteenwoordigers
en
Vakbondamptenare en werkvloerverteenwoordigers
KONSULTASIEKOMITEE
Bestuursverteenwoordigers
en
Werkvloerverteenwoordigers
WERKVLOERVERTEENWOORDIGERSKOUKUS
Werkvloerverteenwoordigers

ONTLEDING / OPMERKIINGS

Onderskeid word getref tussen onderhandeling en konsultasie. Hierdie twee items behoort duidelik in klousule 2 gedefinieer te word. Dit is nie noodsaaklik om 'n struktuur soos hierbo geïllustreer te hê nie. Die beskikbaarheid daarvan help egter om moontlike verwarring en onsekerheid met betrekking tot die verskillende vlakke van konsultasie en onderhandeling, asook wie daaraan deelneem, uit te skakel.

ITEM 7: "TOEGANG"

(Voorbeeld)

Vakbondamptenare mag vergaderings met die onderneming se bestuur op die perseel van die onderneming hou met die doel om sake wat voortspruit uit die ooreenkoms te bespreek, met die voorwaarde dat die vergaderings gehou word op 'n tyd wat vir beide die vakbondamptenare en onderneming se bestuur gerieflik sal wees.

- Vakbondamptenare sal toegelaat word om vergaderings met werkvloerverteenwoordigers en lede op die onderneming se perseel te hou met die voorwaarde dat die nodige toestemming daartoe van bestuur verkry is, en dat die tyd, plek en aantal lede wat die vergadering mag bywoon vooraf met bestuur uitgeklaar is.
- Indien die vergaderings hierin vermeld gedurende normale werksure geskied, kan die onderneming op eie diskresie besluit of lede vir die tyd vergoed sal word of nie.
- Die toegang soos hierin verwys kan verander of terug getrek word indien die onderneming voel dat die sake en aktiwiteite van die vakbond die perke soos gestipuleer, oorskrei.
- Die vakbond sal voldoen aan die sekerheid en beperkende vereistes van die onderneming en sy kliente, en niks in die ooreenkoms sal die reg van toegangreservering van die onderneming as eienaar of huurder van die perseel of wettige besetter, aantast nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die reg van toegang word as 'n bestuursprerogatief beskou en word normaalweg onderhandel deur van gesamentlike probleemoplossingstegnieke gebruik te maak.

Die klousule behoort nie rigied en onbuigsaam te wees nie. Klousules tot die effek dat "vakbondamptenare slegs vergaderings met werkvloerverteenwoordigers / gedurende etenstye" (d.i. 13:00 tot 14:00) gehou mag word, moet vermy word. Bestuur moet ingedagte hou dat dit wel vir die vakbond nodig mag wees om werkvloerverteenwoordigers / lede buite die gestipuleerde tye toe te spreek.

Toegang soos verwys in klousule 7 verwys na die toegang van vakbondamptenare tot die onderneming se perseel om vakbondlede en werkvloerverteenwoordigers toe te spreek of om vergaderings met organisasie se bestuur by te woon. Dit mag ook voorsiening maak om nie-lede toe te spreek met die oog op werwing van nuwe lede vir die vakbond.

ITEM 8: "AFTREKORDERFASILITEITE / SUBSKRIPSIEFOOIE"

(Voorbeeld)

- Die onderneming sal vakbondsubskripsie gelde verhaal van die lone van vakbondlede, en in die loop van die daarop volgende maand die afgetrekte bedrag aan die vakbond oorbetaal, waarvoor die vakbond 'n skriftelike kwitansie sal uitreik. (Die onderneming kan ook terselfdertyd 'n rekord van diegene van wie aftrekkings verhaal is, aan die vakbond oorhandig - opsioneel).
- Geen aftrekking sal van 'n vakbondlid verhaal word alvorens hy nie 'n skriftelike aftrekordermagtiging onderteken het wat 'n spesifieke aftrekking van sy salaris magtig nie. Die aftrekorder sal aan die salarisseksie gerig word.
- 'n Vakbondlid kan opdrag vir die sessie van sodanige aftrekking aan die onderneming rig.
- Die onderneming sal nie verantwoordelik wees om enige aftrekking wat agterstallig is te verhaal nie.
- In die geval waar vakbondsubskripsies in ooreenstemming met vakbond konstitusie verander, moet skriftlike kennisgewing van sodanige verandering deur die vakbond aan die onderneming gegee word. Indien die oorspronklike aftrekorder voorsiening maak vir outomatiese verhoging in bydraes, sal die organisaie die aftrekking dienoreenkomstig aanpas.
- Indien die oorspronklike aftrekorder nie voorsiening vir outomatiese verhoging van ledegeld maak nie, moet nuwe aftrekorders ingedien word.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Indien die vakbond nie ingevolge die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, geregistreer is nie, moet die klousule wat na "aftrekorders" verwys, met omsigtigheid benader word ten einde wetlike komplikasies te vermy. Artikel 78(1C), van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 28 van 1956, verbied enige werkgewer om ledegeld betaalbaar aan 'n ongeregisteerde vakbond van lede se lone te verhaal, tensy die Minister sodanige aftrekking goedgekeur het.

ITEM 9: "TOEGANG TOT KENNISGEWINGBORDE / FASILITEITE"

(Voorbeeld)

- Die onderneming sal 'n algemene kennisgewingbord op sy perseel vir die gebruik deur die vakbond voorsien, en stem daartoe in dat kennisgewings, aankondigings, kommunikasie en ander dokumente van die vakbond daarop aangebring kan word.
- Geen dokumente sal op die kennisgewingborde aangebring word of aan werknemers en / of lede op die ondernemingperseel oorhandig word, indien dit nie vooraf aan bestuur vir goedkeuring voorgelê is nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die klousule kan ook as die "verspreiding van kennisgewings" getiteld wees.

Die kennisgewingbord is toeganklik vir beide die vakbond sowel as bestuur. Die kennisgewingbord is onderneming eiendom en is op die besigheid se perseel.

Hierdie klousule is normalweg nie kontensieus van aard nie en is nou verwant aan "toegang" (klousule 7).

Die vakbond wat homself gevestig het en met onderhandelings begin, sal die behoefte ondervind om aan sy lede terug te rapporteer met betrekking tot die verwickelings oor die algemeen. Dit kan geskied deur ledet rugvoervergaderings sowel as informele kommunikasie. Toegang tot kennisgewingborde is egter van kardinale belang.

Hierdie klousule behoort nie slegs na die plasing van dokumente op die kennisgewingborde te verwys nie, maar behoort ook die verspreiding van dokumente in te sluit.

ITEM 10: "ERKENNING EN VERKIESING VAN WERKVLOERVERTEENWOORDIGERS

(Voorbeeld)

- Die onderneming sal ('8') werkvloerverteenwoordigers erken en 'n plaasvervanger vir elk. Werkvloerverteenwoordigers sal verkies word op 'n basis van een verteenwoordiger vir elke ('50') vakbondlede.
- Die vakbond onderneem dat die verkiesing vry en demokraties sal plaasvind in ooreenstemming met die reëls met betrekking tot verkiesings in die vakbond se konstitusie. Verkiesings sal plaasvind op, of voor (datum), van elke jaar, en die verkose werkvloerverteenwoordigers sal

hulle posisie aanvaar die eerste dag daarna.

- Die verkiesing sal gedurende die (vakbond se eie tyd / onderneming se tyd) plaasvind.
- Die verkiesing sal onder die beheer en toesig van die vakbond plaasvind, en die onderneming sal geregtig wees om 'n bestuursvertegenwoordiger aan te wys wat die verkiesing as waarnemer kan bywoon.
- Die vakbond sal die onderneming ten minste veertien (14) dae vooraf in kennis stel van die datum waarop die verkiesing sal plaasvind.
- Die onderneming sal 'n geskikte plek vir die hou van die verkiesing verskaf indien daar van hulle verwag word om dit te doen.
- Die vakbond sal die onderneming onmiddellik na die verkiesing in kennis stel van die volle name, beroepe en werkplek, seksie, area of lede wat die verkose werkvloervertegenwoordigers gaan verteenwoordig.
- Die aanstelling van 'n werkvloervertegenwoordiger sal beëindig word op:
 - die verstryking van die termyn waarvoor hy aangewys is
 - sy bedanking uit die vakbond
 - beëindiging van sy diens by die onderneming
 - sy oorpasing na 'n ander deel van die onderneming
 - beëindiging van sy aanstelling by die vakbond in terme van die vakbond se konstitusie
 - hy 'n werknemer in terme van klousule 3 van hierdie ooreenkoms word.
- Die werkvloervertegenwoordiger sal vir 'n tydperk van (sien vakbond konstitusie) aangestel word en sal beskikbaar wees vir herverkiesing. Indien daar 'n vakature sou ontstaan en geen alternatiewe beskikbaar is nie kan 'n tussentydse verkiesing gehou word.

ONTLEDING / OPMERKINGS

In terme van hierdie klousule stem die partye daartoe in dat vakbond-lede werkvloervertegenwoordigers sal aanwys om namens hulle op te tree in terme van die ooreenkoms.

Verkiesings wat vry en demokraties plaasvind moet in die wye sin van die woord gesien word d.i. dat daar geen intimidasie mag wees nie. Indien die onderneming 'n voorstander van 'vrye en demokratiese' verkiesings is, sou dit dalk wys wees om die verkiesing in normale werkstyd te laat plaasvind.

Die belangrikheid dat die aantal werkvloervertegenwoordigers onderworpe is aan bespreking en ooreenkoms tussen die partye, kan nie oor beklemtoon word nie.

ITEM 11: “FUNKSIES EN PLIGTE VAN WERKVLOERVERTEENWOORDIGERS”

(Voorbeeld)

- Die werkvloerverteenwoordiger se primêre funksies en pligte is kortliks as volg:
- om vakbondlede te verteenwoordig in terme van hierdie ooreenkoms en enige ander ooreenkoms wat moontlik tussen die vakbond en organisasie aangegaan mag word;
- om vakbondlede te ondersteun en te verteenwoordig in ooreenstemming met die grieweprosedure en die dissiplinêre kode;
- om met die vakbond te konsulteer met betrekking tot sake van belang vir die vakbondlede in terme van klousule 5 van die ooreenkoms;
- om samewerking en begrip te bevorder en om alle nodige stappe te neem om die herhaling van griewe en dispute te voorkom;
- om terugvoer aan vakbondlede te gee met betrekking tot vergaderings wat met die konsultasiekomitee gehou is en die resultate wat behaal is;
- om vergaderings by te woon in terme van die vereistes van die ooreenkoms.
- Opsioneel: Funksies van die veiligheidsverteenwoordigers in terme van MOSA (seksies 9 en 10 ingeslote).
- Bykomend tot bogenoemde funksies en pligte sal die senior werkvloerverteenwoordiger (of voorsitter van die werkvloerverteenwoordiger koukus) geregtig wees om:
- vergaderings met werkvloerverteenwoordigers te hou in terme van klousule 12;
- om die aktiwiteite van werkvloerverteenwoordigers te koördineer.
- Werkvloerverteenwoordigers mag nie hulle werkplek verlaat sonder die toestemming van hulle toesighouers nie.
- Werkvloerverteenwoordigers sal slegs toegang tot bestuursvertegenwoordigers verkry met die nodige toestemming van hulle onderskeie toesighouers.
- Werkvloerverteenwoordigers is daarop geregtig om vergaderings met die vakbondlede wat hy verteenwoordig te hou. Die vergaderings sal in vakbond tyd plaasvind tensy die onderneming anders toestem.

- Werkvloerverteenwoordigers sal onderworpe wees aan dieselfde reëls en regulasies wat op alle ander werknemers van toepassing is. Hulle pligte en funksies as werknemers van die onderneming sal nie deur die ooreenkoms beïnvloed word nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Dit is noodsaaklik dat die funksies en pligte van die werkvloerverteenwoordiger in breë trekke in die erkenningsooreenkoms uiteengesit word. Hierdie funksie en pligte sal uiteraard 'n wye reeks sake insluit.

'n Klousule van hierdie aard behoort nie ten doel te hê om die aktiwiteite van die werkvloerverteenwoordiger te beperk of om elke stap van die werkvloerverteenwoordiger te kontroleer nie. Dit moet as meer opvoedkundig van aard gesien word met die doel om 'n raamwerk te skep waarbinne daar van die werkvloerverteenwoordiger verwag word om te funksioneer.

ITEM 12: "VERGADERINGS EN VERGADERINGPROSEDURES"

(Voorbeeld)

Werkvloerverteenwoordigerskoususvergadering:

- Die werkvloerverteenwoordigers sal normaalweg 'n koususvergadering hou die oggend van die dag waarop die vergadering met die konsultasiekomitee geskeduleer is.
- Die voorsitter en sekretaris van die koususvergadering sal by sodanige vergadering aangewys word.
- Die werkvloerverteenwoordigersvergadering sal slegs deur lede wat kragtens die ooreenkoms verkies is bygewoon word. 'n Plaasvervanger sal slegs toegelaat word indien die betrokke werkvloerverteenwoordiger afwesig is of nie beskikbaar is nie.
- Werkvloerverteenwoordigerkoususvergaderings sal gedurende normale werksure plaasvind en sal nie twee ure oorskrei nie.

Konsultasiekomiteevergadering

- Die konsultasiekomitee sal nie minder as een maal per maand vergader nie. Die tyd en plek sal deur die voorsitter van die konsultasiekomitee bepaal word.
- Die voorsitter van die konsultasiekomitee sal 'n bestuursverteenwoordiger wees.
- 'n Sekretaris sal deur die konsultasiekomitee aangewys word.

- Die konsultasiekomitee sal bestaan uit verkose werkvloerverteenwoordigers en bestuursverteenvoerder wat deur die werkgewer genomineer is.
- Die funksies van die konsultasiekomitee bestaan uit die bespreking van die sake soos uiteengesit in klousule 5.
- Die werkvloerverteenwoordigers sal in terme van klousule 12, binne drie dae terugvoer aan hulle lede gee.
- Sodanige terugvoervergadering sal nie dertig minute werkstyd oorskry nie.
- Opsioneel: Veiligheidskomitee gestig in terme van MOSA.

Onderhandelingskomitee

- Die onderneming en vakbond sal onderhandel, en indien ooreenstemming bereik word, 'n substantiewe ooreenkoms / te sluit in terme van klousule 5.
- Die ooreenkoms sal in skrif wees en deur die onderskeie verteenwoordigers van die onderneming en vakbond onderteken word.
- Die onderhandelingskomitee sal gestig word met die doel om die onderhandelings, soos hierin beskryf, te hanteer en sal bestaan uit nie meer as:
 - (drie) werkvloerverteenwoordigers;
 - (twee) vakbondamptenare;
 - (vyf) bestuursverteenvoeders.
- Onderhandelinge in terme van die substantiewe ooreenkoms sal 'n aanvang neem binne (twintig werksdae) nadat 'n party tot die onderhandelingskomitee 'n skriftelike voorstel aan die ander party rakende die voorsienings van die voorgestelde ooreenkoms gemaak het nie.
- Die party wat sodanige voorstel/le ontvang het moet die ander van 'n voorgestelde agenda voorsien nie minder as (tien werksdae) voor die aanvang van die onderhandelings nie.
- Die onderneming sal as voorsiiter van onderhandelingskomiteevergaderings optree, notule van die verrigtinge hou en die vakbond van 'n afskrif van die notule voorsien.
- Enige voorgestelde wysiging, byvoeging, weglating of variasie van die ooreenkoms moet tesame met die onderhandelings met betrekking tot die substantiewe ooreenkoms hanteer word, aangesien die prosedure waarna hier verwys word, van toepassing sal wees.
- Die onderneming en die vakbond her-beklemtoon die onderlinge ver-

bintenis daartoe dat enige mislukking om ooreenkoms te bereik die beste opgelos kan word in 'n gesprek vry van eksterne druk en stres. Om die rede, sou 'n dooiepunt ontstaan op enige onderhandelbare punt, sal 'n afkoel tydperk van (tien werksdae) in werking tree, waarna die onderhandelingskomitee weer sal vergader met die doel om die geskil op te los.

- In die geval waar die onderhandelingskomitee steeds nie daarin slaag om ooreenstemming te bereik nie sal die voorsiening van klousule 14 van toepassing wees.
- 'n Spesiale vergadering van die konsultasiekomitee kan gehou word indien die meerderheid werkvloerverteenwoordigers of onderneming so 'n versoek rig.
- 'n Spesiale vergadering van die onderhandelingskomitee kan gehou word indien die onderneming of vakbond so 'n versoek sou rig.
- 'n Spesiale vergadering sal slegs aangevra word in die geval waar die arbeidsvrede bedreig word.
- Die party wat sodanige vergadering aanvra sal die ander party (een)dag kennis gee en ook van 'n voorgestelde agenda voorsien. Indien enige van die partye om 'n geldige rede nie die vergadering die betrokke dag kan bywoon nie, sal die volgende datum deur beide partye bepaal word.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Klousule 12 moet saam met klousule 5, 6, en 14 gelees te word.

Die inhoud van klousule 12 moet nie gesien word as 'n middel om die vakbond se poging tot onderhandeling te ondermyn nie, dit dien slegs as 'n middel om die kollektiewe bedingingsproses te formaliseer.

Die omvang van die komitees skep somtyds probleme, veral waar daar 'n groot aantal werkvloerverteenwoordigers teenwoordig is. Die algemene gevolgtrekking mag wees dat hoe groter die komitee, hoe moeiliker versoenbaar is die lede. Indien die komitee egter weer te klein is kan dit moontlik effektiwiteit verloor aangesien die grootte van die komitee 'n weerspieëling kan wees van die potensiaal om die belange te verteenwoordig.

Die onderskeie partye hoef nie noodwendig 'n gelyke aantal verteenwoordigers te hê nie aangesien die basis waarop bedinging geskied daarop neerkom dat die partye gelyk is, wat dus die gelyke aantal verteenwoordigers onnodig maak.

Daar moet melding gemaak word van die feit dat onderhandelinge met betrekking tot lone en diensvoorwaardes (substantiewe ooreenkoms) normaalweg slegs op 'n jaarlikse basis plaasvind.

ITEM 13: "ARBEIDSVERHOUDINGE OPLEIDING"

(Voorbeeld)

- Die onderneming en vakbond stem daartoe in dat werkvloerverteenwoordigers arbeidsverhoudingse opleidingskursusse mag bywoon.
- Die tipe opleidingskursusse en sentrums waar die opleiding aangebied sal word sal deur onderneming en vakbond ooreengekom word.
- Die onderneming sal op grond van klousule 13 aan werkvloerverteenwoordigers besoldigde opleidingsverlof toestaan om arbeidsverhoudingse opleiding wat deur die vakbond georganiseer is by te woon.
- Die duur van sodanige opleiding sal nie meer as vyf dae per werkvloerverteenwoordiger per jaar beloop nie.
- Die bestaande opleiding, induksie en arbeidsverhoudingse kursusse wat deur die onderneming geïmplementeer is sal voortgaan en alle lede van die vakbond sal indien dit verlang word, of opdrag gegee word sodanige kursusse bywoon.
- Die onderneming behou die reg voor om verdere kursusse in te stel, bestaande kursusse aan te pas, of te wysig.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Daar moet ingedagte gehou word dat die kollektiewe bedingingstruktuur net so effektief sal wees as die deelnemers daaraan. Slegs as die bedoelings goed is, en die deelnemers weet wat hulle doen, sal dit effektief funksioneer.

Die hoofdoel van klousule 13 is om werkvloerverteenwoordigers met spesifieke vaardighede en kennis toe te rus wat vereis word om hulle taak na behore te vervul.

ITEM 14: "OPLOSSING VAN GESKILLE"

(Voorbeeld)

- Indien die onderhandelingskomitee nie suksesvol sou wees met die oplossing van 'n geskil nie, sal die saak ten minste twee maal binne 'n tydperk van twintig dae bespreek word, met die oog op die bereiking van konsensus. Die vergaderings wat vir die doel gereël word sal nie op minder as twee afsonderlike dae geskied nie.
- Indien die onderhandelingskomitee nog steeds nie in staat is om konsensus te bereik nie sal 'n verklaring uitgereik word waarin die aard van die geskil, die voorgestelde terme vir oplossing en die rede vir die

mislukking uiteengesit word.

- Die onderhandelingskomitee sal dan, sonder enige onnodige vertraging, byeenkom om alternatiewe wyses vir die oplossing van die geskil te oorweeg.
- Alternatiewe wyses vir die oplossing van die geskil kan mediasie, en/of arbitrasie of Nywerheidshof beslissing insluit.
- Indien die partye nie ooreen kan kom met betrekking tot 'n alternatiewe wyse van oplossing nie, sal dit beide die partye vrystaan om verdere stappe te neem wat in terme die Wet op Arbeidsverhoudinge, tot hulle beskikking is.

Mediasie prosedure

- Die partye sal binne drie (3) dae nadat wedersyds op mediasie besluit is, 'n mediator aanwys.
- Die mediator wat aangewys is sal genader word ten einde 'n geskikte datum en plek vir die mediasie te bepaal, wat nie later as tien (10) dae na die aanwysing van die mediator, sal geskied nie.
- Die partye sal, volgens eie diskresie, geregtig wees om die mediator van 'n geskrewe voorlegging te voorsien voordat die mediasie 'n aanvang neem.
- Die vakbond sal geregtig wees om deur 'n senior werkvloerverteenwoordiger en 'n maksimum van twee (2) vakbondamptenare verteenwoordig te word. Terwyl die onderneming geregtig sal wees om deur 'n gelyke aantal bestuursverteenvoordigers verteenwoordig te word.
- Die mediator sal oor geen besluitnemingsmag beskik nie, en sal nie geregtig wees om enige bestaande ooreenkoms tussen die vakbond en onderneming te wysig, te verander of te kanselleer nie.
- Die mediasie sal op die onderneming se perseel plaasvind kan oor een (1) volle dag plaasvind, tensy anders deur die partye ooreengekom.
- Die koste van die mediator sal op 'n gelyke basis deur die vakbond en onderneming gedra word.

Arbitrasie prosedure

Aansoek

- Indien die partye ooreenstem tot arbitrasie, of waar daar vir arbitrasie in terme van die bestaande ooreenkoms voorsiening gemaak word, sal die volgende reëls geld:

Aanstelling van Arbiter

- Die arbiter sal in wydersydse ooreenkoms met die partye aangestel word.
- Ten tye van die voorlegging van die geskil vir arbitrasie sal die partye deur wedersydse ooreenkoms die geskil spesifiseer en die magte van die arbiter in terme van die dispuut omskryf.

Datum en plek van verhoor

- Die partye sal onderling 'n geskikte datum en plek vir die verhoor in konsultasie met die arbiter bepaal wat binne tien (10) dae sal wees na datum van die arbiter se aanstelling. Die arbitrasie sal, tensy anders ooreengekom, op die onderneming se perseel plaasvind.

Verteenwoordiging

- Beide partye sal geregtig wees om deur 'n prokureur of regsverteenvoordiger verteenwoordig te wees.

Verdagings

- Verhore sal slegs deur die arbiter verdaag word in die geval van geldige redes.

Beëdiging

- Die arbiter kan vereis dat voordat die eerste verhoof begin, die getuies onder eed getuienis aflê.

Prosedure

- Die verhoor sal deur die arbiter op 'n wyse hanteer word tot die maksimum voordeel van die aanbieder van die getuienis en argumente van die partye. Die arbiter sal toepaslike notules van die verrigtinge opstel. Normaalweg behoort die verhoor in een (1) dag voltooi te word. In ongewone omstandighede kan die arbiter 'n addisionele verhoor binne vyf (5) dae skeduleer.

Arbitrasie in die afwesigheid van een van die partye

- Die arbiter mag voortgaan in die afwesigheid van 'n party, wat na die voorgeskrewe kennisgewing, in gebreke bly om teenwoordig te wees

Getuienis

- Die arbiter kan getuienis in die vorm van 'n beëdigde verklaring oorweeg, en sal die nodige aandag oorweging skenk aan enige besware wat geopper word.

Afsluiting van die verhoor

- Die arbiter sal vir enige verdere bewyse of getuienis vra. Indien daar geen verdere voorleggings is nie sal die arbiter die verhoor as gesluit verklaar.

Tersydestelling van reëls

- Indien enige van die partye voort gaan met die arbitrasie nadat hy bewus

geraak het dat sekere van die reëls of vereistes nie nagekom is nie, en nie sy beswaar op skrif plaas nie, daar aanvaar sal word dat hy sy reg daartoe tersyde gestel het.

Tyd van uitslag

- Die uitslag sal so spoedig moontlik, maar nie later as vyf (5) dae na afsluiting van die verhoor, deur die arbiter bekend gemaak word nie.

Vorm van die uitslag

- Die uitslag sal skriftelik wees en deur die arbiter onderteken word.
- Die uitslag sal finaal en bindend wees op beide partye.

Aflewering van uitslag aan partye

- Die partye sal die pos van die uitslag of 'n ware afskrif daarvan, aan die party geadresseer, as die wettige aflewering van die uitslag aanvaar.

Onkoste

- Die koste van die arbitrasie sal, tensy anders ooreengekom, deur die onderskeie partye op 'n gelyke basis gedra word.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Dit is gesonde praktyk indien die partye 'n effektiewe stelsel van geskil-oplossing ontwikkel. Dit sal voorkom dat die geskil te gou buite die partye se kontrole en beheer is.

Indien die geskil egter onopgelos is, kan die partye die proses van mediasie en/of arbitrasie instel.

ITEM 15: "NYWERHEIDSAKSIE"

(Voorbeeld)

Terwyl die dispuut oplossingsprosedure in klousule 14 geïmplementeer word, sal daar geen nywerheidsaksie deur enige van die partye geneem word nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Hierdie klousule is in effek 'n "vredesobligasie" in terme waarvan die onderskeie partye onderneem om hulle nie tot nywerheidsaksie te wend nie tensy sekere voorwaardes nagekom word nie, d.i. dat die geskiloplossingsprosedure gevolg word.

ITEM 16: “PERSSKAKELING / VERKLARINGS”

(Voorbeeld)

Die onderneming of vakbond sal nie eensydige persverklarings uitreik wat enigins betrekking op die inhoud van die ooreenkoms het nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

’n Klousule kan in die kontrak ingevoeg word waarvolgens daar bepaal word wie vir die uitreiking van persverklarings verantwoordelik sal wees, en in watter omstandighede persverklarings uitgereik sal word.

ITEM 17: “VIKTIMISASIE / INTIMIDASIE”

(Voorbeeld)

- Die vakbond onderneem om te verseker dat sy lede nie die onderneming se werknemers sal intimideer of op ’n onwettige wyse met die onderneming of sy werknemers sal inmeng nie.
- Die onderneming onderneem om toe te sien dat sy werknemers nie die vakbondlede sal viktimiseer of op ’n onwettige wyse met die vakbond of sy bydrywighede sal inmeng nie.
- Indien sodanige viktimisasie of intimidasie wel voorkom, sal die vakbond en die onderneming alle moontlike stappe neem om dit te beëindig.
- In die geval van intimidasie, kan die toegang soos verwys in klousule 7, deur die onderneming opgeskort word. (opsioneel).

ONTLEDING / OPMERKINGS

Die oorsake en vertakkinge van viktimisasie en intimidasie, word volledig omskryf en voorsiening voor gemaak in wetgewing. Intimidasie is ook ingeslote onder onbillike arbeidspraktyke in die Wet op Arbeidsverhoudinge.wet 28 van 1956 (soos gewysig).

ITEM 18: “DUUR VAN DIE OOREENKOMS”

(Voorbeeld)

Die ooreenkoms tree in inwerking onmiddellik na die sluiting daarvan en dit deur die betrokke partye onderteken is. Die ooreenkoms sal van krag bly totdat:

- Die onderneming of die vakbond dit beëindig deur die ander party (sestig werksdae) skriftelike kennis tot die effek te gee.

- Die onerneming die vakbond skriftelike kennis gee vir die beëindiging van die ooreenkoms, onderworpe aan die tydperk genoem in klousule 18. Indien die vakbond op enige stadium nie meer verteenwoordigend van die werknemer is nie, kan die onderneming 'n skriftelike kennisgewing aan die vakbond rig om sy verteenwoordiging binne (twintig werksdae) na die datum van die kennisgewing, te bewys.
- Indien die onderneming of die vakbond die terme van die ooreenkoms verbreek, en die ander party skriftelik kennis van beëindiging aan die party wat ingebreke bly om die terme van die ooreenkoms na te kom gee, sal die ooreenkoms beëindig word binne (twintig werksdae) na die datum van sodanige kennisgewing.
- Die vakbond in gebreke bly om te voldoen aan die vereistes van Artikel 4A, 8(5) en 11 van die Wet op Arbeidsverhoudinge.

ONTLEDING / OPMERKING

Hierdie klousule maak voorsiening vir die beëindiging van die ooreenkoms en bepaal dat in die geval van 'n verbreking van die terme wat die wese van die kontrak aantast, of indien die vakbond nie meer verteenwoordigend van die werknemers is nie, die ooreenkoms nie meer effektief sal wees nie, op voorwaarde dat een van die partye kennis tot die beëindiging daarvan gee.

ITEM 19: "NIE-AFWYKING VAN DIE OOREENKOMS"

(Voorbeeld)

- Die totale erkennings- en prosedurele ooreenkoms tussen die onderneming en die vakbond is in hierdie ooreenkoms vervat, en vervang alle vorige bedinging, verpligtinge en skrywes. Die sal nie vrygestel, verander of aangepas word onderworpe aan artikel 12, 18 en 21, nie

ONTLEDING / OPMERKINGS

Arbeidsverhoudinge is dinamies van aard en verandering is een die basiese kenmerke daarvan. Die erkenningsooreenkoms wat die raamwerk verskaf, behoort nie dramaties te verander nie. Ervaring leer ons egter dat veranderende sienings met betrekking tot byvoorbeeld die grootte van die spanne en ander sake, wat moontlik aangepas moet word om die veranderende houdings te reflekteer.

ITEM 20 "DOMICILIA EN KENNISGEWINGS"

(Voorbeeld)

- Vir die doel van hierdie ooreenkoms, insluitende die lewering van kennisgewings, sal die onderneming en vakbond se *domicilium citandi et executandi* ('*domicilium*') as volg wees:

- die Onderneming : Die Bestuurder Arbeidsverhoudinge
Adres : (Straat)
.....
.....

- die Vakbond: Die Algemene Sekretaris
Adres: (Straat)
.....
.....

- Die onderneming en vakbond mag te enige tyd deur middel van 'n skriftelike kennisgewing van adres verander op voorwaarde dat die nuwe *domicilium* 'n fisiese straatadres is of straatadres insluit. Die nuwe *domicillium* sal tien dae na skriftelike kennisgewing in werking tree.

- Enige kennisgewing wat verband hou met die ooreenkoms sal:

- per hand afgelewer word; of

- per vooruitbetaalde geregistreerde pos versend word; of

- per vooruitbetaalde telegram of kabelgram versend word; of
per faks aan die *domicilium* wat deur die onderneming of vakbond verkies word gestuur word.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Hierdie klousule verskaf inligting met betrekking tot die fisiese adresse van die betrokke partye in terme van die ooreenkoms. Daar moet sorg gedra word dat enige verandering van adres ingehandig moet word vir insluiting in die ooreenkoms.

ITEM 21: "ALGEMENE BEGINSELS"

(Voorbeeld)

- Kommunikasiekanale en ander stelsels, bo en behalwe die wat in die ooreenkoms gestipuleer word, en deur die onderneming bedryf word ten einde inligting aan werknemers beskikbaar te stel, sal van toepassing bly en voortgaan om te funksioneer. Die onderneming kan die stelsels/kanale na goeddunke uitbrei of aanpas. Dit is nie die doel van die ooreenkoms om werknemers te ontmoedig of te verbied om persoonlike kontak met die onderneming deur middel van die onderneming se bestuur te hê nie.
- Enige wysiging aan die vakbond se konstitusie en reëls na die ondertekening van die ooreenkoms sal binne tien dae na die goedkeuring daarvan deur die Registrateur van Nywerhede, aan die onderneming gekommunikeer word deur 'n afskrif van sodanige wysiging aan die onderneming te stuur.
- Geen verslapping wat die onderneming of die vakbond die ander party sou toestaan, sal beteken dat daar van enige regte onder die ooreenkoms afstand gedoen word nie.

ONTLEDING / OPMERKINGS

'n Aantal sub-klousules kan onder hierdie klousule geïnkorporeer word. Hierdie klousule soos die die naam aandui, is algemeen van aard, en bykans enige saak wat nie in die vorige klousules aangespreek is nie kan hier onder vervat word.

ITEM 22: "BINDENDE OOREENKOMS"

(Voorbeeld)

Geteken te Johannesburg op diedag van.....19...	
As getuies:	
1.
2.....	In sy hoedanigheid as

	van die vakbond, en behoorlik gemagtig is om die ooreenkoms te onderteken kragtens 'n resoluie van die Uitvoerende komitee wat op diedag van.....19... aanvaar is.
Geteken te Johannesburg op hierdie.....dag van 19...	
As Getuies:	
1.
2.	Vir die onderneming in sy hoedanigheid as:

	van die onderneming, en behoorlik gemagtig is om die ooreenkoms namens die onderneming te onderteken kragtens 'n resoluie van die Raad van Direkteure wat op die van19... aanvaar is.

ONTLEDING / OPMERKINGS

Dit is belangrik dat voordat die onderskeie handtekeninge op die dokument aangebring word, daar geverifieer word dat die betrokkenes wel volmag besit om namens die betrokke partye op te tree.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, R.E., red. 1991. Concise Oxford Dictionary of current English. Oxford : Clarndon.
- ANSTEY, M. 1990. Worker Participation. Cape Town : Juta.
- ATKINSON, G.M. 1980. The effective negotiator: a practical guide to the strategies and tactics of conflict bargaining. London : Quest.
- BALSLEY, H.L. & CLOVER, V.T. 1988. Research for Business Decisions: Business research methods. Columbus, Ohio : Publishing Horizons.
- BENDIX, S. 1992. Industrial Relations in South Africa. Johannesburg : Juta.
- BLUEN, S. 1983. Industrial Relations approaches and ideologies in behaviour in organizations: South African perspectives. Johannesburg : McGraw-Hill.
- BURTON, J. 1990. Conflict: Resolution and Provention. New York : MacMillan.
- BURTON, J., AND DUKES, F. 1990. Conflict: Practices in Management: Settlement and Resolution. New York : MacMillan.
- CARLISLE, J. 1978. Successful Negotiations. *Journal of Consumer and Industrial Trade*, JEIT. 2(6):7-11.
- COETZEE, W.N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. *O & M*, 27(1):16, Mrt.
- COHEN, M. 1991. Worker participation - Part 1. *IPM Journal*, 9(7):1-4.
- COHEN, M. 1991. Worker participation - Part II. *IPM Journal*, 9(8):1-4.
- DANIELS, G., & GAGALA, K. 1985. Labor Guide to Negotiating Wages and Benefits. London : Prentice-Hall.
- DE VILLIERS, D. 1982. Die aard en omvang van arbeidsbetrekkings. S.A. *Iron, Steel and Related Industries Unions*.
- DE VILLIERS, C. & LOURENS, H. 1988. Arbeidsverhoudinge en die kleinsakeman. *Entrepreneur*, 7(12):12-13, Des.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde - 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworth.

DISCIPLINARY APPEAL HEARINGS. 1991. *Contemporary Labour Law*, 1(4):39-47, Nov.

DISCIPLINE AND SHOP STEWARDS. 1992. *Contemporary Labour Law*. 1(6):63-0, Jan.

DOUWES DEKKER, L. 1986. Issues in South African Labour Management Relations. (In Barling, J., Fullagar, C., & Bluen, S., eds. *Behaviour in Organisations*. Johannesburg : McGraw-Hill.

DOUWES DEKKER, L. 1986. Industrial Relations: interest, values and trade-offs. *Industrial Relations Journal*, 6(3).

DOWIE, F. 1990. Employers and their organisations. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Digma. p.5-1 - 5-13.)

FIANDERS, A. 1963. *Collective Bargaining*. New York : Mc Graw-Hill.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1986. *Introduction to industrial relations in South Africa*. Johannesburg : McGraw-Hill.

GOUWS, P.A. 1986. *Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika*. Pretoria : Van Schaik.

GUEST, D. 1986. Workers' participation and personnel policy. *International Labour Review*, 125(6):687-688, Dec.

HALL, D.M. 1971. *Management of Human Systems*. Cleveland : ASM.

HODGETTS, R.M. 1984. *Modern Human Relations at Work*. Japan : Dryden.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL Vol 5 (1984) Cape Town : Juta.

JAMES, D., HORWITZ F.M. 1991. Actual and Preferred Worker Participation: A Study of the Propensity of Managers and Workers to Participate. *South African Journal of Labour Relations*, 16(2):3-31.

KENNEDY, G. 1987. *Negotiate Anywhere!* London : Arrow.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1991. Evidence and disciplinary inquiries. *Contemporary Labour Law*, 1(3):27-30, Oct.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1991. Issues in retrenchment. *Contemporary Labour Law*, 1(1):1-6, Aug.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1992. The legal consequences of industrial action. *Contemporary Labour Law*. 1(10):115-116, Mei.

- LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1995. Worker participation. *Contemporary Labour Law*, 4(6):51-56, Jan.
- LEWICKE, R.J. & Ritterer, J.A. 1985. Negotiation. Illionoise : Richard Irwin.
- MALLER, J. 1992. Conflict and Co-operation. Johannesburg : Raven.
- MARCH, J.G. & SIMPSON, H.A. 1968. Organizations. New York : John Wiley.
- MILLS, D.Q. 1978. Labour-Management Relations. New York : McGraw-Hill.
- MOOLMAN, L. 1993. Enkele aspekte rakende die effektiewe bestuur van arbeidsbetrokkings binne ondernemingsverband. Vanderbijlpark (Verhandeling (M. Com.) - PU vir CHO.)
- NEL, P.S., HORWITZ, F.M., VAN WIJCK, L.F., DOUWES DEKKER, L.C.G. & KURLAND, N.G. 1990. Employee participation. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., reds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.12-1 12-41.)
- NEL, P.S., VAN ROOYEN, P H. 1991. South African Industrial Relations: Theory and Practice. Pretoria : Academica.
- NIERENBERG, G.I. 1973. Fundamentals of Negotiating. New York : Hawthorn.
- NIEUWMEIJER, L.J., SLABBERT, J.A. & HEALD, G.R. 1990. Negotiation. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., reds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.20-1 - 20-133.)
- PIENAAR, W. & SPOELSTRA, M. 1991. Negotiation theories, strategies and skills. Johannesburg : Juta.
- PIRON, J. 1982. Recognition or rejection? FSA Management Consultants - Johannesburg : Magicprint.
- PIRON, J. 1988. Recognition or Rejection: Trade Union Recognition in South Africa. Johannesburg : Southern.
- PIRON, J. & PIRON, R. 1992. Managing Discipline & Dismissal. Johannesburg : Southern.
- SALAMON, M. 1987. Industrial Relations Theory and Practice. London : Prentice-Hall.

SLABBERT, J.A. 1990. The role of the State. (*In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.6-1 - 6-9.*)

SLABBERT, J.A., CUNNINGHAM, P.W., JONES, R.A. & DE VILLIERS, A.S. 1990. Trade unions. (*In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.4-1 - 4-81.*)

SLABBERT, J.A., MATTHEWS, P.J. & DE VILLIERS, A.S. 1990. The field of study of industrial relations. (*In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.1-1 - 1-45.*)

STRAUSS, A. 1978. Negotiation: varieties, contents, processes and social order. San Francisco : Jossey-Bass.

THOMAS, K.W. 1976. "Conflict and conflict management". (*In Dunette, M.D., ed. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally.*)

VAN DER MERWE, P.J. 1987. Gesonde arbeidsverhoudinge. *SAIPA*, 22(2):66-72, Jun.

VAN JAARSVELD, S.R. & VAN ECK, B.P.S. 1992. Suid-Afrikaanse Arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria.

VAN WYK, C. de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark (Proefskrif (D.Com.) - PU vir CHO.)

WALL, J.A. 1985. Negotiation: Theory and Practice. Illinois: Prentice.

WALL, T.D. & LISCHERSON, J.A. 1977. Worker Participation: A critique of the literature and some fresh evidence. London : McGraw-Hill.

WALTON, R. 1985. From control to commitment in the *Harvard Business Review*, 2:77-83.

WALTON, R.E. 1987. Managing Conflict. London : Addison-Wesley.

WALTON, R.E. & MCKERSIE, R.B. 1965. A Behavioral Theory of Labour Negotiations. London : McGraw-Hill.

WEBBS, J.E. & WEBB, B. 1960. Industrial Democracy. London : Longmans Green.