

**DIE EFFEKTIEWE PRAKTISERING VAN
ARBEIDSVERHOUDINGE IN 'N ONDERNEMING**

J. L. KRUGER Hons B Com

**Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Commerci in Bedryfsosiologie
aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.**

Studieleier: Mnr. H. M. Linde

November 2000

Potchefstroom

“We are born with the potential to grow – no more – no less! Those of us who learn to actualize this potential will know lives of untold fullness and excitement. We will develop growth responses that will enable us to go anywhere and do anything.”

Robert R. Carkhuff (1986:3)

DANKBETUIGINGS

Aan my Hemelse Vader alle eer, lof en dank vir die nodige insig, krag, gesondheid en genade wat Hy my gebied het om hierdie studie te kon voltooi.

Met die voltooiing van hierdie studie betuig ek ook my innige dank en opregte waardering aan:

- My studieleier, mnr. H. M. Linde, vir sy hulp, leiding, raad en ondersteuning.
- Proff. J.H. Van den Berg en J. Visagie vir raad en ondersteuning asook die bydrae wat hulle gelewer het tot my akademiese vorming.
- My vrou, Rista, vir die volgehoue geduld, hulp, motivering en ondersteuning asook die vertrou in my gestel dwarsdeur my akademiese loopbaan.
- My kinders Chanél, Liesl, Maryke en Johann, vir die volgehoue aanmoediging, belangstelling, motivering en hulp.
- Die Statistiese Konsultasiediens vir die hulp met die verwerking van die navorsingsbevindinge en in die besonder me. Wilma Breytenbach.
- Personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek vir hulp en bystand verleen.
- My moeder, skoonouers en vriende vir belangstelling en motivering.
- Die bestuur van Indgro Holdings vir die onbaatsugtige bystand wat hulle verleen het met die navorsingsproses en in die besonder Klippies Kritzinger.

November 2000

Potchefstroom

ABSTRACT

TITLE: THE PRACTISING OF LABOUR RELATIONS IN AN ENTERPRISE

KEY WORDS: LABOUR RELATIONS, ENTERPRISE, PRACTISING, THE LABOUR RELATIONSHIP AND SOCIAL THEORY.

During 1999 the African National Congress commenced its second term of office as South Africa's ruling party. Although re-elected to power, their constituencies clearly indicated that thus far they clearly failed to live up to the promises, especially those that caused them to be elected to power. These allegations clearly forced the A.N.C. to speed up matters in accordance with the promises made. There is, further no doubt that such changes impact on the enterprise in one way or another.

Changes effected to inter alia the political-, economical- and judicial environments in South Africa are but some of the areas that influence the effective practising of labour relations in an enterprise.

So as to be in a position to cope with the increasing demands, an enterprise is to realise that it has to have a proper strategy in place. This strategy is to inter alia include a philosophy that will effect a change in leadership style that will accommodate the emerging "new" employee. The process of democratisation within South Africa has in general brought about people who demand to be consulted on matters that may influence their work- or community life. Employee's, further, increasingly expects to participate in the decision making process of the enterprise, on issues that may effect them in some way or another.

So as to, further to the above, give effect to the mentioned scenario it is imperative that the possibility of restructuring the work place be explored at length and implemented by

means of a process. The process is to commence with training and development followed by empowerment and alignment which are to create a sense of commitment amongst employees. The realisation of this process will depend on the relevant role-players involved in the system as well as their acceptance of responsibility in this regard.

The question raised is, as to whether labour relations can be effectively practised in an enterprise, as a social system as defined by Parsons (1952), within an environment demanding changes?

Therefore, the main objective of this study is to explore the social system theory of Parsons together with the system approach to managing labour relations of Dunlop (1958) in an endeavour to establish, as to what aspects contributes to the effective practising of labour relations in an enterprise. Cognisance are also to be taken of theoretical assumptions as derived at from secondary sources.

INHOUDSOPGAWE

| | Bladsy |
|------------------------|---------------|
| Dankbetuiging | i |
| Abstract | ii |
| Lys van figure | xi |
| Lys van tabelle | xii |

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

| | | |
|---------|--|----|
| 1.1 | Inleiding | 1 |
| 1.2 | Probleemstelling | 4 |
| 1.3 | Doel van die ondersoek | 8 |
| 1.4 | Metode van ondersoek | 9 |
| 1.4.1 | Literatuurstudie | 9 |
| 1.4.2 | Empiriese ondersoek | 10 |
| 1.4.2.1 | Teoretiese aannames | 11 |
| 1.5 | Die ondersoekgroep | 11 |
| 1.6 | Definisies en omskrywing van sekere begrippe | 13 |
| 1.6.1 | Arbeidsverhoudinge | 13 |
| 1.6.2 | Onderneming | 14 |
| 1.6.3 | Praktisering | 14 |
| 1.6.4 | Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) | 15 |
| 1.6.5 | Kollektiewe hedinging | 15 |
| 1.7 | Ontplooiing van inhoud | 16 |

HOOFSTUK 2

ENKELE TEORETIESE PERSPEKTIEWE EN BENADERINGS TOT ARBEIDSVERHOUDINGE

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Inleiding | 19 |
| 2.1.1 | Lewenskets van Talcott Parsons | 20 |
| 2.2 | Die sosiale handelingsstelsel | 22 |
| 2.2.1 | Kenmerke van sosiale handeling | 24 |
| 2.3 | Die sosiale stelsel | 25 |
| 2.4 | Struktuurkomponente van die sosiale stelsel | 27 |
| 2.4.1 | Sosiale rolle | 28 |
| 2.4.2 | Norme | 30 |
| 2.4.3 | Waardes | 31 |
| 2.4.4 | Kollektiwiteit van rolle of subgroepe | 32 |
| 2.5 | Die funksionele imperatiewe van die sosiale stelsel | 33 |
| 2.5.1 | Adaptasie of aanpassing | 35 |
| 2.5.2 | Doelbereiking | 37 |
| 2.5.3 | Integrasie | 38 |
| 2.5.4 | Patroonhandhawing en spanningsbeheer | 40 |
| 2.6 | Die toestand van ewewig in die sosiale stelsel | 42 |
| 2.7 | Dunlop se stelselteorie | 45 |
| 2.7.1 | Die deelnemers ("actors") | 46 |
| 2.7.2 | Die verbande | 46 |
| 2.7.3 | Die ideologie | 47 |
| 2.7.4 | Die daarstel van reëls | 47 |
| 2.7.5 | Die aard en omvang van Dunlop se teorie | 48 |
| 2.8 | Die arbeidsverhoudingebestuurstelsel | 53 |
| 2.8.1 | Insette | 54 |

INHOUDSOPGAWE (VERVOLG)

| | | |
|---------|-------------------------|----|
| 2.8.1.1 | Individuele insette | 55 |
| 2.8.1.2 | Eksterne insette | 55 |
| 2.8.1.3 | Organisatoriese insette | 55 |
| 2.8.2 | Omskakelingsmeganismes | 56 |
| 2.8.2.1 | Strukture | 57 |
| 2.8.2.2 | Prosedures | 58 |
| 2.8.2.3 | Prosesse | 61 |
| 2.8.3 | Uitsette | 63 |
| 2.9 | Samenvatting | 64 |

HOOFSTUK 3

PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MAKROVLAK

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Inleiding | 66 |
| 3.2 | Die arbeidsverhouding | 67 |
| 3.3 | Die tripartitiese verhouding | 68 |
| 3.4 | Die rol van die Staat in arbeidsverhoudinge | 68 |
| 3.5 | Die rol van die Staat in kollektiewe bedinging | 69 |
| 3.6 | Die basiese bestuurstake tydens die praktisering van arbeidsverhoudinge | 72 |
| 3.6.1 | Beplanning | 72 |
| 3.6.2 | Organisering | 75 |
| 3.6.3 | Bevelvoering / Aktivering | 77 |
| 3.6.4 | Beheer | 79 |
| 3.7 | Strategie en doelwitte tydens die praktisering van arbeidsverhoudinge | 80 |
| 3.8 | Die onderskeid en verhouding tussen ondernemings-, personeel- en Arbeidsverhoudingebeleid | 81 |
| 3.9 | Arbeidsverhoudingebeleid | 82 |
| 3.9.1 | Definisie en omskrywing : Arbeidsverhoudingebeleid | 82 |

INHOUDSOPGAWE (VERVOLG)

| | | |
|----------|--|----|
| 3.9.2 | Die daarstel van 'n arbeidsverhoudingebeleid | 83 |
| 3.9.3 | Die doel van 'n arbeidsverhoudingebeleid | 84 |
| 3.9.4 | Die inhoud van 'n arbeidsverhoudingebeleid | 84 |
| 3.9.5 | Die instandhouding van 'n arbeidsverhoudingebeleid | 85 |
| 3.9.6 | Die voordele van 'n arbeidsverhoudingebeleid | 86 |
| 3.10 | Die rol van kommunikasie | 86 |
| 3.10.1 | Die belangrikheid van kommunikasie | 86 |
| 3.10.2 | Definisie van kommunikasie | 87 |
| 3.10.3 | Die kommunikasie proses | 88 |
| 3.10.4 | Metodes wat kommunikasie bevorder | 89 |
| 3.11 | Die rasionaal van arbeidswetgewing | 91 |
| 3.11.1 | Status en doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) | 91 |
| 3.11.2 | Ander wetgewing wat die arbeidsverhoudinge mileu beïnvloed | 92 |
| 3.11.2.1 | Die Grondwet (108/1996) | 93 |
| 3.11.2.2 | Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997) | 94 |
| 3.11.2.3 | Die Werkloosheidsversekeringswet (30/1966) | 94 |
| 3.11.2.4 | Die Wet op Vergoeding vir Bedryfsiektes en -ongelukke | 95 |
| 3.12 | Die erkenningsooreenkoms | 95 |
| 3.12.1 | Onderhandeling vir erkenning | 96 |
| 3.12.2 | Die proses van erkenning | 96 |
| 3.12.3 | Die administrasie van die erkenningsooreenkoms | 98 |
| 3.13 | Samevatting | 98 |

HOOFSTUK 4

PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MIKROVLAK

| | | |
|-----|------------------|-----|
| 4.1 | Inleiding | 100 |
| 4.2 | Die dienskontrak | 101 |

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.2.1 | Kontrakte reg | 102 |
| 4.2.2 | Regte en verpligtinge van die partye | 103 |
| 4.2.3 | Die geskrewe dienskontrak | 104 |
| 4.2.4 | Beëindiging van die dienskontrak | 105 |
| 4.3 | Kollektiewe bedinging | 106 |
| 4.3.1 | Die daarstel van 'n bedingingsverhouding | 110 |
| 4.3.2 | Die fokus en inhoud van kollektiewe bedinging in arbeidsverhoudinge | 111 |
| 4.3.3 | Bedingingstyle | 113 |
| 4.3.3.1 | Verdelende Bedinging | 113 |
| 4.3.3.2 | Integreerende bedinging | 114 |
| 4.3.4 | Bedingingstrukture | 116 |
| 4.4 | Vryheid van assosiasie en algemene beskerming | 117 |
| 4.5 | Konflik en kollektiewe bedinging | 119 |
| 4.6 | Oorsake van konflik | 120 |
| 4.7 | Stappe tydens die hantering van konflik | 123 |
| 4.7.1 | Konflikvoorsorg | 123 |
| 4.7.2 | Konflikidentifisering | 124 |
| 4.7.3 | Konflikhantering | 125 |
| 4.7.4 | Konfliknasorg | 128 |
| 4.8 | Funksies van konflik in ondernemingsverband | 128 |
| 4.9 | Metodes van dispuutoplossing | 129 |
| 4.9.1 | Bemiddeling | 129 |
| 4.9.2 | Mediasie | 130 |
| 4.9.3 | Arbitrasie | 131 |
| 4.9.4 | Bedingingsraad | 131 |
| 4.9.5 | Statutêre bedingingsraad | 131 |
| 4.10 | Formele prosedures in ondernemingsverband | 132 |
| 4.10.1 | Die daarstel van prosedures | 132 |
| 4.10.2 | Griewe-prosedure | 133 |

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.10.3 | Dissiplinêre prosedure- en kode | 135 |
| 4.10.3.1 | Definisie van 'n dissiplinêre prosedure- en kode | 136 |
| 4.10.3.2 | Grondreëls vir die daarstel van 'n prosedure | 137 |
| 4.10.3.3 | Die dissiplinêre verhoor | 138 |
| 4.10.4 | Tipes arbeidsdispute | 140 |
| 4.10.5 | Metodes tot dispuutoplossing | 141 |
| 4.10.6 | Personeelvermindering ("Retrenchment") | 142 |
| 4.11 | Samevatting | 144 |

HOOFSTUK 5

DIE NAVORSINGSONTWERP EN DIE ONTLEDING ASOOK BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1 | Inleiding | 145 |
| 5.2 | Die navorsingsontwerp en -proses | 145 |
| 5.2.1 | Werkswyse | 146 |
| 5.3 | Die vernaamste navorsingsbevindinge | 147 |
| 5.3.1 | Biografiese besonderhede van die respondente | 148 |
| 5.3.2 | Afdeling B: Kommunikasie | 150 |
| 5.3.3 | Afdeling C: Arbeidsverhoudinge | 153 |
| 5.3.4 | Afdeling D: Konflik | 158 |
| 5.3.5 | Afdeling E: Kultuur | 159 |
| 5.3.6 | Afdeling F: Praktisering van arbeidsverhoudinge | 161 |
| 5.3.7 | Afdeling G: Besluitneming | 163 |
| 5.3.8 | Afdeling H: Algemeen | 164 |
| 5.4 | Samevatting | 166 |

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN SLOTOPMERKINGS

| | | |
|---|------------------------------------|------------|
| 6.1 | Inleiding | 169 |
| 6.2 | Samevattende oorsig van die inhoud | 169 |
| 6.3 | Enkele slotopmerkings | 172 |
| BYLAE A : BRIEF AAN RESPONDENTE | | 174 |
| BYLAE B : DIE VRAELYS | | 175 |
| BYLAE C : DISSIPLINÊRE PROSEDURE EN –KODE | | 179 |
| BYLAE D : PERSONEELVERMINDERINGSOOREENKOMS | | 202 |

FIGURE

| | | |
|-------------|---|-----|
| Figuur 2.1 | Skematiese voorstelling van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem | 35 |
| Figuur 3.1 | Die beplanningsproses | 74 |
| Figuur 5.1 | Geslag van respondente | 148 |
| Figuur 5.2 | Divisie waarin werksaam | 149 |
| Figuur 5.3 | Hoogste skool opleiding behaal | 150 |
| Figuur 5.4 | Terugvoer na ondergeskiktes | 151 |
| Figuur 5.5 | Die belangrikheid van kommunikasie | 152 |
| Figuur 5.6 | Die invloed van wetgewing | 153 |
| Figuur 5.7 | Dienskontrakte | 154 |
| Figuur 5.8 | Is daar 'n dissiplinêre prosedure in plek? | 155 |
| Figuur 5.9 | Konsekwentheid ten opsigte van die toepassing van die dissiplinêre prosedure | 156 |
| Figuur 5.10 | Is daar 'n stakingshanteringsprosedure in plek? | 157 |
| Figuur 5.11 | Die hantering van konflik | 158 |
| Figuur 5.12 | Gemaklikheid met die kultuur van die onderneming | 159 |
| Figuur 5.13 | Invloed van die Wet op Gelyke Indiensname | 160 |
| Figuur 5.14 | Bereiking van die onderneming se doelwitte | 161 |
| Figuur 5.15 | Watter waarde heg bestuur aan werknemers se bydrae tot besluitneming? | 164 |

TABELLE

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 2.1 | Parsons se vier handelingsisteme | 23 |
| Tabel 2.2 | Talcott Parsons: An outline of the Social System | 43 |
| Tabel 2.3 | Dunlop se sisteembenadering tot arbeidsverhoudinge | 53 |
| Tabel 2.4 | Die arbeidsverhoudingebestuurstelsel | 54 |
| Tabel 2.5 | Voorgestelde tipologie vir stakings | 63 |
| Tabel 5.1 | Ouderdomsverspreiding | 148 |
| Tabel 5.2 | Posisie in die bestuurshiërargie | 149 |
| Tabel 5.3 | Hoe vind kommunikasie plaas | 150 |
| Tabel 5.4 | Gereelde vergaderings met ondergeskiktes | 151 |
| Tabel 5.5 | Terugvoer na toesighouer | 152 |
| Tabel 5.6 | Kommunikasie metode | 152 |
| Tabel 5.7 | Noodsaaklikheid van 'n erkenningsooreenkoms | 154 |
| Tabel 5.8 | Is die arbeidsverhoudingebeleid algemeen bekend? | 155 |
| Tabel 5.9 | Is daar 'n grieweprocedure in plek? | 155 |
| Tabel 5.10 | Gesindheid teenoor vakbondlidmaatskap | 156 |
| Tabel 5.11 | Noodsaaklikeheid van 'n erkenningsooreenkoms | 157 |
| Tabel 5.12 | Is konflik destruktief? | 158 |
| Tabel 5.13 | Mate van sekuriteit wat ervaar word | 159 |
| Tabel 5.14 | Samehorigheidsgevoel | 160 |
| Tabel 5.15 | Gebruikmaking van die basiese bestuurstake | 161 |
| Tabel 5.16 | Word individue toegelaat om voorstelle of idees na vore te bring? | 162 |
| Tabel 5.17 | Word die haalbaarheid van idees soos verkry, wel ondersoek? | 162 |
| Tabel 5.18 | Word besluite eensydig deur bestuur geneem? | 163 |
| Tabel 5.19 | Word werknemers by die besluitnemingsproses betrek? | 163 |
| Tabel 5.20 | Rig norme en waardes, gedrag in die onderneming? | 164 |
| Tabel 5.21 | Word die onderneming enigsins deur die ekonomiese afplating beïnvloed? | 165 |
| Tabel 5.22 | Word die onderneming enigsins deur die politieke omgewing beïnvloed? | 165 |

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 Inleiding

Gedurende 1999 betree die African National Congress of beter bekend as die A.N.C., hul tweede demokratiese termyn as regerende party van die Republiek van Suid-Afrika. Hierdie termyn stel noodgedwonge versnelde eise en uitdagings aan ondernemings en hul bestuur. Die rede vir dié eise is dat A.N.C. ondersteuners voor die verkiesing die party daarvan beskuldig het dat hulle stadig vordering maak ten opsigte van die nakoming van beloftes soos gemaak deur die A.N.C. voor hulle eerste suksesvolle verkiesing tot regerende party. Dié regerende politieke party was dus genoodsaak om daadwerklik en indringend die nodige aandag aan sodanige uitstaande sake te skenk, waarvan sommige die arbeidsverhoudingmilieu in 'n onderneming op die een of ander wyse beïnvloed.

Veranderinge op ekonomiese-, politieke-, juridiese-, sosiaal-maatskaplike- en ekologiese omgewings in Suid-Afrika is van die gebiede wat nuwe eise aan 'n onderneming en die relevante rolspelers stel, en sodanig die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming bemoeilik. Lindeque (1979:372-374) verwys ook na hierdie gebiede as sou hulle 'n onderneming en veral dan arbeidsverhoudinge, in 'n onderneming beïnvloed. As gevolg van onder meer die eise soos na verwys, bestaan daar ook geen twyfel meer dat die outoritêre bestuursfilosofie van die verlede nou, beslis uitgedien is. Juis daarom is dit van kardinale belang dat 'n onderneming 'n bestuursfilosofie in plek stel om sodoende die "nuwe" klas werknemers te akkommodeer. Parr (1996:28) wys daarop dat die nuwe klas werknemers gekenmerk word deur veral aanpasbaarheid, visie en moed. Om hierdie kenmerke ten volle te benut behoort 'n onderneming 'n gepaste bestuursfilosofie in plek te hê, asook 'n tipe visioenêre- of transformasieleierskap word vir hierdie doel benodig. Hierdie tipe visioenêre- of transformasieleierskap sal 'n besliste bydrae lewer tot die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

'n Verdere realiteit is dat Suid-Afrika hom tans, op die meeste gebiede, in hoogs kompeterende en onstuimige markte bevind. Werknemers asook vakbonde het egter al terdeë tot die besef gekom dat die stryd om oorlewing nie in alle gevalle suksesvol oorbrug kan word nie. Sprekende voorbeelde hiervan is die ongunstige posisie waarin die Rand hom van tyd tot tyd teenoor die Amerikaanse Dollar bevind, of die stygende olie prys wat deur olie lande gemanipuleer word. Ondanks die feit dat so 'n ongunstige Rand / Dollar posisie uitvoerhandel nadelig beïnvloed, is die Suid-Afrikaanse Reserwe Bank deesdae geensins bereid om die Rand finansieël te ondersteun nie (Mittner, 2000:1). Hierdie situasie bevestig net weer die geweldige druk wat op ondernemings, tesame met sy rolspelers geplaas word, in hulle stryd om oorlewing te midde van hoogs kompeterende markte. Barnard (1993:1) vestig die aandag op die dringendheid van oplossings vir probleme soos hoë werkloosheid, lae ekonomiese groei, onvoldoende werksgeleenthede en 'n lae lewenstandaard. Watson (1996:22) sluit hierby aan en stel dit dat regstellende optrede, deelnemende bestuur, verbeterde kliëntediens, 'n minder vyandige arbeidsverhoudingsstelsel asook informasietegnologie indringend aandag moet geniet, ten einde die invloede wat deur 'n veranderende omgewing te weeg gebring word en 'n onderneming as sodanig beïnvloed, effektief te kan hanteer. Tesame hiermee kan wetgewing soos onder meer die Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede (97 / 1998) ook gevoeg word. Kennis en bevoegdheid asook verhoudinge, is van die vernaamste faktore wat die effektiewe funksionering van arbeidsverhoudingebestuurders beïnvloed (Van Wyk, 1990:240). Laasgenoemde sal uit die aard van die saak 'n direkte invloed op die kwaliteit van die hantering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming uitoefen.

Die politieke demokratiseringsproses het meegebring dat daar in die algemeen, 'n behoefte by die hedendaagse werkerskorps bestaan om betrek te word en deel te vorm van alle besluite wat 'n invloed mag hê op nie alleen hulle werksomgewing nie, maar ook die onmiddellike gemeenskap. Dit is daarom nodig dat werknemers by wyse van deelnemende bestuur betrek word, veral ten opsigte van dié besluite wat hulle werksomgewing en gemeenskap raak (Simoncelli, 1994:13). Tydens die proses van deelname moet kreatiwiteit en die aanvaarding van verantwoordelikheid asook aanspreeklikheid ten opsigte van besluitneming, beslis aangemoedig word (Malan,1991:116-117). Besluite

moet uit die aard van die saak bindend gemaak word op die partye tot die besluit, hetsy by wyse van 'n prosedure of 'n ooreenkoms. Van der Lingen (1994:6) wys daarop dat ondernemings wat gedurende die afgelope dekade deelnemende bestuur toegepas het, gevind het dat werknemers dit as hul reg beskou om deel te neem en deel te wees van die proses van besluitneming. Werknemers aanvaar in so 'n milieu, verder ook die verantwoordelikheid vir die voltooiing van take wat aan hulle toegeken word.

Ten einde effek te gee aan bogenoemde is dit noodsaaklik dat daar aandag geskenk word aan die herstrukturering van die werkplek as sodanig. Herstrukturering van die werkplek verg die implimentering van 'n proses wat afskop met opleiding en ontwikkeling, en opgevolg word deur bemagtiging 'empowerment' en belyning 'alignment', wat 'n verbondenheid 'commitment' tussen werknemers bewerkstellig. Die verwesenliking van hierdie milieu verg egter sekere vaardighede van alle rolspelers en sluit onder meer deling van mag, verantwoordelikheid, gesag, en die vermoë om nuwe vaardighede volgens 'n onderneming se besondere behoeftes en vereistes aan te leer, verskillende rolle te vervul, in staat te wees om kritiese selfevaluasie toe te pas en bo alles toegewyd te wees aan take opgelê asook die onderneming self (Parr, 1996:28-29).

✧ Talcott Parsons (1952) beskou 'n onderneming as 'n sosiale sisteem. As sosiale sisteem bestaan 'n onderneming uit mense, werknemers en bestuur, wat oor verskillende en uiteenlopende belange beskik en verder ook hul eie waardes en oortuigings aanhang. Met verloop van tyd ontwikkel daar egter, as gevolg van die voortdurende interaksie binne 'n onderneming, 'n stel gedragsreëls wat gehaseer is op onder meer kollektiewe ervaring, wat 'n stabiliserende- asook rigtinggewende uitwerking op, byvoorbeeld werknemers het (König, 1995:23). Hierdie situasie verg dat dié hestuurkorps van die dag oor visie en innovasie beskik asook die vermoë om 'n werksklimaat te skep wat motiverend van aard is.

Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming noodsaak dus die betrokkenheid van alle rolspelers asook hul aanvaarding van verantwoordelikhede as sodanig. Hierdie standpunt en veranderde dimensie in die effektiewe praktisering van

arbeidsverhoudinge word ondersteun deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), wat deurentyd fokus op werkerdeelname by wyse van deelnemende bestuur. Verskeie artikels van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), onder meer artikels 78-94, handel oor werkplekforums met die klem gevestig op gesamentlike besluitneming en oorlegpleging wat in besonder in artikels 85 en 86 vervat is.

Die fokus is dus op die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, wat gepaard gaan en vervleg is met die demokratisering van die werkplek en 'n belynde verbondenheid wat nagestreef word. Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming kan dus beslis 'n bydrae lewer tot die oorlewing van 'n onderneming in hierdie hoogs kompeterende en onstuimige markte, soos reeds na verwys.

1.2 Probleemstelling

As gevolg van invloede en omstandighede voortspruitend uit onder meer die demokratiserings fase, bevind ondernemings in Suid-Afrika hulle te midde van 'n proses van snelle sosiale verandering. Dié veranderinge veroorsaak voortdurend versteurings aan die ekwilibrium vlak van die onderneming as sosiale sisteem soos vervat in die handelingsteorie van Parsons (1952), soos bespreek in hoofstuk twee. Van der Merwe (1994:203) wys egter daarop dat die mens as sulks vasgevang is in 'n proses waar daar gestreef word na ordelike samewerking, 'n gedeelde waardesisteem en die integrasie van die gemeenskap.¹ Ongeag die diversiteit van die werkmag van 'n onderneming vind die strewe na onder meer ordelike samewerking en 'n gedeelde waardesisteem ook gestalte in 'n onderneming, deurdat daar 'n besliste behoefte bestaan aan ordelike samewerking tussen werkgewer en werknemer.' Dit ondersteun beslis Swingewood (1984:237-239) se beklemtoning van die feit dat die sosiale sisteem voortdurend verandering ondergaan, en daarom oor 'n bewegende ekwilibrium beskik. 'n Onderneming beskik dus in kort, oor 'n alomteenwoordige behoefte om terug te keer tot die toestand van ekwilibrium soos vervat in hoofstuk twee.

Bendix (1992:17) meen dat die partye betrokke by arbeidsverhoudinge al hoe meer beweeg na wedersydse ooreengekome reëls en -regulasies wat as basis dien vir die proses van interaksie. Hier word dus verwys na 'n proses waar ordening voorkeur geniet as gevolg van die partye se behoeftes in hierdie verband, wat sodoende 'n toestand van ewewilium hewerkstellig.

'Die diversiteit van die Suid-Afrikaanse werkmag asook die implikasie wat dit inhou, noodsaak ondernemings om strukturele- en houdingsveranderinge ten opsigte van die werknemer aan te bring.' König (1995:7) wys daarop dat die vereistes van die Suid-Afrikaanse milieu diversiteit asook die erkenning en aanwending van mense in die werksituasie, ongeag ras, kleur, geslag of nasionaliteit beklemtoon. Ander vereistes wat hierby gevoeg kan word is onder meer kultuur, geloof en spraak soos vervat in artikel 15 van die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (108/1996). Kultuur is 'n omvangryke en dinamiese struktuur van gedrag, idees, houdings, waardes, gewoontes, gebruike, taal, seremonies en rituele wat deur 'n bepaalde groep individue aangehang en as lewenswyse gehandhaaf word (Khoza, 1994a:4).

Die uitdaging is dus geleë in die waardes wat geheg word aan die verskille wat hestaa in terme van die diversiteit van die samestelling van die landsbevolking. Kundigheid aangaande die hestuur van diversiteit in 'n werkmag is dus noodsaaklik. Alhoewel die proses sonder meer aan elkeen bekend is, verg dit onderlinge kennis om weg te beweeg van die bekende na die onbekende met die klem gerig op die noodsaaklikheid om transformasie te bewerkstellig (Oakley-Smith en Braxton, 1993:22-23).

Bogenoemde bevestig die belangrikheid van 'n gevestigde kultuuriëntasie in ondernemingsverband. Pretorius (1996:20-21) wys verder daarop dat alle werknemers in 'n onderneming hulle met 'n onderneming se filosofie moet assosieer en vereenselwig alvorens daar aan hierdie eiesoortige behoeftes wat in Suid-Afrika bestaan, voldoen kan word.

Volgens Mastrantonis en Nel (1995:18) word Suid-Afrikaanse ondernemings stadig maar seker bewus van die noodsaaklikheid om verandering in ondernemingsbestuur te bewerkstellig, om sodoende op 'n geslaagde wyse internasionaal mee te ding.

+ Ondernemings wat reeds suksesvol na 'n produktiewe- en buigsame entiteit beweeg het, het veral gefokus op 'n hoë vlak werknemerbetrokkenheid ten opsigte van besluitneming wat voorheen vir bestuur gereserveer was. Werknemers het ook toegang tot informasie wat relevant is tot die besluite waarvoor daar besin moet word. Dié ondernemings verseker verder ook dat werknemers die nodige opleiding verkry wat hulle in staat stel om verantwoordelike besluite aangaande die bestuurs- en finansiële aspekte van 'n onderneming te neem. Winsdeling met die bereiking van gestelde doelwitte is ook 'n aspek wat besondere aandag geniet.

De Lange (1997:S6) wys daarop dat baie Suid-Afrikaanse ondernemings nog in tradisionele bestuurstyle vasgevang is, en dit moeilik vind om van die gevestigde outokratiese bestuurstyl weg te breek. 'n Rede hiervoor mag die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) wees, wat verreikende implikasies vir werkgewers inhou. Hy stel dit verder dat minder as die helfte van die Suid-Afrikaanse werkmag die bestuurstyl van die onderneming waarin hulle werksaam is as rigied, burokraties, intimiderend en kortsigtig ervaar.

Koopman (1994:17-18) sluit aan by laasgenoemde siening, maar benadruk dat ondernemings tot die besef moet kom dat tensy werknemers bewus gemaak word van 'n onderneming se visie, missie en waardes, geen van die genoemde doelwitte bereik kan word nie. Kennis van 'n onderneming se visie, missie en waardes sal die wyse waarop werknemers hul take verrig asook die proses van bestuur, kultuur, strukture en leierskap direk beïnvloed. Die hele sisteem waarop 'n onderneming funksioneer sal sodoende oor tyd beïnvloed en verander word.

Volgens Parsons (1952:60) streef 'n sosiale sisteem voortdurend na die handhawing van die toestand van ekwilibrium binne die sisteem. Die versteuring van die toestand van

ekwilibrium kan geskied as gevolg van verandering of spanning in die sosiale sisteem, wat 'n invloed het op die funksionele imperatiewe, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer. Dit is daarom belangrik dat die benadering wat gevolg word, die analise van die algemene struktuur van 'n onderneming, werknemers, die gemeenskap se interafhanklikheid asook eenheid sal verklaar.

'n Onderneming moet oor 'n struktuur beskik aangesien funksionering as sodanig sal afhang van die sukses van insette, die verwerking daarvan en uitsette. Dit sluit aan by Slabbert (1991:57) se siening van 'n arbeidsverhoudingebestuurstelsel, soos bespreek in hoofstuk twee.

Cilliers en Joubert (1966:334) wys daarop dat adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer, belangrike konsepte is in tenne waarvan die funksie van sisteme ontleed en verstaan word. Volgens Cuff en Payne (1979:35-36) bestaan daar sekere probleemareas. Een probleem is dié van adaptasie by die omgewing asook die doelbereiking van 'n onderneming wat buite die sisteem gesetel is, en dus as instrumenteel van aard beskou word, aangesien sekere take uitgevoer word, soos die toewysing van maniere waarop doelwitte bereik kan word. Die probleem met patroonhandhawing en spanningsbeheer en dié van integrasie van die optrede van lede, spruit voort uit die feit dat daar altyd meer as een persoon in die sisteem teenwoordig is. Op sy beurt word die probleem van patroonhandhawing en spanningsbeheer gesien om ekspressief van aard te wees, wat te make het met die handhawing van sosiale waardes en kontrole van emosionele ontwikkeling. Enige verandering in 'n sisteem raak die hele sisteem. Daarom sal verandering in 'n onderneming die gemeenskap en die huisgesin raak, 'n voorbeeld hiervan is afskaling van personeel in 'n onderneming.

Die vraag wat nou gevra kan word is of arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, as sosiale sisteem, soos verduidelik deur Parsons (1952), wel effektief gepraktiseer kan word te midde van die hedendaagse aanpassings, gesien in die lig daarvan dat die sosiale sisteem voortdurend streef na 'n toestand van ewewig? By implikasie sluit dit aan by

Swingewood (1984:237-239) se siening dat 'n sosiale sisteem voortdurend verandering ondergaan, en weens dié verandering oor 'n bewegende ewilibrum beskik.

Daar sal nou gefokus word op die doel- en metode van ondersoek, asook definisies en omskrywings relevant tot hierdie studie.

1.3 Doel van die ondersoek

Die primêre doel van hierdie studie is daarop gerig om die verskynsel van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming te verken en moontlike verklarings te bied, aangaande daardie aspekte wat tot die effektiwiteit óf dan die oneffektiwiteit van dié sosiale sisteem bydrae.

Daar sal veral aandag geskenk word aan die volgende aspekte:

- ❖ die noodsaaklikheid van verskillende prosedures wat aangewend kan word ten einde werknemers in staat te stel om griewe te lig, geskille te besleg, en personeelvermindering op 'n regverdigte en billike wyse te laat geskied;
- ❖ die noodsaaklikheid van 'n duidelik geformuleerde arbeidsverhoudingebeleid in 'n onderneming; en
- ❖ die interafhanklikheid wat bestaan tussen die kernaspekte van al die sisteme wat te make het met en / of 'n inset lewer tot die arbeidsverhoudingsisteem, naamlik onder meer die ekonomiese-, politieke- en arbeidsisteem.

Dit is verder van kardinale belang dat beide bestuur asook werknemers en hulle kollektiwiteite, besef dat konflik nie noodwendig nadelig is vir 'n onderneming nie. Laasgenoemde is egter onderworpe aan die voorwaarde dat dit korrek hanteer word. Daar sal dus uit die aard daarvan gekyk word na die oorsake van konflik, asook die voorgestelde hantering daarvan ten einde effektiwiteit in hierdie verband te verseker.

1.4 Metode van ondersoek

In hierdie ondersoek word daar van beide:

- a.) 'n literatuurstudie, asook;
- b.) 'n empiriese ondersoek gebruik gemaak.

1.4.1 Literatuurstudie

Balsley en Clover (1988:76-77) verdeel die literatuur as bron van inligting in twee “dele”, naamlik primêre- en sekondêre bronne. Primêre bronne behels publikasies wat die eerste materiaal oor 'n spesifieke onderwerp bevat, en sekondêre bronne, waarin verskeie outeurs hierdie tema in onder meer boeke, tydskrifte en koerante aanspreek. In hierdie verband kan elektroniese bronne, vakkundige tydskrifte asook wetenskaplike publikasies nog bygevoeg word.

De Wet et al. (1981:39) beskou 'n deeglike en goedbeplande literatuurstudie as 'n noodsaaklike vereiste vir suksesvolle navorsing, aangesien dit die perspektief op die nuutste navorsingsresultate ten opsigte van 'n onderwerp verskaf. Hulle meen ook 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 literatuurstudie word eerstens gebaseer op primêre bronne en aangevul met sekondêre bronne, relevant tot die studie.

Die primêre bronne waarop hierdie navorsing gebaseer word sluit eerstens in, die teoretiese oriëntering van sosiale handeling soos beskou deur Talcott Parsons (1952), met

spesifieke verwysing na die sosiale sisteem wat een van die handelingsisteme verteenwoordig. Tweedens, word daar gebruik gemaak van Dunlop (1958) se sisteemteorie van arbeidsverhoudinge, wat aansluit by Talcott Parsons (1952) se siening dat 'n onderneming 'n sosiale sisteem verteenwoordig. Derdens, word daar gebruik gemaak van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) wat wetgewing in plek stel om arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, te ondersteun en te reguleer.

Daar sal verder gepoog word om leemtes, wat tot op hede mag bestaan, in die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, aan te spreek by wyse van opinies, menings en standpunte. Deur die inkorporering van sekere bylaes sal daar ook gepoog word om groter duidelikheid ten opsigte van praktisering te verskaf.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Deur die gebruikmaking van algemeen erkende wetenskaplike teorieë asook ontledings daarvan soos geïntegreer in literatuurboofstukke twee, drie en vier as basis, sal daar by wyse van verkennende navorsing gefokus word op die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

Daar word voorts ook gebruik gemaak van 'n vraelys ten einde die invloed van verskeie aspekte op die sosiale sisteem te bepaal, maar veral dan op die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

Daar sal veral gefokus word op die interafhanklikheid wat bestaan tussen die kernaspekte van al die sisteme wat te make het met of 'n inset lewer tot die arbeidsverhoudingsisteem, naamlik onder meer die ekonomiese-, sosiale-, politieke-, bedryf-, religieuse- en juridiesesisteem.

1.4.2.1 Teoretiese aannames

Die volgende aannames spruit voort vanuit relevante sekondêre bronne soos onder meer Bendix (1996) en Slabbert (1995), soos vervat in hoofstukke twee, drie en vier:

- ❖ Korrektiewe maatreëls moet konsekwent toegepas word.
- ❖ Effektiewe kommunikasie is 'n voorvereiste vir die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge.
- ❖ 'n Onderneming beskik oor sekere waardes en norme, wat deur die deelnemers uitgeleef word.
- ❖ 'n Onderneming beskik oor sy eie kultuur.
- ❖ 'n Onderneming behoort oor 'n grieuwe- en dissiplinêre prosedure te beskik.
- ❖ Deelnemende bestuur is 'n voorvereiste vir die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge.
- ❖ Die juridiese sisteem het 'n besliste invloed op die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

1.5 Die ondersoekgroep

Die studieveld ten opsigte van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming is omvattend en verspreid. Daarom is daar vir die doel van hierdie studie besluit om die klem te rig op die sosiale sisteemteorie van Parsons (1952), arbeidsverhoudinge as 'n sisteem soos na verwys deur Dunlop (1958), en wat as sulks aansluit by Parsons (1952) asook die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995).

Hierdie navorsing is gedoen in die Indgro Holdings (Edms) Bpk, groep. Indgro Holdings (Edms) Bpk is die houermaatskappy en gesetel te Vanderbijlpark met divisies in die Vaal Driehoek, Noordwes, Kwa-Zulu Natal en die Wes-Kaap. Dié houermaatskappy beskik oor onder meer die volgende filiale naamlik, Jobandré Bestuurskonsultante, Staffgro, Clencor, Topela Kontrakteurs, Indgro Admin Buro en Triangle Pakhuisdienste. Indgro Holdings (Edms) Bpk se dienste beslaan 'n wye spektrum en sluit onder meer in

bestuurskonsultasie dienste, plasing van personeel beide tydelik asook permanent, skoonmaakdienste, opleiding van skoonmakers en die lewering van administratiewe funksies namens kliënte. As deel van sy missie onderskryf die houermaatskappy onder meer waardes soos menslikheid, gelyke behandeling, wedersydse respek asook eerlikheid en lojaliteit. Dié maatskappy slaag al vir die afgelope vyf jaar daarin om 'n hoër groeikoers as inflasie te handhaaf.

Die studieveld is afgebaken op grond van die feit dat uitsluitlik van respondente wat hulle in die werks-, area en divisie bestuursvlakke in Indgro Holdings (Edms) Bpk bevind, gebruik gemaak is. Die Departement Statistiek het aanbeveel, dat vir die doel van hierdie studie, ten minste 25 - 30 repondente vanuit genoemde vlakke gebruik moes word. Die navorser was in staat om die totale populasie, naamlik 31 respondente te gebruik tydens die empiriese ondersoek. Die navorsingsbevindinge word hoofsaaklik aan die hand van staafdiagramme en frekwensietabelle beskryf, wat in hoofstuk vyf verklaar word, en waarin daar ook 'n volledige uiteensetting van die navorsingsontwerp gegee word.

In hoofstuk ses word 'n samevatting van die navorsing asmede van die vernaamste bevindinge gegee.

Dit blyk verder dat daar onduidelikheid bestaan ten opsigte van wat bedoel word met mikro- en makrovlak praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming. Akademici en spesialiste op die gebied van arbeidsverhoudinge is ook onseker aangaande die verskillende vlakke, waar aspekte van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming tuis hoort.

Vervolgens sal sekere definisies en / of omskrywings wat relevant tot hierdie studieveld is aandag geniet.

1.6 Definisies en omskrywings van sekere begrippe

Dit is uit die aard van die saak van uiterste belang dat sekere begrippe, wat kern gedeeltes van die studie aanspreek, behoorlik omskryf en / of gedefinieer word. Behoorlike omskrywings en / of definisies stel die leser in staat om 'n standpunt asook die teks en die konteks waarin sekere begrippe voorkom, beter te begryp.

Dit is gepas om op die volgende definisies en / of omskrywings uit te brei aangesien hulle voortdurend in die studie gebruik word. Hulle is naamlik:-

1.6.1 Arbeidsverhoudinge

Bendix (1996:3) verwys soos volg daarna: "The term 'labour relations' refers to the relationships between people who work and those for whom they work; as such, labour or work relationships have therefore, existed since the first individual approached another to perform a task for him against the promise of payment. On the other hand, Industrial Relations as a specific area of study is comparatively new, having had its origins in the Industrial Revolution and in subsequent attempts to regulate the interactions between the new breed of employer and employee which evolved within modern industrialised society."

Salamon (1987:24) meen dat: "The term 'industrial relations' is used to denote a specialist area of organisational management and study which is concerned with a particular set of phenomena associated with regulating the human activity of employment."

Finnemore & Van der Merwe (1987:11) beskryf dit as: "For the man in the street, industrial relations appear to be largely concerned with strikes and stay-aways. This is due to the extensive media coverage of these 'newsworthy' events. Industrial relations are thus often conceived of as being concerned solely with trade union activities."

Bogenoemde wys dus daarop dat arbeidsverhoudinge 'n komplekse interafhanklike verhouding tussen werknemer en / of vakbond en werkgever en / of werkgewers-organisasie is, waar dié partye in 'n milieu van opponerende standpunte en potensiele konflik onderhandel en besin oor die regulering van arbeid en dié se voordele asook werksomstandighede, met die Staat in 'n onderliggende hoedanigheid as raadgewende / fasiliterende rolspeler. Dié verhouding word soos reeds na verwys deur onder andere die Staat, maar beslis ookgereguleer deur ooreenkomste, prosesse, prosedures en wetgewing wat reëls daarstel.

1.6.2 Onderneming

Du Plessis et al. (1992:46) omskryf 'n onderneming as: "... daardie juridiese en selfstandige subjek, eie aan die stelsel van vrye ondernemerskap, wat ten doel het om deur die gebruik van een of meer bedrywe goedere en of dienste ter behoeftebevrediging te lewer, en wel op so 'n wyse dat daar ooreenkomstig die kontinuïteitsoogmerke van die eienaars 'n bevredigende rendement gelever word ."

Daar word volstaan met hierdie definisie.

1.6.3 Praktisering

Praktisering is dáárdie proses waar 'n doelgerigte persoon of persone verantwoordelik is vir die korrekte aanwending en / of toepassing van 'n onderliggende teorie, relevant tot 'n spesifieke situasie of probleem, op so 'n wyse dat dit aanvaarbare uitkomst verseker.

Dié proses móét te midde van 'n werksomgewing, waar optimale werknemerdeelname as 'n kern aspek van die praktisering van arbeidsverhoudinge beskou word geskied. Sodanige milieu sal die verskillende rolspelers in staat stel om 'n daadwerklike bydrae te lewer, tot die nastreef en bereiking van doelwitte, soos vooraf ooreengekom.

Doelgerigte praktisering, op alle vlakke van 'n onderneming, verseker verder die daarstel van werkbare asook algemeen aanvaarbare stelsels en prosedures, wat onder meer die uniekheid van 'n onderneming se omstandighede en uitdagings deeglik in ag neem.

Praktisering kan dus gesien word as 'n proses waar interaksie van meer as een aktiwiteit as sodanig, betrokke is. Sodanige aktiwiteite behels onder meer die basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leierskap en die beheer van werknemers oor die algemeen wat ook insluit alle werk deur hul verrig.

1.6.4 Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995)

Die Wet op Arbeidsverhoudinge verwys na Wet 66 van 1995, soos gepromulgeer op 13 Desember 1995 en daarna gewysig. Daar sal verder na die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) verwys word as “ die Wet .”

1.6.5 Kollektiewe bedinging

Salamon (1987:266) omskryf kollektiewe bedinging as: “... a method of determining terms and conditions of employment which utilises the process of negotiation and agreement between representatives of Management and employees.”

Bendix (1996:249) omskryf die proses van kollektiewe bedinging as : “... a process necessitated by a conflict of needs, interests, goals, values, perceptions and ideologies, but resting on a basic commonality of interest, whereby, employees / employee and employers / employer collectives, by the conduct of continued negotiation and the application of pressure and counter pressure, attempt to achieve some balance between the fulfilment of the needs, goals and interests of management on the one hand and employees on the other - the extent to which either party achieves its objectives depending on the nature of the relationship itself, each parties source and use of power, the power balance between them, the organisational and strategic effectiveness of each

party, as well as the type of bargaining structure and the prevalent economic, socio-political and other conditions.”

De Beer en Ritson (1993:41) verwys na kollektiewe bedinging as: “ ... the process whereby collectives such as employees, being dependent on each other to a certain extent, reach agreements and resolve conflict, problems and differences by negotiation and sanctioning in order to persuade the other party to concede to certain demands.”

Kollektiewe bedinging is dus 'n proses wat sy ontstaan te danke het aan sekere spesifieke aspirasies, persepsies, behoeftes en ideologieë van werkgewer / werknemer en dié se kollektiwiteite. Laasgenoemde word uit die aard van die saak 'n onlosmaaklike deel van die ewigdurende proses waar dié partye poog om die huidige beste alternatief tot voordeel van hul onderskeie belangegroep te beding in 'n milieu waar stakings / uitsluiting die proses van kollektiewe bedinging op 'n sigbare en tasbare wyse tot die aandag van die gemeenskap bring.

Daar word volstaan met bogenoemde definisies of omskrywings. Indien enige term, definisie of omskrywing meer duidelikheid verg sal dit as sodanig verduidelik word.

1.7 Ontplooing van inhoud

In hoofstuk een word die inleiding, probleemstelling, metode- en doel van die ondersoek, die afbakening van die studieterrein, asook relevante definisies of omskrywings van sekere begrippe aangespreek.

Hoofstuk twee konsentreer hoofsaaklik op enkele teoretiese perspektiewe en -benaderings tot arbeidsverhoudinge. Dit is veral gerig op die verduideliking van die struktuur-funksionalistiese benadering en dan in besonder die sosiale handelingsstelsel van Talcott Parsons (1952), waar daar as sulks op die sosiale stelsel en die handeling van die mens gefokus word. Die kenmerke van sosiale handeling is dat handeling situasiegebonde is, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleer word. Die stelsels van

handeling sluit die persoonlikheid-, kultuur-, biologiese- en die sosiale sisteem in. In hierdie studie word veral op die struktuurkomponente van die sosiale sisteem gefokus, wat bestaan uit die status en rolle wat individue vervul, die bepaalde normsisteem, waardes, asook die kollektiwiteite van rolle of subgroepe. Dit is vir doeleindes van oorlewing van die sosiale sisteem nie net belangrik nie, maar uiters noodsaaklik om aandag te skenk aan die funksionele imperatiewe van die sisteem wat bestaan uit adaptasie of aanpassing, doelbereiking, integrasie, asook patroonhandhawing en spanningsbeheer. Dunlop (1958:30) verwys na hiérdie funksionele imperatiewe en verduidelik die toepassing en belangrikheid daarvan op arbeidsverhoudinge.

Hoofstuk drie fokus op die praktisering van arbeidsverhoudinge op makrovlak. Daar word onder meer gewys op die funksies van bestuur, die daarstelling, inhoud, en instandhouding van 'n arbeidsverhoudingebeleid in 'n onderneming, en die dinamiek rondom die erkenning van vakbonde. 'n Uiteraard belangrike aspek, veral ten opsigte van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, is die noodsaaklikheid van kommunikasie en word daar as sodanig aandag daaraan geskenk.

Hoofstuk vier fokus op die praktisering van arbeidsverhoudinge op mikrovlak. Daar word onder meer aandag geskenk aan die dienskontrak asook beëindiging daarvan, die belangrikheid van kollektiewe bedinging, die voorkoms en hantering van konflik asook metodes wat gevolg kan word ten opsigte van die oplossing van dispute. Die prosedures wat in 'n onderneming in plek behoort te wees geniet ook aandag, dit sluit onder meer die griewe- en dissiplinêre prosedure en kode in. 'n Ander kritiese aspek wat aangespreek word is die proses van personeelvermindering wat gevolg moet word ten einde dit op 'n regverdig en billike wyse te laat geskied.

Hoofstuk vyf fokus op die navorsingsbevindinge wat aan die hand van verskeie diagramme en tabelle beskryf asook verklaar word.

In hoofstuk ses word 'n oorsig tot die inleiding en teoretiese komponente van die studie gegee. Die doelwitstelling van die ondersoek word aangehaal en verslag word gegee oor

die mate waarin die gestelde doelwitte van die studie bereik is. Die algemene bevindinge en aanbevelings waartoe die navorser in hierdie studie gekom het, word weergegee. Hierdie hoofstuk word afgesluit met 'n slotperspektief waar enkele opmerkings ten opsigte van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming gemaak word.

Vervolgens sal daar in hoofstuk twee onder meer gefokus word op die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem asook Dunlop (1958) se sisteemteorie van arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 2

ENKELE TEORETIESE PERSPEKTIEWE EN BENADERINGS TOT ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1 Inleiding

Die sosiologie en by implikasie ook hedryfsosiologie as 'n aspektsosiologie, beskik soos in die geval van enige ander vakwetenskap, oor 'n verskeidenheid denkraamwerke, teoretiese perspektiewe of verwysingsraamwerke asook paradigmas wat bepaalde sosiologiese of sosiale verskynsels in perspektief plaas en / of selfs moontlike verklarings daarvoor bied.

Dit is uit die aard daarvan dus noodsaaklik om gebruik te maak van 'n bepaalde sosiologiese teorie of teoretiese perspektief, om sodoende sekere sosiologiese- of sosiale verskynsels in perspektief te plaas of selfs te verklaar. Hoewel Joubert (1973:106) toegee dat dit nie altyd maklik is om die beste teoretiese benadering vir 'n spesifieke verskynsel te kies nie, stel hy dit egter ondubbelsinnig dat: "n Sosioloog kan 'n verskynsel nie ondersoek sonder om gebruik te maak van 'n minder of meer duidelik onderskeie teoretiese benadering nie. Wie dit verstaan en aanvaar, sal uiteindelik min geduld hê met die retoriese beskuldiging dat sosioloë (eintlik konsekwent: alle wetenskaplikes) 'ook maar net sien wat hulle wil sien'."

Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming en die uitvloeisels daarvan, het by implikasie te make met sosiale en sosiologiese verskynsels en daarom is daar vir die doel van hierdie studie, soos in hoofstuk een aangedui, besluit om relevante aspekte van die struktuur-funksionalisme se verklaringsmoontlikhede te ontleed vir toepassing op die arbeidsverhoudinge probleem soos uiteengesit in hoofstuk een. Dit is alombekend dat die struktuur-funksionalisme in veral die Amerikaanse sosiologiese denkwysse, bekend staan as die sogenaamde hoofstroom-sosiologie. 'n Volgende rede vir die gebruikmaking van die struktuur-funksionalistiese benadering is daarin geleë dat dit

inskakel by die pluralistiese benadering, en veral dan die aangepaste pluralistiese benadering ten opsigte van die bestuur van konflik in 'n onderneming. Die pluralistiese benadering soos na verwys in hoofstuk vier, verwys na 'n proses van interaksie tussen 'n onderneming en die individuele werknemers wat daar werksaam is. Die bestuurskorps van 'n onderneming sowel as die werknemers beskik soms oor uiteenlopende aspirasies en doelwitte. Hierdie uiteenlopendheid dra daartoe by dat die partye hulself gereeld in 'n opponerende houding teenoor mekaar bevind. Hierdie situasie sluit tereg aan by Van der Merwe (1994:191) se standpunt. Hy wys daarop dat daar tydens die wisselwerking van die interaksieproses van die sosiale sisteem, sekere rolspelers teenwoordig is (werknemers en werkgewers), wat teenoor mekaar, en in 'n bepaalde konteks, sekere keuses uitoefen om sodoende voorafbepaalde doelwitte te bereik.

Alhoewel daar 'n groot verskeidenheid werke en navorsing bestaan van verklaarders, verteenwoordigers of eksponente van die struktuur-funksionalisme, is daar vir die doel van hierdie studie besluit om gebruik te maak van die teoretiese perspektiewe van Talcott Parsons, 'n Amerikaanse sosioloog. Die rede hiervoor is dat Parsons, veral in sy ontleding van die sosiale sisteem, nie slegs 'n funksionalis of 'n strukturalis was nie, maar albei, dit wil sê 'n struktuur-funksionalis (Ritzer, 1996a:425). Laasgenoemde onderskei Parsons van ander sosiologiese teoretici wat aanhangers was van óf die strukturalisme óf die funksionalisme, en nie noodwendig van die struktuur-funksionalisme in die geheel nie. 'n Verdere rede vir die aanwending van Parsons (1952) se denke is dat dit verband hou met en ook goed inskakel by Dunlop (1958) se sisteemteorie aangaande arbeidsverhoudinge.

2.1.1 Lewenskets van Talcott Parsons

Aangesien Talcott Parsons se struktuur-funksionalisme in hierdie verkennende navorsing gebruik word, word daar 'n kort en bondige lewenskets van hom, soos deur Kinloch (1977:191-192) en Van der Merwe (1994: 187-188) opgesom, gegee. Talcott Parsons is in 1902 in Colorado, VSA, gebore. Aanvanklik wou hy in die medisyne studeer, maar dit het nie gerealiseer nie. Hy voltooi sy voorgraadse studie in 1924 aan die Amherst College, met Biologie as hoofvak. Baie van Talcott Parsons se toekomstige

werke is op dié opvattinge en konsepte waarmee hy tydens hierdie tydperk te doen gekry het, gebaseer. In teenstelling met baie van sy vriende het Talcott Parsons nie vir nagraadse studie aan 'n Amerikaanse universiteit geregistreer nie.

Parsons registreer aan die Londense Skool vir Ekonomie en hoewel hy slegs een jaar (1925) daar deurbring, was dit vir hom akademies 'n hoogs vormende ondervinding. Hy word tydens sy studie blootgestel aan invloedryke kontemporêre teoretici soos Hobhouse en Ginsberg en kom verder ook in aanraking met die antropologiese funksionalisme van Malinowski. Die teorie van die funksionalisme van Malinowski beïnvloed Parsons tot 'n groot mate. In 1925 verlaat hy die Londense Skool vir Ekonomie en vestig hom in Heidelberg, Duitsland, waar hy in aanraking kom met die werke van Max Weber. Tydens sy studie in Heidelberg, waar hy sy D Phil in Sosiologie en Ekonomie verwerf, is sy denke verder beïnvloed deur Max Weber. Sedert 1926 was hy as akademikus hoofsaaklik aan die Harvard Universiteit verbonde, maar tree as besoekende professor by verskeie universiteite op.

Gedurende Parsons se akademiese loopbaan onderrig hy verskeie studente van wie Robert Merton, Edward Devereux, Robert F. Bales en Harold Garfinkel enkeles was. Suid-Afrikaanse sosioloë soos prof. S.P. Cilliers en prof. J. Loubser studeer, onder leiding van Parsons, in Amerika. Talcott Parsons se werke sluit in: 'The Structure of Social Action (1937), Towards a General Theory of Action (1951), The Social System (1952), and The System of Modern Societies (1971).'

Gedurende die vyftiger- en sestigerjare was Parsons die prominentste sosioloog en sy publikasies was die middelpunt van die sosiologiese debatte van hierdie tydperk. Wanneer die belangrikheid van die werke van Talcott Parsons gemeet word, moet in gedagte gehou word dat die ontwikkelingspatroon van sy denke 'n geleidelike proses was. Sy teoretiese debatte het gedurende sy loopbaan oor 'n lang tydperk ontvou. Daarom word dikwels onderskei tussen sy vroeëre- en latere werke, en juis daarom word sy werke in fases verdeel.

Teen bogenoemde agtergrond ontplooi die inhoud van hierdie hoofstuk verder soos volg: In die lig daarvan dat Talcott Parsons (1952) as sulks baie klem lê op sosiale handeling, word die kenmerke daarvan kortliks bespreek. Talcott Parsons (1952) se omvattende handelingsteorie beskik oor vier handelingsisteme. Drie hiervan, naamlik die biologiese gedragstelsel, die persoonlikheidstelsel en die kultuurstelsel, word slegs kortliks toegelig. Die vierde, naamlik die sosiale stelsel, word egter volledig ontleed en bespreek in soverre dit die struktuurkomponente en funksionele imperatiewe betref.

Vervolgens word daar aandag geskenk aan die sosiale handelingsstelsel.

2.2 Die sosiale handelingsstelsel

Parsons (1952:3) meen dat die analise van die sosiale stelsel die basiese begin van sosiale handeling is. Die interaksie tussen individue vind sodanig plaas dat dit moontlik is om die interaksieproses as 'n stelsel, wetenskaplik te bestudeer.

Cilliers en Joubert (1966:20) wys daarop dat die handelingsteorie van Parsons 'n stelsel van konsepte is, waar handeling die uitgangspunt verteenwoordig. Sosiale handeling, soos deur Parsons (1952:3) beskryf, vorm die kern van die sosiale stelsel. Hý wys verder daarop dat die interaksie tussen individue onder sekere omstandighede plaasvind, en daarom is dit moontlik om die interaksieproses as 'n handelingsstelsel te beskou. Die handeling is gerig op ander individue se optredes wat interafhanklik is van mekaar, byvoorbeeld die funksionering van 'n onderneming by wyse van die interaksie tussen bestuur- en die werkerkorps.

Van den Berg (1977:105) toon aan dat die sosiale stelsel basies 'n handelingsstelsel is, wat meebring dat op die sosiale wisselwerking of interaksie wat tussen die individue bestaan, gefokus kan word. Interaksie kan as sodanig binne 'n groep, wat as 'n stelsel binne 'n onderneming optree, plaasvind.

Cilliers en Joubert (1966:20) verwys na hierdie aktiwiteite as sou dit enige gebeurtenis wees waarby energie verbruik word. Hierdie aktiwiteit word egter tot menslike optrede beperk, vandaar die term handeling. Handeling toon ordelike samehang en patroonmatigheid aan, en daar word na verwys as die sisteme van handeling. Parsons (1952) beklemtoon as sulks, sosiale handeling. Talcott Parsons se omvattende en komplekse handelingsteorie beskik oor vier handelingsisteme, naamlik die biologiese gedragstelsel, die persoonlikheidsstelsel, die sosiale stelsel en die kultuurstelsel, soos hierna, opgesom in tabel 2.1.

Tabel 2.1 : Parson's se vier handelingsisteme

| Sisteme of vlak | Die aspek van ondervinding |
|---------------------------------|---|
| 1. Die biologiese gedragstelsel | Die liggaam |
| 2. Die persoonlikheidsstelsel | Individuele psigologie |
| 3. Die sosiale stelsel | Rolle en posisies |
| 4. Die kulturele stelsel | Kennis, literatuur, kuns en ander menslike produkte |

Bron : Aangepas vanuit Lauer (1994:14)

Die siening dat die handelingsstelsel uit 'n aantal komplekse sisteme bestaan word ondersteun deur Wallace en Wolf (1995:30-31).

Parsons (1952:6) meen dat die handelingsisteme nie in isolasie kan bestaan nie, en dat hulle daarom as sodanig die verskillende terreine van die makro-sosiale stelsel, naamlik ekonomie, politiek, kultuur en ander sisteme, betree en beïnvloed.

Ten opsigte van die ontleding van die omvattende sosiale handelingsteorie verwys skrywers slegs na die persoonlikheids-, kultuur- en sosiale stelsel, en maak hulle geen

melding van die biologiese gedragstelsel nie (Joubert, 1973:77-78; Joubert & Steyn, 1981:272).

Parsons (1952:30) meen egter dat die mens se persoonlikheid, die biologiese gedragstelsel asook sy kultuur beskou kan word as sisteme in eie reg. Hy meen ook dat die kulturele stelsel die sosiale stelsel beheer, wat op sy beurt weer die persoonlikheidsstelsel beheer en dat die persoonlikheidsstelsel beheer oor die biologiese stelsel voer. Al hierdie sisteme kan dus geanaliseer word as sou hulle oor 'n funksionele struktuur beskik.

Vir die doel van hierdie studie word daar slegs kennis geneem van eersgenoemde drie sisteme van Talcott Parsons se sosiale handelingsstelsel. Die sosiale stelsel sal egter volledig bespreek en ontleed word, maar slegs in soverre dit die struktuurkomponente en funksionele imperatiewe betref.

Vervolgens word die kenmerke van sosiale handeling toegelig.

2.2.1 Kenmerke van sosiale handeling

Die werke van onder meer Parsons (1952:4) en Wallace en Wolf (1995:30-31) wys daarop dat sosiale handeling 'n wye reeks gedragpatrone omvat, asook oor vier duidelik onderskeibare kenmerke beskik, naamlik dat dit gemotiveerd, doelgerig, situasiegebonden en normatief gereguleerd is. Wallace en Wolf (1995:30-31) beklemtoon ook die interafhanklikheid van verskillende persone tot mekaar om sodoende verskillende take in 'n onderneming te voltooi. 'n Onderneming se visie, missie, waardes en gedragstandaarde, soos wat dit in die kultuur en beleid van 'n onderneming vervat word, bepaal die gedragpatrone van die sosiale handeling van personeel in 'n onderneming.

Sosiale handeling word deur skrywers soos onder meer Wallace en Wolf (1995:30-31) en Steyn en Van Rensburg (1985:28), beskou as die normatief gereguleerde aanwending van energie vir die bereiking van bepaalde doelstellings. Hierdie doelstellings word verder in bepaalde situasies bereik deurdat 'n persoon hom ten opsigte van 'n spesifieke situasie

oriënteer. Die klem fokus op die feit dat norme deur die rolspeler aanvaar word en hy daarom gemotiveerd is om aan die gevestigde norme te konformeer ten einde 'n bepaalde doelstelling te bereik.

Daar is deeglik kennis geneem van die kenmerke van handeling soos hierho na verwys en sal die sosiale sisteem van Talcott Parsons (1952) vervolgens bespreek word.

2.3 Die sosiale sisteem

Layer (1994:16) vind dit verwarrend dat Talcott Parsons soms die begrip sosiale sisteem gebruik om in die algemeen te verwys na 'die gemeenskap' (die gemeenskap as 'n sosiale sisteem). Andersyds, verwys Parsons na die sosiale sisteem as eenvoudig een dimensie van die gemeenskap wat beskik oor sy eie onderskeie eienskappe van handeling.

Parsons (1952:5-6) definieer die sosiale sisteem soos volg: "... a social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the 'optimization of gratification' and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols."

Parsons (1952:5-6) lê veral klem op die volgende aspekte:

- ❖ Individue se interaksie met mekaar;
- ❖ Interaksie vind op 'n ordelike en patroonmatige wyse plaas; en
- ❖ Interaksie tussen die rolspelers word deur gemeenskaplike simbole en norme gerig.

Wallace en Wallace (1989:55) beskou die begrip sosiale sisteem as die verwysing na die voortdurende patrone van sosiale gedrag wat status, rolle, norme en posisie insluit en 'n stabiele verhouding binne die gemeenskap wil bewerkstellig. Gemeenskappe verskil van mekaar, en sodanige verskille kan bestudeer word volgens die onderskeie instellings wat binne die sosiale strukture bestaan. Hierdie instellings bestaan uit komplekse norme, waardes, status en rolle en wentel om die basiese behoeftes van 'n bepaalde gemeenskap.

In alle gemeenskappe is daar egter identifiseerbare instellings soos onder meer die gesin, godsdiens, ekonomie en politiek. Elke persoon behoort tot 'n bepaalde gemeenskap, en is in staat om nie net homself nie, maar ook individuele lede te ondersteun. Volgens Wallace en Wolf (1995:30-31) vorm norme die kern vorm van die sosiale sisteem.

Cuff et al. (1994:42) stel dit dat 'n onderneming as 'n sosiale sisteem in eie reg beskou word. Hierdie sosiale sisteem handhaaf dus in die breë gesien, sy eie posisie as sodanig, maar beskik terselfdertyd ook oor 'n bestuur- en werkerkorps wat bepaalde rolle in 'n onderneming se hiërargie vervul. Die kultuur van 'n onderneming word op sy beurt versterk deur die norme en waardes van 'n onderneming soos beïnvloed en daargestel deur die subsysteme, soos werksgroepe en bestuur se algemene optrede en benadering.

Van der Merwe (1994:191) wys daarop dat daar in die wisselwerking wat plaasvind tydens die interaksie proses van persone van die sosiale sisteem ('n onderneming), sekere rolspelers is (werkgever en werknemers), wat in 'n bepaalde konteks sekere keuses uitoefen om sodoende 'n bepaalde doelwit te bereik. Die rolspelers is nie geïsoleerd nie maar is as sodanig met mekaar in interaksie, wat lei tot die ontwikkeling van 'n georganiseerde interaksiepatroon. Hierdie georganiseerde patroon van interaksie bied riglyne waarvolgens daar opgetree kan word, asook verwagtinge oor hoe ander rolspelers teenoor hulle sal optree.

Cuff et al. (1994:42) veronderstel dat die struktuur van die sosiale sisteem oor sekere grense moet beskik wat 'n persoon in staat stel om te onderskei tussen die interne- en eksterne omgewing. Net soos wat die sosiale sisteem uit eenhede bestaan, kan elke eenheid soos skole, ondernemings en families as 'n sosiale sisteem in eie reg beskou word. Indien sosiale eenhede as 'n sosiale sisteem beskou kan word is dit belangrik om te let op die bindende faktore waaroor dit moet beskik om sodoende oorlewing of die effektiewe funksionering van die sosiale sisteem as sodanig, te verseker. Daar is twee faktore waaroor die sisteem moet beskik om effektief te funksioneer, naamlik:

- ❖ Die sisteem moet effektief by sy omgewing aanpas; en

- ❖ Die sisteem moet sy eie interne integriteit handhaaf.

Die struktuurkomponente van die sosiale sisteem wat as sodanig struktuur verleen aan dié sisteem word vervolgens bespreek.

2.4 Struktuurkomponente van die sosiale sisteem

Die struktuur van die sosiale sisteem bestaan uit vier komponente en verteenwoordig die belangrikste begrippe waarvolgens die struktuur van 'n sosiale sisteem ontleed en ook begryp kan word. Hierdie struktuurkomponente is, naamlik sosiale rolle, norme, waardes en die kollektiwiteit van rolle of subgroepe.

Volgens (Joubert, 1973:77-78; Joubert & Steyn, 1981:272) blyk dit dat daar geen eenstemmigheid is onder skrywers, aangaande die struktuurkomponente van die sosiale sisteem nie. Kinloch (1977:191-197) maak egter geen melding hoegenaamd van bogenoemde struktuurkomponente nie, terwyl skrywers soos Wells (1978:30) en Joubert en Steyn (1981:272-274) pertinent melding maak van dié struktuurkomponente.

Volgens Wallace en Wallace (1945:9) het Parsons sy studies veral gerig op die bestudering van dié stelle reëls en norme wat beheer oor die gemeenskap uitoefen. Sy boek, "The Structure of Social Action (1937)", verwys na die variansie van die perspektief, beter bekend as struktuur-funksionalisme. Parsons (1952) het die idee ontwikkel dat 'n gemeenskap gesien kan word as 'n sisteem, wat natuurlik konformeer met sekere imperatiewe.

Simplisties gesien moet die sosiale sisteem:

- ❖ aanpas by verandering in sy omgewing. (die klem blyk veral op die onmiddellike omgewing te val); en
- ❖ nastreef van doelwitte. (dit verwys veral na dié doelwitte wat bevorderlik sal wees vir die gemeenskap en dié se onmiddellike omgewing); en

- ❖ integrasie met ander sisteme; asook die
- ❖ handhawing van orde binne die sisteem self.

Parsons (1961:41) meen dat vir sosiologiese doeleindes is die “rol” die essensiële konsep. Parsons beklemtoon verder dat hy graag die “rol” as die onderste term in serie van strukturele kategorieë sou wou sien. Die ander terme in stygende orde is, kollektiwiteit, norme en waardes.

Vervolgens word daar gefokus op die struktuurkomponente.

2.4.1 Sosiale rolle

Parsons (1952:24-26) meen dat die rol wat ‘n persoon binne ‘n struktuur moet vervul binne die raamwerk van die struktuur gevorm word. Die rol verteenwoordig verder ook die kern van die sosiale sisteem.

Parsons (1961:42) definieer ‘n rol as die gestruktureerde deelname van ‘n persoon in ‘n konkrete proses van sosiale interaksie met spesifieke, konkrete rolvennote. Hy meen verder dat aangesien die normale individu aan verskeie kollektiwiteite deelneem, dit ‘n algemene feit is, alhoewel ‘n kritieke een, dat vir slegs ‘n beperkte aantal gevalle, ‘n enkel rol die totale interaktiewe gedrag van ‘n konkrete individu, sal verteenwoordig. Die rol is eerder ‘n sektor in sy gedragsisteem, en veral sy persoonlikheid. In die meerderheid gevalle is dit ook nie die individue as sulks wat ‘n eenheid vorm met die sosiale sisteem nie, maar eerder sy rol deelname op die grens wat direk sy persoonlikheid beïnvloed.

Parsons (1961:42) meen verder dat dit veral tydens die interpretasie van die grenskonsep, rugbaar word dat die konsep van rol, ‘n belangrike teoretiese grens konsep verteenwoordig en dat die rolkonsep ook ‘n belangrike teoretiese onderskeiding meebring vir die sosiologie.

'n Onderneming se hiërargie beskik oor verskillende posisies wat deur spesifieke persone gevul word wat op hulle beurt weer elk 'n bepaalde rol vertolk. Die posisie van 'n persoon is egter nooit geïsoleerd nie, maar staan as sulks altyd in 'n bepaalde interaksie tot ander persone selfs in ondernemingsverband. Die posisie van, byvoorbeeld werkerkorps teenoor bestuurkorps verwys na naamgewende- en plekaanduidende aspekte (Cuff et al., 1994:46). Die naamgewende aspek verwys na die posisie deurdat dit 'n bepaalde naam toeken aan 'n kategorie persone wat binne 'n bepaalde sosiale struktuur funksioneer. Die plekaanduidende aspek ken weer 'n posisie toe aan 'n individu volgens die 'plek' wat hy in die kollektiwiteit beklee of inneem.

Gedurende sy interaktiewe proses van deelname, ten opsigte van ander persone in die sisteem, beliggaam die individu twee aspekte, naamlik die posisionele- en die professionele aspekte (Van den Berg, 1977:116-121). Die eerste, naamlik die posisionele aspek verwys na die plek van die individu in die verhoudingsstelsel ten opsigte van die mede-rolspelers en staan bekend as die status van die rolspeler. Die tweede, naamlik die professionele aspek is dié van individuele deelname en verwys na wat die individu in verhouding tot ander individue doen.

Steyn en Van Rensburg (1985:95-96) wys daarop dat elke posisie wat 'n persoon beklee oor 'n normatiewe inhoud beskik, met voorskrifte oor wat die korrekte optrede behoort te wees. Hulle wys ook daarop dat wanneer voorskriftelike optrede ter sprake is, dit eerder as 'n rol en nie 'n posisie wat die individu beklee, beskou word. Dit is ook belangrik om daarop te let dat die begrippe posisie en rol in noue verband met mekaar staan, sodat met elke posisie 'n rol gepaard gaan. Vandaar die term posisierol.

Die sosiale posisie wat 'n persoon beklee gaan direk gepaard met sekere verpligtinge, asook regte (Johnson, 1960:16). Die verpligtinge en regte het dan verder ook as sulks direk betrekking op die rol en status van 'n persoon. Parsons (1961:42) ondersteun laasgenoemde en wys daarop dat die vertolking van 'n rol te midde van 'n kollektiwiteit definieer die kategorie van lidmaatskap, byvoorbeeld die veronderstelling van pligte van 'n individu in die interaksie stelsel. Pligte impliseer op sy beurt egter weer regte.

Thompson en Hickey (1994:92) wys daarop dat die status van 'n individu voorskriftelik is ten opsigte van die regte en voorregte waarop 'n persoon aanspraak kan maak. Hulle meen dat daar twee vorme van status is, naamlik toegeskrewe- en verworwe status (Cockerham, 1995:98). Tydens geboorte word toegeskrewe status verwerf. Rykdom, geloof, etniese agtergrond en sosiale stand word deur geboorte in 'n spesifieke familie verkry. Toegeskrewe status word dus aan 'n persoon toegeskryf in terme van wie die persoon is, en nie op grond van wat die persoon gedoen of vermag het nie, byvoorbeeld in die geval van vorste huise, soos onder meer konings. Verworwe status, is status wat verkry of toegesê word aan 'n persoon as gevolg van sy eie optrede of keuse, soos byvoorbeeld om by wyse van pligsgetroue werk 'n beter pos in 'n onderneming te verkry. Vandaar die konsepte beroep- of huwelikstatus.

Die effektiewe funksionering van die sosiale sisteem vereis dat elke persoon in die sisteem die normatiewe patrone sal ken en aanvaar en ook daarvolgens sal handel (Johnson, 1960:16).

2.4.2 Norme

Parsons (1961:43) wys daarop dat daar nou gefokus word op die normatiewe inhoud van die sosiale sisteem. Alhoewel eenvoudig, is dit belangrik dat norme betrokke sal wees in enige stabiele proses van interaksie.

Vanuit die sosiale posisie van die individu is dit duidelik dat daar nie aan alle rolspelers dieselfde verwagtinge gestel kan word nie. In die sosiale sisteem geld spesifieke norme vir verskillende persone in verskillende posisies (Johnson, 1960:15). Die feit dat sy lede volgens die sosiale posisie wat beklee word verskil, en as sodanig hanteer word, is een van die belangrikste aspekte van die sosiale sisteem. Die inhoud van die sosiale posisie word verder normatief gereguleer wat uit 'n komplekse stelsel van regte en verpligtinge bestaan, waaraan voldoen moet word.

Norme word deur Steyn en Van Rensburg (1985:40) gedefinieër, as dié gedragreëls (voorskrifte) wat handeling vir bepaalde rolle in die interaksieproses voorskryf, toelaat of

verbied. Norme verwys volgens O'Donnell (1992:4) na die voorskriftelike of rigtinggewende aspekte van gedrag, wat formeel of informeel van aard mag wees. Formele norme is geskrewe reëls, soos in plek by ondernemings, terwyl informele norme na byvoorbeeld kleredragreëls verwys. Formele norme, ook na verwys as gelegitimeerde norme omsluit al die gedragsvoorskriftelike norme wat onder meer ordonansies, wette, konstitusies en regulasies insluit. Informele norme is die nie-amptelike gedragsvoorskrifte wat in 'n verskeidenheid vorme in 'n onderneming voorkom soos wat in 'n bepaalde kultuur die norm is, byvoorbeeld 'n dame eerste by 'n deur in te laat of beleefd te groet.

Wallace en Wallace (1989:34) wys daarop dat norme gewoonlik gepaard gaan met sanksies. Dié sanksies verwys na vergoeding van gedrag wat konformerend van aard is, terwyl straf by die oortreding van norme ter sprake is. Dit dien uit die aard daarvan ook as beheermaatreël vir diegene wat nie met die norme konformeer nie. Norme bestaan verder uit 'n positiewe-, negatiewe- en rehabilitasiekomponent. Die positiewe komponent behels sanksies in die vorm van vergoeding, asook erkenning vir diegene wat met die groepsnorme konformeer. Die negatiewe komponent behels sanksies in die vorm van straf en ontneming van voorregte ten opsigte van diegene wat nie met die groepsnorme konformeer nie. Die derde komponent, naamlik die rehabilitasiekomponent bestaan uit korrektiewe sanksies wat uit 'n kombinasie van sanksies kan bestaan. 'n Sprekende voorbeeld van die rehabilitasiekomponent is 'n onderneming se dissiplinêre prosedure en kode wat daarop gemik is om sover moontlik, deur middel van korrektiewe sanksies, ongewenste gedrag en -optredes te beperk. Die doel van die korrektiewe sanksies is rehabiliterend van aard en kan formeel sowel as informeel wees, afhangende van die aard en meriete van die oortreding.

2.4.3 Waardes

Van den Berg (1977:159-160) beskou waardes as maatstawwe eerder as riglyne, en daar bestaan vir bom 'n noue korrelasie tussen normes en waardes. Die doel van die waardes wat deur 'n gemeenskap gestel word is daarop gerig om algemene standaarde vir goed en sleg, aanvaarbaar en onaanvaarbaar ten opsigte van die gewenste of ongewenste gedrag te

stel. Spesifieke waardes vir waardigheid, selfrespek en vryheid word neergelê (Stark, 1994:45). Binne 'n bepaalde sosiale sisteem is waardes dus die individuele- sowel as die kollektiewe konsepte van wat as goed en wenslik beskou word.

Die waardeoriëntasie word deur beide Wallace en Wallace (1989:33), asook Steyn en Van Rensburg (1985:36) beklemtoon as dié kulturele standaarde of kriteria vir beoordeling, maar ook die keuse van wat as gewens beskou word. Die sosiale lewe bied breë riglyne vir gedrag wat 'n indikatie is van watter denkwyses, optredes en gesindhede in die bepaalde samelewing of sosiale groep as wenslik al dan nie, beskou word.

2.4.4 Kollektiwiteit van rolle of subgroepe

Parsons (1961:43-43) meen dat: "The collectivity component is the normative culture which defines the values, norms, goal-orientations, and ordering of roles for a concrete system of interaction of specifiable persons; the component of norms is the set of universalistic rules of norms which define expectations for the performance of classes of differentiated units within the system – collectivities, or roles, as the case may be; and values are the normative patterns defining, in universalistic terms, the pattern of desirable orientation for the system as a whole, independent of the specification of situation or of differentiated function within the system."

Hy stel dit verder duidelik dat rolle gereguleer en gekontroleer word deur die normatiewe behoeftes van die kollektiwiteit waarbinne hulle funksioneer, met die veronderstelling dat die kollektiwiteit gedefinieer word as 'n sisteem. 'n Inklussiewe sosiale sisteem bestaan dus uit baie kollektiwiteite wat as sub sisteme geag kan word. Die gedrag van die sub sisteme word beheer deur die geïnstusionaliseerde norme wat die verwagte optrede van elke kollektiwiteit bepaal (Parsons, 1961:44).

Van den Berg (1977:161-163) is van mening dat enige sosiale sisteem 'n konkrete versameling mense veronderstel. Die abstrakte rolle en posisies kry eers betekenis en dinamiek wanneer dit fisies beset word. Sodra al die posisies en rolle beset is, kan die sosiale sisteem funksioneer. Mense met duidelik omskrewe rolle kan daarom as 'n

kollektiwiteit gesien word. Aangesien die funksies van die kollektiwiteite verskil, word subgroepe waaraan sekere lede intiemer deelneem, gevorm. Hulle beklee egter verskillende rolle en posisies en bepaal verder hul eie gedragsreëls en -norme.

Thio (1992:85) meen dat status en rolle die basis van die sosiale struktuur is, en verder ook die patrone van onderlinge verhoudinge tussen individue vorm. Die interaksie patrone van lede van 'n groep verskil van mekaar. Die wyse van sosiale interaksie van een groep kan gekenmerk word aan die harmonie en samewerking, terwyl interaksiepatrone van 'n ander groep deur kompetisie en konflik gekenmerk kan word. Verhoudingspatrone tussen gemeenskappe verskil egter van mekaar.

Landis (1995:88) stel dit dat die struktuur van die sosiale sisteem veronderstel dat die sisteem uit daardie funksies bestaan wat deur die lede vervul word, en sluit die patrone van sosiale gedragsaspekte soos posisie, status, rolle, norme, waardes, kollektiwiteite van rolle of subgroepe in.

Dit is uit die aard van die saak belangrik dat die bestuurkorps van 'n onderneming die mens se optrede begryp en verstaan en oor die nodige kennis en vermoëns beskik om sodoende die suksesvolle hantering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming te verseker.

2.5 Die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem

Dit is belangrik dat die sosiale sisteem beide aanpas by sy omgewing en dat hy ook tydens die aanpassingsproses sy interne integriteit behou. Om effektief te kan funksioneer, moet die sosiale sisteem aan laasgenoemde twee basiese vereistes voldoen. Volgens Cuff et al. (1994:42-43) verdeel Parsons (1952) dié twee basiese vereistes in vier funksionele imperatiewe waaraan die sosiale sisteem moet voldoen, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer. Hierdie vier funksionele imperatiewe word weer met die vier sisteme van handeling verbind wat

aantoon dat handeling per se, gemotiveerd, situasiegebonde, doelgerig en normatief gereguleer is.

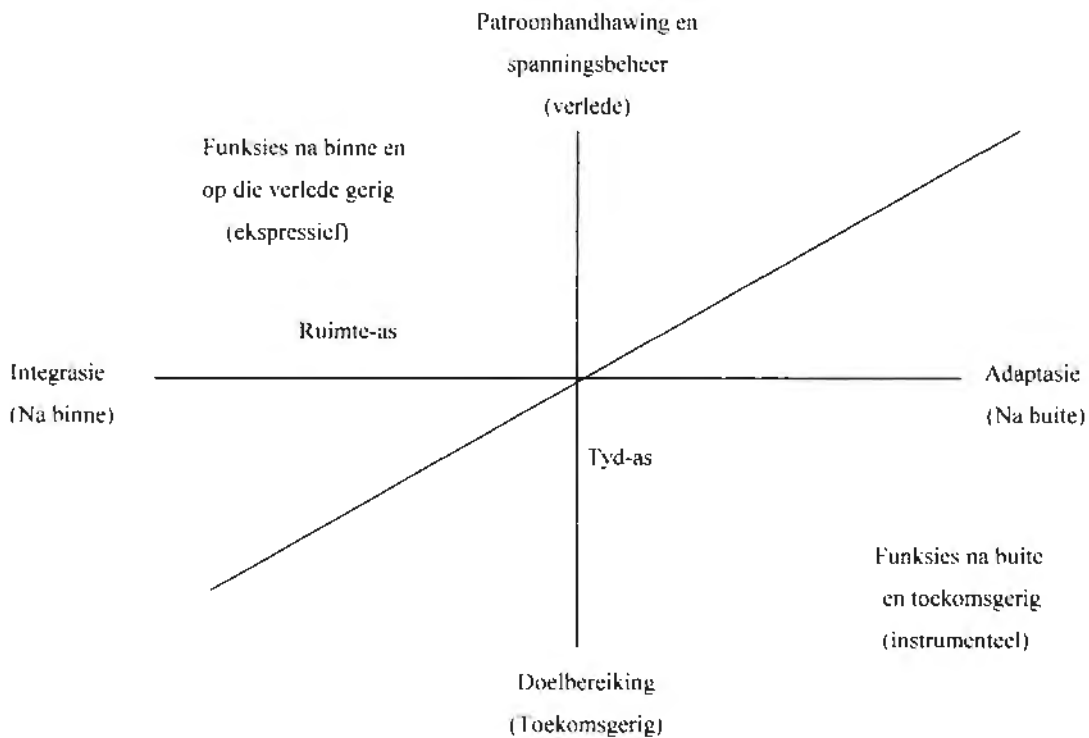
Volgens (Joubert, 1973:77-78; Joubert & Steyn, 1981:272) blyk dit daar eenstemmigheid onder skrywers is aangaande die vier funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem. Die vier funksionele probleemareas wys onder meer op die probleem wat ondernemings ondervind in terme van die verhoudinge wat bestaan tussen die verskillende subsisteme, naamlik dat alle sisteme poog om sekere behoeftes te bevredig ten einde te kan voortbestaan (Scott, 1992:71). Dié vereistes is naamlik die aanpassing van 'n onderneming by sy omgewing, doelbereiking en integrasie van sy personeel as 'n eenheid, die skepping van 'n kulturele begrip asook die verstandhouding onderling, sodat daar as kollektiewe eenheid gefunksioneer kan word.

Op die mees elementêre vlak is die funksionele imperatiewe verbind aan die sisteme van die handelingsteorie. Die biologiese gedragsisteem is 'n handelingsisteem wat verantwoordelik is vir die adaptiewe funksie deur middel van aanpassing by en die transformasie van die eksterne wêreld. Ritzer (1996a:421) is van mening dat die persoonlikheidsisteem die rol van doelwitbereiking vervul, asook omsien na die mobilisasie van hulpbronne om doelwitte te vermag. Die sosiale sisteem hanteer die intergratiewe funksie deur die kontrole van die sisteemkomponente. Die kultuursisteem vervul op sy beurt die funksie van patroonhandhawing deur die voorsiening van waardes en norme wat die handeling motiveer.

Van den Berg (1977:170) toon dat handeling binne die dimensies van beide tyd en ruimte volgens die handelingsteorie plaasvind, en ook dat die dimensies altyd in aanmerking geneem moet word tydens toekomsgerigte doelstellings. Die konsep van tyd en ruimte word saam met die vier probleemareas van die sosiale sisteem bespreek. Die ruimtelike probleem van 'n sosiale sisteem kan na binne óf na buite wees. Dus intern of ekstern.

Die funksionele imperatiewe kan as volg skematies voorgestel word. Sien figuur 2.1 op volgende bladsy.

Figuur: 2.1 Skematiese voorstelling van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem



Bron: Aangepas uit Van der Merwe (1994:195-196)

Die onderskeie fundamentele take of funksies wat verantwoordelik is vir die voortbestaan van die sosiale sisteem sal nou afsonderlik bespreek word.

2.5.1 Adaptasie of aanpassing

Volgens Cuff et al. (1994:42-43) verwys adaptasie of aanpassing binne die sosiale sisteem, na die wyse waarop die sisteem natuurlike hulpbronne van buite die onderneming bykry en dit dan ook aanwend om sy voortbestaan te verseker. Ten einde 'n produk of diens aan sy kliënte te kan lewer, moet 'n onderneming daartoe in staat wees om natuurlike hulpbronne te verkry deur byvoorbeeld die aankoop daarvan. Die ondernemingsisteem gebruik dié hulpbronne ten einde te verseker dat geïdentifiseerde langtermyn doelwitte bereik word. Van der Merwe (1994:196) ondersteun laasgenoemde.

en wys daarop dat die bereiking van ondernemingsdoelwitte deur middel van die aanpassing of verwerking van natuurlike hulpbronne geskied.

Skrywers soos Cuff en Payne (1979:35) ag dit belangrik dat die sisteem in verhouding met die omgewing moet wees, en om verder ook by ander sisteme aan te pas. Die adaptiewe funksie van die sosiale sisteem, soos verwys na in figuur 2.1, is geleë op die ruimte-as en na buite gerig. Dit impliseer volgens Van den Berg (1977:177) en Waters (1994:111), dat aanpassing pro-aktiewe optrede van bestuurders vereis deur die ondernemingstruktuur aan te pas, tegnologiese vernuwing te implementeer en personeel beter op te lei. By wyse van effektiewe aanpassing by die omgewing kan die suksesvolle implementering van doelwitte bereik word. Die verhoging in die vlak van mededinging geskied deur die verkryging van natuurlike hulpbronne uit die omgewing. Dit stel 'n onderneming in staat om nuwe tegnieke of benaderings te implementeer óf bestaandes aan te pas. By wyse van aanpassing of adaptasie verhoog 'n onderneming sy geleentheid om voort te bestaan te midde van kompeterende markte (Turner en Maryanski, 1979:75; Waters, 1994:111).

Parsons (1961:40) meen dat daar 'n graad verskil bestaan tussen die funksie van doelwitbereiking en die funksie van adaptasie of aanpassing. Parsons verduidelik sy standpunt as volg: Wanneer daar slegs een doel is wat bereik moet word en daar is as sodanig geen alternatiewe beskikbaar nie, word daar in effek weggedoen met die relevantheid van die fasiliteit om alternatiewe ten opsigte daarvan te oorweeg en bly net die bereiking van die spesifieke doelwit 'n realiteit. In die aanwesigheid van die bereiking van meer as een doelwit is die faktor van "koste" egter alomteenwoordig. Die rede hiervoor is dat skaars hulpbronne, alternatiewe gebruike mag hê te midde van die doelwitsisteem. Die nut van 'n alternatief vir 'n spesifieke doelwit kan by implikasie die opoffering van 'n voordeel by 'n ander doelwit beteken.

Cilliers en Joubert (1996:33) meen dat die sisteem buite die ondernemingsomgewing moet soek na die beskikbaarheid van fasiliteite, ten einde sy voorafbepaalde doelstellings te bereik. Die onderneming moet dus in pas bly met ontwikkeling as sodanig.

'n Sprekende voorbeeld hiervan is die internet wat van ontskatbare waarde vir 'n onderneming is en as hulpmiddel in hierdie verband aangewend kan word. Cuff en Payne (1979:35) wys op die belangrikheid om, in ondernemingsverband, te voldoen aan die menslike behoeftes van die werknemers. Die fisiese behoeftes van werknemers moet as sulks hinne die onderneming bevredig word. 'n Voorbeeld hiervan is die behoefte van 'n werknemer om as deel van die onderneming aanvaar te word en om 'n bepaalde rol daarin te vervul.

Tydens die daarstelling van 'n onderneming se doelwitte, begin die rolspelers, soos verteenwoordig deur bestuur en die werknemers, te werk aan die bereiking van die daargestelde doelwitte. Hierdie proses neem 'n aanvang deurdat elke rolspeler se vermoëns en vaardighede gefokus is op die nastrewing en bereiking van die daargestelde doelwitte. Die rolspelers moet bepaalde struikelblokke op so 'n wyse hanteer, dat indien eksterne hulpbronne nie meer beskikbaar is nie, daar so gou moontlik by die omstandighede van die tyd aangepas kan word en nuwe bronne gevind word deur gebruikmaking van nuwe metodes en idees.

2.5.2 Doelbereiking

Lindeque (1979:35) wys daarop dat 'n onderneming daarna streef om sy doelstellings met behulp van die beskikbare natuurlike hulpbronne te bereik. Dié doelstellings kan volgens Cilliers en Joubert (1966:33) bereik word deur samewerking tussen die werknemers in 'n onderneming te bewerkstellig, of te wel die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge.

Waters (1994:111), ag doelbereiking binne 'n sosiale sisteem, as 'n toekomstige optrede en wys daarop dat daar van tydskedules gebruik gemaak moet word om kort- en langtermyn doelwitte te bereik. Doelbereiking het dus te make met die verwesenliking van 'n doelwit deur óf die omgewing óf die interne werking van die sisteem te verander.

Parsons (1961:39) omskryf doelbereiking in terme van ekwilibrium. Hy stel dit verder as volg: "It is a directional change that tends to reduce the discrepancy between the needs of the system, with respect to input-output interchange, and the conditions in the environing systems that bear upon the 'fulfilment' of such needs."

Van den Berg (1977:176) toon aan dat die doelbereikingsfunksie nou verwant is aan die funksie van adaptasie, aangesien beide met die veranderlikheid van die sisteem se verhouding ten opsigte van die gegewe situasie te make het. Elke sisteem beplan om verskillende doelwitte deur middel van samewerking te bereik. Volgens Johnson (1960:53-54) en Cuff et al. (1994:43), is aanpassing by die omgewing noodsaaklik indien die doelwitte enigsins bereik wil word, en dit geskied deur middel van die aanwending van natuurlike hulpbronne wat vir die spesifieke taak benodig word. Dit is van kardinale belang dat 'n onderneming hom met die insette, verwerking, en uitsette van die sisteem moet kan vereenselwig.

Swingewood (1984:235) ag dit uiters noodsaaklik dat daar sistematies te werk gegaan sal word ten opsigte van die wyse waarop doelwitte bereik word. Om strukturele veranderinge aan te bring ten einde voorafbepaalde doelwitte in 'n onderneming te bereik moet ooreenkomste met werknemers onderhandel word. Daar moet verder ook vasgestel word watter prioriteite bestaan, en aan watter doelwitte aandag geskenk gaan word ten einde suksesvol by veranderde omstandighede aan te pas (Cuff en Payne, 1979:35). Dit is vir Turner en Maryanski (1979:75) absoluut essensieël dat ten einde sukses te behaal, alle afdelings in 'n onderneming doelwitte moet stel, prioriteit bepaal, en bewus wees van watter hulpbronne aan hulle toegeken is. Sou die gestelde doelwitte nie bereik word nie, vind daar 'n versteuring in die ekwilibrium plaas en sal daar ernstige probleme in sisteemverband ondervind word.

2.5.3 Integrasie

Die ineenskakeling van die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid met verskillende funksies wat elke struktuur binne die onderneming vervul, word gekenmerk

deur die mate van groepskohesie en solidariteit wat intern bereik word. Die interverhoudinge van personeel binne die onderneming dien as meganisme om konflik en spanning wat mag ontstaan teen te werk, sodat die onderneming nie tot niet gaan nie (Van der Merwe, 1994:196-197).

'n Aspek waarmee probleme ervaar word, soos in figuur 2.1 aangetoon, is die integrasie van afdelings of subsysteme in die onderneming. Die afdelings wat onderlinge koördinerende van aktiwiteit binne die onderneming beheer, verseker dat die sisteem as 'n eenheid funksioneer, en moet hulle probleme binne die onderneming oplos (Cilliers & Joubert, 1966:34; Waters, 1994:110-111). Dit is noodsaaklik dat die solidariteit van die sisteem as 'n integreerende funksie sal dien. Swingewood (1984:135) lê verder klem op groepskohesie om in hierdie doel te kan slaag. Groepe moet volgens Ridgeway (1983:45) reëls ontwikkel om die koördinasie van verskillende aktiwiteite te bestuur en ook groepskohesie te ontwikkel.

Volgens Cuff en Payne (1979:35) moet verskeie kontroles en koördinerende rakende die interne elemente van die onderskeie dele van die sosiale sisteem daargestel word, om sodoende te verseker dat die sisteem voortbestaan. Alle sisteme moet interpersoonlike verhoudinge binne elke afdeling in stand hou en abnormale verhoudinge voorkom (Turner & Maryanski, 1979:75). Die sosiale sisteem is by die onderlinge verhoudinge van individue en groepe betrokke, maar daar kan spanning en konflik in dié verhoudinge voorkom. Die verhoudinge tussen die verskillende partye moet dus gereguleer word om só chaos te voorkom.

Gedurende die integrasiefase, herstruktureer groeplede hulle verhoudinge tot mekaar om sodoende beter gebruik te maak van die verskillende vaardighede waarvoor hulle beskik. Die ontstaan van die sosiale struktuur vind plaas waardeur die doelwitte van die groep bereik gaan word. Tydens hierdie fase van integrasie word groepstrukture en subsysteme aangepas om effektiewe funksionering van die groep as geheel te verseker. Indien 'n deel van die groep die res van die groep se bestaan bedreig, moet die groep in staat wees om hulle te verdedig en te koördineer sodat verskillende oorbrug sal word.

2.5.4 Patroonhandhawing en spanningsbeheer

Die funksie van patroonhandhawing en spanningsbeheer word direk aan 'n bepaalde tydsduur, naamlik die verlede soos verwys na in figuur 2.1, gekoppel. Kultuurpatrone word met verloop van tyd gevorm en aanvaar, maar dit kan ook as gevolg van aanpassing by veranderde omstandighede, verandering ondergaan. Indien daar spanning in die onderneming ontstaan, word hierdie kultuurpatrone aan spanning onderwerp, aangesien die voortbestaan en stabiliteit van die normatiewe patrone in die gedrang kom (Waters, 1994:110; Wallace & Wolf, 1995:40).

Volgens Cilliers en Joubert (1966:33) asook Van der Merwe (1994:197), bestaan die funksie van patroonhandhawing uit die handhawing van die interne samehang en orde binne die onderneming deur middel van normatiewe patrone. Volgens Farganis (1993:217) verwys die patroonhandhawingsfunksie binne die onderneming na die noodsaaklikheid vir die handhawing van 'n stabiele patroon van geïnstitusionaliseerde kultuur wat die struktuur van die onderneming in stand hou.

Juis daarom moet die kulturele en gedragpatrone wat aan 'n groep sy unieke karaktertrekke verleen, gehandhaaf word (Ridgeway, 1983:44). Swingewood (1984:235) is egter van mening dat daar sterk klem op sosiale kohesie en stabiliteit geplaas behoort te word. Verandering in die onderneming maak dit noodsaaklik dat nuwe metodes van integrasie van struktuurveranderinge moet ontstaan. In enige groep waar lede lojaal en gemotiveerd is, kom daar wel spanning voor en is lede nie in staat om voortdurend produktief te werk nie. Daar moet dus metodes gevind word om spanning wat opbou, te verminder of te voorkom. Dit kan deur patroonhandhawing en spanningsbeheer bereik word (Cuff et al., 1994:43).

Volgens Cuff en Payne (1979:35) sowel as Wallace en Wolf (1995:40), moet personeel gemotiveerd wees om hul onderskeie rolle te vervul om so die ooreengekome waardes te handhaaf. Emosionele spanning tussen werknemers tydens die normale daaglikse sosiale

interaksie moet beheer word. Spanningsbeheer vervul 'n kontrolefunksie wat die individu motiveer om deel te neem aan aktiwiteite van die sosiale sisteem (Farganis, 1993:217).

Johnson (1960:53) wys daarop dat die patrone van die sosiale sisteem (sy sosiale struktuur) met behulp van die verkillende eenhede van die sisteem gehandhaaf word. Bogenoemde word deur middel van die sosialiseringproses, waar die kultuurpatrone met die persoonlikheid van die lede van die sisteem 'n eenheid vorm, gedoen. Verder is dit noodsaaklik dat die handhawing van sisteme verseker word, en daar moet gepoog word om spanning binne die sisteme te verminder (Turner & Maryanski, 1979:75).

Tydens die fase van patroonhandhawing wat eerste tydens vorming van die arbeidsverhouding geskied, neem die vorming van die verhouding gestalte aan. Die rolspelers tot die verhouding, besluit watter tipe verhouding hulle gaan handhaaf en watter doelstellings hulle geormerk het. In die lig van die druk wat op die verhouding geplaas word, moet die rolspelers in staat wees om hulle standaardprosedures te handhaaf, groeplede se onderlinge verhoudinge en gevoel vir mekaar te versterk, reëls uitvoer, norme, waardes en gelowe versterk asook by verandering aanpas om sodoende nie te ontbind nie.

Adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer, soos na verwys in figuur 2.1, is belangrike konsepte wat sekere funksies binne die sisteem vervul. Om probleme binne die onderneming te kan oplos moet die ondernemingsisteem ontleed en verstaan word sodat daar bepaal kan word, oor watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in die onderneming. Die interaksie tussen verskillende individue (rolspelers) kan volgens Van der Merwe (1994:197) ooreenkomstig die vier probleemareas verdeel word. Die optrede van 'n persoon kan aanleiding gee tot die oplossing van verskeie probleme binne 'n onderneming met inagneming van die konteks waarin dit plaasvind, soos byvoorbeeld aanpassingsprobleme, om deel van die groep te word of om aan 'n nuwe ondernemingskultuur gewoond te raak. Daar bestaan binne die onderneming sekere prioriteite en daarom het alle personeeloptrede vir die onderneming betekenis. Dit

impliseer dat optrede van werknemers gerig word om doelwitte te bereik, of om by die ondernemingstrukture in te skakel.

Cuff en Payne (1979:35-36), Van der Merwe (1994:196-197) en Waters (1994:110-111) merk op dat adaptasie by die omgewing en die doelbereiking van die onderneming na buite die sisteem geskied en toekomsgerig is. Hierdie optrede kan as instrumenteel van aard beskou word, aangesien sekere take, soos die toewysing van metodes waarvolgens doelwitte bereik kan word, uitgevoer moet word. Die feit dat daar altyd meer as een persoon in 'n sisteem betrokke is, verklaar die probleem van patroonhandhawing en spanningsbeheer en dié van integrasie van die optrede van lede wat uit hul optrede voortspruit. Die probleem van patroonbandhawing en spanningsbeheer soos verwys na in figuur 2.1, word as ekspressief van aard gesien. Die funksies is na buite en op die verlede gerig en is verantwoordelik vir die handhawing van sosiale waardes en kontrole wat vir die emosionele ontwikkeling verantwoordelik is. Enige verandering beïnvloed die sisteem in sy geheel.

2.6 Die toestand van ekwilibrium in die sosiale sisteem

Die sosiale sisteem verkeer in 'n staat van ekwilibrium wanneer daar 'n balans in die sisteem bestaan. Die sosiale sisteem verkeer dus in 'n staat van ekwilibrium wanneer die gedrag van die rolspelers aanvaarbaar geïnstitusioneel is en die funksionele probleme waarmee die sosiale sisteem gekonfronteer word, suksesvol opgelos is (Van der Merwe, 1994:198). Swingewood (1984:237-239) beklemtoon die feit dat die sosiale sisteem voortdurend verandering ondergaan en daarom oor 'n bewegende ekwilibrium beskik.

Konflik en versteuring kan ter enige tyd in die sosiale sisteem voorkom. Indien konflik en versteuring in die sisteem sou plaasvind word sekere meganismes geaktiveer, wat verseker dat die sisteem terugkeer na 'n staat van ekwilibrium. Sodoende absorbeer die sosiale sisteem die skokke wat die ordelike samewerking en eenheid binne die sisteem bedreig. Die ordelikheid binne die sisteem word op sy beurt deur die waarde- en normsisteem gereguleer (Van der Merwe, 1994:198).

Parsons (1961:60-61) beskou 'n gemeenskap, wat in 'n toestand van ewilibrum verkeer, as 'n gemeenskap waar geen konflik hoegenaamd bestaan nie – 'n samelewing waar elke individu weet wat van hom verwag word in 'n gegewe rol en waar voortdurend aan die verwagtinge voldoen word. Gesien in die lig dat 'n toestand waar geen konflik bestaan nie, die perfekte ewilibrum verteenwoordig, streef die gemeenskap voortdurend daarna. Die sleutelprosesse vir die bereiking van die teoretiese staat van ewilibrum is dié van sosialisering en sosiale beheer.

Table 2.2: Talcott Parsons: An outline of the Social System

Schematic Tabulation of Societal Inputs and Outputs

| Primary Social Subsystem | Input and Source | Output and Destination |
|---------------------------------|--|---|
| Pattern-Maintenance | Given structure as Institutionalized patterns of normative culture (no external source) | Maintenance of structure and specification of values (no external destination) |
| Integratgion | Plasticity (from behavioral organism) | Patterns for purposive response (to behaviroal organism) |
| Goal-Attainment | Capacity for socialized motivational commitments (from personality) | Validation of standards of competence (to personality) |
| Adaptation | Codes for organization of information (from cultural system) | Validation of standards of competence (to cultural system) |

Bron: Parsons (1952:61)

Parsons en Shils (1951:107) wys verder daarop dat die sisteem enersyds omskryf kan word as 'n struktuur wat uit eenhede of komponente bestaan wat aan mekaar verwant is

en wat stabiliteit teweegbring soos opgesom in tabel 2.2. Andersyds wys dit op gebeure of prosesse wat die verwantskappe in komponente of eenhede verander. Die konsep van stabiliteit word in die sin van die definieëring van die eienskappe waaroor die struktuur beskik, gebruik. 'n Sisteem is dus stabiel of in ewilibrum indien die verhouding tussen die struktuur en die prosesse wat in die omgewing plaasvind, gehandhaaf word.

Die sosiale sisteem, soos reeds vroeër na verwys, Layer (1994:18) beskik oor bepaalde behoeftes wat bevredig moet word om sodoende effektief te kan funksioneer. Hierdie sisteem, soos ook reeds deur Swingewood (1984:237-239) aangetoon, is egter nie staties nie, maar kan as 'n bewegende ewilibrum beskou word wat dié toestand wil handhaaf deur bepaalde funksies binne die sisteem te vervul. Wallace en Wolf (1995:40) meen dat indien 'n sosiale sisteem nie oor voldoende meganismes soos onder andere die ekonomiese, politieke, opvoedkundige asook die juridiese sisteem beskik, wat dié funksies kan vervul nie, dit die optimale funksionering van die sisteem kan belemmer en selfs die voortbestaan daarvan bedreig.

Daar moet gelet word dat die struktuurelemente, naamlik die rolle, waardes, norme en kollektiwiteite of subgroepe in hierdie funksie tot uiting kom. Dit ook belangrik dat elke sosiale sisteem daartoe in staat is om die probleme wat ontstaan binne die vier funksionele probleemareas, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer, effektief te kan oplos (Coetsee, 1991:35).

Volgens Wallace en Wolf (1995:43) moet daar in gedagte gehou word dat die vier funksionele probleemareas noodsaaklik is vir die sisteem om sodoende 'n toestand van gebalanseerdheid te bereik. Dit is verder vir die sosiale sisteem noodsaaklik om oor sekere strukture te beskik wat in stand gehou moet word, ten einde in staat te wees om 'n gebalanseerde toestand te handhaaf of aan die vereistes daarvan te voldoen.

In hoofstuk een is daar melding gemaak van die aansluiting wat bestaan tussen die siening van Talcott Parsons (1952), dat 'n onderneming 'n sosiale sisteem verteenwoordig, en Dunlop (1958) se sisteemteorie van arbeidsverhoudinge. Vervolgens sal daar aandag

geskenk word aan die aard en omvang van Dunlop (1958) se sisteemteorie van arbeidsverhoudinge.

2.7 Dunlop se sisteemteorie van arbeidsverhoudinge

Gedurende 1958 poog Dunlop om 'n volledige teorie van arbeidsverhoudinge daar te stel. Hy fokus veral op 'n sisteem van reëls wat beide die werkplek en die gemeenskap beheer. Die gevolg van sy werk was 'n teoretiese raamwerk wat die arbeidsverhoudingsisteem as 'n subisteem van die breër gemeenskap definieër.

Dunlop (1958:7) definieer arbeidsverhoudinge as volg: “ An industrial relations system at any one time in its development is regarded as comprised of certain actors, certain contexts, an ideology which binds the industrial-relations system together, and a body of rules created to govern the actors at the work place and work community.”

Die kontekste waarna verwys word, behels die werksituasie wat onder meer uit 'n vraag en aanbod van arbeid bestaan. Arbeid het sekere behoeftes asook doelwitte en streef voortdurend daarna om dit te bevredig. Die werkgewer moet arbeid vergoed vir dienste gelewer, ooreenkomstig die lewering van sodanige dienste en met deeglike inagneming van die voorwaardes en bepalinge van die betrokke dienskontrakte.

Die ideologie waarna verwys word, verwys onderskeidelik na die waardes en norme van 'n onderneming, asook die streeke om 'n onderneming se missie en visie te verwesenlik. Die werksreëls en -regulasies word vooraf bepaal en moet voortdurend gemonitor word en mag voorkom as geskrewe, mondelings of gewoonte en praktyk. Dit is belangrik dat die dissiplinêre prosedure en -kode te alle tye konsekwent aangewend word, om sodoende billikheid en eenvormigheid te bewerkstellig, tydens die handhawing van orde en dissipline binne 'n onderneming.

Dit is noodsaaklik om bogenoemde in kort van naderby te beskou.

2.7.1 Die deelnemers (“actors”)

Die deelnemers in die sisteem is naamlik:-

- ❖ ‘n hiërargie van bestuurders en hul verteenwoordigers op toesighoudende vlak; en
- ❖ ‘n hiërargie van werknemers en enige verteenwoordiger; en
- ❖ gespesialiseerde regeringsverteenwoordigers en privaat verteenwoordigers soos deur eersgenoemde partye daargestel en wat gemoeid is met werknemers, ‘n onderneming en hul verhouding.

Eersgenoemde twee hiërargieë het ‘n direkte verband met mekaar, aangesien bestuur aan die eenkant verantwoordelik is vir die uitreik van instruksies asook die funksie van bestuur in die breë, werknemers het weer op hul beurt ‘n plig om sodanige instruksies, tot die beste van hul onderskeie vermoëns uit te voer.

2.7.2 Die verbande (“contexts”)

Dunlop (1958:9) beskryf drie omgewingsverbande of te wel kontekste wat ‘n besliste rol speel in die vorming van reëls binne ‘n arbeidsverhoudingse sisteem. Hulle is naamlik:

❖ **Die tegnologiese kenmerke van die werksplek en die werksgemeenskap.**

Volgens Farnham en Pimlott (1988:11) meen Dunlop, dat tegnologie in die besonder verreikende gevolge uitoefen in die daarstel van arbeidsverhoudingereëls. Tegnologie beïnvloed onder andere ook die grootte van die arbeidsmag, die vaardighede waaroor die arbeidsmag moet beskik, die ratio manlike en vroulike werknemers asook die gesondheid en veiligheid rakende die werksplek.

❖ **Die marksegment- en / of begrotingsbepערkinge wat op die deelnemers inwerk.**

Die Arbeidsverhoudingsisteem moet by die marksegment en / of begrotingsbepערkinge van ‘n onderneming aanpas. Alhoewel hierdie bestuur van meet af tref, word al die deelnemers in die sisteem uiteidelik daardeur geraak.

Sulke beperkinge mag van plaaslike, nasionale en internasionale aard wees. Dunlop meen onder andere, dat die balans op betalings gemaak, 'n soort mark beperking vir nasionale sisteme van arbeidsverhoudinge is.

❖ **Die lokus en verdeling van mag.**

Met die beheer en verdeling van mag in die breër gemeenskap, verwys Dunlop ook na die verdeling van mag buite die arbeidsverhoudingsstelsel.

2.7.3 Die ideologie

Die ideologie of soos Dunlop (1958:16) dit self stel, is 'n stel idees en oortuigings wat oor die algemeen deur die deelnemers gehandhaaf en ook uitgeleef word, en wat verder meewerk om die stelsel te integreer en sodoende 'n eenheid te vorm.

Dunlop (1958:17) wys verder daarop dat sodanige ideologie kongruensie en aanpasbaarheid verg tussen die sieninge / oortuigings en die res van die stelsel.

Elke deelnemer in 'n arbeidsverhoudingsstelsel, hetsy bestuur, werknemer en of regeringsinstansie, mag oor sy eie ideologie beskik. Die arbeidsverhoudingsstelsel verg egter dat sodanige ideologie as sulks oor genoegsame aanpasbaarheid asook konsekwentheid beskik, om sodoende 'n algemene stel reëls daar te stel wat erkenning bied aan die rol van elke deelnemer binne die stelsel.

2.7.4 Die daarstel van reëls

Volgens Dunlop (1958:13) bepaal die deelnemers in elke konteks, die reëls van die werksplek en die werkgemeenskap. Hierdie netwerk van reëls bestaan onder andere, uit prosedures wat reëls daarstel, soos die substantiewe reëls, asook die prosedures wat die aanwending van sodanige reëls in 'n betrokke situasie reguleer.

Die deelnemers wat die reëls daarstel bevind hulself in interaksie met die konteks van die arbeidsverhoudingsstelsel in sy geheel. Sommige van die reëls sal meer neig om die

tegniese- en marksegment of begrotingsbeperking te reguleer of te beheer, terwyl ander weer gefokus sal wees op die toedeling van mag in die groter gemeenskap.

Die reëls van die sisteem kom dikwels voor in 'n verskeidenheid van vorme, onder andere regulasies en beleid, reëls van die werkershiërargie, uitsluitings, beslissings, toekennings of bevels van regeringsinstansies.

Die arbeidsverhoudingsstelsel skryf dus te alle tye die reëls van die werksplek asook die van die werksgemeenskap voor, ongeag die vorm wat dit mag aanneem.

2.7.5 Die aard en omvang van Dunlop se teorie

Dunlop (1958:30) baseer sy sisteemteorie van arbeidsverhoudings op onder meer, die basiese klassifisering onderliggend tot die sosiale sisteem van Talcott Parsons. Dit sluit in, die diskriminering van die vier primêre kategorieë of te wel die vier funksionele imperatiewe en hulle funksionering, asook die proses van onderlinge aanvulling tot eenheid van die arbeidsverhoudingsstelsel.

In veral primitiewe en landelike gemeenskappe kom die parallel van arbeidsverhoudingsprobleme na vore, naamlik:

- ❖ wie sal die werk verrig ?;
- ❖ watter dissiplinêre standaarde sal in die werksplek gehandhaaf word ?; en
- ❖ hoe sal die opbrengs van die arbeid verdeel word ?

Dunlop (1958:4) meen dat hierdie aangeleenthede tipies hanteer word binne die verlengde familie soos wat dit in die gemeenskap geïntegreer word. Dunlop (1958:4) meen ook dat arbeidsverhoudingsprobleme, in die algemeen gesien, nie uniek is tot die hedendaagse arbeidsgemeenskap nie. Die arbeidsgemeenskap ongeag sy politieke vorm, skep 'n kenmerkende groep werkers en bestuurders. Die verhouding tussen die werkers en bestuurders en 'n onderneming word formeel gereël in die arbeidsgemeenskap buite die

familie, kenmerkend van politieke instelling, alhoewel die familie en politieke instelling wel gebruik kan word om verhoudinge in die werkplek tussen werkers en bestuur te vorm en / of te beheer.

Dunlop (1958:5) se vergelyking van 'n arbeidsverhoudingsstelsel met die van 'n ekonomiese stelsel verskaf meer duidelikheid in hierdie verband: "The economic system can be regarded as a subsystem of the more general total social system." Hy verwys voorts dat: "...the analogy of economics, an economic system, and the relations between the economic aspects of behavior and the totality of social action is suggestive for organizing insights and observations about the industrial-relations aspects of behavior in industrial society."

Dunlop (1958:5-7) dui ook aan dat 'n arbeidsverhoudingsstelsel vanuit verskeie hoeke beskou moet word, naamlik:

- ❖ net soos wat daar verhoudinge en grenslyne tussen 'n gemeenskap en 'n ekonomie bestaan, bestaan daar ook verhoudinge en grenslyne tussen 'n gemeenskap en 'n arbeidsverhoudingsstelsel;
- ❖ die arbeidsverhoudingsstelsel is 'n analitiese substelsel van die arbeidsgemeenskap op dieselfde wyse as wat 'n ekonomiesestelsel geag word 'n ander analitiese substelsel te wees.

Alhoewel die arbeidsverhoudingsstelsel en die ekonomiesestelsel mekaar in sekere opsigte oorvleuel beskik hulle in ander opsigte oor totaal verskillende fokusse, soos byvoorbeeld:

- Die daarstel van 'n werksmag en die bepaling van vergoeding vir arbeid, gelewer in gemeenskaplike areas van belang.
- 'n Sistematiese verduideliking van produksie is weer ekonomies gerig, maar buite die fokus van arbeidsverhoudinge. Die volle proses vir die

daarstel van reëls is weer buite die fokus van 'n ekonomiese sisteem geleë maar wel sentraal tot die arbeidsverhoudinge sisteem;

- ❖ die arbeidsverhoudingsisteem is 'n aparte en onderskeidende analitiese subsisteem van die gemeenskap wat op dieselfde vlak as die ekonomiese sisteem funksioneer;
- ❖ die arbeidsverhoudingsisteem is logies gesproke 'n abstraksie, net soos 'n ekonomiese sisteem 'n abstraksie is. Geeneen van die twee is gemoeid met menslike gedrag in die geheel nie.

Dunlop (1958:7) onderskei verder, met betrekking tot bogenoemde raamwerk, tussen drie afsonderlike analitiese probleme, naamlik:

1. Die verband tussen die arbeidsverhoudinge sisteem en die gemeenskap as 'n geheel.
2. Die verband tussen die arbeidsverhoudinge sisteem en die ekonomiese sisteem.
3. Die interne struktuur en karakteristieke van die arbeidsverhoudinge subsisteem self.

Volgens Lindeque (1979:372-374) kan die kernaspekte van al die sisteme wat te make het met en / of 'n inset lewer tot die arbeidsverhoudingsisteem, soos volg uiteengesit word:-

Die ekonomiese sisteem, sluit in:

- ❖ produksiefaktore soos kapitaal, arbeid, natuurlike hulpbronne en ondernemingsaktiwiteite;
- ❖ die bedryfsonderneming;
- ❖ die effektiewe aanwending van skaars middele en bronne ten einde aan die mens se nimmereindigende behoeftes te voorsien; en
- ❖ die onderneming en die verskillende funksies daarvan.

Die sosiale sisteem, sluit in:

- ❖ die mens;
- ❖ waardes en norme;

- ❖ verskillende rolle van mense;
- ❖ kultuurverskille;
- ❖ internalisering;
- ❖ sosialisering en institusionalisering;
- ❖ subgroepe; en
- ❖ maatskaplike interaksie.

Die volkekundige sisteem, sluit in:

- ❖ biologiese aspekte;
- ❖ kulturele aspekte; en
- ❖ psigologiese aspekte.

Die politieke sisteem, sluit in:

- ❖ die regering van die dag, opposisie partye, die staat, die juridiese sisteem;
- ❖ handhawing en instandhouding van wet en orde; en
- ❖ die strewe tot die bereiking van politieke of te wel kollektiewe doelstellings.

Die bedryfsisteem, sluit in:

- ❖ die verskillende ondernemingsfunksies, onder andere administratiewe-, finansiële-, bemarking-, produksie- en algemene bestuursfunksie;
- ❖ die mens asook die impak van industrialisasie;
- ❖ die formele- en informele ondernemingsorganisasie en die burokrasie;
- ❖ die bestuursfunksie soos beplanning, organisering, leiding en kontrolering;
- ❖ die menslike hulpbronnefunksie wat onder andere insluit werwing, keuring, vergoeding, ontwikkeling en instandhouding; en
- ❖ die integrering van al die produksie faktore.

Die religieuse sisteem, sluit in:

- ❖ ideologiese dimensies;
- ❖ kognitiewe dimensies;
- ❖ rituele dimensies;
- ❖ transedentale dimensies; en
- ❖ gevolglike dimensies.

Die juridiese sisteem, sluit in:

- ❖ kollektiewe arbeidsreg;
- ❖ individuele arbeidsreg; en
- ❖ verskillende geskil oplossingsmeganismes.

Die ekologiese sisteem, sluit in:

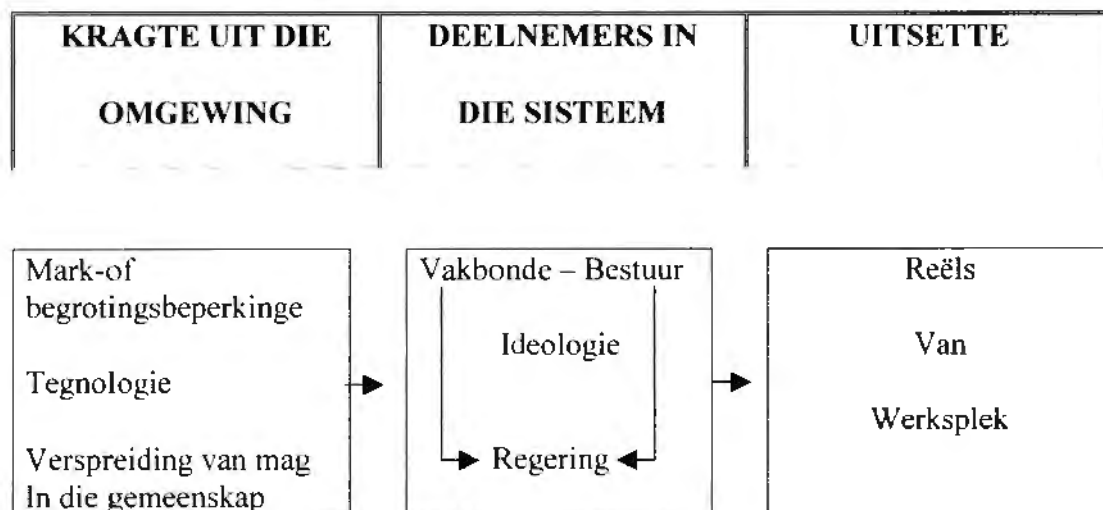
- ❖ klimaatstoestand, bodemgesteldheid; en
- ❖ bestaansplek vir die maatskaplike werklikheid en die lokaliteit van menslike bestaan.

Lindeque (1979:375) is van mening dat die hoof funksies van die arbeidsverhoudingsisteem, onder meer die bepaling en toesegging van vergoeding vir dienste soos gelewer deur arbeid, asook die daarstelling van omstandighede waaronder sodanige dienste gelewer word, behels.

Slabbert (1991:1-2) meen dat alhoewel interpersoonlike verhoudinge ondergeskik is aan intergroepverhoudinge, heide deurgetrek kan word na die interaksieproses wat hestaa tussen die verskillende akteurs, betrokke by die sisteem, om sodoende die kernaspek van die arbeidsverhoudingsisteem te vorm.

Dunlop se sisteembenadering tot arbeidsverhoudinge sluit die kragte uit die omgewing in, die deelnemers in die sisteem asook die uitsette behaal en word vervolgens vereenvoudig in tabel 2.3.

Tabel 2.3: Dunlop se sisteembenadering tot arbeidsverhoudinge



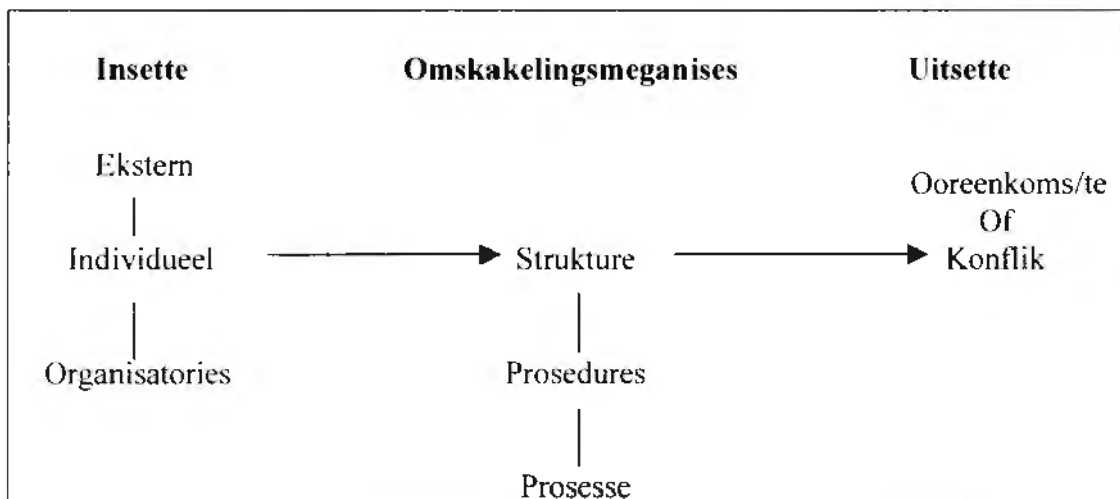
Bron: Slabbert (1990:7).

2.8 Die arbeidsverhoudingebestuurstelsel

Slabbert (1991:57) meen: “Die komplekse aard van die invloede op die drieledige verhouding bring mee dat daar van ‘n arbeidsverhoudingebestuurstelsel gepraat word.”

Die verskillende insette tot so ‘n arbeidsverhoudingebestuurstelsel, of te wel omskakelingsmeganismes (met ander woorde, intervensies wat deur die werkgewer maar ook deur die vakbond / weknemers aangewend kan word om sodanige insette sinvol in ‘n onderneming te akkommodeer, ter bereiking van bepaalde doelwitte) en die uitsette wat die resultaat van die genoemde omskakelingsmeganismes verteenwoordig, sal verder aan die hand van tabel 2.4 op p.54, bespreek word.

Tabel 2.4: Die arbeidsverhoudingebestuurstelsel



Bron: Slabbert (1991:57).

Daar sal verder vir die doeleindes van hierdie studie hoofsaaklik aandag geskenk word aan insette, onder meer die organisatoriese-, individuele-, en eksterne insette, asook prosedures, konflik, strukture en die erkenningsooreenkoms as die vernaamste uitsette van 'n onderneming.

2.8.1 Insette

Slabbert (1991:59) onderskei tussen drie tipes insette naamlik:

- ❖ Organisatoriese insette;
- ❖ Individuele insette; en
- ❖ Eksterne insette.

2.8.1.1 Individuele insette

Individuele insette hou volgens Slabbert (1991:59) verband met onder meer die mag, doelstellings en waardes van die akteurs in die arbeidsverhoudingsstelsel. Hierdie insette word uiteraard beïnvloed deur sowel eksterne- as interne ondernemingsomgewings. Teenstrydighede ten opsigte van mag, doelstellings en waardesisteme van individue en / of groepe kan lei tot konflik.

2.8.1.2 Eksterne insette

Eksterne insette wat 'n verneme rol speel in die bestuur van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, is volgens Slabbert (1991:58):-

- ❖ Ekonomiese invloed;
- ❖ Politieke invloed;
- ❖ Juridiese invloed; en
- ❖ Sosiaal-maatskaplike invloed.

Slabbert (1991:58) verwys egter ook na demografiese faktore. Dit blyk asof hy demografiese faktore as ondergeskik aan die eersgenoemde faktore ag. Demografiese faktore, veral dié soos geskep deur die destydse Swart Arbeidsregulasies. (G.N.R. 1892/1965) sal egter nog vir 'n geruime tyd 'n belangrike faktor ten opsigte van die eksterne insette tot 'n onderneming bly. Die demografiese faktore sal ook nie in alle gevalle as sodanig ondergeskik aan eersgenoemde faktore gesien kan word nie aangesien bevolkingsamestelling en moontlik ook ouderdomsverspreiding, in sekere gebiede, erg deur genoemde regulasies geraak is.

2.8.1.3 Organisasoriese insette

Organisasoriese insette staan volgens Slabbert (1991:59) nie in isolasie nie en daarom moet dit juis saam geles word met individuele- en eksterne insette, wat die

arbeidsverhoudingeklimaat in 'n onderneming kan beïnvloed. Die volgende organisatoriese insette word as van belang beskou, naamlik:-

- ❖ Bestuurstyl;
- ❖ Bestuurskultuur;
- ❖ Bestuurstrategieë en doelstrategieë;
- ❖ Organisasoriese strukture;
- ❖ Dimensies van menslike hulpbronbestuur;
- ❖ Veranderingsbestuur;
- ❖ Besluitnemingspraktyke;
- ❖ Kommunikasie meganismes; en
- ❖ Diskriminasie.

Die vernaamste organisatoriese insette wat arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband beïnvloed word grootliks deur bestuur en dan veral die bestuurstyl wat gehandhaaf word, bepaal. Die bepaalde kultuur binne ondernemingsverband is natuurlik 'n ander element wat arbeidsverhoudinge as sodanig beïnvloed, veral as dit oorwegend deur bestuur gereguleer en onderhou word. In so 'n bestuursgereguleerde kultuur, is dit uit die aard daarvan moeilik om bestuur te oortuig om verandering ten opsigte van onder meer werkmodes en gesindheid teweeg te bring.

2.8.2 Omskakelingsmeganismes

Slabbert (1991:57) beskou omskakelingsmeganismes as instrumente wat deur beide werkgewer en die werknemer aangewend kan word om die insette sinvol in 'n organisasie te akkommodeer sodat bepaalde doelwitte bereik kan word.

Omskakelingsmeganismes is in der waarheid intervensies wat deur beide bestuur en die vakbond / werknemer op sekere wyses aangewend word, ten einde insette sinvol in 'n onderneming te akkommodeer en sodoende op 'n gesamentlike wyse voorafbepaalde doelwitte te bereik.

2.8.2.1 Strukture

Volgens Slabbert (1991:59-61) is daar vier instrumente wat deur die werkgewer en die werknemer aangewend kan word ten einde voorafbepaalde doelwitte te bereik, naamlik:

- ❖ Inligtingsgroepe;
- ❖ Werkersrade;
- ❖ Veiligheidskomitees;
- ❖ Komitees van werknemerverteenwoordigers.

Slabbert (1991:59-61) se strukture / instrumente kan vergelyk word met werkplekforums waar bestuur van 'n onderneming en partye soos die vakbond en / of werknemerverteenwoordigers werkpraktyke, voorstelle en veranderinge bespreek, beredeneer en implementeer tot voordeel, hetsy direk of indirek, van alle belanghebendes. Dit mag verder selfs wees dat bedoelinge van deelnemers gedurende deelname nie noodwendig van gemeenskaplike belang is nie, in dié dat alle deelnemers ook oor hul eie afsonderlike doelwitte beskik en voortdurend daarin poog om dit op die een of ander wyse te verwesenlik.

Bendix (1996:559) heam bogenoemde standpunt wanneer sy daarop wys dat: "Employers, in general, see participation as a means of overcoming basic employer-employee conflict and as a step towards cooperation and coalition between employers and employees or trade unions. Furthermore, there is a perceived economic advantage, in that cooperation is seen as bringing about greater commitment and involvement on the part of employees and, thereby, greater motivation and higher productivity.

Employees, and particularly unions, view participation as an extension of employee influence at the workplace, as a means of power sharing and even as a step towards eventual control of the productive system. Participation is also perceived as providing greater protection to employees by the extension of the representational function. The

objective of unions in this respect is not necessarily the institution of a cooperative effort, but rather an intensified offensive on the prerogative of management.

The parties to the labour relationship thus approach participation from different angles which may, in return, give rise to conflict.”

Bendix (1996:553 - 559) maak melding van onder andere die volgende strukture of te wel deelname forums, naamlik:

❖ Direkte- en indirekte deelname;

- direkte deelname verwys na die proses waar werknemers direk betrek word; en
- indirekte deelname verwys na die proses waar werknemers se betrokkenheid geskied deur middel van verkose verteenwoordigers.

❖ Deel van inligting;

- dit vind plaas vanaf bestuur na werknemers en vanaf werknemers na die verskillende bestuursvlakke. Dit geskied onder meer deur middel van besprekingsgroepe, informele vergaderings, oop deur beleid, inligtingsessies en beleidsverklarings.

❖ Werkplekkomitees;

- werkerkomitees;
- veiligheidskomitees; en
- vakbondverteenwoordigerkomitees.

2.8.2.2 Prosedures

Prosedures wat binne ondernemingsverhand aangewend kan word ten einde arbeidsverhoudinge effektief te praktiseer is onder meer, die volgende:

(a) Dissiplinêre prosedure en kode

Bendix (1996:629) beklemtoon dat die kode gerig is op:

- ❖ billike en gelykwaardige optrede van alle werknemers;
- ❖ tydige regstellende optrede te bewerkstellig waar werknemers se gedrag of werkkuitsette onaanvaarbaar of onbevredigend is;
- ❖ om te verseker dat al die beginsels van natuurlike reg nagekom is, alvorens 'n werknemer ontslaan word.

Slabbert (1991:61) meen dat dit bestuur se prerogatief is om dissipline in die werkplek uit te oefen. In hierdie verband het bestuur dus alleenreg om gedragstandaarde asook werkstandaarde van hul werknemers te bepaal. Tydens die uitvoer van hierdie funksie moet bestuur egter sorg dra dat dit, te alle tye, op beide 'n wettige en billike wyse geskied. 'n Wettige wyse impliseer dat bestuur nie die bepalings van enige wetgewing oortree of in stryd met die beginsels van die gemene reg optree nie. Die term billike wyse verwys na die volg van 'n behoorlike prosedure, tydens die toepassing van dissipline.

Slabbert (1991:61) beklemtoon dus twee belangrike fasette wat 'n rol speel tydens die uitoefening van dissipline, naamlik:

- ❖ 'n behoorlike prosedure wat te alle tye konsekwent toegepas word; en
- ❖ 'n evaluasie van die besondere omstandighede van elke situasie om te verseker dat die opgelegde straf by die gewig van die oortreding pas.

Dissipline moet egter nooit as 'n afskrikmiddel ingespan moet word nie, met ander woorde 'n werknemer moet nooit verbaal of op enige ander wyse, met dissiplinêre stappe gedreig word sonder dat dit enigsins tot uitvoer gebring word nie. Indien dit wel sou gebeur sal enige werknemer eers gehoor daaraan gee maar vanaf 'n sekere stadium immun raak teen die dreigemente en sal dit dus geen effek meer hê nie. Dit is verder ook belangrik dat die regte benadering tot dissipline gehandhaaf word, naamlik dat dissipline, te alle tye korrekatief van aard moet wees en onder geen omstandighede boegenaamd, as 'n blote strafmaatreeël gesien moet word nie.

(b) Grieweprosedure

Slabbert (1991:65) beskou 'n grief as enige gevoel van ontevredenheid wat 'n werknemer mag hê rakende enige aspek van die werksituasie.

Tipiese voorbeelde hiervan is:

- ❖ onderlinge konflik tussen werknemers as gevolg van misverstande of persepsies, kulturele - of politieke verskille;
- ❖ ontevredenheid met werkomstandighede soos gebrek aan behoorlike of onveilige gereedskap, onaangename werkomgewing; en
- ❖ konflik tussen 'n werknemer en die lyntoesighouer;

Dit is uiters belangrik vir bestuur om te beseef en ook te aanvaar dat 'n grief nie noodwendig negatief ervaar moet word nie. Dit is verder ook 'n feit dat die doelwitte van die individu nie altyd ooreen sal stem met die van 'n onderneming nie. Verder is konflik in ondernemingsverband feitlik onvermydelik, as gevolg van daadwerklike verskille wat bestaan in die behoeftes en belange van verskillende individue en groepe (Slabbert, 1991:65).

Juis daarom is dit van kardinale belang dat werknemers deur middel van 'n prosedure of 'n oop deur beleid hul griewe kan lig sonder benadeling of die moontlikheid van viktimisasie (Bendix, 1996:626).

Die grieweprosedure word volledig in hoofstuk vier, paragraaf 4.10.2, bespreek.

(c) Personeelverminderingprosedure

In terme van die "Code of good practice" of te wel skedule 8 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) kan ontslag in terme van operasionele vereistes, binne ondernemingsverband, slegs geregverdig word op grond van:

- ❖ ekonomiese redes. Dit is redes wat verband hou met finansiële bestuur, per se;

- ❖ tegnologiese redes, wat insluit infasering van nuwe tegnologie wat die noodsaaklikheid van sekere funksie wat voorheen verrig is, oorbodig maak;
- ❖ strukturele of gelykwaardige behoeftes. Sulke behoeftes kan onder meer toegeskryf word aan herstrukturering van die werkplek, wat meebring dat sommige poste oorbodig verklaar word.

Slabbert (1991:68) meen personeelvermindering behels die heëindiging van 'n werknemer se dienskontrak as gevolg van die feit dat die werknemer se pos oortollig geword het. Sodanige situasie geskied altyd buite beheer van die werknemer wat geraak word.

Die personeelverminderingsprosedure word volledig in hoofstuk vier, paragraaf 4.10.6, uiteengesit .

(d) Geskilbeslegtingsprosedures

'n Geskil kan in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge, 66 van 1995, verwys word na die Kommissie vir Konsiliësie, Mediasie en Arbitrasie, om sodoende met die hulp van 'n onafhanklike party, besleg te word.

Die meeste van hul geskille kan self besleg word deur die partye tot 'n geskil, deur gebruik te maak van alternatiewe metodes wat onder meer kan insluit 'n ooreenkoms wat 'n spesifieke prosedure bepaal. So 'n prosedure kan selfs ook bepaal dat sekere geskille deur middel van 'n ooreengekome, spesifieke onafhanklike derde party besleg sal word, dus privaat arbitrasie.

Die metodes tot geskilbeslegting word volledig in hoofstuk vier, paragraaf 4.9, behandel.

2.8.2.3 Prosesse

(a) Onderhandeling

Bendix (1996:429) wys daarop dat Salamon onderhandeling definieër as: "...the interpersonal process used by representatives of management and employees / union, within the various institutional arrangements of collective bargaining, in order to resolve differences and reach agreement."

Dit is ook belangrik om te let dat daar onderskei word tussen prosedurele onderhandeling wat betrekking het op die reëls van die spel en substantiewe onderhandeling, wat weer op sy beurt betrekking het op die inhoud van die diensverhouding tussen 'n onderneming as werkgewer en die werknemer self (Slabbert, 1991:70).

Gesien as 'n omskakelingsmeganisme kan onderhandeling 'n belangrike rol speel in die arbeidsverhoudingsstelsel.

Onderhandeling word volledig in hoofstuk vier, paragraaf 4.3.3 bespreek.

(b) Staking

Stakingsoptrede word deur Slabbert (1991:93) beskou as die voortsetting van die onderhandelingsproses in 'n ander vorm, met die doel om druk op die werkgewer te plaas om sy standpunt ten gunste van dié vakbond te matig.

Bendix (1996:521) definieër 'n staking as: "... a temporary, collective withholding of labour, its objective being to stop production and thereby to oblige the employer to take cognizance of the demands of employees."

'n Staking kan dus beskryf word as die uiterste vorm van onderhandeling. Hiermee plaas die vakbond, afhangende van die aard en omvang van die staking, genoegsame druk op die werkgewer in 'n poging om dat die werkgewer sy standpunt sodanig sal hersien dat dit die vakbond, as agent van die werknemers se behoefte of doelwit sal bevredig.

Slabbert (1991:98) stel die tipologie aangaande stakings soos volg voor:

Tabel 2.5 : Voorgestelde tipologie vir stakings

| Volgens handelingswyses | Volgens oorsake | Volgens omvang |
|---|--|---|
| 1 Tradisionele, konvensionele, Beplande staking 2 Blitsstaking 3 Spontane staking 4 Demonstrasiestaking 5 Magsvertoonstaking 6 Selektiewe staking 7 Rota-taking/springkaanstaking, Horisontaal en vertikaal 8 "Bumper"- of onderhoud – staking 9 Sitstaking *10 Irritasie- of pèrelstaking *11 Sloerstaking *12 Kwasi- of semi-staking *13 Boikotte: primêr of sekondêr *14 Vervoer-/busboikotte *15 Informele weiering van samewerking | 1 Ekonomiese/loonstaking 2 Onregverdigde arbeidspraktyke, diensvoorwaardes, ontslag, vakbondorganisasie en vakbonderkenningstaking 3 Jurisdiksiestaking 4 Anti-arntelike staking 5 Simpatieke/sekondêre staking 6 Offensiewe staking 7 Defensiewe staking 8 Politieke staking *9 Oortydverbond | 1 Kleiner staking 2 Groter staking 3 Individuele staking 4 Kollektiewe staking 5 Federatiewe/konfederatiewe staking (alle lidvakbonde van 'n vakbondfederasie of –konfederasie is betrokke) 6 Algemene staking |

*Hierdie tipe staking kom nie neer op volledige en direkte onttrekking of weerhouding van arbeid nie, maar berokken soms meer skade as direkte, volledige werkstopsetting.

Bron: Slabbert (1991 : 98).

2.8.3 Uitsette

Die vernaamste uitsette van 'n arbeidsverhoudingebestuurstelsel is aldus Slabbert (1991 : 104) die volgende:

- ❖ ooreenkomste wat tussen 'n werkgewer en werknemer bereik kan word;
- ❖ konflik tussen werkgewer en werknemer.

Ooreenkomste en in besonder die erkenningsooreenkoms word volledig bespreek in hoofstuk drie, paragraaf 3.1. Die oorsake van konflik asook die stappe wat gevolg moet

word tydens die hantering daarvan word volledig bespreek in hoofstuk vier, in onderskeidelik paragrawe 4.6 en 4.7.

2.9 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die struktuur-funksionalistiese benadering en dan in besonder die teoretiese perspektiewe van Talcott Parsons, asook ander teoretiese perspektiewe van arbeidsverhoudinge bespreek. Hierdie teoretiese perspektiewe het belangrike bydraes in die ontwikkeling asook uitbouing van arbeidsverhoudinge in ander lande, sowel as in Suid-Afrika, gelewer.

Funksionaliste gaan van die veronderstelling uit dat die gemeenskap as 'n sisteem wat uit dele van 'n groter geheel bestaan, beskou moet word. Daardeur poog funksionaliste om die dele van 'n onderneming met die groter geheel en dele onderling met mekaar te vergelyk. Een van die eienskappe van die sisteem is die interafhanklikheid van sy dele met ander woorde 'n versteuring op die een gebied impliseer versteuring op 'n ander gebied. Funksionaliste wys daarop dat ondernemings daarna streef om 'n ewewig (ekwilibrium) te bereik deur selfonderhoudend te wees. 'n Sosiale sisteem bereik 'n mate van stabiliteit deur die verskillende kragte teen mekaar in te span. Hierdie meganismes vergoed vir verliese op die een gebied deur middel van die herorganisasie op 'n ander gebied.

Parsons (1952) se indeling van die strukturele subsisteme geld nog steeds as die toepasbaarste model in terme van die funksionele vereistes wat aan 'n samelewing, gemeenskap of onderneming gestel word. Die vereistes waaraan voldoen moet word om die voortbestaan te verseker is adaptasie, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer. Die sosiale sisteem moet voorsiening maak vir die handhawing van normatiewe patrone wat in 'n onderneming gevestig is vir die integrasie, ter bereiking van 'n onderneming se doelwitte asook die aanpassing by ander sisteme.

Dit is veral Dunlop se sisteemteorie wat 'n belangrike rol in die veld en ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika gespeel het. Die omvang van Dunlop se werk het 'n teoretiese raamwerk voorsien wat die arbeidsverhoudingsstelsel as 'n subsisteem van die breër gemeenskap gedefinieer het. Arbeidsverhoudinge is verder ook verwant aan ander subsisteme binne die breër stelsel.

Die arbeidsverhoudingebestuurstelsel bestaan, volgens Slabbert uit drie invloede, naamlik insette, omskakelingsmeganismes en uitsette, wat almal 'n definitiewe invloed op die verhouding tussen die werkgewer, die werknemer asook die staat, het.

Dit is so dat bogenoemde perspektiewe of elemente daarvan wel voorkom in 'n onderneming. Juus daarom is dit dan ook belangrik dat bestuur moet besef dat kennis en insig van die struktuur-funksionalisme en dan in besonder die sosiale stelsel van Talcott Parsons belangrik is. Veral dan die struktuurkomponente asook die funksionele imperatiewe en die funksionering van die arbeidsverhoudingebestuurstelsel, in terme van die ewilibrum konsep, word as belangrike hulpmiddel geag tot die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

Daar sal vervolgens aandag geskenk word aan die praktisering van arbeidsverhoudinge op makrovlak. Areas waarop daar gefokus sal word in hoofstuk drie sluit onder meer die arbeidsverhouding, die verskillende rolspelers tot die arbeidsverhouding, relevante wetgewing wat daarop gerig is om die verhouding te ondersteun en waar toepaslik ook reguleer asook die erkenningsooreenkoms in.

HOOFSTUK 3

PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MAKROVLAK

3.1 Inleiding

In hoofstuk twee is daar op enkele teoretiese perspektiewe en benaderings tot arbeidsverhoudinge gefokus wat onder meer, die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge op makrovlak as sulks, beïnvloed. Teoretiese perspektiewe en benaderings is juis daarom van kardinale belang.

Talcott Parsons (1952), Dunlop (1958) en die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), sal deurgaans as primêre bronne gebruik word ten einde die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge meer gebruikersvriendelik te maak. Sodoende sal dit aan bestuurders en funksionaris in die personeelafdeling meer duidelikheid bied rakende die verskillende benaderings tot arbeidsverhoudinge. Dit sal hulle ook in staat stel om die benaderings wat in hul onderskeie ondernemings gevolg word te identifiseer, te verstaan en selfs aan te pas na gelang van omstandighede. Ten einde 'n onderneming in staat te stel om arbeidsverhoudinge op makrovlak, op 'n aanvaarbare wyse te praktiseer, sal daar in hierdie hoofstuk aandag gegee word aan die daarstelling van 'n aanvaarbare arbeidsverhoudingebeleid, gesonde kommunikasienetwerk en –media, asook die bereiking en instandhouding van 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakbond.

Arbeidsverhoudinge is totaal en al die verantwoordelikheid van lynbestuur en personeelfunksionaris se slegs op as adviseurs, fasiliteerders en koördineerders. Die rede vir hierdie standpunt is dat dit lynbestuur se verantwoordelikheid en funksie is om ondergeskiktes te beheer, te motiveer en tevrede te hou. Hierdie standpunt word ondersteun deur Coetzee (1989:16). Hy meen dat die effektiwiteit van die menslikehulpbronbestuurder geleë is in die kwaliteit van beleid, prosedures, asook advies wat hy aan bestuur en lyntoesighouers bied wat hulle dan sodoende in staat stel om ondergeskiktes op 'n billike en regverdige wyse te lei en te hanteer. Uit die aard daarvan,

bewerkstellig dit tot 'n mate, nie net arbeidsvrede nie, maar dra dit beslis ook by tot die motivering van ondergeskiktes.

Arbeidsverhoudinge kan beslis nie in isolasie hanteer word nie, weens die feit dat dit in terme van die sisteemteorie van Dunlop (1958) en ander sekondêre bronne, slegs 'n sub-sisteem in 'n onderneming verteenwoordig. Juis daarom is dit dus belangrik dat die arbeidsverhoudingbeleid, -prosedures en -stelsels deel vorm van die totale bestuurstrategie en ontwikkel word in samewerking met alle rolspelers.

Die kompleksiteit van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge noodsaak ondernemings om van spesialiskennis gebruik te maak ten einde die hoofdoelwit van arbeidsverhoudinge, naamlik die verkryging en handhawing van arbeidsvrede, op die mees koste effektiefste wyse te bewerkstellig.

3.2 Die arbeidsverhouding

Bendix (1996:4) wys daarop dat arbeidsverhoudinge deurentyd gefokus is op die menslike hulpbron van 'n onderneming. Dié verhouding en fokus ontstaan as gevolg van die mens se gemeenskaplike betrokkenheid mét, asook sy plasing tót die werksomgewing.

Die feit dat die verhouding wat gevorm word menslik van aard is, beskik dit as sodanig oor elemente soos lojaliteit, kameraadskap, begrip, ondersteuning en vertroue wat algemeen is tot verhoudings soos onder andere vriendskap, die huwelik asook besigheidsvennote. Dié elemente dra uit die aard van die saak by tot die sukses, al dan nie, van die arbeidsverhouding in sy geheel.

Ons kan dus aanneem dat, net soos in die geval met bogenoemde verhoudings, sal die arbeidsverhouding floreer indien dit versorg sou word by wyse van gemeenskaplike belange, gedeelde waardes en doelwitte, wedersydse ondersteuning, begrip en vertroue. Die afwesigheid van enige van die voorafgenoemde elemente sal die verhouding sonder enige twyfel skaad.

3.3 Die tripartistiese verhouding

Daar word dikwels verwys na die arbeidsverhouding as 'n tripartistiese verhouding. Hierdie tripartistiese verhouding bestaan uit die werkgewer, werknemer en die Staat. Dié partye word geag om gelyke vennote in die verhouding te wees. Alboewel die Staat as gelyke vennoot geag word, handhaaf hy sy aandeel hoofsaaklik vanuit 'n regulerende- en ondersteunende hoedanigheid deur middel van onder andere, die daarstel van relevante wetgewing.

3.4 Die rol van die Staat in arbeidsverhoudinge

Bendix (1996:10) wys daarop dat die arbeidsverhouding belangrik is vir die groter gemeenskap, en dat die Staat juis daarom betrokke moet wees.

In Suid-Afrika is die Staat se betrokkenheid geleë in 'n regulerende en ondersteunende hoedanigheid. Die Staat poog te alle tye om te verseker dat daar voldoende wetgewing in plek is, wat dit ten doel het om beskerming te bied aan beide werkgewers en werknemers, wat daarop gerig is om dié partye aan te spoor om verskille asook geskille te beredeneer. Die meganismes van die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie, is 'n tasbare voorbeeld van die Staat se pogings in hierdie verband.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) is ook 'n sprekende voorbeeld van die Staat se ondersteunende en regulerende betrokkenheid in die arbeidsverhouding. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) poog deurgaans en moedig gesprekvoering aan tussen werkgewers / werkgewerorganisasies en werknemers / vakbonde. Die fokus van hierdie gesprekvoering is gerig op die spoedige oplos of skikking van probleme / dispute op die laagste vlak moontlik.

Dit is belangrik dat die Staat se genoemde vlak van betrokkenheid in arbeidsverhoudinge behou moet word. Indien hiérdie vlak van betrokkenheid behoue bly, sal dit as sulks positief inwerk op die arbeidsverhoudingmilieu, aangesien die betrokke partye deur

middel van gesprekvoering, mekaar beter sal leer ken en begrip verkry vir hulle unieke omstandighede en probleme, en sodoende sal 'n gesonder verhouding daargestel word en gehandhaaf word.

3.5 Die rol van die Staat in kollektiewe bedinging

Die Wet op arbeidsverhoudinge (66/1995) het dit ten doel om te verseker dat die werkgewer / werknemers óf vakbond op 'n verantwoordelike wyse kollektief sal beding, aangaande aangeleenthede wat uit die kollektiewe verhouding mag voortspruit of dit mag beïnvloed.

Swart (1998:3) berig dat die Departement van Arbeid dit nie nodig ag om enige regstreekse stappe te neem om die vlaag stakings wat aan die orde van die dag in die land was, te probeer oplos nie. Volgens Swart (1998:3) was die destydse Minister van Arbeid mnr. Shepherd Mdladlana, van mening dat die vlaag stakings normaal was vir dié tyd van die jaar. Dit is juis jaarliks, gedurende dáárdie tyd, dat meer stakings en arbeidsgeskille as gewoonlik voorkom, aangesien dit die hoogtepunt van die jaarlikse kollektiewe bedingingsfase, die periode Junie tot Augustus, verteenwoordig.

Mnr. Mdladlana het dit beklemtoon dat die reg om te staak deur die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (108/96) aan werknemers verleen word. Indien werknemers dus ingevolge relevante arbeidswetgewing, wettige kanale en prosesse gebruik om ontevredenheid oor hul werksomstandighede uit te spreek, kan niemand daarmee fout vind nie.

Mnr. Mdladlana het dit egter sterk benadruk dat onwettige stakings geensins geduld sal word nie. Hy is egter van mening dat sulke stakings die uitsondering op die reël is, aangesien die meeste werknemers die nodige verantwoordelikheid aan die dag lê en bereid is om hul verskille sover moontlik rondom 'n tafel te beredeneer en op te los.

Bogenoemde dien slegs as illustrering van die huidige onpartydige rol wat die Staat handhaaf, ten opsigte van kollektiewe bedinging. Dit is belangrik dat hierdie onpartydige rol wat die Staat handhaaf, in alle gevalle teenwoordig moet wees en ook te alle tye as sodanig moet geskied. Die uitsondering op die reël is waar 'n staking, óf dreigende staking, byvoorbeeld die land se ekonomie, in duie kan laat stort. In sodanige omstandighede behoort die Staat uit sy pad te gaan om byvoorbeeld bystand tot bemiddeling te bied, wat mag insluit 'n neutrale vergaderplek óf bemiddelaar óf enigiets anders wat effek sal gee tot die bespoediging van samesprekinge. Indien die situasie kritiese afmetings aanneem, sal die plasing van die nodige druk van een of ander aard geregverdig wees indien die Staat daardeur poog om die partye te dwing om tot uiterste lengtes te gaan in hulle soeke na moontlike oplossings óf alternatiewe vir die oplossing van die geskilpunt. Tydens sulke aangeleenthede sal die Nasionale Ekonomiese, Ontwikkelings- en Arbeidsraad, daargestel in terme van Kennisgewing 1237 van 1998 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), en wat in die algemeen na verwys word as "N.E.D.L.A.C", in alle waarskynlikheid oorhoofs betrokke wees of betrokke raak, en sal dit uit die aard van sy samestelling heel waarskynlik, op die een of ander wyse, verteenwoordigend van alle belanghebbende partye wees.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) is vervleg met voorbeelde wat daarop dui dat die betrokke rolspelers, naamlik werknemer en werkgewer genoodsaak is om in gesprek te tree, met of sonder 'n bemiddelaar, ten einde 'n haalbare oplossing vir 'n geskil te probeer verkry. As voorbeeld kan daar na hoofstuk IV van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) gekyk word. Hierdie hoofstuk handel in besonder oor stakings en uitsluitings. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) stel spesifieke voorwaardes, voordat daar oorgegaan kan word tot 'n staking of uitsluiting. Die doel hiermee is om die partye, wat in dispuut is, te dwing om met mekaar in gesprek te tree indien hulle dit, vir die een of ander rede, nie vrywillig wil doen nie. Sou een party nalaat of in gebreke bly, om aan die vereistes of voorwaardes van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) te voldoen, sal sodanige party nie die beskerming wat deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) gebied word, geniet nie.

Deur middel van gesprekvoering raak partye bewus van mekaar se werklike opponerende persepsies en sienings aangaande 'n geskil. Sodoende kan hulle die saak meer objektief benader en heel moontlik mag dit lei tot 'n spoedige oplossing of aanvaarbare skikking vir alle partye.

Die Staat se onpartydige rol ten opsigte van kollektiewe bedinging op ondernemingsvlak, behoort heelhartig deur alle rolspelers ondersteun te word. Dit is egter belangrik dat die Staat aangeleenthede van nasionale belang en omvang noukeuriger sal volg om sodoende in staat te wees om op die regte tyd meer druk op die betrokke partye te plaas. Sodoende sal die betrokke partye geen ander keuse hê nie as om indringende en daadwerklike pogings aan te wend om die geskilpunt so gou as moontlik te besleg, indien dit enigsins moontlik is. Sodanige inmenging moet uit die aard daarvan sensitief hanteer word, en die druk wat op 'n party of die partye geplaas word moet beslis nie intimiderend van aard wees nie, en verder moet die partye 'n vrye keuse gelaat word rakende die uitkoms van 'n besluit.

Arbeidswetgewing vorm 'n onlosmaaklike deel van die land se geskiedenis, veral vanaf die sogenaamde Wiehahn era, in 1979, tot die hedendaagse Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Tydens dié era het die kollektiewe bedingingsproses 'n hupstoot gekry. Hierdie inisiatief was grotendeels 'n poging vanaf die Staat vir 'n meer billike arbeidsverhoudingebestel. Juis daarom moet die rol van die Staat daarop gerig bly om meganismes en veranderinge in die arbeidsverhoudingmilieu te bewerkstellig, met volle deelname van arbeid asook besigheid, wat die proses van kollektiewe bedinging op ondernemingsvlak te alle tye sal bevorder en fasiliteer.

Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming verg as sulks ook die effektiewe praktisering van die basiese bestuurstake.

3.6 Die basiese bestuurstake in die praktisering van arbeidsverhoudinge

Dit is belangrik om daarop te let dat die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in der waarheid grootliks afhang van die vlak van kundigheid waarmee lynbestuur die basiese bestuurstake toepas. Die basiese bestuurstake naamlik beplanning, organisering, bevelvoering en beheer, word daagliks op alle vlakke van 'n onderneming deur lynbestuur toegepas tydens die proses van interaksie met onderskeie werknemers. Dit bring mee dat die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, deur-en-deur 'n daaglikse funksie van bestuur vorm.

Die wyse waarop die basiese bestuurstake toegepas word, het nie net 'n direkte impak op arbeidsverhoudinge van 'n onderneming as sulks nie, maar verder ook 'n indirekte invloed op die bereiking van doelwitte, soos onder meer die potensiële vermeerdering van die uitsette of selfs die winsmarge van 'n onderneming.

Bendix (1992:256) ondersteun bogenoemde standpunt soos volg: "Every manager is a 'people' manager, and, therefore, also an industrial relations or personnel manager."

Dit is dus uit die aard van die saak belangrik om toe te sien dat elke lynbestuurder oor voldoende kennis beskik aangaande die vier basiese bestuurstake, om hom sodoende in staat te stel om sy taak suksesvol uit te voer. Die vier basiese bestuurstake sal vervolgens van naderby ondersoek word.

3.6.1 Beplanning

Ordelijke beplanning verseker dat onsekerhede en risiko's wat in die toekoms mag ontstaan, tot die minimum beperk word. Kort-, medium-, en langtermynbeplanning word daarom geag as uiters noodsaaklik te wees vir die voortbestaan van enige onderneming.

Allen (1975:142) meen dat: "Planning is largely mental and is performed best in a quite, relaxed atmosphere. The manager who wants to plan should set aside a regular period

each day in which he attends to his planning work. This is often the first hours in the morning. The prime requirement is absence of interruption and an opportunity to think through the problems that must be solved and the opportunities that can be made to happen.”

Du Plessis (1992:332) wys daarop dat beplanning, vanaf die vroegste tye, ’n belangrike deel van ’n mens se daaglikse aktiwiteite vorm. Hy ondersteun dit deur sy verwysing na Lukas 14:28: “Wie van julle wat ’n gebou wil oprig, gaan nie eers sit en die koste bereken om te sien of hy genoeg geld het om die werk te voltooi nie?”

Du Plessis (1992:332) se omskrywing van beplanning is soos volg: “... die bestuurstaak wat te doen het met die noukeurige ontwikkeling van toepaslike doelstellings wat in ’n bepaalde tydperk deur ’n onderneming of van sy afdelings bereik moet word, die besinning oor die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die probleme wat ondervind mag word en die opstel van die geskikste plan vir die effektiewe bereiking van die gestelde doelwitte.” Figuur 3.1 gee ’n skematiese voorstelling van Du Plessis (1992:332-333) se omskrywing van beplanning, wat daarop dui dat beplanning ’n proses is wat gevolg moet word, ten einde die bereiking van verlangde doelwitte te bewerkstellig.

Kroon (1990:125) omskryf beplanning as: “ ... die bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor die toekomstige doelwitte van ’n onderneming of deel daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die opstel en implementering van ’n plan om die doelmatige bereiking van die doelwitte moontlik te maak.” Hy wys verder daarop dat beplanning ’n denk- sowel as ’n operasionele proses (doenproses) is.

Gedurende die beplanningsproses word twee basiese aktiwiteite uitgevoer, naamlik:

- ❖ Die ontwikkeling van doelstellings. Dit is ’n doelbewuste beredenering asook visualisering van wat ’n onderneming binne ’n bepaalde tydperk moet bereik om suksesvol te wees.

- ❖ Die opstel van 'n realistiese, uitvoerbare plan wat aandui hoe daar te werk gegaan moet word, binne die onsekerhede van die toekoms, om die doelwitte te bereik.

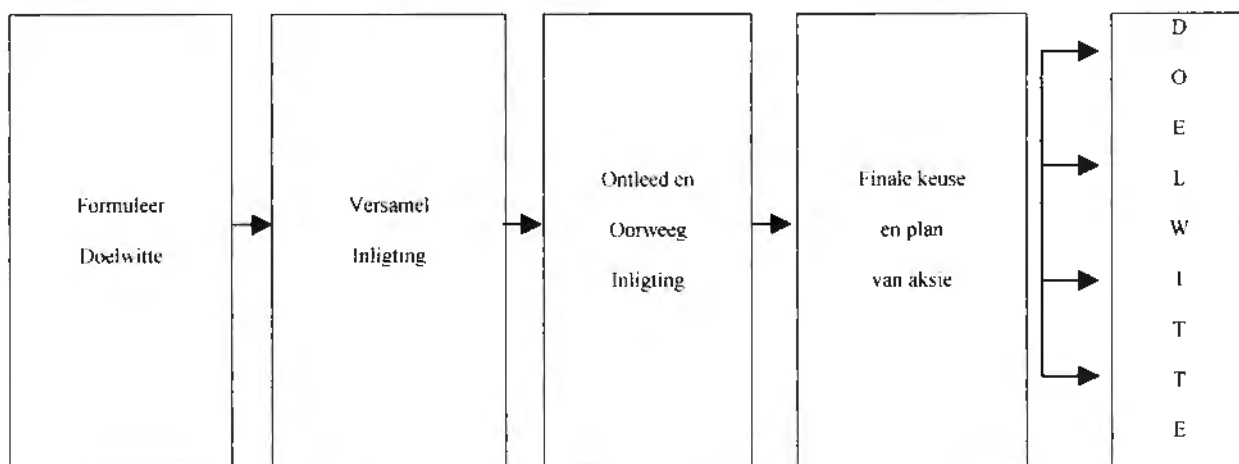
Du Plessis (1992:332-333) wys daarop dat beplanning oor vier belangrike doelstellings beskik, naamlik:

- ❖ Dit kompenseer vir die invloed van onsekerheid en verandering.
- ❖ Dit vestig die aandag op 'n ondernemings se doelstellings.
- ❖ Dit maak ekonomiese bewerking moontlik.
- ❖ Dit vergemaklik beheer.

Kroon (1990:127) ondersteun bogenoemde, maar voeg die volgende doelstellings by, naamlik:

- ❖ Beplanning is 'n voorvereiste vir beheer.
- ❖ Beplanning verseker gekoördineerde optrede.
- ❖ Beplanning rig bestuurders se pogings.

Figuur 3.1: Die beplanningsproses



Bron: Du Plessis (1992:333)

Gesien vanuit 'n arbeidsverhoudinge perspektief, is dit uiters noodsaaklik dat lynbestuur deeglike opleiding ontvang op die gebied van arbeidsverhoudinge. Sodanige opleiding vereis opsigself deeglike beplanning, rakende die selektering van toepaslike inligting vir die samestelling van 'n gepaste kursus, wat bestaande leemtes in die bestuursmondering sal neutraliseer.

Van Wyk (1990:59-60) identifiseer die volgende elemente in die beplanningsfase vir die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, naamlik:

- ❖ Die beplanning en ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid.
- ❖ Die ontwikkeling van 'n effektiewe stakingsvoorkomingsplan.
- ❖ Die ontwikkeling van 'n stakingshantering- en -aksieplan. Die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (1996:10) bied 'n werknemer die reg tot staking wat opsigself die waarskynlikheid van 'n staking aansienlik beïnvloed en verhoog.
- ❖ Die ontwikkeling van 'n onderhandelingsstrategie.
- ❖ Die ontwikkeling in arbeidsverhoudinge opleiding.

Daar word benadruk dat beplanning, rondom die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, beslis aandag moet geniet.

3.6.2 Organisering

Du Plessis (1992:335) omskryf organisering as: "... die bestuurstaak wat te doen het met die reëling van aktiwiteite en die toedeling van hulpbronne deur die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikheid aan persone in leidinggewende hoedanighede en die bepaling van die verhoudings tussen hulle ten einde samewerking en die doelmatigheid en doeltreffendheid van 'n onderneming te bevorder."

Kroon (1990:233) omskryf organisering as: "... die bestuurstaak wat te doen het met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en afdelings. Dit behels verder die bepaling van die verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te

bevorder en die stelselmatige uitvoering van die werk en die bereiking van doelwitte op doelmatige wyse moontlik te maak.” Hy beklemtoon verder die deurlopendheid van organisering en wys daarop dat organisering nie net eenmalig geskied by die aanvanklike totstandkoming van ‘n onderneming nie.

Du Plessis (1992:234) beklemtoon dat die organiseringstaak sistematies moet geskied, en beveel aan dat dit aan die hand van die volgende ses stappe geskied:

- ❖ **Verkry al die nodige inligting:** Die inligting wat in die beplanningstadium gebruik is, asook alle ander inligting wat nodig mag wees vir die organisering, moet verkry word.
- ❖ **Identifiseer en ontleed al die aktiwiteite:** Afhangend van die aard en omvang van die werksaamhede kan vasgestel word watter aktiwiteite uitgevoer moet word om sodoende die doelstellings van ‘n onderneming te bereik.
- ❖ **Verdeel die aktiwiteite in sinvolle eenhede of afdelings:** Verwante of gelyksoortige aktiwiteite moet in beheerbare groepe geklassifiseer word op grond van relevante kriteria.
- ❖ **Verdeel die eenhede of afdelings se aktiwiteite in sinvolle take:** Noukeurige taakverdeling is nodig om vas te stel hoeveel en watter soort mense benodig word om ‘n afdeling se werk effektief uit te voer.
- ❖ **Die toekenning van gesag en verantwoordelikheid:** Die gesag en verantwoordelikheid soos gekoppel aan elke pos, moet noukeurig bepaal word sodat elke posbekleër presies weet wat sy gesag, pligte en verantwoordelikhede behels.
- ❖ **Die beskikbaarstelling van benodighede en die bekendstelling van reëlins:** Organisering word deur bevelvoering / aktivering gevolg en daarom moet alles in gereedheid gebring word vir die uitvoering van die werk as sodanig.

Kroon (1990:234) voeg die volgende stappe by, naamlik:

- ❖ Die ontwerp van die organisasiestruktuur wat die visuele voorstelling verteenwoordig en die proses op ‘n bepaalde tydstip uitbeeld.

❖ Die bepaling van doelstellings en doelwitte wat deur 'n onderneming bereik wil word.

Du Plessis (1992:337) beklemtoon die belangrikheid van spanwydte van leiding in 'n onderneming. Spanwydte van leiding verwys na die aantal ondergeskiktes oor wie die lynbestuurder effektief beheer kan uitoefen. 'n Groot spanwydte gee aanleiding tot 'n plat hiërargiese struktuur, terwyl 'n klein spanwydte tot 'n steil hiërargiese struktuur lei.

Organisering speel 'n belangrike rol tydens onder meer loononderhandelinge, die implementering van 'n arbeidsverhoudinge heleid en die prosedure wat gevolg word tydens 'n proses van personeelvermindering.

3.6.3 Bevelvoering / Aktivering

Du Plessis (1992:345) omskryf bevelvoering as: "... die bestuurstaak waardeur mense so gelei word dat hulle vrywillig sal meewerk aan die uitvoering van die werk ten einde 'n onderneming se doelstellings so doelmatig as moontlik te kan bereik."

Van Wyk (1990:63) meen dat arbeidsverhoudinge oor die algemeen beskou kan word as gesentraliseerd te wees ten opsigte van die beheeraspek. Die stelling dat arbeidsverhoudinge op alle hiërargiese vlakke van 'n onderneming beheer moet word vind gestalte wanneer arbeidsverhoudinge deur lynbestuur beheer word, dit wil sê vanaf die eerstevlaktoesighouer tot op uitvoerende vlak.

Allen (1975:148) verwys daarna as "leiding" en meen dat dit uit vyf hoof aktiwiteite bestaan, naamlik:

"Decision-making. This is the work a manager performs to arrive at the conclusions and judgements necessary for people to act.

Communication. This is the work a manager performs to create understanding among people so they can act effectively.

Motivation. This is the work a manager performs to inspire, encourage, and impel people to take required action.

Selection of people. This is the work a manager performs to find and choose who are to take action as members of the organization.

Development of people. This is the work a manager performs to help people improve their knowledge, attitudes, and skills.

Kroon (1990:351-409) meen dat aktivering by wyse van drie prosesse geskied naamlik:

- ❖ Motivering;
- ❖ Leierskap; en
- ❖ Kommunikasie.

Gebrekkige kommunikasie en 'n gebrek aan motivering kan meesal toegeskryf word aan ondoeltreffende leierskap in 'n onderneming. Die lynbestuurder is per slot van sake die leier van 'n afdeling en verantwoordelik vir die bereiking van die doelwitte wat vir sy afdeling gestel is. In die afwesigheid van enige grondige verskonings is die lynbestuurder beslis verantwoordelik vir onderprestasie.

Du Plessis (1992:331) omskryf leierskap as: "... die proses waardeur mense so beïnvloed word dat hulle vrywillig en selfs entoesiasies sal streef na die bereiking van sekere doelstellings."

Leierskap kan dus gesien word as 'n proses van effektiewe interaksie wat onder meer die voortdurende uitruil van inligting en idees, inagneming van individuele behoeftes, koördinerende van take, die toepassing van korrigerende dissiplinerende en die beïnvloeding van ondergeskiktes ter bereiking van doelwitte, vereis.

In lig van bogenoemde is dit voor die handliggend dat arbeidsverhoudinge en veral dan die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge, sterk beïnvloed word deur die effektiwiteit van leierskap, wat in ondernemingsverband gehandhaaf word.

3.6.4 Beheer

Kroon (1990:483) omskryf beheer as: "... die hestuursfunksie wat die koördinerende en doeltreffende funksionering van alle ondernemingsaktiwiteite verseker, sodat geformuleerde ondernemingsdoelwitte volgens beplanning geïmplementeer en nagestreef word."

Allen (1975:206) identifiseer beheer as een van die hoof funksies van bestuur. Hy verdeel die komponent aktiwiteite soos volg:

"Performance Standards. These are the criteria by which work and results can be measured and evaluated. A performance standard can be anything used to differentiate between good work and poor work.

Performance Measuring. This is the work a manager performs to record and report the work being done and the results secured.

Performance Evaluating. This is the work a manager performs to analyze and interpret performance and results.

Performance Correction. This is the work a manager performs to rectify and improve the work being done and the results secured."

Du Plessis (1992:347) omskryf beheer as: "... die bestuurstaak waardeur die uitvoering van planne en instruksies deur middel van terugvoering deur 'n bestuursinligtingstelsel gekontroleer en gemeet kan word en met die standarde en doelwitte vergelyk kan word, sodat afwykings bepaal en regstellende stappe geneem kan word, wat sal verseker dat 'n onderneming of afdeling sy gestelde standarde en doelwitte sover as moontlik kan bereik."

Dit is belangrik om daarop te let dat beheer deur alle vlakke van lynbestuur toegepas moet word. Die afwesigheidsyfer van personeel word effektief deur lynbestuur beheer by wyse van die tydig inisiëring en afhandeling van dissiplinêre aksies wat gelooft word. Tydens die ondersoek- en afhandelingsfases berus die verantwoordelikheid by lynbestuur

om te verseker dat die dissiplinêre proses beide prosedureel asook substantief billik en regverdig geskied.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vervat in hoofstuk vyf, rakende die toepassing en gebruik van die basiese bestuurstake, toon dat die populasiegroep beslis oor die nodige kennis in hierdie verband beskik en dit as sodanig ook suksesvol toepas.

3.7 Strategieë en doelwitte tydens die praktisering van arbeidsverhoudinge

Coetzee (1989:16) stel dit onomwonde dat goeie arbeidsverhoudinge 'n positiewe bydrae lewer tot die verbetering van prestasie. Hierdie standpunt word ondersteun deur Uys, (1985:20) wanneer hy dit stel dat ondernemings slegs deur middel van hulle werknemers doelwitte kan bereik. Hy stel dit ook dat 'n onderneming se karakter, sukses of mislukking direk verband hou met werknemers se houdings en optredes asook die kwaliteit en gehalte van die werk wat deur hulle gelewer word.

Bogenoemde kan aangevul word deur onder meer gesindheid, lojaliteit, trots, die vertrouensposisie en ondersteuning. Dit maak ook 'n onlosmaaklike deel van sodanige sukses of mislukking van 'n onderneming uit.

Dit is uit bogenoemde duidelik dat 'n onderneming moet toesien dat gesonde arbeidsverhoudingepraktyke daargestel word. Die verhouding moet voortdurend aandag geniet, ongeag die grootte van 'n onderneming of die vlak van vakbondbetrokkenheid.

Arbeidsverhoudinge is uit en uit 'n werkplekaangeleentheid en word soos verwys, oorwegend bepaal deur interne gebeure. Die wyse waarop gebeure hanteer word, is van uiterste belang en juis daarom is dit belangrik dat die hantering van ongewenste aksies en onvanpaste gebeure te alle tye vanuit 'n regverdige en billike basis geskied.

Wetgewing soos die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997), teorieë, strategieë en doelwitte, voorsien die “bestanddele” wat kan meehelp met die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge in ‘n onderneming. Die “resep” is geleë in die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, naamlik die kwaliteit van benadering ten opsigte van die daaglikse aanwending, interpretering, hantering, heplanning, leiding en beheer van aangeleenthede en die arbeidsverhouding in die breë.

3.8 Die onderskeid en verhouding tussen ondernemings-, personeel-, en arbeidsverhoudingebeleid

Kroon (1990:155) benadruk topbestuur se verantwoordelikheid ten opsigte van die formulering van visie, missie, doelstellings, strategieë en doelwitte van ‘n onderneming as geheel. Bogenoemde verteenwoordig die geskrewe ondernemingsbeleid. Die missie van ‘n onderneming vorm verder die basis van die algemene beleid en prosedures in ‘n onderneming.

Ten einde seker te maak dat doelwitte bereik word moet verskeie beplanningsfases in plek wees, naamlik lang-, medium- en korttermynplanne, totaal- en deelplanne, enkel- en roetineplanne asook die formulering van strategieë.

Alhoewel werknemers / vakbonde en bestuur uit die aard van die saak verskillende belange, behoeftes en doelwitte nastreef, sal hulle in ‘n ondernemingsbeleid gemeenskaplike doelwitte vind om na te streef.

Du Plessis (1992:363) beklemtoon die belangrikheid vir die daarstel van ‘n personeelbeleid. ‘n Personeelbeleid bestaan uit deurlopende mannekragbeplanning, hersiening van werwings- en keuringsmetodes, plasing, ontwikkelingsprogramme en standarde met betrekking tot bevorderings en ontslag.

Du Plessis (1992:363) meen verder dat 'n goed geformuleerde personeelbeleid duidelike riglyne daar sal stel en waarvan prosedures ontwikkel kan word vir die hantering van mannekragbeplanning, werwing, keuring, plasing, ontwikkeling, vergoeding, werksomgewing asook arbeids- en personeelbetrekkings.

Bendix (1996:260) meen dat enige onderneming behoort, ongeag vakbonderkenning al dan nie, oor 'n algemene beleid te beskik wat 'n onderneming se doelwitte ten opsigte van arbeidsverhoudings weerspieël, asook die wyse waarop werknemers hanteer sal word.

3.9 Arbeidsverhoudingsbeleid

Salamon (1987:392) meen dat 'n arbeidsverhoudingsbeleid fundamenteel is vir die ontwikkeling, asook onderhouding van ordelike arbeidsverhoudings in ondernemingsverband.

Bendix (1996:260) stel dit dat enige onderneming, hetsy in die teenwoordigheid van 'n vakbond al dan nie, 'n algemene arbeidsverhoudingsbeleid in plek behoort te hê wat 'n onderneming se doelwitte ten opsigte van arbeidsverhoudings duidelik reflekteer.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vervat in hoofstuk vyf dui daarop dat die arbeidsverhoudingsbeleid heel bekend is aan die populasiegroep.

3.9.1 Definisie en omskrywing: Arbeidsverhoudingsbeleid

Salamon (1987:392) sien 'n arbeidsverhoudingsbeleid as: “ ... a management statement issued for the guidance of managers.”

Bendix (1996:260) meen dat: “A labour relations policy, preferably in the form of a written document, clarifies managements' industrial relations objectives, established in the light of the overall objectives of the Company, confirms the relationship with and

interest in employees, indicates how this relationship can be maintained and informs of the practices by which this can be effected.”

Farnham en Pimlott (1983:157) definieër ‘n arbeidsverhoudingebeleid as: “... an industrial relations policy is an attempt to define an organizations’ proposed courses of action in its dealings with its employees and their trade unions.”

Bogenoemde definisies en omskrywings dui daarop dat ‘n arbeidsverhoudingebeleid oor heelwat regulerende aspekte beskik wat daarop gerig is om die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge binne ‘n spesifieke raamwerk te bewerkstellig.

3.9.2 Die daarstel van ‘n arbeidsverhoudingebeleid

Volgens Bendix (1996:260-262) vind die daarstel van ‘n arbeidsverhoudingebeleid stapsgewys plaas. Die doelwitte van arbeidsverhoudinge word eerstens, na ‘n proses van konsultasie met belangegroepe en in agneming van alle omstandighede, bepaal. Die arbeidsverhoudinge doelwitte word daarna met die besigheidsdoelwitte gekorreleer om sodoende te verseker dat hulle nie die bereiking van die algehele doelwitte strem nie, en dat hulle verder versoenbaar is met die ander sisteme in ‘n onderneming.

Die volgende stap is om te besluit watter metode gebruik moet word vir die bereiking van die verlangde doelwitte. Dit verg onder meer ‘n behoorlike inagneming van die omgewing, behoeftes van werknemers ten opsigte van verteenwoordiging asook strukture en prosedures wat oor die algemeen geld. Dit mag verder ook konsultering met verteenwoordigende vakbonde en / of die werknemersliggaam insluit, aangesien onaanvaarbare arbeidsverhoudingstrukture en -prosedures so ‘n beleid nutteloos sal maak. Daar moet laastens konsensus bereik word met bestuursverteenwoordigers, en met dit in plek, kan ‘n finale arbeidsverhoudingebeleid geïmplementeer word.

Die arbeidsverhoudingebeleid reflekteer dus in kort, bestuur se gesindheid en benadering tot werknemers asook die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge as sulks.

3.9.3 Die doel van 'n arbeidsverhoudingebeleid

Bendix (1996:262) stel dit dat 'n arbeidsverhoudingebeleid nie net bestem is om voorsiening te maak vir huidige omstandighede nie, maar dat dit ook as riglyn dien vir toekomstige gedrag.

Salamon (1987:392) sien die primêre doel van 'n arbeidsverhoudingebeleid as: "Its primary purpose is to provide management with a clear statement of the organisations' employee relations objectives."

Die formulering en implementering van 'n arbeidsverhoudingebeleid stel beide bestuur asook werknemers in staat om voortdurend te strew na die verkryging en handhawing van arbeidsvrede. Dit dien verder as raamwerk vir die regulering van bestuur se gedrag teenoor werknemers en die ontwikkeling van sisteme en prosedures as riglyn wanneer besluite geneem moet word.

3.9.4 Die inhoud van 'n arbeidsverhoudingebeleid

Salamon (1987:395-396) meen dat die aspekte wat insluiting in 'n arbeidsverhoudingebeleid regverdig, onder vyf hoofde gegroepeer kan word, naamlik:

- ❖ **"Managerial principles** relating, for example, to managements' right to manage its business and make operational decisions; its intention not to negotiate under duress or to make concessions without a corresponding gesture from trade unions; and its right to communicate directly with its employees on any matter.
- ❖ **The relationship between management and employees** including the recognition of the value of employees as an asset of the organisation; their right to represent grievances to management and to join trade unions who may act on their behalf; the basis on which trade unions are to be recognised for collective bargaining and representing their members' interests; and managements' desire to develop a climate of mutual acceptance, trust and cooperation within the organisation.

- ❖ **The determination of terms and conditions of employment** through appropriate, recognised institutions of joint consultation and / or collective bargaining; the achievement of stable, or reducing costs through increased productivity; the maintenance of a fair and equitable payment system which rewards both the value of the job to the organisation and the efficiency of the individual; and the intention to be bound, and to expect employees and trade unions also to be bound, by agreements reached within any recognised collective bargaining machinery.
- ❖ **The approach to employment** to be adopted in ensuring that the organisation has an adequate level of trained and experienced manpower for its needs consistent with maintaining security of employment for the individual employees (recruitment, training, motivation, promotion and termination of employees).
- ❖ **The role of procedures** in resolving problems speedily and in a mutually acceptable manner; in contributing to employee participation and joint decision making; and the extent to which third party processes of conciliation and arbitration may be used.”

Bogenoemde aspekte kan beskou word as die primêre inhoud van ‘n arbeidsverhoudingebeleid. Dit is egter belangrik dat ‘n onderneming self moet besluit oor watter aspekte in sy arbeidsverhoudingebeleid ingesluit moet word.

Aspekte soos die daarstel van ‘n kommunikasiestelsel en die regulering van arbeidsoptredes, kan as bykomend tot bogenoemde oorweeg word vir moontlike insluiting in die beleid.

3.9.5 Die instandhouding van ‘n arbeidsverhoudingebeleid

Dit is volgens Van Wyk (1990:71) die bestuur van ‘n onderneming se verantwoordelikheid om die uitwerking van die beleid te monitor. Hy meen verder ook dat die personeeldepartement van tyd tot tyd aan bestuur verslag moet lewer ten opsigte van die bereiking van beplande doelwitte asook moontlike afwykings, indien enige.

3.9.6 Die voordele van 'n arbeidsverhoudingebeleid

Slabbert (1991:124) meen dat die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid, die volgende voordele vir 'n onderneming inhou:

- ❖ Die beleid dui op die betrokke partye se voorneme om beleidsverklarings na te kom;
- ❖ Dit impliseer dat daar bewuste en rasonale oorweging geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en die werknemers;
- ❖ Dit dien as 'n bewys van verbintenis en bereidwilligheid om standpunte en houdings bekend te maak en stel ook gedragsperke;
- ❖ Dit erken werknemers en bestuur se regte en verpligtinge; en
- ❖ Dit impliseer die erkenning van werknemers se behoefte aan sekuriteit en die onderlinge afhanklikheid van beide werknemers en bestuur.

3.10 Die rol van kommunikasie

Salamon (1987:243) sien die rol van kommunikasie as: "Communication between management, employees and unions, on both the interpersonal and interorganisational levels, can provide no more than a means for them to identify their differences, develop a better understanding of each others' point of view and seek to accommodate their differing interests within a mutually acceptable solution to their problems."

3.10.1 Die belangrikheid van kommunikasie

Bendix (1992:265) meen: "To say that an organisation cannot function without communication has become platitudinal. The truth of the statement is obvious. No relationship can be conducted without communication of one kind or another."

Sy beklemtoon verder dat dit die effektiwiteit van kommunikasie is, wat belangrik is vir die verhouding as sodanig. Effektiewe kommunikasie, in terme van die

arbeidsverhouding, is nie net die oordrag van informasie nie maar ook om groter begrip tussen die partye te bewerkstellig.

Bendix (1992:265) meen ook dat: "A common fallacy among those who have become aware of the importance of communication is to attribute all problems and conflicts arising at the workplace to ineffective communication. The corollary to this is the belief that more effective communication is a panacea for all problems experienced in the labour relationship. These persons give the assurance that, if effective communication channels are established, most problems will disappear."

Die meerderheid van probleme wat in die werkplek ondervind word is egter dieper gewortel. Hulle spruit voort vanuit onder meer verskillende persepsies en houdings, die struktuur van 'n onderneming en die basiese konflik van belange en doelwitte tussen bestuur en werknemers. Verbeterde kommunikasie sal en kan nie al dié probleme oplos nie. Dit mag egter wel tot 'n sekere mate verligting bewerkstellig.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vervat in hoofstuk vyf dui daarop dat kommunikasie, as hulpmiddel ter bereiking van ondernemingsdoelwitte, nie net as belangrik geag word nie maar dat dit ook met sukses toegepas word.

3.10.2 Definisie van kommunikasie

Bendix (1992:265), by wyse van Luthans, definieer kommunikasie as: "... 'the flow of information, perceptions and understandings between individuals and between different groups'. It is a means of exchanging behaviours, perceptions and values, of getting others to behave and to feel differently and of creating understanding. It remains the sole method by which people interact and influence one another."

Salamon (1987:242) definieer kommunikasie as: "... the process of conveying information between people ..."

3.10.3 Die kommunikasieproses

Simplisties gestel vind kommunikasie plaas tussen 'n kommunikeerder aan die een kant en 'n luisteraar / leser aan die ander kant. Die boodskap word oorgedra vanaf die kommunikeerder, wat die boodskap encodeer, in die een of ander geskikte formaat na die ontvanger, wat op sy beurt die boodskap dekodeer en op 'n sekere wyse daarop reageer. Dus 'n tweerigting proses.

Die probleme wat in kommunikasie ondervind word is juis in bogenoemde opgesluit, aangesien die kommunikeerder moontlik kan nalaat om die boodskap so te encodeer dat die ontvanger dit korrek dekodeer. Die kommunikeerder mag moontlik gebruik maak van terminologie wat onbekend is aan die ontvanger. Gesien vanuit 'n arbeidsverhoudingeperspektief, kan hierdie semantiese en kognitiewe struikelblokke belangrike implikasies inhou vir die bestuur - werknemerverhouding.

In die lig van bogenoemde is dit dus te alle tye uiters noodsaaklik dat bestuur terugvoer verkry na die lootsing van 'n spesifieke kommunikasie-aksie. Sodoende kan bestuur betyds bewus wees van enige onduidelikhede of selfs die verdraaiing van sekere aspekte van die boodskap.

Die verhouding tussen die kommunikeerder en die ontvanger van 'n boodskap speel ook 'n beslissende rol in die kommunikasieproses. 'n Departementshoof kommunikeer anders met 'n ondergeskikte en laasgenoemde ontvang hom verskillend, as sou hulle op gelyke voet gewees het.

Buiten semantiese, persoonlike en verhoudingsfaktore is daar ook fisiese struikelblokke in kommunikasie. Geraas, temperatuur, ongemak, afstand, die metode van kommunikasie, asook die teenwoordigheid van ander persone mag 'n invloed uitoefen op die kommunikasieproses.

Dit is duidelik dat kommunikasie 'n komplekse, transaksionele proses is wat onderhewig is aan invloede, filtrering en verdraaiing. Dit is 'n tweerigting proses waar meting 'n onbegonne taak in die afwesigheid van terugvoer is.

3.10.4 Metodes wat kommunikasie bevorder

Bendix (1992:267) stel, in die geval van die kommunikeerder, die volgende riglyne voor om kommunikasie te verbeter:

- ❖ **Aanpassing tot die wêreld van die luisteraar / ontvanger.** Die kommunikeerder behoort so ver moontlik bewus te wees van die eienskappe, persepsies, waardes, ondervinding en voorbehoude van die ontvanger en sy kommunikasie daarvolgens te rig.
- ❖ **Bereiding van die korrekte geestelike vlak.** Die kommunikeerder moet by wyse van sy houding en woorde die ontvanger voorberei op die boodskap. Hoe beter voorbereid die ontvanger, hoe beter sy konsentrasie op die inhoud van die boodskap asook sy verlangde reaksie daarop.
- ❖ **Opvolging en herbevestiging.** Sonder die nodige opvolging kan die grootste misverstande en wanopvattinge tussen individue bestaan. Sodra die nodige terugvoer verkry is mag dit gepas wees om verdere kommunikasie te bewerkstellig. Die kommunikeerder volg dan op deur meer informasie bekend te maak en sodoende die oorspronklike boodskap te herbevestig.
- ❖ **Gebruik van verskillende vorme van kommunikasie.** Die metode van kommunikasie sal grootliks afhang van die ontvanger asook die situasie self.
- ❖ **Die gebruik van direkte kommunikasie wanneer gepas.** Direkte kommunikasie geniet voorkeur alhoewel miskien nie gepas in alle omstandighede nie. Direkte kommunikasie plaas die kommunikeerder in 'n nouer verhouding met die ontvanger.
- ❖ **Gebruikmaking van alternatiewe kanale van kommunikasie.** Waar direkte kommunikasie nie wenslik is nie moet alternatiewe kanale sorgvuldig geselekteer word.

- ❖ **Regulering van die vloeï van informasie.** Kommunikasie moet so geskied dat die belangrikste punte uitgelig word. Veral tydens die bekendmaking van baie informasie, moet dit op so 'n wyse afgebreek word in verskillende gedeeltes, dat die ontvanger nie oorlaai word nie.
- ❖ **Vermyding van probleme ten opsigte van grootte.** Hoe minder die aantal ontvangers hoe groter die geleentheid vir effektiewe kommunikasie en meningsvolle terugvoer.
- ❖ **Daarstel van kredietwaardigheid en vertroue.** Beide kredietwaardigheid en vertroue is bevorderlik vir kommunikasie. In die afwesigheid daarvan is dit raadsaam om kommunikasie te hewerkstellig deur gebruik te maak van persone wat gerespekteer en deur die ontvanger vertrou word.
- ❖ **Bewustheid van struikelblokke.** 'n Kommunikeerder wat bewus is van struikelblokke in die kommunikasieproses sal neig om hulle sover moontlik te vermy. Sover dit die ontvanger betref, sal die volgende tegnieke geld:
- ❖ **Aanpassing tot die wêreld van die kommunikeerder.** Dit is nie net die kommunikeerder wat so ver moontlik bewus moet wees van die eienskappe, persepsies, waardes, ondervinding en voorbehoude van die ontvanger en sy kommunikasie daarvolgens rig nie.
- ❖ **Bereiding van die korrekte geestelike vlak.** Die ontvanger moet self verseker dat hy in die korrekte geestelike vlak verkeer om die boodskap korrek te kan ontvang.
- ❖ **Die aanleer van luistervaardighede.** Een van die grootste probleme in kommunikasie is die feit dat mense nie werklik luister nie. Hulle hoor, maar het slegs gedeeltelik of glad nie geluister nie. Luister verg konsentrasie. Menige persone vind hulself vasgevang met ander gedagtes alhoewel dit mag voorkom of hulle luister.
- ❖ **Terugvoer op aktiewe deelname.** By wyse van terugvoer help die ontvanger nie net die kommunikeerder nie, maar ook homself deur te verseker dat hy die boodskap reg verstaan het.

Bendix (1992:271) wys verder daarop dat: "The dynamics and most vital ingredients of communication are not easily transferred into concrete explanations. In the labour relationship in particular, the relationship itself and the process of communication are so

enmeshed and interdependent that a separation of the two is usually not possible. Without effective communication the relationship will falter; yet, if the relationship itself is shaky or if suspicion and animosity prevail, the most intensive communications may prove to no avail.”

3.11 Die rasonaal van arbeidswetgewing

Bendix (1992:437) sien arbeidswetgewing as: “Labour legislation is introduced for the specific purpose of establishing parameters for the conduct of the labour relationship and to provide minimum regulations pertaining to substantive conditions of employment. Where no labour legislation exists, the employment relationship is governed by the contract of employment, enforceable at common law, but it is generally agreed that this does not provide sufficient protection for employees; nor does the common law adjudicate on the concept of fairness or equity, which is crucial in the labour relationship.”

Salamon (1987:229) wys daarop dat: “Kahn-Freund has argued that the principal purpose of labour law ... is to regulate, to support, and to restrain the power of management and the power of organised labour.”

3.11.1 Status en doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995)

Ooreenkomste, hepalings en toekennings wat gemaak is in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995), is bindend op alle partye daartoe en die oortreding van enige van sodanige bepaling, ooreenkoms of toekenning verteenwoordig 'n oortreding.

Die doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995) is vervat in Hoofstuk een en lees soos volg:-

“The purpose of this Act is to advance economic development, social justice, labour peace and the democratisation of the workplace by fulfilling the primary objects of this Act, which are:-

- (a) to give effect to and regulate the fundamental rights conferred by section 27 of the Constitution;
- (b) to give effect to obligations incurred by the Republic as a member state of the International Labour Organisation;
- (c) to provide a framework within which employees and their trade unions, employers and employers’ organisations can-
 - (i) collectively bargain to determine wages, terms and conditions of employment and other matters of mutual interest; and
 - (ii) formulate industrial policy; and
- (d) to promote-
 - (i) orderly collective bargaining;
 - (ii) collective bargaining at sectoral level;
 - (iii) employee participation in decision-making in the workplace; and
 - (iv) the effective resolution of labour disputes.”

3.11.2 Ander wetgewing wat die arbeidsverhoudingmilieu beïnvloed

Ander wetgewing wat ‘n besliste invloed op die arbeidsverhoudingemilieu kursief uitoefen is onder meer, die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (Wet 108 van 1996), die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika, die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997), die Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid (85/1993), Die Wet op vergoeding vir Bedryfsiektes en Ongelukke (30/1941) asook die Wet op Werkloosheidsversekering (30/1966).

3.11.2.1 Die Grondwet (Wet 108 van 1996)

Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (108/1996) is die hoogste wetgewende gesag in Suid-Afrika. Enige wetgewing of optrede teenstrydig daarmee is daarom dan ook as sulks ongeldig.

Die voorwoord van die Grondwet stel die doel van dié Wet soos volg:-

“We the people of South Africa,

Recognise the injustices of our past;

Honour those who suffered for justice and freedom in our land;

Respect those who have worked to build and develop our country; and

Believe that South Africa belongs to all who live in it, united in our diversity.

We therefore through our freely elected representatives, adopt this Constitution as the supreme law of the Republic so as to –

Heal the divisions of the past and establish a society based on democratic values, social justice and fundamental human rights;

Lay the foundations for a democratic and open society in which government is based on the will of the people and every citizen is equally protected by law;

Improve the quality of life of all citizens and free the potential of each person; and

Build a united and democratic South Africa able to take its rightful place as a sovereign state in the family of nations.

May God protect our people.

Nkosi Sikelel' iAfrika. Morena boloka setjhaba sa heso.

God seën Suid-Afrika. God bless South Africa.

Mudzimu fhatutshedza Afurika. Hosi katekisa Afrika.”

3.11.2.2 Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75 / 1997)

Die doel van dié Wet is om uitvoering te gee aan die reg op billike arbeidspraktyke, soos bedoel in artikel 23 (1) van die Grondwet deur voorsiening te maak vir die reëling van basiese diensvoorwaardes dit te vestig, en daardeur te voldoen aan die verpligtinge van die Republiek as lidland van die Internasionale Arbeidsorganisasie en ook om verder voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

3.11.2.3 Die Werkloosheidsversekeringswet (30 / 1966)

Dié Wet maak voorsiening vir die versekering van werknemers wat bydraers tot die fonds is, teen die risiko van verlies van verdienste voortspruitende uit werkloosheid as gevolg van diensbeëindiging, siekte, swangerskap, betalings aan vroulike bydraers wat kinders aanneem, en vir betalings aan afhanklikes van oorlede bydraers. Onderworpe aan die voorwaardes soos uiteengesit in die Wet, is 'n bydraer, of in die geval van 'n bydraer se dood, sy of haar afhanklike op die voorgeskrewe voordele geregtig. 'n Getroude vrou wat werkloos raak kan op voordele geregtig wees des nieteenstaande die feit dat haar eggenoot werksaam is.

Dit word van werklose bydraers, behalwe die wat aansoek doen om siekte-, kraam- of aannemingsvoordele, vereis om vir werk te registreer. Hulle moet alle pogings aanwend om vir hulle self werk te vind en moet alle voorskrifte, wat aan hulle gegee word met die oog om hulle in werk te plaas, nakom.

Waar bydraers geskik en beskikbaar vir werk is, is werkloosheidvoordele bedoel om hulle te help terwyl hulle werkloos is. Dit dien ook om daarop te let dat die hoofdoel van die Fonds is om bydraers te verseker teen tydelike verlies van werk en dit is nie die bedoeling om voorsiening te maak vir persone wat die arbeidsmark verlaat het nie. Die Fonds is nie 'n spaar-, voorsienings- of pensioenfonds waaruit daar sonder meer gelde na uitdienstreding of diensbeëindiging getrek kan word nie, maar ten opsigte van elke tipe

voordeel, d.i. werkloosheid, kraam-, siekte-, aannemingsvoordele of betalings aan afhanklikes, word sekere vereistes gestel.

3.11.2.4 Die Wet op Vergoeding vir Bedryfsiektes en Ongelukke (30/1941)

Die Wet maak voorsiening vir die betaling van kompensasie aan werknemers wat minder as 'n voorafbepaalde skaal, gereken op 'n jaarlikse inkomste, verdien in die geval van tydelike of permanente ongeskiktheid as gevolg van 'n besering of siekte wat opgedoen word gedurende dienslewering. In die geval waar 'n besering noodlottig is, is kompensasie betaalbaar aan die afhanklikes van die betrokke werknemer.

Die Ongeluksfonds word onderhou by wyse van verpligte hydraes betaalbaar deur werkgewers. Alle werkgewers word jaarliks geëvalueer op die basis van hul totale salarisrol asook die ongeluksrisiko na gelang van die bedryfstak waarin die onderneming is.

3.12 Die erkenningsooreenkoms

Die erkenningsooreenkoms reël die verhouding en spel verder die partye se regte en verpligtinge uit.

Salamon (1987:408) definieër vakbonderkenning as: "... the process by which management formally accepts one or more trade unions as the representative(s) of all, or a group, of its employees for the purpose of jointly determining terms and conditions of employment on a collective basis."

Volgens Bendix (1996:493) weerspieël 'n erkenningsooreenkoms die werkgewer se aanvaarding dat die vakbond oor die reg beskik om werknemers te verteenwoordig en kollektief namens hulle te beding. Sy meen verder dat die genoemde aanvaarding lei tot die daarstel van 'n verhouding tussen 'n onderneming en die vakbond, en juis daarom sal die erkenningsooreenkoms prosedures moet uitspel wat daarop gerig is om die verhouding te reguleer. Die prosedures sluit onder andere die dissiplinêre-, die griewe-,

asook personeelvermindingsprosedure in. Ander aspekte wat in die erkenningsooreenkoms vervat kan word, is vryheid van assosiasie en viktimisasie.

Bogenoemde siening word ondersteun deur die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing soos vervat in hoofstuk vyf wat daarop dui dat die erkenningsooreenkoms as noodsaaklik geag. Die bevindinge dui ook daarop dat die onderneming nie 'n bedreiging ervaar ten opsigte van vakbondlidmaatskap nie.

3.12.1 Onderhandeling vir erkenning

Gewoonlik word die erkenningsooreenkoms onderhandel tussen 'n onderneming, die werkgewer en 'n vakbond wat aan sodanige werkgewer bewys gelewer het aangaande sy vlak van verteenwoordiging van 'n onderneming se arbeidsmag, hetsy in 'n sekere afdeling of die totale onderneming.

Erkenningsooreenkomste is belangrike dokumente. Juis daarom is die proses van onderhandelinge ten opsigte van die bereiking van sodanige ooreenkomste lank en hard.

3.12.2 Die proses van erkenning

Die proses van erkenning vind gewoonlik plaas wanneer 'n geregistreerde vakbond die bestuur van 'n onderneming nader met die aanspraak dat hy verteenwoordigend is van 'n spesifieke groep werknemers, of selfs van die meerderheid van die werknemers van 'n onderneming. Die vakbond kan 'n vergadering aanvra om die aangeleentheid van erkenning as sodanig te bespreek, of kan 'n gewone vergadering aanvra om bepaalde aangeleenthede, soos geopper deur sy lede, met die bestuur te bespreek. Laasgenoemde is gelykstaande aan 'n versoek vir erkenning. Indien die bestuur sou toestem tot so 'n versoek, sonder om daarop te wys dat die vergadering op 'n ad hoc basis toegestaan word, het bestuur day facto erkenning aan sodanige vakbond verleen.

Slabbert (1991:110) lys moontlike versoeke van die vakbond soos volg:

- ❖ toegang tot 'n onderneming se perseel;
- ❖ aftrekorderfasiliteite;
- ❖ erkenning van werknemerverteenwoordigers; en
- ❖ erkenning vir kollektiewe bedingingsdoeleindes.

Indien bestuur van meet af die aanvra van 'n vergadering deur 'n vakbond, interpreteer as 'n versoek vir erkenning, behoort bestuur die vakbond te versoek om bewys te lewer van sy vlak van verteenwoordiging in 'n onderneming. 'n Maatstaf om die vlak van ondersteuning te bepaal, wat 'n vakbond binne ondernemingsverband geniet, is om aan te dring op die lewering van voltooide aansoekvorms van 'n onderneming se werknemers tot lidmaatskap van die vakbond. Daar is natuurlik nog ander metodes ook, soos onder meer die inhandiging deur die vakbond, van 'n lys van opbetaalde lede en 'n versoek van bestuur om die vakbond se kwitansieboek na te gaan.

Daar word aanbeveel dat die bestuur van 'n onderneming, aan 'n vakbond volle erkenning bied sodra die vakbond bewys gelever het dat hy genoegsaam verteenwoordigend is van die werknemers en dan, so gou doenlik 'n erkenningsooreenkoms met dié vakbond in plek kry. In soverre dit erkenning betref, word aanbeveel dat genoegsame verteenwoordiging gedefinieër word as 40 % van die werknemers wat werksaam is in 'n spesifieke werkplek óf van die meerderheid van die werknemers van 'n onderneming en waarvoor die vakbond aansoek doen vir erkenning. Sodanige vlak van erkenning is per definisie nie net demokraties nie, maar ondersteun in effek ook die beginsel van vryheid van assosiasie en bied verder aan vakbonde 'n gelyke geleentheid om die guns van die werknemers te verkry. Slabbert (1991:112) wys daarop dat die meeste vakbonde, veral dié wat by COSATU geaffilieër is, ten gunste is van 'n sogenaamde meerderheidsstelsel van erkenning naamlik, 50 % plus een werknemer, is om demokratiese beginsels totaal onaanvaarbaar. Die rede hiervoor is dat dit totaal onmoontlik is vir die volgende vakbond om erkenning te verkry al verkry hy ook in effek die steun van 49 % van die werknemers. Sulke meerderheidsstelsels kan makliker aanleiding bied tot konflik. Dit kan verder ook lei tot intimidasie en selfs moord van werknemers wanneer vakbonde in 'n magstryd met mekaar verkeer vir erkenning te midde van die beginsel van 'n meerderheidsstelsel.

Daar word sterk aanbeveel dat indien die vakbond se gewildheid afneem, en hy nie meer genoegsaam verteenwoordigend is van die groep werknemers waarvoor hy erkenning verkry het nie, maar hy vind hom nog op 'n vlak van 30 % en meer, 'n onderneming hom slegs organiseringsregte moet bied soos vervat in Hoofstuk III van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995).

3.12.3 Die administrasie van die erkenningsooreenkoms

Die administrasie van die erkenningsooreenkoms is soos ander ooreenkomste uiters belangrik. Die administrasie van die ooreenkoms het ten doel om die verhouding wat uit die ooreenkoms gebore is, gesond te hou. Net soos enige verhouding, verander die erkenningsverhouding voortdurend en is dit uiters noodsaaklik dat die partye tred hou met dié veranderinge.

Net soos in die geval van enige taak wat goed verrig is, sal 'n goed geformuleerde- en deurdagte erkenningsooreenkoms die betrokke partye in staat stel om by veranderende omstandighede aan te pas. Aanhangsel "D" dien as praktiese voorbeeld van sodanige ooreenkoms wat veranderende omstandighede te alle tye akkommodeer.

3.13 Samevatting

Hedendaags vorm arbeidsverhoudinge 'n al hoe groter deel van die bestuursfunksie. Juis daarom is dit belangrik dat bestuur na beide die individuele- asook die kollektiewe belange van 'n onderneming se werkerskorps sal omsien.

Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge het nie net die verkryging nie, maar ook die handhawing van arbeidsvrede, ten doel. Ten einde hierdie doel te bereik moet bestuur sy noue betrokkenheid by arbeidsverhoudinge gebruik om toe te sien dat gesonde en billike arbeidspraktyke daar gestel word en te alle tye gehandhaaf word.

Van der Merwe (1987:71) wys daarop dat die praktisering van goeie en gesonde arbeidsverhoudinge in 'n onderneming aanleiding gee tot tevrede en gelukkige werknemers. Dit verminder beslis die moontlikheid van produksieverliese wat as gevolg van stakings mag ontstaan.

Die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge op makrovlak, is direk gekoppel met die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid vir 'n onderneming. Die arbeidsverhoudingebeleid sluit belangrike aspekte in, soos onder meer vakbonderkenning, die bepaling van diensvoorwaardes hy wyse van kollektiewe bedinging, die rol van prosedures wat in 'n onderneming geïmplimenter word, kommunikasiestelsels asook die effektiewe hantering van konflik.

In hoofstuk vier val die fokus op die praktisering van arbeidsverhoudinge op mikrovlak. Daar sal hoofsaaklik aandag geskenk word aan die dienskontrak, kollektiewe bedinging, oorsake- en hantering van konflik, metodes vir die oplossing van dispute asook die aanwending van prosedures ten einde dissipline effektief toe te pas en griewe van werknemers te hanteer.

Die korrekte hantering óf implimentering van bogenoemde aspekte, dra by tot die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming.

HOOFSTUK 4

PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MIKROVLAK

4.1 Inleiding

In hoofstuk drie is die praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming op makrovlak ontleed. Daar is onder andere gefokus op daardie aspekte wat, in die breë gesien, die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge as sodanig beïnvloed, naamlik die arbeidsverhouding, bestuurstake ten opsigte van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, die arbeidsverhoudingeheleid, die rol en doel van kommunikasie, die status van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), ander wetgewing relevant tot die arbeidsverhouding en die erkenning van 'n vakbond asook die ooreenkoms voortspruitend daaruit. Met die makrovlak in plek is dit dan gepas om die mikrovlak van naderby te beskou.

Histories word die verhouding tussen werkgewer en werknemer gedefinieer as 'n meester-kneg verhouding waarbinne die een party 'n duidelike onderdanige rol vertolk of posisie beklee. Hierdie verhouding het sy oorsprong vanuit die gemene reg en mag selfs vandag nog, tot 'n mate, in sekere sektore van die Suid-Afrikaanse arbeidsmilieu geld.

In die hedendaagse arbeidsverhoudingmilieu kan bogenoemde partye in hulle hoedanigheid as kollektiwiteite gesien word as sodanig gelyk te wees met spesifieke rolle aan elkeen toegeken, en waaroor hulle dan verder as sulks, afsonderlik verantwoordelik is en dienooreenkomstig verantwoording moet doen aan hul verskillende strukture. Hierdie standpunt word ondersteun deur Talcott Parsons (1961) se teorie, ten opsigte van die sosiale sisteem met spesifieke verwysing na die kultuurkomponente van dié teorie.

Die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer word geag 'n kontraktuele verhouding te wees wat gereguleer word deur basiese kontraktuele beginsels, hetsy verbaal of geskrewe, en soos vervat in 'n indiensnemingskontrak. Die dienskontrak moet

verkieslik in 'n geskrewe formaat wees om sodoende onduidelikhede sover as moontlik, uit te skakel. Alhoewel dit soos reeds na verwys 'n wetlike vereiste is, laat talle ondernemings na om daaraan te voldoen. Veral die eenmansaak wat per definisie huishoudings insluit, besef nie die verborge voordele wat so 'n geskrewe dokument vir hulle inhou nie.

'n Indiensnemingskontrak kan in die alledaagse taal beskryf word, as 'n ooreenkoms wat bereik word tussen die werkgewer en die werknemer waar die werknemer as't ware sy kundigheid, dienste, tyd en arbeid aan die werkgewer verruil vir vergoeding van die een of ander aard.

4.2 Die dienskontrak

Die dienskontrak vorm die basis, maar kan inderdaad ook beskou word as kernelement van die indiensnemingsverhouding. 'n Dienskontrak kom tot stand wanneer beide partye, werknemer asook werkgewer, vrywillig onderling ooreenkoms dat die werknemer by die werkgewer in diens tree en dat die werkgewer toestem tot sodanige indiensneming onderworpe is aan sekere voorwaardes. Die dienskontrak het sy oorsprong vanuit die gemenerereg (Riekert, 1987:8).

Gedurende indiensname word daar, deur die genoemde partye, ooreengekoms oor verskeie voorwaardes soos onder meer die termyn van die dienskontrak, watter tipe werk deur die werknemer verrig moet word, wanneer en hoe gereeld die werk verrig moet word, die aard van vergoeding vir sodanige werk gelewer asook die reëling ten opsigte van 'n tydstop waarop sodanige vergoeding betaalbaar sou wees, byvoorbeeld die laaste werksdag van die maand.

Na die totstandkoms van die dienskontrak, is die werkgewer se vernaamste verpligting dan ook as teenprestasie vir ooreengekoms dienste gelewer deur die werkgewer, om vergoeding soos ooreengekoms aan die werknemer te betaal. Die werknemer se vernaamste verpligting is weer om dienste soos ooreengekoms te lewer tot die beste van

die werknemer se vermoëns. In die lig van bogenoemde word daar na die dienskontrak dan ook as 'n "ondeelbare kontrak" verwys.

'n Ondeelbare kontrak impliseer dat een party eers moet presteer alvorens die ander party hoef te presteer byvoorbeeld indien 'n werknemer sou nalaat om vir werk te rapporteer, soos vooraf ooreengekom, is dit die werkgever se goeie reg om vergoeding ten opsigte van dié dag te weerhou.

4.2.1 Kontraktereg

Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997) en in besonder artikel 29, vereis dat die vernaamste besonderhede, soos gelys deur dié artikel, en wat daarop gerig is om spesifieke aspekte van die arbeidsverhouding te reguleer te alle tye skriftelik moet wees. Hierdie kollektiwiteit staan in die algemeen bekend as die dienskontrak.

Die afwesigheid van 'n skriftelike dienskontrak impliseer egter geensins dat daar nie indiënsneming plaasgevind het en / of dat sodanige indiënsneming ongeldig is nie. Die feit dat 'n persoon aan 'n ander 'n diens lewer, in ruil vir vergoeding van die een of ander aard, dui dit onder normale omstandighede daarop dat daar wel 'n kontrak van watter aard ookal bestaan. Dit mag selfs wees dat so 'n persoon nie eens bewus is van die duur van dienslewering, watter spesifieke tipe werk gelewer moet word, en ook selfs nie eens teen watter vergoeding dit sal geskied nie. In so 'n geval sal die kondisies geld wat van toepassing is op die betrokke pos in 'n onderneming. Artikel 4 van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997) vereis egter dat die kondisies nooit minder gunstig mag wees as die kondisies daargestel deur dié wet nie. Hierdie vereiste geld slegs op voorwaarde dat die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997), van toepassing moet wees op 'n spesifieke persoon of persone en dat sodanige persoon of persone nie uitgesluit is in terme van onder meer artikels 3 of 6 asook selfs die definisie van 'n werknemer, soos vervat in dié Wet, nie. Vergoeding sal geag word om te geskied, ooreenkomstig die algemene praktyk wat van toepassing is op sodanige tipe werk gelewer binne 'n onderneming.

Indien die werkgewer en / of die werknemer sou nalaat om verpligtinge soos ooreengekom óf soos geïmpliseer na te kom, is sodanige party moontlik skuldig aan kontrakbreuk of soos verwys na in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995), 'n onbillike arbeidspraktyk of onbillike ontslag. In só 'n situasie is die benadeelde party(e) te alle tye daarop geregtig om die dispuutmeganismes soos voorgeskryf deur, of verskans in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 / 1995), te aktiveer.

4.2.2 Regte en verpligtinge van die partye

Wanneer indiensname plaasvind, ongeag op watter wyse, hetsy skriftelik, mondelings of verstaan, word by implikasie aanvaar dat die partye ooreenkom dat sekere regte en verpligtinge soos in die gemene reg verskans, op hulle van toepassing sal wees. Dit sluit aan by die siening van beide Johnson (1960:16) en Parsons (1961:42), wat onder meer daarop wys dat regte ook sekere verpligtinge impliseer wat as sulks direk verband hou met die rol en status van die rolspelers.

Volgens Bendix (1996:116) is die verpligtinge van die werkgewer / werknemer in terme van die gemene reg, soos volg:

· Verpligtinge van die werkgewer is naamlik:

- ❖ om die werknemer te betaal;
- ❖ om werk te verskaf aan die werknemer;
- ❖ die daarstel van 'n veilige en gesonde werksomgewing;
- ❖ om nie die werknemer se dienste aan 'n ander werkgewer uit te kontrakteer sonder die werknemer se uitdruklike toestemming daartoe nie;
- ❖ om nie die werknemer te forseer om werk te verrig wat ondergeskik is aan die status waarvoor sodanige werknemer oorspronklik in diens geneem is nie.

Verpligtinge van die werknemer is naamlik:

- ❖ om sy werk getrou en tot die beste van sy vermoë te verrig;
- ❖ om alle redelike instruksies wat in die normale verloop van die werksproses gegee word uit te voer;
- ❖ om nie in 'n private hoedanigheid met die werkgewer se besigheid mee te ding nie;
- ❖ om nie op 'n oneerlike wyse met die eiendom en belange van die werkgewer te deal nie.

Bendix (1996:116) wys verder ook daarop dat: “ The duties of one party constitute the rights of the other.” Die werknemer het dus 'n reg op vergoeding, om werk te verrig te midde van 'n veilige en gesonde werksomgewing, nie 'n diens te lewer aan 'n ander werkgewer behalwe sy of haar eie en om nie op 'n onbillike wyse gedemoveer te word nie.

De Beer en Ritson (1993:8) beklemtoon verder dat: “ The definition of the rights and responsibilities of the employer as opposed to those of the employee might seem rather confusing given the labour situation in the country today. It is also true that the employers' position in this regard is constantly challenged by employee or trade union alliances through the process of collective bargaining. This process is bound to result in conflict and can have serious adverse effects on the relationship between the parties concerned. The employer must be well acquainted with his rights and guard against the erosion thereof.”

4.2.3 Die geskrewe dienskontrak

Soos reeds na verwys, reël die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997) dat 'n dienskontrak in 'n geskrewe formaat moet wees. In die geval van ongeletterdheid moet die inhoud van sodanige geskrewe kontrak aan 'n werknemer getolk word in 'n taal waarmee hy of sy vertrou is.

Bogenoemde impliseer dus dat die werkgewer verkieslik 'n derde party moet betrek wat die inhoud van die kontrak in sodanige taal kan oordra aan die betrokke werknemer. Dit is raadsaam dat genoemde derde party daarna skriftelik bevestig dat sodanige inhoud wel aan die betrokke werknemer bekendgemaak is, en dat die inhoud daarvan na die beste van sy / haar wete deur die werknemer verstaan en begryp is.

Moontlik mag die werkgewer self in staat wees om die inhoud van die kontrak bekend te maak, soos vereis. Verder is dit egter raadsaam om 'n onafhanklike getuie te betrek, om die proses van bekendmaking en oordraging van sodanige inhoud waar te neem en skriftelik te bevestig, sou die werknemer op 'n latere stadium sy kennis aangaande die inhoud van die indiensnemingskontrak betwis en / of ontken.

Bogenoemde aanbevelings mag uit die aard daarvan oorbodig klink óf blyk te wees, maar sal beslis handig te pas kom en sonder twyfel, in alle gevalle, tot voordeel van die werkgewer strek wanneer dispute, voortspruitend uit die interpretasie en aanwending van sodanige indiensnemingskontrak, teen hom aanhangig gemaak word.

Uit die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vevat in hoofstuk vyf blyk dit dat die onderneming geskrewe dienskontrakte as noodsaaklik beskou en dat dit wel in plek is.

4.2.4 Beëindiging van die dienskontrak

Tydens die beëindiging van die dienskontrak, om watter redes ookal, tree daar verskillende verpligtinge in ten opsigte van die werkgewer. Die werkgewer moet te alle tye, afhangende van die soort dienskontrak, die tersaaklike vereistes wat geld ten aansien van die kennisgewingstermyne, stiptelik nakom. In die afwesigheid van kennistermyne moet die vereistes soos beskryf en vervat in die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997), nagekom word.

'n Dienskontrak kan onder meer vir die volgende redes beëindig word, mits daar soos reeds genoem, aan tersaaklike vereistes en / of riglyne voldoen is soos voorgeskryf in relevante wetgewing en / of soos bepaal in die dienskontrak byvoorbeeld termyn van kennisgewing.

Sulke redes is onder meer :-

- ❖ by die dood van die werknemer;
- ❖ by wedersydse kennisgewing;
- ❖ by verstryking van die datum soos vervat in 'n vaste termyn dienskontrak;
- ❖ beëindiging weens redes gegrond op die werkgewer se bedryfsvereistes;
- ❖ insolvensie van die werkgewer;
- ❖ beëindiging weens wangedrag;
- ❖ beëindiging weens ongeschiktheid: swak prestasie;
- ❖ beëindiging met wedersydse instemming daartoe, mits die termyn van kennisgewing nie daardeur verleng word nie;
- ❖ beëindiging weens ongeschiktheid: swak gesondheid of 'n besering.

4.3 Kollektiewe bedinging

Die doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) word in hoofstuk I verklaar as: "... to advance economic development, social justice, labour peace and the democratisation of the workplace."

Hierdie milieu moet hereik moet word deur aan die primêre doelwitte van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) te voldoen.

Een van die "primêre doelwitte", heel moontlik ook die belangrikste, is die bevordering en beskerming van kollektiewe bedinging. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) stel dit, dat dit eerstens: "... provide(s) a framework within which employees and their trade Unions, employers and employers' organisations can -

- i. collectively bargain to determine wages, terms and conditions of employment and other matters of mutual interest; and
- ii. formulate industrial policy .”

en tweedens, dat dit “orderly collective bargaining”, asook “bargaining at sectoral level” aanmoedig.

Hoofstuk III van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) handel meer spesifiek oor kollektiewe bedinging en bestaan vir die doel van hierdie bespreking uit vier afdelings of gedeeltes:-

- ❖ deel A handel oor organiseringsregte;
- ❖ deel B oor kollektiewe ooreenkomste;
- ❖ deel C oor bedingingsrade; en
- ❖ deel D oor bedingingsrade in die Staatsdiens.

Verder tot bogenoemde, handel hoofstuk II oor vryheid van assosiasie, wat uit die aard daarvan die hoeksteen van die kollektiewe bedingingsstelsel vorm.

Hoofstukke twee en drie gee dus gestalte aan die onderneming tot onderskraging van kollektiewe bedinging wat as die mees gepaste wyse beskou word om die verhouding ten opsigte van die werkplek te reguleer.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat die stelsel van kollektiewe bedinging, soos daargestel deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), ondersteun word deur twee essensiële beginsels, naamlik:

“voluntarism” en “majoritarianism.”

“Voluntarism” impliseer dat werknemers en werkgewers vry is om by enige organisasie van hul keuse aan te sluit, en dat die Staat nie die partye sal forseer om toe te tree tot

kollektiewe hedinging of die vlak, punt van bespreking, of uitslag van sulke bedinging sal bepaal nie.

“Majoritarianism” impliseer dat slegs vakbonde met ‘n hoë graad van verteenwoordiging in ‘n hepaalde werksplek mag deelneem of toetree tot kollektiewe hedinging namens werkers wat hulself in sodanige werksplek bevind. Artikel 18 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), vereis egter dat ander vakbonde nie uitgesluit mag word nie, en dat die werkgewer sodanige vakbonde dieselfde geleentede moet gun om hulle vlak van verteenwoordiging te verbeter.

Die ander vakbonde wat op ‘n gegewe tydstep nog nie oor genoegsame verteenwoordiging beskik nie, mag egter nog steeds poog om die verlangde vlak van verteenwoordiging te bereik in die betrokke eenheid deur middel van die aanwending van hul regte soos verskans in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995).

In die lig van laasgenoemde beginsels het die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) die algemene onhillike arbeidspraktykkonsep geskrap. Kollektiewe bedinging word dus in die hande van die arbeidsverhoudingsstelsel en die betrokke rolspelers gelaat om hulle eie reëlings te tref deur ‘n proses van bedinging, organisasiesterkte en magspel te volg. Laasgenoemde kan dien as voorbeeld van die sosiale stelsel (Parsons, 1951:297-300).

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) hied ook meer ondersteuning aan die beginsel van vryheid van assosiasie, soos vervat in artikel 18 van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (108/1996), en ook sekere spesifieke organisasie-regte aan vakbonde om hul posisie ten opsigte van hul ledetal tot so ‘n mate te versterk dat hulle met werkgewers kan onderhandel en tot betekenisvolle kollektiewe bedinging toetree.

Die Staat as gelyke aandeelhouer en rolspeler binne die arbeidsverhoudingsmilieu ondersteun die beginsels heelhartig, soos vervat in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Leshilo (1998:3) ondersteun hierdie standpunt wanneer hy berig dat verskeie regeringsministers hul verontwaardiging en misnoeë te kenne gegee het en ‘n sterk

oordeel gevel het ten opsigte van die gewelddadige optrede waaraan lede van die 'National Union of Mineworkers' of soos algemeen bekend N.U.M., by Eskom se hoofkantoor te Midrand deelgeneem het. Dié optrede het gevolg nadat kollektiewe onderhandelinge tussen dié bogenoemde vakbond en die onderhandelingspan van Eskom 'n dooie punt bereik het aangaande die vakbond se eis om 'n salarisverhoging van 13%.

Tito Mboweni, Minister van Arbeid van die dag, het dié gedrag van die N.U.M. -lede sterk veroordeel. Ander ministers, naamlik Penuell Maduna, die Minister van Minerale en Energiesake asook Stella Sigcau het op hul heurt te kenne gegee dat kriminele klagtes teen die betrokke lede van N.U.M. aanhangig gemaak moet word.

Leshilo (1998:3) wys ook daarop dat Tito Mboweni die bogenoemde optrede van die werkers onverskoonbaar vind, gegewe die beskikbare meganismes soos vervat in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Dit word verder deur mnr. Mboweni benadruk dat alle rolspelers te alle tye innoverende wyses moet vind om geskille op 'n ordelike wyse by te lê.

Politieke Redaksie (1998:3) berig ook dat Ronnie Mamoepa, A.N.C. woordvoerder, bevestig het dat die A.N.C. die vernietiging van private en staatseendom by Megawatt Park ten sterkste veroordeel. Hy sê verder : " Die A.N.C. erken die reg van werkers tot protes om die aandag op hul probleme te vestig. Dit sluit egter nie die reg tot vandalisme in nie."

Tony Leon van die Demokratiese Party se siening is dat: " Die feit dat die N.U.M. 13% eis en nie die 8% aanvaar wat Eskom aanbied nie, toon dat dié vakbond geen respek vir ekonomiese realiteite het nie."

Uit bogenoemde is dit dus voor die hand liggend dat kollektiewe bedinging 'n integrale deel vorm, van arbeidsverhoudinge per se. Kollektiewe bedinging word gefasiliteer deur die bedingingsverhouding wat daargestel word deur die betrokke rolspelers.

4.3.1 Die daarstel van 'n bedingingsverhouding

Die bedingingsverhouding kan beskryf word as die verlenging, kollektivering, asook formalisering van die arbeidsverhouding in 'n onderneming.

Nog voordat 'n bedingingsverhouding in plek is, bestaan daar alreeds 'n formele verhouding tussen die werkgewer en die individuele werknemer, wat gereguleer word deur die indiensnemingskontrak. Daar mag verder ook wel onderhandelinge wees tussen die werkgewer en individuele werknemers, maar in die afwesigheid van formele toestemming of erkenning aan 'n vakbond en / of 'n groep werkers deur die werkgewer, bestaan daar hoegenaamd geen formele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer op kollektiewe vlak nie.

Bendix (1996:258) wys verder daarop dat die bedingingsverhouding gekenmerk word deur die werkgewer se formele toestemming daartoe om 'n bedingingsfase te betree met sy werknemers, of 'n groep van sy werknemers met deeglike aanvaarding daarvan dat hulle die verhouding gesamentlik sal reguleer. Deurdat die werkgewer verder toestem tot bedinging, erken die werkgewer uit die aard van sodanige toestemming, die mag waaroor werknemers beskik asook die wete dat hulle gelykwaardige bedingingsvennote is.

Die proses van bedinging vind in der waarheid reeds plaas wanneer die vakbond die werkgewer nader, aangaande erkenning. Eersgenoemde moet onder andere bewys lewer dat hy as sodanig genoegsame werknemers van die werkgewer as ingeskrewe lede gewerf het en dat hy as 'n verteenwoordigende liggaam van dié werknemers geag kan word. Dit is dan ook juis hier waar die betrokke partye hul kragte asook swakhede onderling evalueer.

Dit moet deeglik besef word dat die daarstel van 'n bedingingsverhouding geensins oomag vermag word nie. Alhoewel die verhouding geformaliseer is, het die betrokke partye nog geensins toegetree tot werklike kollektiewe bedinging nie. Die erkenningsooreenkoms stel slegs die raamwerk daar, waarbinne kollektiewe

onderhandelinge voortgesit word. Die betrokke partye moet egter self die nodige meganismes in plek stel wat dié verhouding onderling reël.

4.3.2 Die fokus en inhoud van kollektiewe bedinging in arbeidsverhoudinge.

Bendix (1996:261) meen dat die fokus van kollektiewe bedinging van een bedingingsverhouding na 'n ander en van een sisteem na 'n ander sal varieer.

Bedingingsreëlings fokus normaalweg eerstens op onderhandelinge, rakende prosedures wat gevolg moet word deur die betrokke partye, ten einde hulle verhouding te reguleer. Sulke prosedures sal onder meer die volgende insluit:

- ❖ prosedures vir die regulering van vergaderings;
- ❖ reëlings ten opsigte van onderhandelinge;
- ❖ prosedures vir die bylê van geskille; asook
- ❖ voorsiening vir die beëindiging van die verhouding.

Die fokus verskuif daarna normaalweg na die ekonomiese relevante, onder meer behuising, die daarstel van 'n mediese skema, asook subsidies ten opsigte van die opvoedkundige opleiding van afhanklikes.

Die partye kom verder ooreen om met gereelde tussenposes, of wanneer omstandighede dit regverdig, om oor substantiewe aangeleenthede te beding wat onder andere salarisse en diensvoordele kan insluit. Dit mag egter ook prosedurele aangeleenthede insluit, soos onder meer:

- ❖ die daarstel van 'n grieweprosedure;
- ❖ dissiplinêre prosedure;
- ❖ afskalingsprosedure; asook
- ❖ gesondheid en veiligheid.

In uitsonderlike gevalle kan die bedingingsfokus tot so 'n mate uitgebrei word dat dit ook politieke en sosiale aangeleenthede insluit, ongeag die toepaslikheid daarvan tot die fokuspunt van sodanige onderhandelinge.

Bestuur sal op sy beurt weer aangeleenthede aanspreek soos:

- ❖ produktiwiteit;
- ❖ opleiding;
- ❖ salaris en vergoedingstrukture;
- ❖ totale aantal werkure; asook
- ❖ aansporingsbonusse.

Dit is interessant om daarop te let dat aangeleenthede wat deur bestuur aanhangig gemaak word, oor die algemeen heelwat minder is in getal, as die aangeleenthede wat deur werkers en / of vakbonde na vore gebring word.

Die redes vir bogenoemde kan legio wees, maar kan geredelikerwys aan sommige van die volgende faktore toegeskryf word:

- ❖ swak voorbereiding van bestuurskant; asook
- ❖ gebrek aan die besef van bestuurskant dat elke moontlike onderhandelingsgeleentheid tussen bestuur en die betrokke vakbond ten volle benut moet word, ten einde maksimum voordeel daaruit te verkry.

Geleenthede wat benut kan word, is byvoorbeeld die inkorporering van “nuwe” wetgewing, onder meer die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/1997). Inkorporering kan tot so 'n mate en wyse geskied dat daar nie net ten volle aan sodanige wetgewing voldoen word nie, maar dat die koste-implikasie daarvan op 'n onderneming ook in ag geneem word en op innoverende wyse deelgemaak word van die proses van onderhandeling. Gedurende die proses van onderhandeling word toegewings, wat geag 'n gegewe te wees, sodra promulgering van 'n spesifieke wet sou geskied, afgespeel of verruil tot voordeel van 'n onderneming. Die beste rendement op sulke “toegewings”

word gewoonlik verkry wanneer dit deelgemaak word van die proses, nog voordat sodanige wetgewing gepromulgeer word. Bestuur moet egter in ag neem dat dit 'n goedberekende risikobesluit impliseer en moet daar juis daarom 'n goeie aanvoeling bestaan ten opsigte van die verwagte datum van promulgering asook die antisipeerde inhoud van sodanige wetgewing.

Die tipes bedingingstyle wat ter sprake is tydens die bedingingsproses word nou van nader beskou.

4.3.3 Bedingingstyle

De Beer en Ritson (1993:42) meen dat outoriteite rakende die bedingingproses twee basiese tipes bedingingstyle identifiseer, naamlik:

- ❖ Verdelerende bedinging of te wel “distributive bargaining”; en
- ❖ Integreerende bedinging of te wel “integrative bargaining.”

4.3.3.1 Verdelerende bedinging

'n Verdelerende bedingingstyl word normaalweg gevind waar twee partye nie tot 'n vergelyk kan kom aangaande 'n probleem nie. Die situasie vind soms sy oorsprong by konflikte ten opsigte van belange. Die uiteinde van die bedingingsproses is dat een party sal “wen” en die ander beslis sal “verloor.”

Aangeleenthede wat normaalweg na vore tree is die verdeling van bronne, onder andere, vergoeding en verlov, asook die verdeling van beheer byvoorbeeld waar daar onderhandel word ten opsigte van 'n erkenningsooreenkoms en prosedurele ooreenkoms. Die bedingingstrategie sal geslote van aard wees en verskillende taktieke sal gebruik word. Een party sal byvoorbeeld druk op die ander party plaas om sodoende die party te oorreed om eersgenoemde se siening van 'n aangeleentheid te aanvaar.

Bendix (1996:262) stel bogenoemde soos volg: “The conduct of distributive bargaining involves the use of power tactics and every other possible strategy by both sides. Since each party strives towards an outcome favourable to itself, it will carefully assess the position, strengths and weaknesses of its own side and of the other party, in order to gauge just how far it can press its own demands without obliging the other side to engage in the use of overt coercive power in the form of a strike or a lockout or other industrial action.”

4.3.3.2 Integreerende bedinging

Die integreerende bedingingstyl fokus op ‘n wen-wen uitkoms. Bendix (1996:264) wys daarop dat integreerende bedinging plaasvind wanneer beide partye dieselfde voorkeure deel ten opsigte van ‘n suksesvolle uitkoms. Integreerende bedinging streef na ‘n wen-wen-oplossing of uitkoms. In die praktyk mag dit egter gebeur dat elkeen van die partye tot ‘n sekere mate “iets” prysgee, maar nie een ervaar totale verlies as sodanig nie. Oorhoofs “wen” albei partye. Dit veronderstel verder ‘n proses waar albei partye vergunnings toelaat om vanaf die status quo na ‘n meer gunstige posisie te verskuif.

Sake wat deur middel van die integreerende bedingingsproses aangespreek sal word, is onder andere prosedures, werksekuriteit, bevordering en afskaling van personeel.

Bendix (1996:264) stel algemene riglyne daar vir die hantering van integreerende bedinging. Dit is naamlik:

- ❖ beide partye moet die probleem herken en identifiseer;
- ❖ ‘n maksimale uitruiling van informasie in ‘n poging om sodoende vas te stel of die probleem wel deur middel van integreerende bedinging hanteer sal kan word;
- ❖ daar moet ‘n volgeboue soeke na alternatiewe wees en sodanige alternatiewe moet geïdentifiseer word;
- ❖ alle alternatiewe moet deeglike evaluering en heroorweging geniet;

- ❖ na bogenoemde proses moet die partye op 'n finale roete vir die oplos van die probleem besluit.

De Beer en Ritson (1993:44) voeg die volgende by, naamlik:

- ❖ fokus op gemeenskaplike gronde en / of belange. Beweeg weg van die “ons-versus-hulle” -sindroom en fokus op “ons.”
- ❖ vermy emosionele uitbarstings en / of aanmerkings. Moet egter nie skroom om, indien nodig, die ander party met feite te konfronteer nie;
- ❖ moenie skroom of huiwer om te koukus nie. Koukus alvorens daar ingestem word en / of 'n aanbod gemaak word. 'n Koukus kan verder ook gebruik word om druk te verlig;
- ❖ hou deeglike notules van alle vergaderings;
- ❖ som gereeld op gedurende die proses en maak seker dat almal dit eens is wat en waarop daar tot op daardie stadium besluit is;
- ❖ indien die ander party begin om dreigemente soos staking en geweld te uiter, wys onmiddellik dat sulke optrede of gedrag onaanvaarbaar is en dat sinvolle bedinging nie in so 'n milieu kan geskied nie;
- ❖ wanneer 'n ooreenkoms bereik word, moet dit so gou moontlik op skrif geplaas word en die partye moet verder hulle ondernemings ten opsigte van die ooreenkoms eerbiedig.

Bendix (1996:264) meen verder dat sekere kondisies die hantering van integrerende bedinging verder kan fasiliteer. Hierdie kondisies sluit onder meer die volgende in:

- ❖ albei partye moet hoogs gemotiveerd wees;
- ❖ die probleem moet groot genoeg geag word dat dit die vermindering van verskille en die maak van toegewings sal regverdig;
- ❖ daar moet vrye toegang tot relevante informasie wees asook effektiewe kommunikasie tussen die partye;
- ❖ 'n klimaat van vertrouwe en ondersteuning sal die proses aanhelp.

Die vervanging van verdelende bedinging met integrerende bedinging, mag bydra tot 'n meer bevorderlike algemene bedingingsklimaat.

Die doelwitte van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), ondersteun bogenoemde standpunt aangesien partye juis aangemoedig word om sover moontlik hul verskille te besleg deur middel van bedinging en gesprekvoering.

4.3.4 Bedingingstrukture

Die term bedingingstruktuur sluit vir die doel van hierdie studie die konsepte 'bedingingseenheid' asook 'bedingingsvlak' in.

Bendix (1996:265) stel dit dat 'n bedingingseenheid uit daardie werknemers bestaan wat direk deur 'n ooreenkoms geraak sal word. Die samestelling van 'n bedingingseenheid sal uitsluitel gee ten opsigte van watter vakbond bedinging mee sal geskied en wie betrokke sal wees en verder ook of bedinging met een vakbond sal geskied of met 'n aantal vakbonde en met een werkgewer of 'n aantal werkgewers.

In die lig van bogenoemde kan 'n ooreenkoms dus van toepassing wees op 'n enkele groep werknemers in 'n werksplek óf al die werknemers óf die meeste werknemers van 'n werksplek of 'n sekere tipe werknemer werksaam by verskillende werksplekke, maar vir dieselfde onderneming óf al die werknemers óf die meeste werknemers van 'n onderneming.

'n Logiese gevolg van bogenoemde senario is dat die bedingingseenheid sal bepaal of bedinging sal plaasvind met die bestuur van 'n onderneming, met die hoofkantoor van 'n onderneming of met 'n aantal werkgewers in 'n industrie of area.

Laasgenoemde bepaal dan as sulks ook die vlak van bedinging. Die besluit of bedinging op 'n sentrale vlak of 'n gedentraliseerde vlak sal plaasvind, is voortspruitend hieruit.

Dit is vanselfsprekend dat daar legio tipes bedingingstrukture uit die talle moontlike kombinasies kan voortspruit. Die tipe struktuur sal egter afhang en moontlik ook verskil van onderneming tot onderneming, van industrie tot industrie of van een arbeidsverhoudingsisteem tot 'n ander arbeidsverhoudingsisteem.

Die tipe bedingingstruktuur wat in 'n onderneming geld, sal bepaal watter werknemers deur die ooreenkoms geraak sal word. Laasgenoemde sal dan ook bepaal watter werknemers deur die ooreenkoms beskerm sal word, veral as die ooreenkoms afdwingbaar gemaak word deur statut.

'n Bedingingstruktuur beïnvloed indirek ook die vlak van individuele deelname tot besluitneming, aangesien daar namens 'n werknemer beding mag word.

4.4 Vryheid van assosiasie en algemene beskerming

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) en in besonder artikel 4, bevestig die werknemer se reg op vryheid van assosiasie. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) bevestig ook dat:

“Elke werknemer het die reg –

- a. om deel te neem aan die stigting van 'n vakbond of federasie van vakbonde; en
- b. om by 'n vakbond aan te sluit, behoudens sy konstitusie.”

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) waarborg ook aan alle werknemers vryheid van assosiasie wat beteken dat hulle die reg het om deel te neem aan die vorming en totstandkoming van 'n vakbond of federasie van vakbonde, asook die reg het om by 'n vakbond aan te sluit en deel te neem aan die wettige bedrywighede daarvan. Dit is belangrik om daarop te let dat sodanige persoon egter ook die reg het om nie te deel in die vorming en totstandkoming van 'n vakbond of federasie van vakbonde nie, asook die reg om nie by 'n vakbond aan te sluit en deel te neem aan die wettige bedrywighede daarvan nie.

Artikel 5, van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), reël dat geen persoon van enige werknemer of 'n werksoeker mag verwag om nie 'n lid van 'n vakbond te wees nie, óf om nie 'n lid te word van 'n vakbond nie, óf sy lidmaatskap van die vakbond te beëindig nie. Artikel 5 (3) reël verder dat: "Niemand mag 'n werksoeker bevoordeel of bevoordeling belowe in ruil vir die nie-uitoefening van 'n reg wat deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) verleen word, of vir die nie-deelname aan enige verrigtinge ingevolge hierdie Wet. Nietemin verhinder hierdie verbod nie die partye tot 'n geskil om 'n ooreenkoms aan te gaan om daardie geskil te skik nie."

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) bied ook dieselfde vryheid van assosiasie aan werkgewers. Dié vryheid word bevestig in artikel 6 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Dit lui dat:

"Elke werkgewer het die reg -

- a. om deel te neem aan die stigting van 'n werkgewersorganisasie of 'n federasie van werkgewersorganisasies; en
- b. om by 'n werkgewersorganisasie aan te sluit, behoudens sy konstitusie."

Die reg van die werkgewer is dus 'n spieëlbeeld van die reg soos toegeken aan die werknemer.

Die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (108/96) en in besonder artikels 23 en 36, benadruk onomwonde die reg van enige individu ten opsigte van vryheid van assosiasie.

Die feit dat die reg op vryheid van assosiasie in beide die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (108/96) asook die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) vervat is, behoort aan enige werknemer of werkgewer die absolute versekering ten opsigte van sodanige reg te bied, asook gemoedsrus om dit vrylik te beoefen en uiting daaraan te gee.

4.5 Konflik en kollektiewe bedinging

Die literatuur beskik oor menige definisies van konflik. Die rede hiervoor kan moontlik toegeskryf word aan die bestaan van legio navorsingsbronne ten opsigte daarvan.

Rahim (1992:16) definieer konflik as: "... an interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or dissonance within or between social entities."

De Beer en Ritson (1993:9) definieer konflik in die werknemer- of werkgewer verhouding as: "... the behaviour or interaction between two or more persons working toward a goal that is either mutually exclusive or is not completely attainable by all the parties. It finds expression in various forms, namely confrontation, strikes and the like."

Die samestelling en sekere karakteristieke inherent tot die Suid Afrikaanse gemeenskap of populاسie verhoog die potensiaal vir konflik dramaties. Dit is daarom vir Coetsee (1991:35) belangrik dat elke sosiale sisteem daartoe in staat is om die probleme wat ontstaan binne die vier funksionele probleemareas, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer, effektief te kan oplos.

Filley (1975:4) som die karakteristieke van konflik soos volg op:

1. "At least two parties (individuals or groups) are involved in some kind of interaction.
2. Mutually exclusive goals and / or mutually exclusive values exist, in fact or as perceived by the parties involved.
3. Interaction is characterised by behaviour designed to defeat, reduce, or suppress the opponent or to gain a mutually designated victory.
3. The parties face each other with mutually opposing actions and counteractions.

5. Each party attempts to create an imbalance or relatively favoured position of power vis-a-vis the other .”

Die konflikproses neem verskeie vorms aan en lei tot verskillende uitkomst. Konflik per se is nie noodwendig sleg nie. Indien bestuur die regte uitlaatklep in plek het en konflik reg bestuur, kan dit selfs help om groei te stimuleer en 'n positiewe bydrae lewer tot die verbetering van 'n onderneming.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vervat in hoofstuk vyf dui onomwonde daarop dat die onderneming konflik tot 'n groot mate as destruktief ervaar.

4.6 Oorsake van konflik

Ondernemingskonflik kan opgelos word indien die oorsake van die konflik geïdentifiseer kan word, en as daar dienooreenkomstig oplossings gevind word wat die betrokke partye tevrede sal stel. Die literatuur verwys na verskeie oorsake van konflik.

Katz en Lawyer (1985:95) meen dat daar twee groepe konflik bestaan, naamlik konflikte aangaande behoeftes en konflikte ten opsigte van waardes. Behoefte-konflikte word veroorsaak deur verskillende doelwitte soos die wyse waarop doelwitte bereik word en die beheer van onder meer skaars hulpbronne. Waarde-konflikte word weer veroorsaak deur verskille in waardes van wat “behoort te wees”, verskille in voorkeure asook verskille in oortuigings.

Dit is te alle tye vir 'n onderneming van uiterste belang om die werklike oorsake van konflik korrek te diagnoseer, aangesien 'n verkeerde diagnose die oplossingsproses beslis negatief sal beïnvloed.

Volgens De Beer en Ritson (1993:12) sluit die oorsake van konflik onder andere die volgende in:

- ❖ ideologiese verskille;
- ❖ etniese verskille;
- ❖ kompetisie tussen “the haves and the have nots” vir beperkte hulpbronne en die sekuriteit daarvan, byvoorbeeld kapitaal, winste, mag en ruimte;
- ❖ swak gedefinieerde verantwoordelikhede tussen departemente, werkers en toesighouers, asook bestuur en vakbondlede;
- ❖ organisatoriese ontwikkeling en verandering soos geïnisieer deur bestuur om sodoende in pas te bly met ‘n veranderende omgewing, asook tegnologie word dikwels begroet met wantroue en teenkating deur veral personeel wat oor lae vaardigheidsvlakke beskik. Dit versterk dan ook verder die samehorigheidsgevoel tussen werknemers en die vakbond.
- ❖ die ongunstige ekonomiese klimaat met ‘n hoë werkloosheidsvlak.

Ander oorsake van konflik in ‘n onderneming is:-

- ❖ persoonlike redes byvoorbeeld: ontslag, nie-bevordering en dissiplinêre stappe;
- ❖ politieke aspirasies byvoorbeeld: ‘n hoë verpolitiseerde arbeidsmag;
- ❖ finansiële en / of ekonomiese oorwegings byvoorbeeld: vergoeding, verhogings en voordele;
- ❖ hotsende prerogatiwe byvoorbeeld: bestuur, werknemers en vakbonde; asook
- ❖ leierskapstyle.

Aangesien konflik op verskeie wyses tot uiting kan kom soos onder meer:

- ❖ stakings, sloerstakings, stakings in simpatie;
- ❖ wegblyksies;
- ❖ sabotasie van die produksielyne;
- ❖ afwesigheid van werknemers op individuele basis weens ongelukkigheid met toesighouer; en
- ❖ intimidasie van werknemers wat nie tot die protesoptrede wil toetree nie.

Juis daarom dat daar so voorskriftelik opgetree word in terme van die prosedures wat gevolg moet word tydens konfliksituasies soos onder meer vervat in Hoofstuk IV van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Indien partye nie die prosedures soos gestipuleer in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) nakom nie, geniet hulle nie beskerming in terme daarvan nie.

Meganismes wat deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) daar gestel word, sluit onder meer in:

- ❖ die Kommissie vir konsiliasie Mediasie en Arbitrasie;
- ❖ die Arbeidshof;
- ❖ verpligte arbitrasie; en
- ❖ kollektiewe ooreenkomste.

Konflik in ondernemingsverband kan normaalweg in een van die volgende kategorieë ingedeel word, naamlik:

- ❖ konflik voortspruitend uit 'n geskil van regte; en
- ❖ konflik voortspruitend uit 'n geskil van belange.

Die eerste kategorie behels dit waarop 'n werknemer geregtig is, in terme van die indiensnemingsooreenkoms met die werkgewer, byvoorbeeld die indiensnemings-ooreenkoms bepaal dat 'n werknemer geregtig is op 'n dertiende betaling van sy basiese salaris as 'n verlofbonus, maar 'n onderneming laat na om dit aan hom uit te betaal. Daar bestaan hoegenaamd geen twyfel dat dit die werknemer in der waarheid toekom nie.

Die tweede kategorie behels dit waarop 'n werknemer in terme van die indiensnemingsooreenkoms nie op geregtig is nie, maar die werknemer is absoluut oortuig dat hy "daarop geregtig is", byvoorbeeld 'n werknemer is daarvan oortuig dat hy uit die aard van sy werkprestasie bevordering moet geniet, maar word dit nie aangebied nie.

Om geskille ten opsigte van bogenoemde kategorieë op te los moet die verskillende meganismes soos in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) vervat, inwerking gestel word. Afhangende van die aard van die geskil, asook die sektor waarin dit voorkom, kan sodanige geskille verwys word na óf die Kommissie vir Konsiliasie Mediasie en Arbitrasie óf die Arbeidshof óf 'n bedingingsraad óf 'n statutêre bedingingsraad.

Ten einde laas kan die werkgewer en die werknemer beide die mees sigbare en tasbare geskilbeslegtingsprosedure in plek stel, naamlik uitsluiting en staking soos onderskeidelik vervat in artikels 64 tot 68 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995). Deur die inwerkingstelling van hiérdie twee beslegtingsmeganismes word die partye verplig om weer bymekaar te kom en die geskilpunt te bespreek, beredeneer en sodoende te poog om tot 'n vergelyk te kom en sodoende dié proses wat skadelik is vir beide werkgewer en werknemer af te las.

4.7 Stappe tydens die hantering van konflik

Tydens die hantering van konflik word daar breedweg vier stappe gevolg, naamlik:

- ❖ Konflikvoorsorg;
- ❖ Konflikidentifisering;
- ❖ Konflikhantering;
- ❖ Konfliknasorg.

4.7.1 Konflikvoorsorg

Konflikvoorsorg is 'n gefokusde poging wat deur bestuur aangewend word om konflik tot 'n groot mate te beperk deur die neem van bepaalde stappe. Sodanige stappe is onder meer daarop gemik om bronne van konflik te beperk.

Slabbert (1987:69) identifiseer die volgende as die vernaamste bronne van konflik:

- ❖ opleiding en ontwikkeling;

- ❖ gebrekkige kennis;
- ❖ werksure;
- ❖ antisipasie;
- ❖ kommunikasie;
- ❖ vrees vir onbekende en veranderde situasies;
- ❖ werksekuriteit;
- ❖ afwesigheid van 'n gemeenskaplike doelwit;
- ❖ vooroordeel;
- ❖ botsende sienings en belange;
- ❖ diskriminasie en stereotipering;
- ❖ magsuitbuiting en paternalisme;
- ❖ agitاسie en intimidاسie;
- ❖ statusverskille;
- ❖ kompetisie (die wen / verloor faktor);
- ❖ swak selfbeeld;
- ❖ oneffektiewe of afwesigheid van prosedures; en
- ❖ kultuurverskille en etnisiteit.

Die bestuur van 'n onderneming moet dus daarop bedag wees en ook verseker dat billike en regverdigte praktyke, binne ondernemingsverband, te alle tye gehandhaaf word. Dit kan bereik word deur te verseker dat:

- ❖ behoeftes bevredig word;
- ❖ die dienskontrak instand gehou word;
- ❖ die bestuur voortdurend op hoogte moet wees van die potensiaal vir konflik;
- ❖ gesonde verhoudinge geskep word; asook
- ❖ aanvaarbare veiligheids- en higiëniese standaarde gehandhaaf word.

4.7.2 Konflikidentifisering

Konflikidentifisering behels dat konflik tydig geïdentifiseer word deur:

- ❖ die positiewe aanwending van informele en formele kommunikasiekanale onder andere riemtelegramme en skakelkomitees;
- ❖ te alle tye bewus en ook op hoogte te wees van latente konflikindikatore onder meer griewe, afwesigheid, lae produktiwiteit en arbeidsomset.

Van Jaarsveld en Bruwer (1990:25-26) lig die volgende aspekte uit as belangrike indikatore te wees van konflik in ondernemingsverband:

- ❖ Griewe, distorsie van informasie, sabotasie, arbeidsomset, onaanvaarbare tydhouding en afwesigheid.

4.7.3 Konflikhantering

Dit is belangrik om eerstens te let op die onderskeid tussen die begrippe konflikhantering, konflikbestuur en konflikoplossing.

Konflikhantering is sinoniem met konflikbestuur. Die Reader's Digest (1987) verklaar bestuur as onder meer "handle" en "handle" weer as onder meer bestuur.

Rahim (1985:82) meen dat die verskil tussen konflikbestuur en -oplossing meer as semanties is: "Conflict resolution implies reduction or elimination of conflict, whereas the management of conflict does not necessarily imply reduction in the amount of conflict."

Katz en Lawyer (1985:93) omskryf konflikbestuur as: "Conflict management is the process of becoming aware of a conflict, diagnosing its nature, and employing appropriate methodology to diffuse the emotional energy involved and enable the disputing parties to understand and resolve their differences."

Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar deurentyd dus verwys word na die hantering van konflik as sodanig.

Die hantering van konflik vorm ook 'n integrale deel van die bestuursfunksie. Dit is daarom van kardinale belang om te alle tye pro-aktief te wees en sodoende die inisiatief gedurende konfliksituasies te behou.

Die arbeidsverhoudingmilieu is besaai met konflik en potensiële konfliksituasies. Die effektiewe hantering van konflik in 'n onderneming is dus 'n belangrike komponent van bestuur, aangesien dit verband kan hou met die groei en / of voortbestaan van 'n onderneming.

De Beer en Ritson (1993:11) meen dat die werklike probleem met konflik nie daarin geleë is oor wie reg of wie verkeerd is nie. Die werklike probleem is dat elke party dink dat hy reg en die ander verkeerd is.

Die effektiewe hantering van konflik is geleë in die daarstel en gebruik van 'n ondersteuningsstelsel.

Kollektiewe aksies soos onder andere stakings en ontslagte kan gevolg word deur 'n wettige geding wat nie net vol slaggate is nie, maar ook meestal 'n duur proses kan raak. In sulke omstandighede is 'n effektiewe stelsel dus van onskatbare waarde, aangesien bestuursfoute wat normaalweg in die hitte van die stryd begaan word, beperk word.

Die Arbeidsverhoudingsstelsel is 'n stel prosedures waarvoor 'n onderneming beskik en wat fokus op gesonde arbeidsverhoudinge soos onder meer wedersydse respek, vertroue en samewerking en die oplos van konflik as sodanig.

Deur die genoemde stelsel te implementeer kan die volgende doelwitte bereik word, naamlik:

- ❖ konflik word konstruktief hanteer;
- ❖ 'n gesamentlike onderneming tot ondernemingsdoelwitte word daargestel; en
- ❖ wedersydse vertrouwe tussen die partye word bevorder.

Ritson en De Beer (1993:16) meen verder: “Man cannot live without conflict. The employer must accept the responsibility to manage it before it gets out of hand and employees must be prepared to handle it. As conflict usually arises from the basic employer / employee relationship, it should be the focus point in the managing of conflict. Nowadays with the increase union intervention in smaller businesses, it is important that employers take a thorough look at their role in stirring the conflict pot.”

Dick (1983:44) deel bogenoemde beskouing en meen dat die proses om konflik uit die weg te ruim uit vier elemente bestaan, naamlik:

- ❖ 'n prosedure wat deur twee partye in konflik gebruik kan word om inligting op 'n probleemoplossingswyse uit te ruil;
- ❖ 'n stel vrae wat deur 'n bemiddelaar gebruik kan word om inligting meer konstruktief te maak;
- ❖ 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word of die inligting relevant is tot die situasie; en
- ❖ 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word watter oplossing die beste kans vir sukses het.

In die lig van bogenoemde is dit belangrik dat 'n ooreenkoms met die vakbond of werknemers bereik word oor 'n prosedure om konflik, wat van tyd tot tyd sal voorkom, sinvol en konstruktief te hanteer. Uit die aard daarvan moet so 'n prosedure verkieslik gedurende arbeidsonrusvrye stadiums beding en bereik word, aangesien emosies dan op 'n lae vlak verkeer.

4.7.4 Konfliktnasorg

Filley (1975:17) meen dat: "Usually the resolution of conflict leaves a legacy which will affect the future relations of the parties and their attitudes about each other." Juis daarom is dit van belang om te verseker dat konfliktnasorg toegepas word.

Konfliktnasorg behels onder meer die volgende:

- ❖ opleiding en ontwikkeling;
- ❖ die herstel van verhoudinge;
- ❖ evaluering asook nabetragting;
- ❖ rehabilitasie en herstel van selfvertroue; asook
- ❖ kwantifisering van die effek van onrus.

Deur die effektiewe toepassing van bogenoemde word die proses van konflikhantering voltooi. Die korrekte toepassing van dié proses word beklemtoon aangesien dit net tot voordeel van 'n onderneming kan strek.

4.8 Funksies van konflik in ondernemingsverband

Daar bestaan heelwat funksies van konflik in ondernemingsverband in teenstelling met wat vroeër geglo is dat konflik net destruktief is vir 'n onderneming en te alle tye vermy behoort te word.

Rahim (1992:9) vat die funksies van konflik soos volg saam: "Dit stimuleer motivering, produktiwiteit, terugvoer, groeivorming, groei, innovasie en verskaf ook kanale vir probleemoplossing."

Alhoewel konflik positiewe gevolge mag hê, kan dit egter ook destruktief en disfunksioneel op 'n onderneming inwerk, indien dit nie op 'n positiewe wyse bestuur word nie (Rahim 1992:5):

- ❖ kommunikasie tussen werkers kan afneem;
- ❖ 'n klimaat van wantroue kan tot stand kom;
- ❖ konflik bring spanning mee;
- ❖ weerstand teen verandering kan eskaleer; asook
- ❖ werksbevreëdiging en –verrigting kan beïnvloed word.

Indien dit reg hanteer word, weeg die positiewe gevolge en voordele van 'n gesonde vlak van konflik egter swaarder as die disfunksies daarvan.

4.9 Metodes van dispuutoplossing

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) maak voorsiening vir die oplos van dispute. Dit hang egter af van die sektor waarin sodanige dispuut voorkom, hyvoorbeeld die Staat en / of die partye vorm deel van 'n bedingingsraad, al dan nie.

Die proses hetsy in die vorm van 'n kollektiewe ooreenkoms of deur Hoofstuk VII van die Wet daargestel, naamlik die Kommissie vir Konsiliësie, Mediasie en Arbitrasie, maak onder meer voorsiening vir bemiddeling, mediasie, arbitrasie of verpligte arbitrasie. Sekere gevalle kan selfs direk verwys word na die Arbeidshof.

Artikel 24, van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) stel onder meer voor dat partye tot 'n kollektiewe ooreenkoms 'n dispuutoplossingsprosedure in sodanige ooreenkoms inbou om sodoende in staat te wees om enige dispute, voortspruitend daaruit, op hul eie te hanteer.

4.9.1 Bemiddeling

Bendix (1996:484) beskou bemiddeling as: "... conciliation does entail the procuring of renewed goodwill. This is done by establishing a forum in which parties who are in conflict or have failed to reach agreement can come together once again and attempt to settle their differences."

Konsiliësie beteken in der waarheid, die voortsetting van die onderhandelingsproses deur die betrokke partye. Dit behels die proses waarby een party 'n ander forseer om in gesprek te tree ten einde 'n oplossing, vir dié geskil te vind.

Indien 'n oplossing in gebreke bly, mag dit lei tot verdere industriële aksie of tot die volgende stap in die dispuutoplossingsproses, onder meer arbitrasie of verpligte arbitrasie en selfs in sekere gevalle die Arbeidshof. Die konsiliësieproses kan verder ook gesien word as 'n verdragingsmeganisme wat moontlik afkoeling, besinning, asook addisionele generering van alternatiewe tot die oplossing van die dispuut tot gevolg kan hê. Die betrokkenheid van 'n derde party al dan nie, is opsioneel.

Sou 'n derde party wel in die proses betrokke wees, sal hy geensins 'n aktiewe rol speel in die onderhandelingsproses nie. Hy sal moontlik as voorsitter die vergadering tussen die partye reël en fasiliteer. Hy beskik egter geensins oor enige besluitnemingsmagte nie, en kan daarom nie enige oplossing afdwing op enige van die partye tot die dispuut nie.

4.9.2 Mediasie

Artikel 5 van R.245 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) verskaf besonderhede aangaande die verwysing van 'n geskil na versoening.

Volgens Bendix (1996:485) kan mediasie beskryf word as 'n aktiewe intervensie deur middel van 'n derde party wat by wyse van advies en voorstelle aan beide partye, poog om 'n oplossing tot die dispuut te bewerkstellig. Mediasie is dus daarop gerig om deur middel van 'n neutrale derde party onderhandelings te fasiliteer.

Die teenwoordigheid van sodanige derde party kan die ontlonting van spanning en vordering tot 'n aanvaarbare oplossing ten opsigte van die dispuut, tot gevolg hê.

As neutrale party is dit gewoonlik moontlik om meer rede, klaarheid en perspektief na vore te bring wat die partye nader aan 'n skikking mag bring.

4.9.3 Arbitrasie

Artikel 8 van R.245 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) verskaf besonderhede aangaande die verwysing van 'n geskil na arbitrasie.

Arbitrasie behels die aanstelling van 'n derde party wat die dispuutondersoek by wyse van nodige en / of beskikbare getuienis, die meriete van 'n dispuut evalueer en tot die een of ander bevinding kom. Die arbiter neem dus namens die partye 'n afdwingbare besluit ten gunste van een van die partye.

Arbitrasie fasiliteer dus nie die onderhandelingsproses nie. 'n Arbiter se funksie is om tussenbeide te tree en die rol van besluitnemer aktief te vertolk.

4.9.4 Bedingingsraad

In terme van artikel 27 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) kan 'n bedingingsraad in plek gestel word deur middel van die bereiking van konsensus tussen een of meer vakbonde en een of meer werkgewersorganisasies vir 'n sektor of area.

Indien 'n bedingingsraad, daargestel in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) oor jurisdiksie beskik, moet 'n geskil daarheen verwys word vir uitsluitel.

'n Bedingingsraad bestaan uit lede van heide die werkgewer asook werknemers. Die bedingingsraad beskik oor 'n konstitusie, wat die rolspelers se verskillende rolle uitspel en leiding bied aangaande kollektiewe bedinging.

4.9.5 Statutêre Bedingingsraad

In terme van Artikel 39 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995) kan 'n verteenwoordigende vakbond óf 'n -werkgewerorganisasie op die voorgeskrewe wyse

aansoek doen by die registrateur vir die instelling van 'n statutêre bedingingsraad in 'n sektor en gebied ten opsigte waarvan daar nie 'n raad geregistreer is nie.

Geskille moet na die statutêre bedingingsraad verwys word vir oplossing.

In die hieropvolgende gedeelte sal daar slegs van een bron gebruik gemaak word naamlik, Bendix (1996).

4.10 Formele prosedures in ondernemingsverband

Bendix (1996:348) meen dat dit noodsaaklik is om prosedures in plek te hê wat effektiewe kommunikasie of konsultasie sal hewerkstellig, veral ten opsigte van onder andere griewe, dissipline en personeelvermindering. Die noodsaaklikheid om op 'n ordelike en konsekwente wyse met griewe te deal is nie net omdat 'n werknemer die reg daartoe het nie, maar ook om te verseker dat individuele griewe nie eskaleer en omskakel in 'n industriële aksie nie. Dissipline wat op 'n ad hoc basis gehanteer word in die afwesigheid van 'n dissiplinêre prosedure, sal ook seer sekerlik aanleiding gee tot beweringe asook dispute aangaande onbillike arbeidspraktyke.

4.10.1 Die daarstel van prosedures

Bendix (1996:348) wys daarop dat griewe-, dissiplinêre- en personeelverminderingsprosedures met 'n vakbond onderhandel kan word. Hierdie prosedures kan deur bestuur in konsultasie met 'n vakbond of werknemerverteenwoordigers opgestel word óf kan selfs eensydig deur bestuur geïmplimenteer word. In die aanwesigheid van 'n werkplekforum is bestuur egter verplig tot deelnemende besluitneming ten opsigte van die daarstel van griewe- en dissiplinêre prosedures.

Dit is wenslik dat erkende vakbonde, of in die afwesigheid van sodanige vakbonde, die werknemerverteenwoordigers van 'n onderneming, toegelaat moet word om voldoende insae te hê tydens die opstel en daarstel van griewe en dissiplinêre prosedures.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing en soos vervat in hoofstuk vyf dui daarop dat formele prosedures soos onder meer griewe-, dissiplinêre- en 'n personeelverminderingsprosedure wel beskikbaar is. Daar is verder ook die aanduiding dat dit konsekwent toegepas word.

4.10.2 Grieweprosedure

Bendix (1996:349) definieer 'n grief as: "... a complaint, other than demands formulated by 'n collective body, which is related to the employees' treatment or position within his daily working routine and which, because it may result in a dispute, warrants the formal attention of management."

'n Onderneming moet daarop bedag wees en verseker dat 'n grief nie gebruik word as 'n ad hoc -manier om veral diensvoordele te verbeter nie.

Bendix (1996:349) meen dat 'n grieweprosedure die volgende funksies vervul:

- ❖ " It creates the opportunity for upward communication from employees;
- ❖ It ensures that complaints are effectively dealt with by management;
- ❖ It creates awareness of employee problems or of problem areas which could be subjected to further investigation;
- ❖ It prevents disputes from arising;
- ❖ It renders the disciplinary procedure more acceptable, since employees also have a means of objecting to management performance; and
- ❖ It emphasises management's concern for the wellbeing of employees."

'n Griewe-prosedure sal slegs effektief funksioneer indien bestuur se benadering daartoe onpartydig is en die prosedure as sodanig met vertroue gebruik word deur werknemers.

Bendix (1996:350) wys daarop dat daar geen voorgeskrewe stappe bestaan wat te alle tye tot die letter gevolg moet word nie. Sy meen egter dat dit wel nodig is om die volgende algemene reëls in plek te hê, naamlik:

- ❖ “ The employee should be granted the opportunity to bring his grievance, albeit in stages, to the attention of top management.
- ❖ He should be permitted representation, if so desired.
- ❖ Management, at the various levels, should give careful consideration to the grievance and make genuine attempts to resolve it.
- ❖ Time limits should be established for each stage of the procedure.
- ❖ The grievance will not be resolved before the employee declares himself satisfied.
- ❖ The employee has the right, if the grievance remains unresolved to declare a dispute.
- ❖ Grievances should, wherever possible be handled by line management, but often staff (in the form of the personnel department) may act in an advisory capacity.”

Die aantal stappe van 'n griewe-prosedure sal direk verband hou met die hiërargiese struktuur van 'n onderneming. Hoe eenvoudiger die hiërargie, hoe minder die stappe en visa versa.

'n Grief kan egter gedurende enige van die stappe afgehandel word. Dit is egter belangrik om te verseker dat die oplossing van die grief op 'n geskrewe wyse geskied en dat die gegriefde werknemer verder die resoluëie onderteken en skriftelik aandui dat die aangeleentheid as sodanig opgelos is.

Bendix (1996:352) meen om die effektiwiteit van 'n griewe-prosedure te verseker, is dit belangrik dat die prosedure bekend is aan al die werknemers. Dit moet egter uit die aard daarvan gepaard gaan met 'n sekere mate van opleiding hetsy gedurende die induksieproses of enige ander opleidingsessie.

Dit is belangrik om te besef dat 'n werknemer nie oor die vrymoedigheid sal beskik om 'n grief aanhangig te maak nie, mits hy die versekering van top bestuur het dat geen viktimisasie sal plaasvind as gevolg van sodanige aanhangigmaking nie. Juis daarom is dit van kardinale belang om tydens die inleidingsparagraaf van die prosedure, werknemers gerus te stel deur aan hulle die versekering te gee dat bestuur geen viktimisasie, van watter aard ookal, sal duld nie.

Dit is 'n aanvaarde feit dat werknemerverteenwoordigers betrokke sal raak by die inwerkingstelling van die grieweprosedure. Dit is dus belangrik dat sodanige verteenwoordigers werknemers se griewe goed sal ondersoek sodat hulle kan vasstel of daar wel 'n saak is en indien daar wel 'n saak is, in 'n posisie te wees om die werknemer effektief daarin by te staan.

Om die proses te voltooi is dit belangrik dat bestuurslede wat moontlik betrokke sal wees met die hantering asook die ondersoek van griewe, deeglik opgelei sal word vir dié taak. Daar moet ook verseker word dat alle toesighouers deeglik vertrouwd is met die stappe van die grieweprosedure en daarop bedag gemaak word om te luister en waar van pas, enige onsekerhede op te klaar.

'n Grieweprosedure kan egter slegs werk indien daar 'n werklike begeerte by alle betrokkenes bestaan om probleme op te los. In hierdie verband rus daar 'n plig op die personeeldepartement om die gebruik van die grieweprosedure te monitor en moontlike oplossings aan te beveel.

4.10.3 Dissiplinêre prosedure en -kode

Die effektiwiteit van enige onderneming sal tot 'n groot mate afhang van die orde waarmee 'n onderneming se aktiwiteite bedryf word, hetsy dit finansiële, produksie of doelwitbereiking is. Dit is dan ook juis hier waar dissipline as hulpmiddel 'n onderneming kan help om doelwitte op 'n ordelike wyse te bereik en ook te verseker dat

voorkomende en korrektiewe aksies teenoor werknemers geneem word. Bereiking van sodanige doelwitte bied weer werksekerheid en stabiliteit aan werknemers wat op sy beurt moraal positief beïnvloed en 'n onderneming met 'n tevrede werkmag laat.

Die handhawing van dissipline is die verantwoordeliheid asook prerogatief van bestuur. Dissipline moet egter nie as straf of strafmaatreëls as sodanig heskou word nie. Dit moet eerder gesien word as 'n opregte poging van bestuur om onaanvaarbare gedrag en houdings op 'n korrektiewe wyse te hanteer.

Bendix (1996:353) wys daarop dat teenstrydig met die mening van baie werknemers, 'n dissiplinêre prosedure nie net daar is om te verseker dat hulle deeglik gedissiplineer word nie. Dissipline kan gehandhaaf word in die afwesigheid van 'n dissiplinêre prosedure. Die probleem met sodanige dissiplinêre stappe is egter dat dit op 'n ad hoc-basis sal geskied en as sodanig, moontlik nie konsekwent toegepas sal word nie. Die gebruik van 'n dissiplinêre prosedure verseker egter tot 'n sekere mate dat alle werknemers op dieselfde basis hanteer word. 'n Werknemer word te midde van so 'n prosedure nie gedissiplineer of ontslaan volgens die gier van 'n bestuurder of toesighouer nie. Die werknemer word eerder die kans gegun tot 'n billike verhoor alvorens ontslag plaasvind. 'n Oortreding wat soortgelyk is aan 'n vorige oortreding wat begaan is deur 'n medewerknemer word soortgelyk hanteer. So het werknemers sekerheid aangaande die tipe behandeling wat hulle sal kry en bestuursverteenwoordigers verkry ook meer duidelikheid betreffende hul aksies en besluite.

4.10.3.1 Definisie van 'n dissiplinêre prosedure- en kode

Bendix (1996:353) definieer dissiplinêre prosedure as volg: "A disciplinary procedure outlines the formal process adopted whenever an employee breaks the rules of the undertaking or commits any other act which might be in breach of his contract of employment, excluding the type of action to which he is entitled to by law. The disciplinary procedure informs on the steps to be taken in the case of transgressions of various kinds, some of which might warrant the dismissal of the employee."

Die dissiplinêre kode dien weer op sy beurt as riglyn wanneer daar oor die sanksie ten opsigte van 'n betrokke oortreding besin moet word. Dit is veral belangrik om te let dat die kode geensins voorskriftelik is nie. Die voorsitter van die dissiplinêre verhoor moet onder meer die meriete van 'n saak asook konsekwentheid van optrede, met ander woorde sanksies wat in die verlede vir soortgelyke oortredings toegepas of opgelê is, in ag neem.

4.10.3.2 Grondreëls vir die daarstel van 'n prosedure

Bendix (1996:353) wys daarop dat daar sekere grondreëls is waarna omgesien moet word.

Dit sluit onder meer die volgende in:

- ❖ 'n Dissiplinêre prosedure moet omvattend en volledig wees. Al die moontlike oortredings moet gelys wees tesame met die dissiplinêre stappe van toepassing daarop.
- ❖ Die prosedure moet duidelik asook toeganklik wees vir alle werknemers. Verduidelikings moet geskied in 'n verstaanbare vlak en moet aan alle werknemers bekend wees.
- ❖ Die prosedure moet konformeer met die beginsels van **natuurlike reg**. Dit impliseer dat die aangeleentheid **ondersoek word**, die **sanksie** by die oortreding wat begaan is pas, 'n werknemer moet **ten volle ingelig word** aangaande die redes vir die neem van dissiplinêre maatreëls teen hom, hy moet die kans gegun word om **sy kant van die saak te stel**, die sogenaamde audi alteram partem- reël, hy moet ook 'n **geleentheid gegun word tot verteenwoordiging**, die **omstandighede** moet **in ag geneem word** en daar moet 'n duidelike **ooreenkoms wees** in dissiplinêre sanksies.

Alhoewel bogaande reëls op alle dissiplinêre maatreëls van toepassing is, geld hulle veral op dié wat ontslag tot gevolg kan hê. ('n Volledige dissiplinêre prosedure en -kode is vervat in bylae "C.")

Die “Code of Good Practice” soos vervat in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995), verwys onder meer na dissiplinering en ontslag van werknemers en aanvaar dat elke saak uniek is en dat afwykings van die Kode onder sekere omstandighede geregverdig mag wees, en dat afhange van die aantal werknemers in diens ‘n ander benadering aanvaarbaar mag wees. Die belangrikste beginsel volgens die Kode is dat daar wedersydse respek moet wees tussen die betrokke partye. Die Kode plaas verder ‘n premie op beide billikheid asook die effektiewe bedryf van ‘n onderneming, en wys daarop dat alhoewel dit belangrik is dat werknemers beskerming teen arbitrêre optrede moet geniet, dit net so belangrik is dat werkgewers geregtig is op aanvaarbare optrede en gedrag van hul werknemers.

4.10.3.3 Die dissiplinêre verhoor

Ten einde te verseker dat ‘n dissiplinêre verhoor voldoen aan beide substantiewe - en prosedurele billikheid is dit belangrik dat die stappe soos vervat in bylae “C” gevolg word. Die belangrikste beginsels word kortliks vervat in die volgende stappe, naamlik:

- ❖ ‘n Werknemer begaan ‘n oortreding wat te make het volgens die toesighouer of lynbestuurder met onaanvaarbare gedrag of werkuitsette of -bywoning.
- ❖ Aangesien die werknemer die reg het tot die neem van tydige dissiplinering moet die lynfunksionaris tot wie se kennis die betrokke oortreding gebring is dit so gou doenlik ondersoek, waarna die betrokke werknemer van die beweerde oortreding in kennis gestel moet word. Indien dit mondelings sou plaasgevind het, moet dit binne ‘n redelike tydperk ook skriftelik geskied. Wanneer sodanige werknemer in kennis gestel word van die beweerde oortreding, het die werknemer die reg op ‘n duidelike uiteensetting van die beweerde oortreding soos onder meer die datum, tyd, die spesifieke aard van die oortreding asook die reël wat as sodanig verontagsaam of oortree is.

- ❖ Dit word sterk aanbeveel dat 'n ondersoekdagboek gehou word. Die belangrikheid van so 'n dagboek is daarin geleë dat dit die spoedige afhandeling van die aangeleentheid en / of die redes vir 'n vertraging kan uitlig.
- ❖ Die werknemer moet 'n redelike tyd, verkieslik nie minder as twee werksdae nie, gegun word om hom voor te berei alvorens die beweerde klagte formeel hanteer word.
- ❖ Gedurende die verhoor het die werknemer die reg tot verteenwoordiging. Daar word egter aanbeveel dat sodanige verteenwoordiging te alle tye beperk word tot medewerknemers. 'n Werknemer is ook daarop geregtig om sy kant van die saak te stel, insae te hê tot relevante dokumentasie, die kruisverhoor van getuies, die roep van getuies, die indien van relevante dokumentasie asook die reg tot 'n tolk in 'n taal van sy keuse.
- ❖ Die voorsitter van die verhoor moet 'n onpartydige persoon wees.
- ❖ Die personeelafdeling kan deur enige van die partye betrokke by die verhoor, voor of tydens die verhoor, genader word ten einde klaarheid aangaande prosedurele – en substantiewe billikheid of enige ander relevante onduidelikhede te verkry.
- ❖ Indien die voorsitter van die verhoor 'n werknemer skuldig bevind aan die beweerde oortreding moet hy seker maak dat die sanksie die oortreding pas en dat dit goed vergelyk met vorige soortgelyke sake. Verder moet die voorsitter die werknemer skriftelik in kennis stel van die sanksie tesame met sy redes.
- ❖ Die werknemer moet ook in kennis gestel word van sy reg tot appèl sou hy ongelukkig wees met die uitslag van die verhoor. Twee werksdae om sodanige reg tot appèl uit te oefen word geag genoegsaam te wees. Die werknemer moet verder ook in kennis gestel word van sy reg om die naaste C.C.M.A. -kantore te nader indien hy dit sou verkies.

Salamon (1987:529) verwys na die dissiplinêre ondersoek as: "It is the point at which the formal control mechanism is actually applied between management and the offending employee." Van Zyl et al. (1996:61) wys daarop dat die Arbeidshof sover dit prosedurele billikheid betref, vereis dat daar te alle tye aan die beginsels van natuurlike reg voldoen moet word.

Dit is veral wenslik dat daar van 'n standaard riglyn gebruik gemaak word, om sodoende te verseker dat daar te alle tye aan prosedurele – en substantiewe billikheid voldoen word.

4.10.4 Tipes arbeidsgeskille

Bendix (1996:479) verwys na 'n arbeidsgeskil as: "... a continued disagreement between employers and their unions as regards any matter of common interest, any work-related factor affecting their relationship or any processes and structures established to maintain such relationship."

In voorafgaande definisie is die woord 'continued' van belang. Die blote lig van 'n grief of eis wat 'n verskil verteenwoordig, beteken nie noodwendig dat daar 'n dispuut ter sprake is nie. 'n Dispuut is slegs ter sprake indien daar hoegenaamd geen finale skikking bereik word ten opsigte van so 'n grief of eis nie of wanneer dit afgehandel word op 'n wyse wat nie aanvaarbaar is vir beide partye nie.

Daar moet tussen twee tipes arbeidsgeskille onderskei word naamlik:

- ❖ geskil van regte; en
- ❖ geskil van belange.

(a) Geskil van regte

Bendix (1996:480) wys daarop dat 'n geskil van regte daardie geskilem verteenwoordig waarop 'n party volgens wet geregtig is. Regte word in terme van die arbeidsverhouding verkry deur middel van die gemenereg, arbeidswetgewing, die indiensnemingskontrak, wetlik afdwingbare ooreenkomste asook gewoonte praktyke in die werkomgewing. Die oortreding van sodanige regte stel 'n kriminele oortreding daar. Bendix (1996:480) wys daarop dat 'n geskil van regte, te make het met onder meer die volgende aangeleenthede:

- ❖ die versuim van 'n party om die voorwaardes en bepalings van die indiensnemingskontrak te eerbiedig;

- ❖ die nalaat van 'n party om wetlik bepaalde diensvoorwaardes en prosedures te implementeer, soos onder andere maksimum werksure;
- ❖ 'n oortreding ingevolge die gemenereg;
- ❖ die versuim om 'n arbitrasiebeslissing of loonvasstelling na te kom.

Bendix (1996:480) wys verder daarop dat alhoewel pogings aangewend kan word om 'n geskil van regte deur onderhandeling of ander geskilbeslegtingsmeganismes op te los, voor en selfs nadat 'n dispuut verklaar is, neem die partye uiteindelik tog hul toevlug tot statutêre beslissing of arbitrasie.

(b) Geskil van belange

Bendix (1996:480) verwys na 'n geskil van belange as daardie aspekte waarop 'n party nie geregtig is nie, maar wat hy graag wil bekom. Die verkryging daarvan word bepaal deur die een party se vermoë om die ander te oortuig om sodanige toeweging te maak. Belange is dus onderworpe aan onderhandeling en sodra daar deur die partye 'n ooreenkoms bereik is, mag sodanige belange 'n reg word. Dispute van belang kom tot stand wanneer daar geen ooreenkoms bereik kan word aangaande eise of griewe nie.

Enige aangeleentheid wat konflik tussen die werkgewer en die werknemer tot gevolg het en nie gereguleer word deur wetgewing, ooreenkoms of gebruik nie, kan lei tot 'n dispuut van belang. Konsiliësie, bemiddeling en arbitrasie word as die mees geskikste metodes vir die oplossing van geskille gesien.

4.10.5 Metodes tot dispuutoplossing

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995:20) vereis dat enige kollektiewe ooreenkoms voorsiening moet maak vir die hantering van dispute wat moontlik mag voortspruit ten tye van die aanwending en / of interpretasie van sodanige ooreenkoms.

Indien sodanige kollektiewe ooreenkoms nie voorsiening maak vir die hantering van dispute nie, moet die dispuut verwys word na of die Kommissie vir Versoening,

Bemiddeling en Arbitrasie of die Arbeidshof wat ookal die gepaste sal wees in terme van die Wet.

Laasgenoemde kan egter lei tot onnodige uitgawes. In *Food & Allied Workers versus Clover SA Ltd* (2000) 21 ILJ 1443 (CCMA) het die kommissie hom soos volg uitgespreek, in 'n geskil waar die betrokke partye versuim het om te voldoen aan die vereistes van artikel 24(1) van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995): "In my view of the collective agreements in question not complying with the requirements of s 24(1) of the Act by providing for a procedure to resolve disputes of this nature, it will be recommended to the commission that the parties are ordered to pay the CCMA a fee for performing the dispute resolution function...."

4.10.6 Personeelvermindering ("Retrenchment")

Artikel 189 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995:172) reël die verpligtinge waaraan 'n werkgewer moet voldoen ten einde die ontslag van werknemers gegrond op die werkgewer se bedryfsvereistes te laat geskied. Dié artikel stel dit duidelik dat ten einde 'n billike en regverdigte vermindering van personeel te bewerkstellig, die werkgewer oorleg moet pleeg met die verteenwoordigende- of belanghebbende party, naamlik:

- ❖ iemand met wie die werkgewer volgens voorskrif van 'n kollektiewe ooreenkoms oorleg moet pleeg;
- ❖ in die afwesigheid van 'n kollektiewe ooreenkoms wat oorlegpleging vereis, met 'n werkplekforum, indien daar sodanige forum bestaan;
- ❖ in die afwesigheid van 'n werkplekforum, met enige geregistreerde vakbond wie se lede waarskynlik deur die ontslag geraak sal word;
- ❖ in die afwesigheid van sodanige vakbond, met die werknemers wat waarskynlik deur die heogde ontslag geraak sal word of hul verteenwoordigers wat vir daardie doel benoem is.

Die oorlegplegende partye moet poog om eenstemmigheid te bereik oor:

- ❖ geskikte maatreëls:
 - om die ontslag te vermy;
 - om die getal persone wat ontslaan word tot die minimum te beperk;
 - om die tydsberekening van die ontslag te verander; en
 - om die nadelige gevolge van die ontslag te versag;
- ❖ die metode vir die selektering van die werknemers wat ontslaan sal word; en
- ❖ uittreeloon vir die ontslane werknemers.

Die werkgewer moet aan die ander oorlegplegende party skriftelik alle tersaaklike inligting verstrek wat insluit, maar nie beperk is nie tot :-

- ❖ die redes vir die beoogde ontslag;
- ❖ die alternatiewe wat die werkgewer oorweeg het voordat hy ontslag voorgestel het en die redes waarom elk van daardie alternatiewe verwerp is;
- ❖ die getal werknemers wat waarskynlik geraak gaan word en die werkkategorieë waarin hulle in diens is;
- ❖ die voorgestelde metode vir die selektering van welke werknemers ontslaan moet word;
- ❖ die tydstip wanneer, of die tydperk waartydens, ontslag waarskynlik van krag sal word;
- ❖ die voorgestelde uittreeloon;
- ❖ enige bystand wat die werkgewer beoog om die werknemers wat waarskynlik ontslaan gaan word, aan te bied; en
- ❖ die moontlikheid van die toekomstige herindiensneming van die werknemers wat ontslaan word.

Die werkgewer moet die verhoë wat deur die ander oorlegplegende party gerig is, oorweeg en daarop reageer en indien die werkgewer nie daarmee eens is nie, moet die werkgewer redes daarvoor verstrek.

Die werkgewer moet die werknemers wat moontlik in gedrang mag wees selekteer volgens selekteringsmaatstawwe, naamlik:

- ❖ waaroor die oorlegplegende partye ooreengekom het; of
- ❖ wat indien daar nie oor maatstawwe ooreengekom is nie, billik en objektief is.

Die hof waak oor die uitvoering van bogenoemde verpligtinge. In *Fletcher versus Elna Sewing Machine Centres (Pty) Ltd* (2000) 21 ILJ (LC) spreek die hof hom soos volg daaroor uit: "In its definite judgement on the concept of consultation in the context of retrenchment, the Appellate Division, as it then was, in *Atlantis Diesel Engines (Pty) Ltd v National Union of Metalworkers* 1995 (3) SA 22 (A); (1994) 15 ILJ 1247 (A) determined that an employer's duty to consult with employees or their unions in the case of possible retrenchment, arises, as a general rule, both in logic and in law, when an employer, having foreseen the need for it, contemplates retrenchment."

Dit word sterk aanbeveel dat 'n personeelverminderingprosedure met die vakbond beding moet word gedurende periodes waartydens daar geen sprake is van personeelvermindering nie. Sodoende kan die emosionele kant van personeelvermindering effektief vermy word. Bylae "D" verskaf 'n praktiese voorbeeld van 'n personeelverminderingsooreenkoms.

4.11 Samevatting

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om in die konteks van 'n onderneming meer duidelikheid te verskaf rakende die dienskontrak, kollektiewe bedinging, konflik asook die noodsaaklikheid van formele prosedures, ten einde dissipline en orde te handhaaf, griewe te verminder en die ontslag van werknemers op 'n billike en regverdigte wyse te verseker.

Vervolgens word daar in hoofstuk vyf gefokus op die ontleding asook bespreking van die vernaamste bevindinge soos verkry vanuit die empiriese navorsing.

HOOFSTUK 5

DIE NAVORSINGSONTWERP EN DIE ONTLEDING ASOOK BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word 'n uiteensetting van die navorsingsontwerp asook die vernaamste bevindinge soos uit die vraelyste verkry, bespreek.

Die bevindinge word aangebied en beskryf met behulp van figure en tabelle. Alle figure en tabelle wat die navorsingsresultate weerspieël, is deur die navorser saamgestel en geïnterpreteer. Daar is voorts deurgaans gepoog om verhande met die teoretiese onderhou aan te dui.

Die bevindinge word aangebied in die volgorde van die antwoorde in die vraelys (sien bylae B). Afdeling A bevat die biografiese gegewens, afdeling B fokus op aspekte rakende kommunikasie, afdeling C is gerig op arbeidsverhoudinge, afdelings D en E gee 'n blik op onderskeidelik konflik en kultuur, afdeling F handel oor die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge, afdeling G fokus op besluitneming met afdeling H meerendeels gerig op algemeen onderliggende vrae.

5.2 Die navorsingsontwerp en -proses

Vervolgens word daar gelet op die navorsingsontwerp en word daar verder gewys op besondere probleme wat tydens asook met die navorsing ervaar is.

Soos in hoofstuk een uiteengesit en gemotiveer, bestaan hierdie navorsing uit 'n teoretiese komponent (hoofstukke drie en vier) asook 'n empiriese komponent (hoofstuk vyf). Die motivering vir asook uiteensetting van die teoretiese gedeelte is volledig in hoofstuk een

behandel. Gevolglik word in hierdie hoofstuk slegs die empiriese gedeelte van die navorsingsontwerp weergegee.

5.2.1 Werkswyse

'n Voorondersoek wat literatuurstudie, gesprekvoering met personeel van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, se Skool vir Menslikehulpbron Bestuur en veral dan diegene wat oorwegend betrokke is met die vak bedryfsosiologie is onderneem. Verder is daar ook gesprek gevoer met ander kundiges op die toepaslike gebied wat daartoe meegewerk het dat die navorser die nodige kennis oor die ondersoekterrein verkry het.

Vraelyste wat aan die voorafbepaalde doelwitte moes voldoen is opgestel en gefinaliseer deur die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO. 'n Dekbrief wat die doel van die studie verduidelik, is tesame met die vraelys aan die individuele lede van die teikengroep oorhandig (bylaes A en C). Die vraelys was beskikbaar in beide Afrikaans en Engels.

Aangesien die doelwitpopulasie relatief groot genoeg was is al die respondente van die doelwitpopulasie vir die doel van hierdie studie, ingesluit. Volgens die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO sou vyf-en-twintig tot dertig respondente werksaam in die bestuursvlakke soos na verwys in die vraelys, vraag A3, voldoende wees. Die vraelyste is uitgestuur na 31 repondente werksaam in die vlakke soos vroeër na verwys.

'n Totaal van 26 vraelyste is aan die navorser terugbesorg. Laasgenoemde verteenwoordig 'n totale persentasie gelykstaande aan 16.0% van die populasiegroep, wat om redes onbekend aan die navorser, nagelaat het om die vraelyste terug te besorg.

Die doelwitpopulasie het bestaan uit beide mans en vroue wat tans bestuursposisies in die houermaatskappy bekleë. Die respondente moes aan sekere eienskappe voldoen, naamlik:

- Moet werksaam wees in een van die vier divisies, naamlik Kwa-Zulu Natal, Vaal Driehoek, Noordwes of die Wes-Kaap;
- Moet een van die volgende bestuursposisies bekleë, naamlik werksbestuurder, area- of divisie bestuurder;

Die vraelyste aan die respondente versend by wyse van die onderneming se interne stelsel en op dieselfde wyse aan die navorser terugbesorg.

In samewerking met die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO, is daar deur middel van die SAS-rekenaarprogram bepaalde statistiese verwerkings gedoen ten opsigte van die response soos ontvang vanaf respondente.

Die vernaamste navorsingsbevindinge sal vervolgens bespreek word.

5.3 Die vernaamste navorsingsbevindinge

Die bevindinge word in volgorde soos in die vraelys vervat, soos volg aangebied. Die vraelys bestaan uit:

Afdeling A: Biografiese besonderhede

Afdeling B: Kommunikasie

Afdeling C: Arbeidsverhoudinge

Afdeling D: Konflik

Afdeling E: Kultuur

Afdeling F: Praktisering van arbeidsverhoudinge

Afdeling G: Besluitneming

Afdeling H: Algemeen

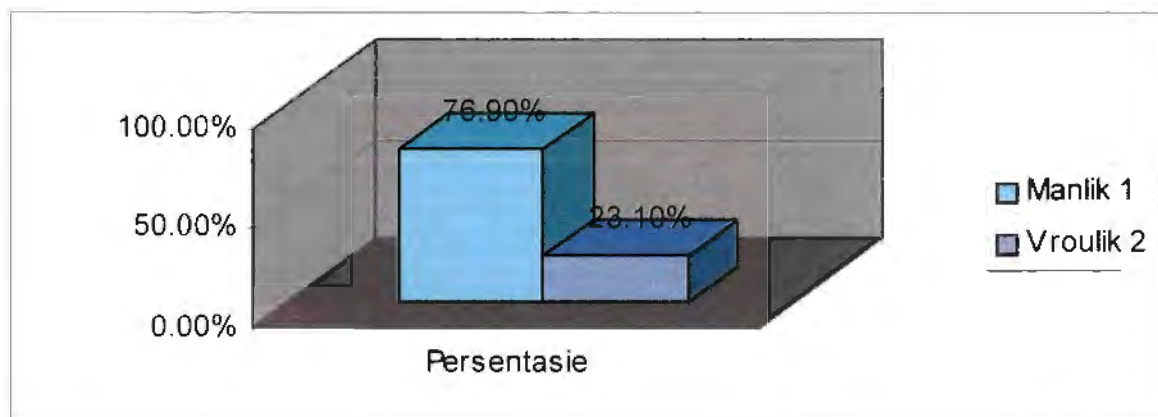
Daar is van die respondente verwag om al die afdelings te voltooi.

5.3.1 Afdeling A: Biografiese inligting (Vrae 1 – 5)

Die biografiese inligting sien soos volg daarna uit.

Figuur 5.1: Geslag van respondente

Figuur 5.1 dui die geslag van die respondente aan. Manlike respondente verteenwoordig 76.90% van die bevolkingsgroep terwyl vroulike respondente 23.10% verteenwoordig. Omdat geslag in hierdie studie nie werklik beduidend is ten opsigte van tendense nie word dit slegs as biografiese inligting aangedui.



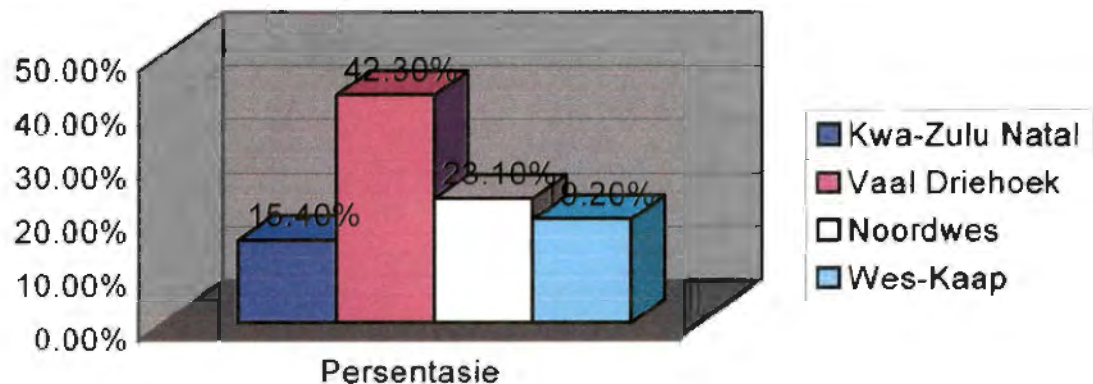
Tabel 5.1: Ouderdomsverspreiding

| Ouderdom | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| 20-29 | 11.50% | 3 | 3 | 11.50% |
| 30-39 | 34.60% | 9 | 12 | 46.20% |
| 40-49 | 38.50% | 10 | 22 | 84.60% |
| 50-59 | 7.70% | 2 | 24 | 92.30% |
| 60 en ouer | 7.70% | 2 | 26 | 100.00% |

Tabel 5.1 dui die ouderdomsverspreiding van die respondente aan. Uit genoemde tabel is dit duidelik dat die meerderheid respondente 'n eweredige verspreiding toon in die

ouderdomsgroepe 30-39 en 40 – 49 jaar. Slegs 11.50% en 15.40% van die respondente bevind hulle in onderskeidelik die 20 – 29 en 50 jaar en ouer, kategorie.

Figuur 5.2: Divisie waarin werksaam



Uit figuur 5.2 is dit beduidend dat die meerderheid respondente werksaam is in die Vaal Driehoek, gevolg deur onderskeidelik Noordwes 23.10%, Wes-Kaap 19.20% en Kwa-Zulu Natal 15.40%. Hierdie data word egter slegs as biografiese inligting aangedui.

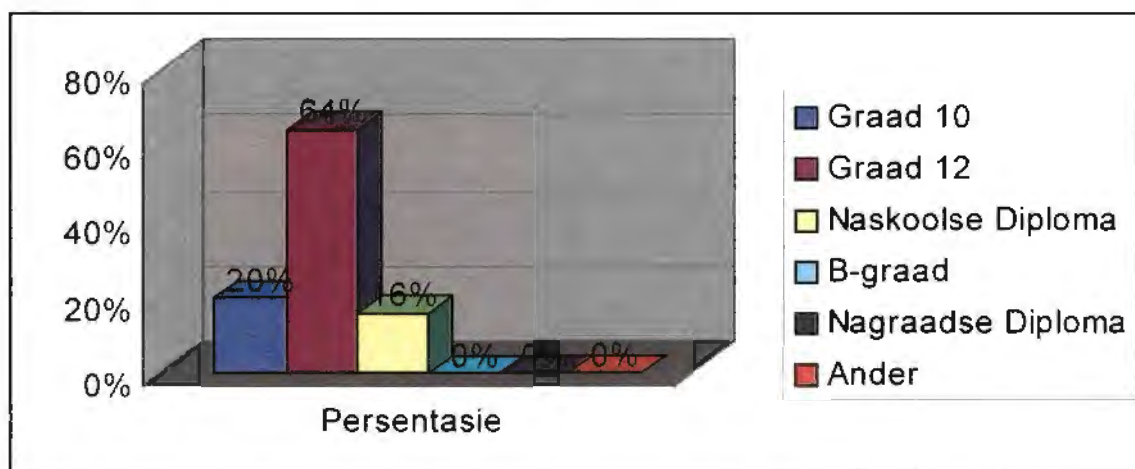
Tabel 5.2: Posisie in die bestuurshierargie

Daar is 'n beduidende en sinvolle hiërgiese verspreiding van dié bestuursvlakke in tabel 5.2 wat tydens hierdie navorsing gebruik is. Slegs 25 respondente het hierdie vraag beantwoord. Daar kan geen verklaring gebied word vir die feit dat een van die respondente nagelaat het om hierdie spesifieke vraag te beantwoord nie.

| Opleiding | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|--------------------|-------------|------------|-------------------------|----------------------------------|
| Werksbestuurder | 68.00% | 17 | Ouderdom 24 25 | Persentasie 96.00% 100.00% |
| Area Bestuurder | 28.00% | 7 | | |
| Divisie Bestuurder | 4.00% | 1 | | |

Figuur 5.3: Hoogste skool opleiding behaal

In figuur 5.3 is dit beduidend dat die meerderheid respondente (80.0%) (64.0% + 16.0%) oor 'n graad 12 en hoër kwalifikasie beskik. Die res naamlik, 20.0% beskik oor 'n graad 10 kwalifikasie. Geen respondent beskik oor 'n kwalifikasie laer as graad 10 nie. Uit die gegewens kan dus afgelei word dat 'n aanvaarbare gemiddelde akademiese standaard onder die respondente teenwoordig is.



5.3.2 Afdeling B: Kommunikasie (Vrae 6 – 11)

Tabel 5.3: Hoe vind kommunikasie plaas

Alhoewel 'n beduidende hoeveelheid van die respondente (61.5%) in tabel 5.3 meen dat kommunikasie in die onderneming beide opwaarts en afwaarts geskied blyk dit nogtans dat 'n beduidende groep (38.5%) nie hierdie mening deel nie en daarop wys dat een-rigting kommunikasie geredelik plaasvind.

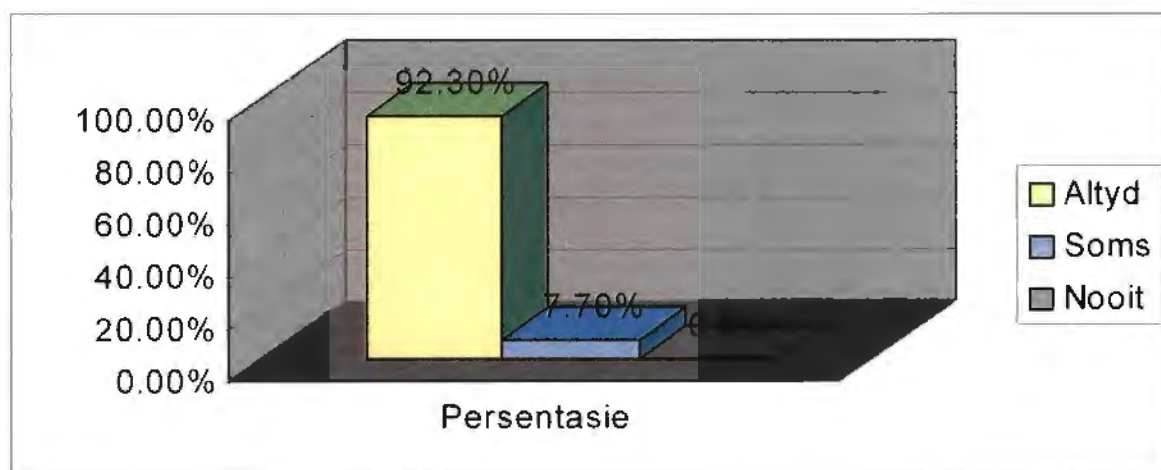
| Kommunikasie vlak | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Opwaarts | 15.40% | 4 | 4 | 15.40% |
| Afwaarts | 23.10% | 6 | 10 | 38.50% |
| 1 + 2 | 61.50% | 16 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Tabel 5.4: Gereelde vergaderings met ondergeskiktes

In tabel 5.4 is 'n beduidende meerderheid respondente (92.30%) dit eens dat vergaderings met ondergeskiktes gereeld plaasvind. Slegs 'n onbeduidende hoeveelheid respondente (7.70%) meen dat dit nie die geval is nie.

| Hoe gereeld? | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|---------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Weekliks | 92.30% | 24 | 24 | 92.30% |
| Twee-weekliks | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Maandeliks | 7.70% | 2 | 26 | 100.00% |
| Ad-hoc | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Soms | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Figuur 5.4: Terugvoer na ondergeskiktes



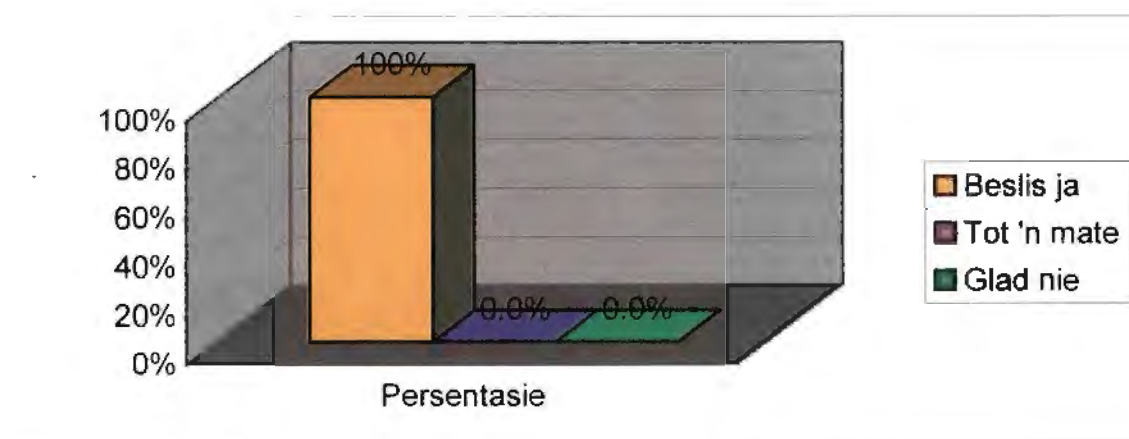
'n Beduidende meerderheid respondente (92.30%) in figuur 5.4 is dit eens dat terugvoering na ondergeskiktes gereeld plaasvind. Slegs 'n onbeduidende hoeveelheid respondente (7.70%) meen dat dit nie die geval is nie. Daar kan dus afgelei word dat terugvoering na ondergeskiktes wel geskied.

Tabel 5.5: Terugvoer na toesighouer

| Hoe gereeld? | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|--------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Altyd | 86.60% | 22 | 22 | 84.60% |
| Soms | 15.40% | 4 | 26 | 100.00% |
| Nooit | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Volgens tabel 5.5 kan die afleiding gemaak word dat 'n beduidende meerderheid van respondente (86.60%) dit eens is dat terugvoering na die toesighouersvlak gereeld plaasvind. Tot 'n mindere mate meen respondente (15.40%) dat terugvoering na toesighouersvlak nie op só 'n gereelde basis geskied nie.

Figuur 5.5: Belangrikheid van kommunikasie



Uit meegaande figuur 5.5 se gegewens kan afgelei word dat daar beslis eenstemmigheid onder respondente (100.0%), bestaan aangaande die belangrikheid van kommunikasie as hulpmiddel tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte.

Tabel 5.6: Kommunikasie metode

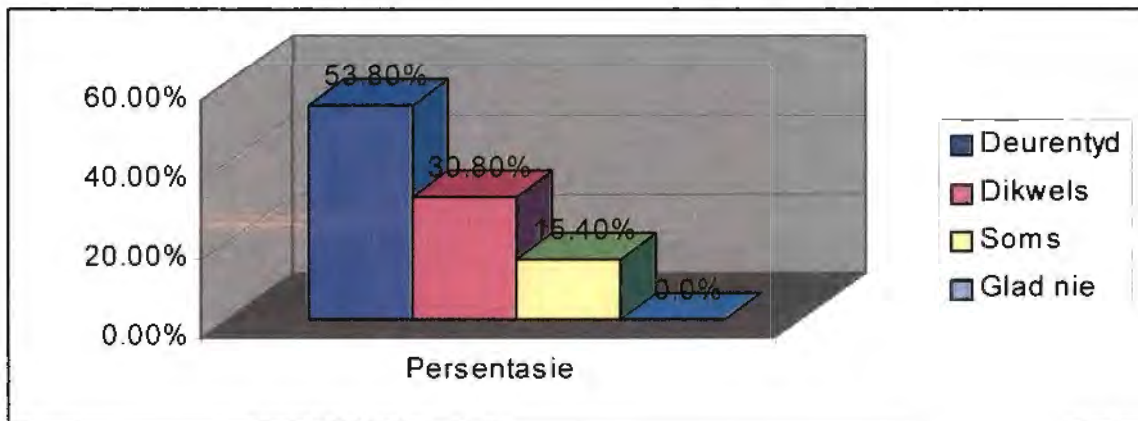
Uit die inligting soos weergegee in tabel 5.6 meen respondente dat sommige kommunikasie (46.20%) skriftelik asook mondeling geskied. Ander respondente is van mening dat kommunikasie óf mondeling (30.8%) óf skriftelik (11.50%) geskied. Slegs

(11.50%) van die respondente meen dat kommunikasie skriftelik, mondeling asook elektronies geskied.

| Metode | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Skriftelik | 11.50% | 3 | 3 | 11.50% |
| Mondeling | 30.8% | 8 | 11 | 42.30% |
| Geen | 0.0% | 0 | 0 | 0.0% |
| Elektronies | 0.0% | 0 | 0 | 0.0% |
| 1 + 2 | 46.20% | 12 | 23 | 88.50% |
| 1 + 2 + 4 | 11.50% | 3 | 26 | 100% |

5.3.3 Afdeling C: Arbeidsverhoudinge (Vrae 12 – 21)

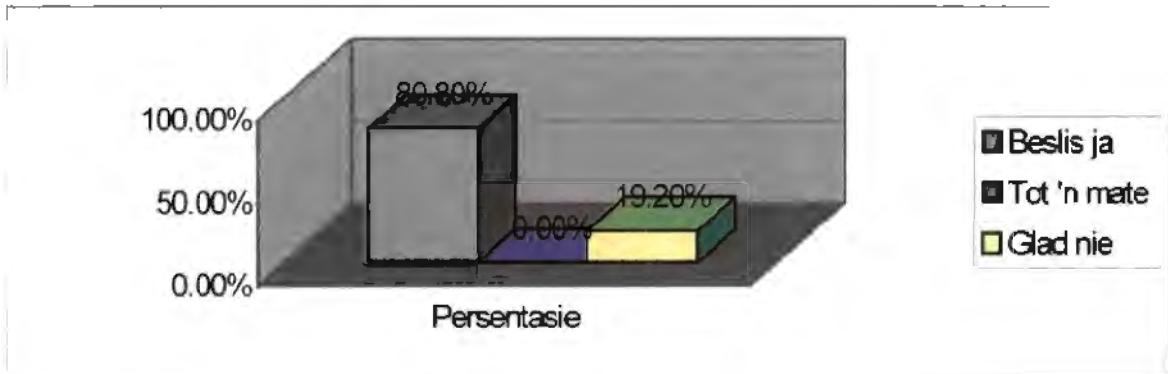
Figuur 5.6: Die invloed van wetgewing



Uit die gegewens soos verkry vanuit figuur 5.6 is net meer as die helfte van die respondente (53.80%) van mening dat wetgewing die onderneming sonder twyfel beïnvloed. Tesame met respondente (30.80%) wat meen dat wetgewing dikwels die onderneming beïnvloed vorm hierdie twee groepe gesamentlik, 'n beduidende mening dat wetgewing wel die onderneming beïnvloed. Die res van die respondente (15.40%) meen dat wetgewing die onderneming net soms beïnvloed.

Figuur 5.7: Dienskontrakte

Uit Figuur 5.7 kan afgelei word dat die onderneming die wetlike voorskrifte in hierdie verband nakom aangesien 'n beduidende meerderheid respondente (80.80%) meen dat daar wel geskrewe indiensnemingskontrakte met individuele werknemers in plek is. Die res van die respondente (19.20%) meen egter dat die teendeel waar is.



Tabel 5.7: Noodsaaklikheid van 'n erkenningsooreenkoms

| Noodsaaklikheid | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|------------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 46.20% | 12 | 12 | 46.20% |
| Tot 'n mate | 46.20% | 12 | 24 | 92.30% |
| Glad nie | 7.70% | 2 | 26 | 100.00% |
| Beskik nie oor een nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Onseker | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Tabel 5.7 handel oor die noodsaaklikheid of belangrikheid van 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakbond. Uit die gegewens in bogenoemde tabel kan die afleiding gemaak word dat daar 'n algemene gevoel onder respondente bestaan, wat wissel vanaf 'n mate (46.20%) tot 'n besliste ja (46.20) dat die onderneming oor 'n erkenningsooreenkoms met die vakbond moet beskik. 'n Verdere afleiding wat gemaak kan word en ook inskakel by die respons verkry in tabel 5.13 bevestig dat die meerderheid respondente meen dat

vakbonde as sulks, nie 'n wesenlike probleem vir beide hulself asook die onderneming inhou nie.

Tabel 5.8: Is die arbeidsverhoudingebeleid algemeen bekend?

In gevolg tabel 5.8 kan die afleiding gemaak word dat die onderneming wel oor 'n arbeidsverhoudingebeleid beskik en dat dit verder algemeen bekend is aan respondente (76.90%).

| Bekend al dan nie | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Ja | 76.90% | 20 | 20 | 76.90% |
| Nee | 7.70% | 2 | 22 | 84.60% |
| Onseker | 15.40% | 4 | 26 | 100.00% |

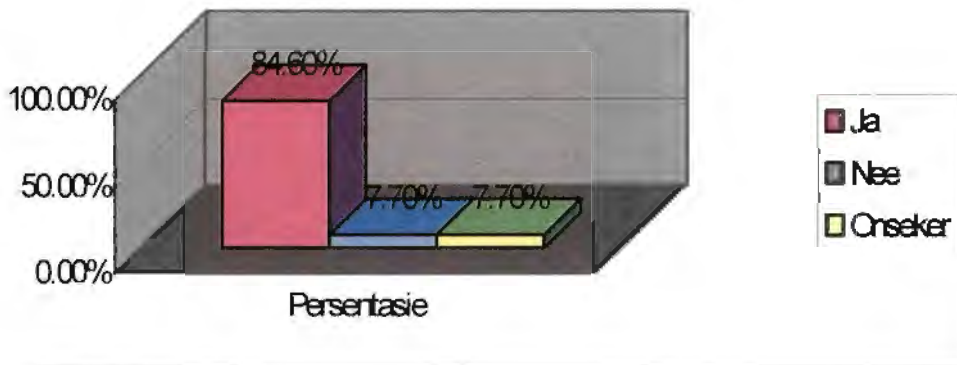
Tabel 5.9: Is daar 'n grieweprocedure in plek?

Uit die gegewens van tabel 5.9 kan die afleiding gemaak word dat die onderneming wel oor 'n grieweprocedure beskik en dat respondente(76.90%) daarmee vertrou is.

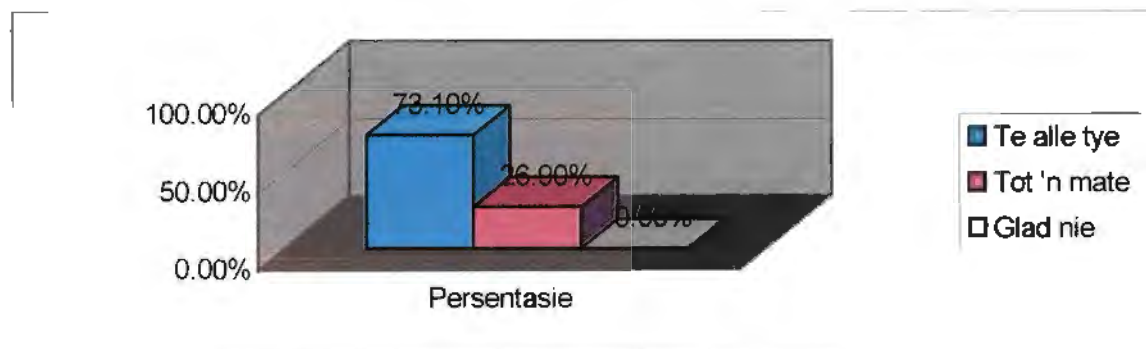
| Grieweprocedure | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-----------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 76.90% | 20 | 20 | 76.90% |
| Tot 'n mate | 15.40% | 4 | 24 | 92.30% |
| Glad nie | 7.70% | 2 | 26 | 100.00% |
| Onseker | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Figuur 5.8: Is daar 'n dissiplinêre procedure in plek?

In gevolg die gegewens van figuur 5.8 kan die afleiding gemaak word dat die onderneming wel oor 'n dissiplinêre procedure beskik en dat respondente (84.60%) vertrou is daarmee.



Figuur 5.9: Konsekwentheid ten opsigte van die toepassing van die dissiplinêre prosedure.



Volgens data verkry vanuit figuur 5.9 kan die afleiding gemaak word dat die onderneming tot 'n baie groot mate konsekwent is ten opsigte van die toepassing van dissipline per se, ongeag die posisie van die aangeklaagde. Die res van die respondente (26.90%) meen egter dat konsekwent slegs tot 'n mate geskied. Dit is beduidend dat nie een van die respondente meen dat dit glad nie konsekwent toegepas word nie.

Tabel 5.10: Gesindheid teenoor vakhondlidmaatskap

| Gesindheid | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|---------------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Tot 'n mate | 15.40% | 4 | 4 | 15.40% |
| Glad nie | 84.60% | 22 | 26 | 100.00% |
| Slegs vir my | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |
| Slegs vir die onderneming | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Uit die data van tabel 5.10 kan afgelei word dat die onderneming vakbondlidmaatskap nie as 'n bedreiging ervaar nie. Response verkry vanaf respondente (84.60%) toon aan dat hulle nie 'n weselike probleem ervaar ten opsigte van vakbondlidmaatskap nie.

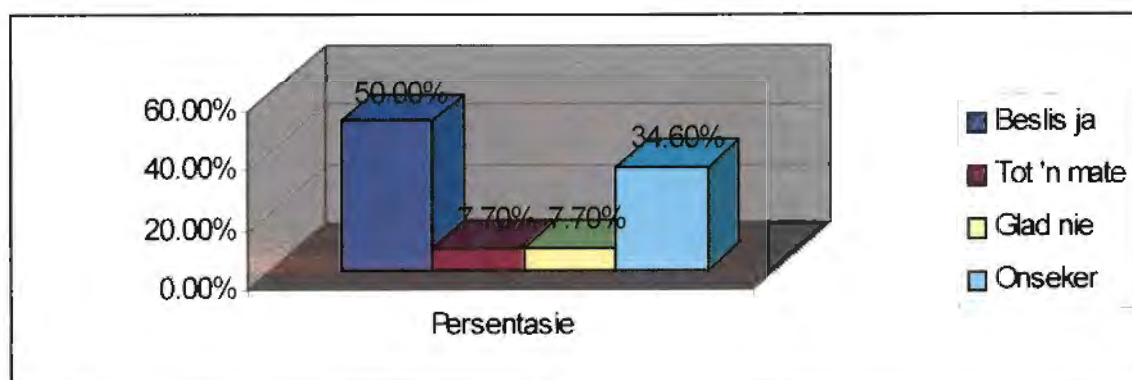
Hierdie afleiding stem korreleer met data soos vervat in tabel 5.11 wat daarop wys dat respondente 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakbond as noodsaaklik beskou.

Tabel 5.11: Noodsaaklikheid van 'n erkenningsooreenkoms

Uit die data van tabel 5.11 kan afgelei word dat 'n beduidende meerderheid respondente (84.60%) van mening is dat 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakbond noodsaaklik is. Slegs 'n klein minderheidsgroep (15.40%) glo nie dat 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakbond noodsaaklik is nie.

| Noodsaaklikheid | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe | Kummulatiewe |
|-----------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| | | | Frekwensie | Persentasie |
| Tot 'n hoë mate | 84.60% | 22 | 22 | 84.60% |
| Tot 'n mate | 15.40% | 2 | 26 | 100% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0% |

Figuur 5.10: Stakingshanteringsprosedure in plek?



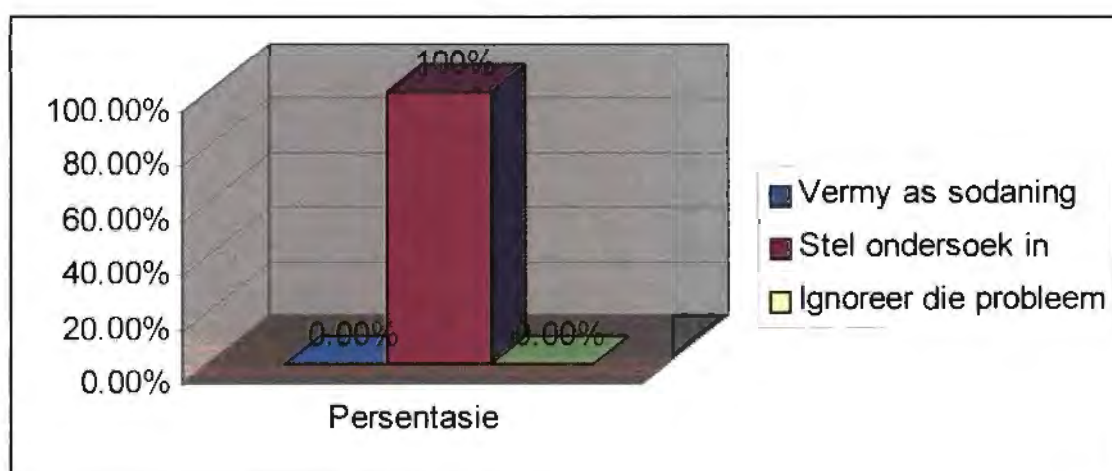
Volgens die gegewens van figuur 5.10 dui die helfte van die respondente (50.0%) aan dat die onderneming beslis 'n stakingsprosedure in plek het. Die ander respondente (7.70%) meen dat dat daar tot 'n sekere mate wel 'n stakingsprosedure in plek is, met (7.70%) van

die respondente wat van mening is dat daar glad nie 'n stakingsprosedure in plek is nie. Die res van die respondente (34.60%) voel onseker hieroor.

5.3.4 Afdeling D: Konflik (Vrae 22 – 23)

Figuur 5.11: Die hantering van konflik

Al die respondente (100.00%), is van mening dat hulle tydens die hantering van moontlike gevalle van konflik beslis eers ondersoek sal instel na die oorsaak daarvan.



Tabel 5.12: Is konflik destruktief?

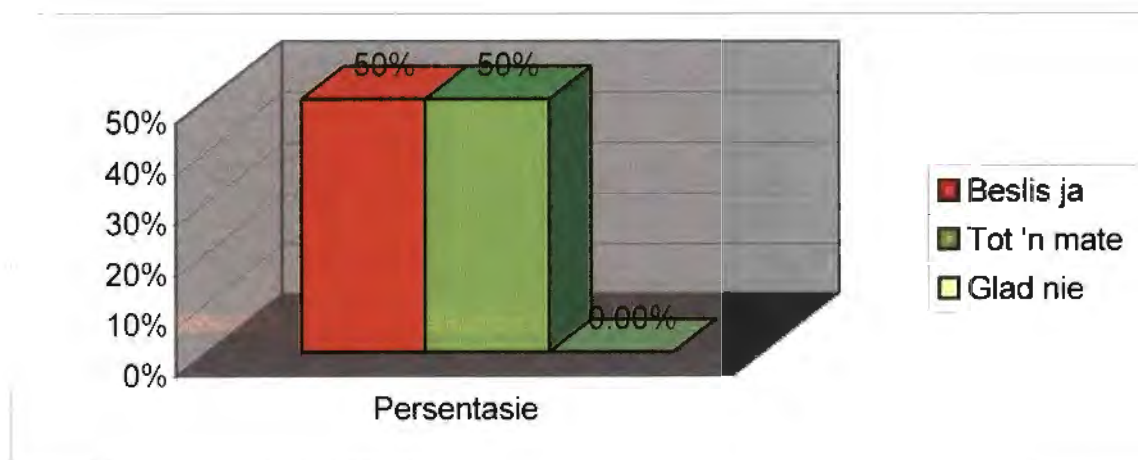
Uit die gegewens van tabel 5.12 blyk dit dat bykans die helfte van die respondente (42.30%) konflik as destruktief ervaar. Tesame met die respondente (19.20%) wat voel dat konflik wel tot 'n mate destruktief is kan die afleiding gemaak word dat konflik tot 'n groot mate as destruktief ervaar word.

| Destruktief? | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|--------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 42.30% | 11 | 11 | 42.30% |
| Tot 'n mate | 19.20% | 5 | 16 | 61.50% |
| Glad nie | 38.50% | 10 | 26 | 100.00% |

5.3.5 Afdeling E: Kultuur (Vrae 24 – 28)

Figuur 5.12: Gemaklikheid met die kultuur van die onderneming

Uit die gegewens soos vervat in onderstaande figuur 5.12 kan die afleiding gemaak word dat al die respondente (50.0% + 50.0%) die kultuur van die onderneming redelik aanvaarbaar vind.

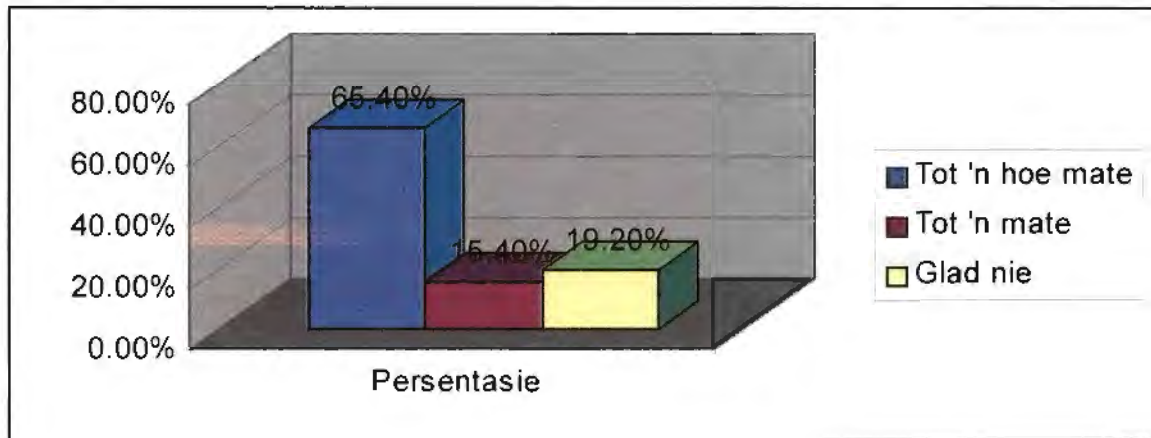


Tabel 5.13: Mate van sekuriteit wat ervaar word

| Mate van sekuriteit | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|---------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Tot 'n hoë mate | 68.00% | 17 | 17 | 68.00% |
| Tot 'n mate | 32.00% | 8 | 25 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Die gegewens in tabel 5.13 wys daarop dat 'n hoogs beduidende persentasie van respondente (68.00%) tot 'n hoë mate sekuriteit ervaar. Tesame met die res van die respondente (32.00%) wat sekuriteit tot 'n mate beleef kan die afleiding gemaak word dat al die respondente (68.00% + 32.00%) in ondernemingsverband sekerheid ervaar.

Figuur 5.13: Invloed van die Wet op Gelyke Indiensname.



Die persentasie verhouding in figuur 5.13 dui daarop dat 'n beduidende persentasie van die respondente (65.40%), nie net bewus is van dié Wet nie maar ook moontlik bewus is van die feit dat, soos verwys na in hoofstuk een, Indgro Holdings se missie wat die beginsel van gelyke hantering van alle werknemers onderskryf.

Tabel 5.14: Samehorigheidsgevoel

| Samehorigheid | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-----------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Tot 'n hoë mate | 61.50% | 16 | 16 | 61.50% |
| Tot 'n mate | 19.20% | 5 | 21 | 80.80% |
| Glad nie | 19.20% | 5 | 26 | 100.00% |

Tabel 5.14 se gegewens dui daarop dat 'n beduidende persentasie van die respondente (61.50%) 'n definitiewe samehorigheidsgevoel in die onderneming beleef wat beslis verband hou met die missie van Indgro Holdings, soos verwys na in hoofstuk een, wat onder andere onderneem om nie net te alle tye te verseker dat individue met respek hanteer word nie maar dat eerlikheid en lojaliteit ook gehandhhaaf sal word. Hiërdie samehorigheidsgevoel stem dan verder ook ooreen en sluit aan by die positiewe interpretasies wat verkry is van beide figuur 5.11 asook tabel 5.14.

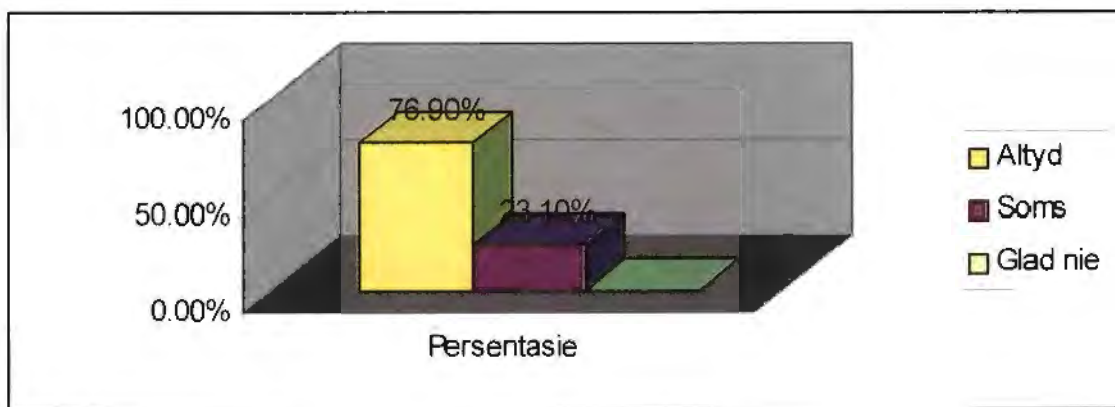
Afdeling F: Praktisering van arbeidsverhoudinge (Vrae 29 – 32)

Tabel 5.15: Gebruikmaking van die basiese bestuurstake

| Gebruikmaking | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe | Kummulatiewe |
|---------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| | | | Frekwensie | Persentasie |
| Altyd | 88.50% | 23 | 23 | 88.50% |
| Dikwels | 7.70% | 2 | 25 | 96.20% |
| Selde | 3.80% | 1 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Vanuit die gegewens van tabel 5.15 kan die afleiding gemaak word dat die respondente (88.50%) wel op 'n daaglikse basis gebruik maak van die basiese bestuurstake. Hierdie interpretasie hou dan ook nou verband met die sukses wat bebaal word met die gegewens ten opsigte van figuur 5.14 asook tabelle 5.16 en 5.17.

Figuur 5.14: Bereiking van ondernemingsdoelwitte



Figuur 5.14 se gegewens dui daarop dat die onderneming sy doelwitte bykans altyd bereik. Bogenoemde interpretasie word ondersteun met die response soos verkry en wat toon dat 'n beduidende persentasie van die respondente (77.00%) dit eens is dat ondernemingsdoelwitte altyd bereik word. Tesame met die respondente (23.00%) wat aantoon dat ondernemingsdoelwitte soms bereik word, kan die afleiding gemaak word dat die onderneming bykans altyd sy gestelde doelwitte hereik. 'n Verdere afleiding wat uit

tabel 5.15 tesame met tabelle 5.16 en 5.17 gemaak kan word is dat die onderneming se sukses ten opsigte van die bereiking van gestelde doelwitte tot 'n mate gelee is indie gebruik van die basiese bestuurstake asook die evaluering en gebruikmaking van individuele voorstelle en idees.

Tabel 5.16: Word individue toegelaat om voorstelle of idees na vore te bring?

| Insette lewer | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe | Kummulatiewe |
|---------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| | | | Frekwensie | Persentasie |
| Altyd | 73.10% | 19 | 19 | 73.10% |
| Dikwels | 19.20% | 5 | 24 | 92.30% |
| Soms | 7.70% | 2 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Die gegewens van tabel 5.16 wys daarop dat individue wel toegelaat word om voorstelle en idees na vore te bring. Die respondente (73.10%) toon aan dat hulle altyd toegelaat word om voorstelle en idees na vore te bring. Die ander respondente meen dat hulle respektiewelik dikwels (19.20%) en soms (7.70%) as sodanig toegelaat word. Dit is beduidend om daarop te let dat geen van die respondete aangetoon het dat hulle glad nie toegelaat word om voorstelle of idees na vore te bring nie.

Tabel 5.17: Word die haalbaarheid van idees soos verkry, wel ondersoek?

| Ondersoek | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe | Kummulatiewe |
|-----------|-------------|------------|--------------|--------------|
| | | | Frekwensie | Persentasie |
| Altyd | 69.20% | 18 | 18 | 69.20% |
| Dikwels | 19.20% | 5 | 23 | 88.50% |
| Soms | 11.50% | 3 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Die gegewens soos vervat in tabel 5.17 is beduidend van die feit dat individuele voorstelle en idees wel in ondernemingsverband ondersoek word. 'n Beduidende respons word verkry van die respondente (69.20%) wat meen dat die haalbaarheid van voorstelle en idees altyd ondersoek word. Die oorblywende respondente meen dat dit dikwels

(19.20%) geskied terwyl ander (11.50%) meen dat dit soms geskied. Dit is beduidend om te let dat nie een van die respondente van mening is dat dit nooit plaasvind nie.

5.3.6 Afdeling G: Besluitneming (Vrae 33 – 35)

Tabel 5.18: Word besluite eensydig deur bestuur geneem?

| Eensydige besluite | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|--------------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Altyd | 19.20% | | 5 | 19.20% |
| Dikwels | 19.20% | 5 | 10 | 38.50% |
| Selde | 61.50% | 16 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Tabel 5.18 se gegewens dui daarop dat 'n beduidende persentasie van die respondente (61.50%) meen dat bestuur selde eensydige besluite neem asook implimenter. Uit die res van die respondente meen sommige (19.20%) dat bestuur altyd eensydige besluite neem terwyl ander (19.20%) van mening is dat eensydige besluitneming selde plaasvind. Die afleiding kan dus gemaak word dat bestuur tot 'n groot mate wel deelnemend bestuur, maar waar geregverdig volgens besigheidsbeginsels of geregverdigde kriteria, nie sal skroom om wel eensydige besluite te neem nie. Hierdie afleiding word verder ondersteun deur die gegewens van tabel 5.19.

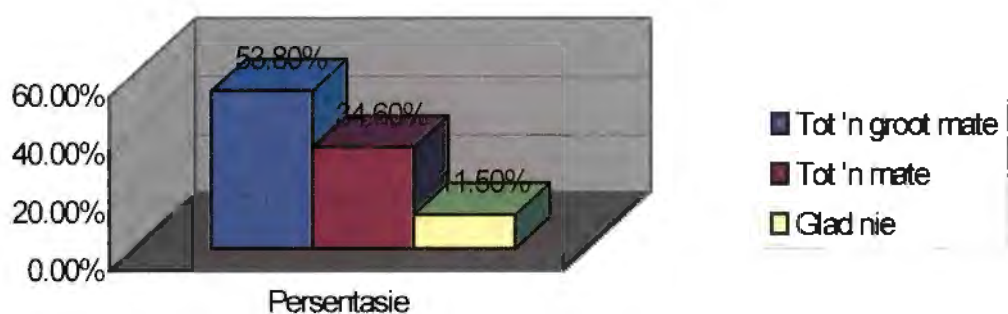
Tabel 5.19: Word werknemers by die besluitnemingsproses betrek?

| Vlak van deelname | Persentasie | Frekwensie | Kummulat. Frekwensie | Kummulat. Persentasie |
|-------------------|-------------|------------|----------------------|-----------------------|
| Altyd | 7.70% | 2 | 2 | 7.70% |
| Dikwels | 73.10% | 19 | 21 | 80.80% |
| Selde | 7.70% | 2 | 23 | 88.50% |
| Glad nie | 11.50% | 3 | 26 | 100.00% |

Die gegewens soos vervat in tabel 5.19 dui daarop dat werknemers wel tot 'n groot mate betrek word by die besluitnemingsproses. 'n Beduidende persentasie van die respondente (73.10%) meen dat werknemers dikwels by die besluitnemingsproses betrek word, terwyl

ander (7.70%) meen dat werknemers altyd betrek word. Gesamentlik verteenwoordig genoemde groepe 'n groot deel van die respondente (80.80%) en ondersteun as sulks bogenoemde afleiding. Dit blyk egter dat daar, alhoewel tot 'n geringe mate, wel die 'n persepsie bestaan dat werknemers nie betrek word by die besluitnemingsproses nie.

Figuur 5.15: Watter waarde heg bestuur aan werknemers se bydrae tot besluitneming?



Uit die gegewens van figuur 5.15 kan die afleiding gemaak word dat daar 'n beduidende indikasje is dat bestuur waarde heg aan werknemers se betrokkenheid asook byrae tot besluitneming. Dié afleiding is gegrond op die feit dat die helfte van die respondente (53.80%) meen dat bestuur tot 'n groot mate waarde heg aan werknemers se betrokkenheid by besluitneming terwyl 'n verdere groep (34.60%) meen dat dit net tot 'n mate die geval is.

5.3.7 Afdeling H: Algemeen (Vrae 33 – 35)

Tabel 5.20: Rig norme en waardes, gedrag in die onderneming?

| Gedrag | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 69.20% | 18 | 18 | 69.20% |
| Tot 'n mate | 11.50% | 3 | 21 | 80.80% |
| Glad nie | 19.20% | 5 | 26 | 100.00% |
| Onseker | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Tabel 5.20 se gegewens is beduidend dat norme en waardes, gedrag in die onderneming rig. 'n Beduidende respons is van respondente (69.20%) verkry wat meen dat norme en waardes beslis gedrag rig in die onderneming. Ander response soos verkry van die oorblywende respondente is dat dit tot 'n mate (11.50%) die geval is terwyl die res(19.20%) van mening is dat dit glad nie die geval is nie.

Tabel 5.21: Word die onderneming enigins deur die ekonomiese afplating beïnvloed?

| Invloed | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 76.90% | 20 | 20 | 76.90% |
| Tot 'n mate | 23.10% | 6 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

In tabel 5.21 toon 'n beduidende persentasie van die respondente (76.90%) aan dat die onderneming beslis beïnvloed word deur die afplating in die ekonomie. Die res van die respondente meen dat die onderneming wel tot 'n mate (23.10%), beïnvloed word.

Tabel 5.22: Word die onderneming enigins deur die politieke omgewing beïnvloed?

| Invloed | Persentasie | Frekwensie | Kummulatiewe Frekwensie | Kummulatiewe Persentasie |
|-------------|-------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| Beslis ja | 19.20% | 5 | 5 | 19.20% |
| Tot 'n mate | 80.80% | 21 | 26 | 100.00% |
| Glad nie | 0.00% | 0 | 0 | 0.00% |

Uit die gegewens van tabel 5.22 blyk dit dat die politieke omgewing tot 'n mate (80.80%) invloed uitoefen op die onderneming. Die oorblywende respondente (19.20%) meen egter dat die politieke omgewing beslis die onderneming as sulks beïnvloed. Die afleiding dat die politieke omgewing tot 'n mate invloed uitoefen op die onderneming kan dus wel gemaak word.

5.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die empiriese data soos verkry vanuit die vraelyste, ontleed en bespreek.

Die doel van die ondersoek was om by wyse van 'n literatuurstudie, asook 'n empiriese ondersoek die verskynsel van die praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming te verken, en moontlike verklarings te bied, aangaande daardie aspekte wat tot die effektiwiteit óf oneffektiwiteit van die onderneming as sosiale sisteem bydrae.

Die bevindinge soos verkry vanuit die empiriese ondersoek sal vervolgens vergelyk word met die teoretiese aannames relevant tot die doel van die ondersoek soos verkry vanuit sekondêre bronne.

Die eerste teoretiese aanname soos vervat in hoofstuk een aanvaar dat korrektiewe maatreëls konsekwent toegepas moet word. Uit hierdie navorsing is daar gevind dat 73.10% van die respondente daarvan oortuig is dat korrektiewe maatreëls wel konsekwent in die onderneming toegepas word, ongeag die posisie van die aangeklaagde. Die res 26.90%, meen egter dat konsekwentheid in hierdie geval slegs tot 'n mate plaasvind. Dit is egter beduidend dat nie een van die respondente aangedui het dat korrektiewe maatreëls geensins konsekwent toegepas word nie.

Die tweede teoretiese aanname is, naamlik dat effektiewe kommunikasie 'n voorvereiste vir die suksesvolle praktisering van arbeidsverhoudinge is. Uit hierdie navorsing blyk dit dat die respondente beslis eenstemmigheid ervaar in soverre dit die belangrikheid van kommunikasie as hulpmiddel tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte, waarvan die doelwit rakende die suksesvolle praktisering van arbeidsverhoudinge natuurlik een is. Al 26 respondente (100.00%) was dit eens dat effektiewe kommunikasie beslis 'n voorvereiste is vir die suksesvolle praktisering van arbeidsverhoudinge.

Die derde teoretiese aanname is, naamlik dat 'n onderneming oor sekere waardes en norme beskik wat uitgeleef word deur die deelnemers. Uit hierdie navorsing is daar beduidend gevind dat deelnemers daarvan oortuig is dat waardes en norme deur die onderneming as belangrik geag word. Die besliste teenwoordigheid van waardes en norme tesame met 'n baie sterk samehorigheidsgevoel noodsaak die deelnemers, onbewustelik om te konformeer met die waardes en norme, en dit ook uit te leef in hulle daaglikse optredes en gedrag. Die respons op vraag G.36 is beduidend daarvan, deurdat 69.20% van die respondente aangedui het dat waardes en norme beslis deur die onderneming as belangrik geag word vir die daarstel van aanvaarbare gedrag en optrede in ondernemingsverband. 'n verdere 11.50% meen egter dat dit net tot 'n mate, die geval is. Die waardes en norme van die onderneming word verder versterk deurdat 61.50% van die respondente meen dat daar tot 'n hoë mate 'n definitiewe samehorigheidsgevoel bestaan.

Die vierde teoretiese aanname is, naamlik dat 'n onderneming oor 'n kultuur van sy eie beskik. Uit hierdie navorsing is daar gevind dat die onderneming wel oor sy eie kultuur beskik aangesien die respondente meen dat die kultuur van die onderneming vir hulle redelik aanvaarbaar is. Die afleiding dat die kultuur van die onderneming redelik aanvaarbaar is word gemaak op grond van die respons dat 50.0% van die respondente beslis gemaklik is met die kultuur van die onderneming terwyl die ander 50.0% tot 'n mate gemaklik is daarmee. Die kultuur van die onderneming word verder versterk deurdat 61.50% van die respondente meen dat daar tot 'n hoë mate 'n definitiewe samehorigheidsgevoel bestaan.

Die vyfde teoretiese aanname is, naamlik dat 'n onderneming oor 'n griewe- en dissiplinêre prosedure moet beskik. Uit hierdie navorsing is daar gevind dat die onderneming beslis oor beide 'n griewe- asook dissiplinêre prosedure beskik. Die respons op die vrae of die onderneming oor 'n griewe- asook dissiplinêre prosedure beskik was in beide gevalle 'n besliste ja, met die respons persentasie onderskeidelik, 76.90% en 84.60%.

Die sesde teoretiese aanname is, naamlik dat deelnemende bestuur 'n voorvereiste is vir die suksesvolle praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming. Uit hierdie navorsing is daar gevind dat die onderneming wel deelnemende bestuur toepas. Volgens 61.50% van die respondente neem bestuur selde eensydige besluite en op die vraag of werknemers by die besluitnemingsproses betrek word is 80.80% van die respondente dit eens dat werknemers dikwels daarby betrek word. Verder meen 53.80% dat bestuur wel waarde heg aan werknemers se bydrae tot die besluitnemingsproses.

Die sewende teoretiese aanname is, naamlik dat die juridiese sisteem 'n besliste invloed op die praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming uitoefen. Uit hierdie navorsing is gevind dat die juridiese sisteem wel die praktisering van arbeidsverhoudinge in die onderneming as sodanig beïnvloed. Die respons van 53.80% wat meen dat wetgewing sonder twyfel die onderneming beïnvloed tesame met 30.80% wat van mening is dat dit dikwels die geval is vorm gesamentlik 'n beduidende mening dat die onderneming, en dan ook die praktisering van arbeidsverhoudinge wel deur wetgewing beïnvloed word.

Gegronde op die inhoud van hierdie navorsing moet die antwoord op die navorsingsvraag, naamlik: Kan arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, as sosiale sisteem, soos verduidelik deur Parsons (1952), wel effektief geïmplementeer word te midde van die hedendaagse aanpassings aangesien die sosiale sisteem voortdurend streef na 'n toestand van ewewig? 'n besliste ja, wees.

Hierdie navorsing het insiggewende resultate opgelewer en tesame met die hoë mate van ooreenstemming wat ten opsigte van 'n verskeidenheid faktore verkry is, laat dit die moontlikheid vir opvolgondersoek.

In hoofstuk ses word samevattende gevolgtrekkings asook 'n slot opmerking weergegee.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 Inleiding

In die lig van die bevindinge soos bespreek in hoofstuk vyf is dit noodsaaklik en ook gepas om hierdie navorsing af te sluit met samevattende gevolgtrekkings asook 'n slotperspektief.

Hierdie hoofstuk bied 'n geheelbeeld van dit wat tydens hierdie navorsing geskied het. Die hoofstuk bestaan kortliks uit 'n oorsig en samevatting van die inhoudelike van die voorafgaande hoofstukke en word afgesluit met enkele slotopmerkings.

6.2 Samevattende oorsig van die inhoud

- ° In hoofstuk een is die doel van hierdie navorsing uiteengesit. Dié doel was om by wyse van 'n literatuurstudie, asook 'n empiriese ondersoek die verskynsel van die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming te verken, en moontlike verklarings te bied, aangaande daardie aspekte wat tot die effektiwiteit óf oneffektiwiteit van die onderneming as sosiale sisteem bydrae.

Uit die aard van hierdie studie is daar ook 'n navorsingsvraag geformuleer, naamlik: Kan arbeidsverhoudinge in 'n onderneming, as sosiale sisteem, soos verduidelik deur Parsons (1952), wel effektief gepraktiseer word te midde van die hedendaagse aanpassings, aangesien die sosiale sisteem voortdurend streef na 'n toestand van ekwilibrium?

- ° Definisies en omskrywings van sekere begrippe wat relevant tot die studieveld is word ook in hoofstuk een vervat.

In hoofstuk twee is daar met behulp van gesaghebbende bronne 'n deeglike literatuurstudie gedoen ten opsigte van enkele teoretiese perspektiewe en benaderings tot arbeidsverhoudinge. Dié studie het eerstens, gefokus op sosiale handeling, soos beskou deur Talcott Parsons (1952), met spesifieke verwysing na die sosiale sisteem wat een van die handelingsisteme verteenwoordig. Tweedens, is daar gebruik gemaak van die sisteemteorie van arbeidsverhoudinge van Dunlop (1958), wat aansluit by Talcott Parsons (1952) se siening dat 'n onderneming 'n sosiale sisteem verteenwoordig. Waar nodig, is daar verder gebruik gemaak van die siening van sekondêre bronne om genoemde teoretiese perspektiewe en -benaderings tot arbeidsverhoudinge vanuit 'n teoretiese-asook praktiese oogpunt aan te vul of te ondersteun.

Aanpassings op ekonomiese-, politieke-, juridiese-, sosiaal-maatskaplike- en ekologiese omgewings in Suid-Afrika is van die gebiede wat nuwe eise aan 'n onderneming en die relevante rolspelers stel, en sodanig die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming hemoelik. Ten einde die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in 'n onderneming te bewerkstellig moet die onderneming, as sosiale sisteem voortdurend poog om die vereistes (behoefes) van die verskillende subsisteme te bevredig, ten einde hulle voortbestaan te verseker. Dié vereistes is naamlik die aanpassing van 'n onderneming by sy omgewing, doelbereiking en integrasie van sy personeel as eenheid, die skepping van 'n kulturele begrip asook die verstandhouding onderling, sodat daar as kollektiewe eenheid gefunksioneer kan word.

In hoofstuk drie word die praktisering van arbeidsverhoudinge op makrovlak bespreek. Aandag is geskenk aan die tripartitiese verhouding bestaande uit die staat, werkgewers en hulle organisasies, werknemers en hulle vakbonde. Die doel en funksie van elke party tot die verhouding, is ook beklemtoon.

Die verwantskap en moontlike hidrae wat die basiese bestuurstake tot die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge kan maak is beklemtoon. Die onderskeid en verhouding tussen ondernemings-, personeel-, en arbeidsverhoudingebeleid geniet ook aandag. Daar is ook gelet op die rol- en proses van kommunikasie in

ondernemingsverband asook die rasionaal van arbeidswetgewing. Laastens is die erkenningsooreenkoms in diepte bespreek.

In hoofstuk vier word die praktisering van arbeidsverhoudinge op mikrovlak bespreek. Aandag is geskenk aan die dienskontrak. 'n Dienskontrak reguleer die indiensnemingsverhouding tussen die werkgewer en die werknemer. Dié inhoud asook beëindiging van die kontrak is ook bespreek.

Kollektiewe bedinging is volledig bespreek. Daar is uitgebrei op aspekte soos:

- ❖ “Voluntarism”, wat impliseer dat werknemers asook werkgewers vry is om by enige organisasie van hulle aan te sluit, en dat die Staat nie die partye sal forseer om toe te tree tot kollektiewe bedinging of die vlak, punt van bespreking, of uitslag van sodanige bedinging sal bepaal nie;
- ❖ “Majoritarianism”, wat impliseer dat slegs vakbonde met 'n hoë graad van verteenwoordiging in 'n bepaalde werksplek mag deelneem of toetree;
- ❖ die daarstel van 'n bedingingsverhouding, wat die verlenging, kollektivering, asook formalisering van die arbeidsverhouding in 'n onderneming behels;
- ❖ die fokus en inhoud van kollektiewe bedinging in arbeidsverhoudinge; en
- ❖ bedingingstyle, naamlik integreerende- en verdelende bedinging.

Oorsake- en hantering van konflik, stappe tydens die hantering van konflik asook konflik nasorg. Die funksies van konflik is bespreek en klem is gelê op die feit dat alhoewel konflik oor positiewe gevolge mag beskik kan dit ook destruktief en disfunksioneel op 'n onderneming inwerk.

Aandag is ook gegee aan die metodes van dispuutoplossing. Die partye tot 'n kollektiewe ooreenkoms moet verseker dat dié ooreenkoms oor 'n dispuutoplossingsprosedure beskik om sodoende in staat te wees om enige dispute, voortspruitend daaruit, op hulle eie te hanteer.

‘n Volgende metode vir die oplossing van die meerderheid dispute is die Kommissie van Bemiddeling, Mediasie en Arbitrasie. Daar is in hierdie verband spesifieke prosedures wat in sekere omstandighede gevolg moet word. Daar is ook verwys na die tipes arbeidsdispute, naamlik geskil van regte en –belange.

Formele prosedures soos onder meer die griewe- en die dissiplinêre prosedure en –kode asook ‘n prosedure rakende personeelvermindering is bespreek in , tipes arbeidsdispute en laastens personeelvermindering.

In hoofstuk vyf is die ontleding en bespreking van die vernaamste bevindinge soos verkry uit die empiriese navorsing, hanteer. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat ten einde suksesvol te wees met die effektiewe praktisering van arbeidsverhoudinge in ‘n onderneming, moet die onderneming as sosiale sisteem, voortdurend poog om te verseker dat hy die vereistes (behoefte) van die verskillende subsysteme bevredig, ten einde hulle voortbestaan te verseker. Dié vereistes is naamlik die aanpassing van ‘n onderneming by sy omgewing, doelbereiking en integrasie van sy personeel as eenheid, die skepping van ‘n kulturele begrip asook die verstandhouding onderling, sodat daar as kollektiewe eenheid gefunksioneer kan word.

Vanuit die navorsingsresulte soos verkry ten opsigte van Indgro Holdings kan die afleiding gemaak word dat dié onderneming die teoretiese aannames soos bespreek in hoofstuk vyf wel tot ‘n mate toepas. Die afleiding kan ook gemaak word dat dit ‘n beslisse bydrae het tot die ekonomiese groei van dié onderneming soos verwys na in hoofstuk een.

6.3 Enkele slotopmerkings

Die arbeidsverhouding in ‘n onderneming is ‘n gegewe. Die enigste konstante in dié verhouding is aanpassing. Aanpassing by onder meer nuwe wetgewing ‘n politiese- of ekonomiese bestel.

Daaglikse optredes binne ondernemingsverband asook die wyse waarop probleme of verskille hanteer word beïnvloed wel die arbeidsverhouding op die een of ander wyse.

Dit is verder ook belangrik om in gedagte te hou dat arbeidswetgewing slegs riglyne daarstel en beslis nie 'n waarborg is vir gesonde arbeidsverhoudinge, arbeidsvrede of welvaart nie.

Dit is egter wel so dat dié winsgewendheid van 'n onderneming onder meer afhanklik is van die arbeidsverhoudingmilieu wat heers. Indien gesonde arbeidsverhoudinge gepraktiseer word sal dit nie net ekonomiese groei vir die onderneming beteken maar indirek sal die samelewing en sy omgewing ook daarby baat.

BYLAE A

P O Box 1728
Klerksdorp
2570

Dear Respondent,

The attached questionnaire forms part of a research project to explore the effective practicing of labour relations in an organisation. By completing this questionnaire you can assist us in determining as to how labour relations are in general, practiced in an organisation as well as the effect thereof on the organisation as a whole.

Your friendly co-operation is much appreciated and I assure you that all information will be handled in the strictest confidence.

This study is, further, conducted in co-operation with, and under supervision of the Potchefstroom University for Higher Christian Education. All information gained and assumptions made will be available on completion of this study.

Kindly complete the attached questionnaire as honestly as possible. Please place the completed questionnaire in the enclosed envelope which will be collected from you. The questionnaire is also on request available in Afrikaans.

Your co-operation is highly appreciated.

Johann Kruger

BYLAE B

DEPARTEMENT BEDRYFSOSIOLOGIE

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

VRAELYS

NR

(1-2)

Instruksies:

- * Beantwo ord asseblief al die vrae
- * Merk met 'n kruisie (x) in die toepaslike blokkie en gee u mening waar verlang.
- * Alle inligting sal as vertroulik hanteer word.

AFDELING A Biografiese besonderhede

| | | | | |
|--|--------------------|--------------------------|---|----------------------|
| 1. Geslag? | Manlik | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Vroulik | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| 2. Ouderdom? | 20-29 | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | 30-39 | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | 40-49 | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | 50-59 | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| | 60 en ouer | <input type="checkbox"/> | 5 | |
| 3. In watter divisie is u werksaam? | Kwa-Zulu Natal | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Vaal Driehoek | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Noordwes | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Wes-Kaap | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| 4. Watter posisie beklee u in die onderneming? | Werksbestuurder | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Area Bestuurder | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Divisie Bestuurder | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| 5. Hoogste e skool opleiding behaal? | Graad 10 | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Graad 12 | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Naskoolse Diploma | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | B-graad | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| | Nagraadse Diploma | <input type="checkbox"/> | 5 | |
| | Ander..... | <input type="checkbox"/> | 6 | |

AFDELING B Kommunikasie

| | | | | |
|--|---------------|--------------------------|---|----------------------|
| 6. Hoe vind kommunikasie in u onderneming plaas, opwaarts of afwaarts? | Opwaarts | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Afwaarts | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | 1 + 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| 7. Hoe gereeld hou u vergaderings met u ondergeskiktes? | Weekliks | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="text"/> |
| | Twee-weekliks | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Maandeliks | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Ad-hoc | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| | Soms | <input type="checkbox"/> | 5 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 6 | |

| | | | |
|--|--|--|------|
| 8. Gee u, op 'n gereelde basis, relevante inligting deur na u ondergeskiktes? | Altyd Soms Nooit | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (10) |
| 9. Gee u belangrike terugvoer, soos verkry vanuit u vergaderings met ondergeskiktes, deur na u toesighouer? | Altyd Soms Nooit | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (11) |
| 10. Beskou u kommunikasie as 'n belangrike middel tot die bereiking van die verlangde ondernemingsdoelwitte? | Beslis ja Tot 'n mate Glad nie | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (12) |
| 11. Watter tipes kommunikasie metodes word normaalweg van gebruik gemaak in u onderneming? | Skriflik Mondeling Geen Elektronies 1 + 2 1 + 2 + 4 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 | (13) |

AFDELING C Arbeidsverhoudinge

| | | | |
|---|---|--|------|
| 12. Beïnvloed wetgewing soos byvoorbeeld die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95), die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/97) op enige wyse hoegenaamd u onderneming? | Deurentyd Dikwels Soms Glad nie | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | (14) |
| 13. Beskik u onderneming oor geskrewe dienskontrakte met individuele werknemers? | Beslis ja Tot 'n mate Glad nie | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (15) |
| 14. Beskou u die erkenningsooreenkomst met 'n vakbond as belangrik / noodsaaklik? | Beslis ja Tot 'n mate Glad nie Beskik nie oor een nie Onseker | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | (16) |
| 15. Is u onderneming se arbeidsverhoudingebeleid aan u bekend? | Ja Nee Onseker | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (17) |
| 16. Beskik u onderneming oor 'n griewe prosedure? | Beslis ja Tot 'n mate Glad nie Onseker | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | (18) |
| 17. Beskik u onderneming oor 'n dissiplinêre prosedure? | Ja Nee Onseker | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (19) |
| 18. Word die dissiplinêre prosedure en kode te alle tye konsekwent toegepas ongeag die posisie van die aangeklaagde? | Te alle tye Tot 'n mate Glad nie | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (20) |
| 19. Is dit vir u en / of die onderneming 'n probleem indien 'n ondergeskikte by 'n vakbond sou aansluit? | Beslis ja Tot 'n mate Glad nie Slegs vir my Slegs vir die onderneming | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | (21) |
| 20. Ag u prosedures as 'n belangrike aspek ten opsigte van die normale funksionering van die onderneming? | Tot 'n hoë mate Tot 'n mate Glad nie | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | (22) |

| | | | | |
|---|-------------|--------------------------|---|------|
| 21. Beskik u onderneming oor 'n prosedure aangaande die hantering van stakings? | Beslis ja | <input type="checkbox"/> | 1 | (23) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Onseker | <input type="checkbox"/> | 4 | |

AFDELING D Konflik

| | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|---|------|
| 22. Op watter wyse hanteer u moontlike gevalle wat mag lei tot konflik? | Vermý as sodanig | <input type="checkbox"/> | 1 | (24) |
| | Stel ondersoek in | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Ignoreer die probleem | <input type="checkbox"/> | 3 | |

| | | | | |
|--|-------------|--------------------------|---|------|
| 23. Beskou u konflik as destruktief en as sodanig nadelig vir die onderneming? | Beslis ja | <input type="checkbox"/> | 1 | (25) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

AFDELING E Kultuur

| | | | | |
|--|-------------|--------------------------|---|------|
| 24. Is u gemaklik te midde van die kultuur wat in die onderneming heers? | Beslis ja | <input type="checkbox"/> | 1 | (26) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

| | | | | |
|---|-----------------|--------------------------|---|------|
| 25. Tot watter mate ervaar u sekuriteit in die onderneming? | Tot 'n hoë mate | <input type="checkbox"/> | 1 | (27) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 26. Beskryf in u eie woorde die onderneming se kultuur. | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | |
|---|---|--|--|--|

| | | | | |
|--|-----------------|--------------------------|---|------|
| 27. Hoe beïnvloed die Wet op Gelyke Indiensname u onderneming? | Tot 'n hoë mate | <input type="checkbox"/> | 1 | (28) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

| | | | | |
|--|-----------------|--------------------------|---|------|
| 28. Bestaan daar 'n mate van samehorigheid in die onderneming? | Tot 'n hoë mate | <input type="checkbox"/> | 1 | (29) |
| | Tot 'n mate | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

AFDELING F Praktisering van arbeidsverhoudinge

| | | | | |
|---|----------|--------------------------|---|------|
| 29. Maak u in u dag-tot -dag interaksie met u ondergeskiktes, gebruik van die basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering, aktivering en beheer? | Altyd | <input type="checkbox"/> | 1 | (30) |
| | Dikwels | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Selde | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 4 | |

| | | | | |
|--|----------|--------------------------|---|------|
| 30. Bereik u onderneming sy doelwitte op 'n gereelde basis byvoorbeeld elke maand of kwartaal? | Altyd | <input type="checkbox"/> | 1 | (31) |
| | Soms | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 3 | |

| | | | | |
|---|----------|--------------------------|---|------|
| 31. Word u toegelaat om voorstelle, idees na vore te bring? | Altyd | <input type="checkbox"/> | 1 | (32) |
| | Dikwels | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Soms | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 4 | |

| | | | | |
|---|----------|--------------------------|---|------|
| 32. Luister u en/of ondersoek u die vatbaarheid of haalbaarheid van idees soos verkry vanaf u ondergeskiktes? | Altyd | <input type="checkbox"/> | 1 | (33) |
| | Dikwels | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| | Soms | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| | Glad nie | <input type="checkbox"/> | 4 | |

AFDELING G Besluitneming

| | |
|---|----------|
| 33. Word besluite deur bestuur alleen geneem en geïmplimenteer? | Altyd |
| | Dikwels |
| | Selde |
| | Glad nie |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |
| | 4 |

(34)

| | |
|--|----------|
| 34. Word werknemers in die algemeen, deur bestuur, betrek by die besluitnemingsproses? | Altyd |
| | Dikwels |
| | Selde |
| | Glad nie |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |
| | 4 |

(35)

| | |
|---|-------------------|
| 35. Tot watter mate heg bestuur waarde aan werknemers se bydrae to besluitneming? | Tot 'n groot mate |
| | Tot 'n mate |
| | Glad nie |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |

(36)

AFDELING H Algemeen

| | |
|---|-------------|
| 36. Word r norme en waardes as belangrik geag deur u onderneming vir die daarstel van aanvaarbare gedrag en optrede in ondernemingsverband? | Beslis ja |
| | Tot 'n mate |
| | Glad nie |
| | Onseker |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |
| | 4 |

(37)

| | |
|---|-------------|
| 37. Meen u dat die huidige ekonomiese afplating, u onderneming enigszins beïnvloed? | Beslis ja |
| | Tot 'n mate |
| | Glad nie |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |

(38)

| | |
|--|-------------|
| 38. Meen u dat die politieke omgewing u onderneming enigszins beïnvloed? | Beslis ja |
| | Tot 'n mate |
| | Glad nie |

| | |
|--|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |

(39)

BYLAE C

COMPANY "X"

(REG. NO. 00/111111/0)

Tel. No. (000) 777-7777

Fax. No. (000) 777-6666

P.O. Box 00

TXXXUY

0000

DISCIPLINARY PROCEDURE AND CODE

1. INTRODUCTION

The Company supports the principle of fair and just discipline.

Satisfactory conduct is essential for the well being of employees and for the successful achievement of the Company's objectives.

It is therefore the responsibility of all employees to see that their conduct is beyond reproach, with management maintaining the right to invoke the provisions of this procedure should an employee's conduct require correction.

The Company shall therefore formulate, maintain, review and apply the standards of conduct required of its employees in order to ensure certainty and consistency in the application of discipline and thereby create healthy productive personnel relations.

2. OBJECTIVES

The primary objective of this disciplinary procedure is to, save other than where dismissal is justified, to initiate corrective action where an employee's conduct is unacceptable to the Company.

Disciplinary action is specifically directed at prevention and restoring unacceptable conduct and thereby contributing to the well being of the Company and its employees.

3. SCOPE OF THE DISCIPLINARY PROCEDURE AND THE CODE

- 3.1** The disciplinary procedure and code is part of the Company's conditions of employment and shall be applicable to all employees of the Company. Although the document consists of two parts, namely the procedure and the code, it must be read and applied in conjunction with each other.
- 3.2** The disciplinary procedure and code also applies to conduct which may have a material and negative bearing on the employment relationship and the business of the Company per se, whether on or off the premises in or outside working hours.
- 3.3** Any reference to the male gender in the disciplinary procedure impossible or impractical, the Managing Director provisions of this procedure in part or in total.
- 3.4** It is further not the intention of this procedure to standardise discipline to the extent that management is denied the option to exercise its discretion. Management shall exercise its right to take disciplinary action depending on the merits of each case.
- 3.5** The list of offences stipulated in the code, is not complete, but is merely guidelines of disciplinary action applicable to certain offences. It therefore

follows that the Company can take appropriate action against any employee for any unlawful action or conduct considered unacceptable or any alleged action on the part of an employee which makes it intolerable in management's discretion to continue the relationship.

3.6 The severity of disciplinary action will depend upon the circumstances of each case and mitigating and aggravating circumstances will be taken into account.

4. DEFINITIONS

4.1 "THE COMPANY" means Company "X."

4.2 "DISCIPLINARY ACTION" means the action initiated by line management in response to unacceptable performance or conduct by an employee.

4.3 "MANAGING DIRECTOR" means an official of the Company responsible for and tasked with the effective functioning of the Company.

4.4 "FUNCTIONAL HEAD" means an official directly subordinate to the Managing Director.

4.5 "DEPARTMENTAL HEAD" means an official directly subordinate to the Functional Head.

4.6 "SECTIONAL HEAD" means an official directly subordinate to the Departmental Head.

4.7 "HUMAN RESOURCES OFFICIAL" means the Human Resources Manager or an official employed in the Human Resources Department.

- 4.8 **“SUPERVISOR”** means the concerned employee’s Supervisor under whose control he is in the work situation, and an official or his delegate under whose control he is in the domestic situation or during official Company activities irrespective of his designation.
- 4.9 **“LINE OFFICIAL”** means the concerned employee’s Supervisor or any other member of Management under whose control he is.
- 4.10 **“EMPLOYEE CONCERNED”** means the employee against whom a recommendation to discipline has been made.
- 4.11 **“EMPLOYEE REPRESENTATIVE”** means an employee of the Company who has been elected or nominated by the employee concerned to represent him at a disciplinary inquiry that concerns him, with the proviso;
- ❖ that such employee elected or nominated obtains permission from his supervisor to attend the inquiry, save when it is outside his normal working hours.
 - ❖ that such employee elected or nominated retains the right to accept or reject such appointment or nomination.
 - ❖ that such employee elected or nominated shall not be a witness to the particular case.
 - ❖ that such employee elected or nominated shall not be:
 - the Human Resources Manager; or
 - an Human Resources official; or

- a member of Line Management who might, in the opinion of the Departmental Head, Functional Head or the Managing Director, cause a conflict of interest in a particular case on account of the position he holds within the Company.

4.12 “VERBAL WARNING” means a verbal reprimand issued to the employee concerned as a corrective measure in response to a breach of the standards of performance and / or conduct.

4.13 “WRITTEN WARNING” means a written reprimand issued to the employee concerned as a corrective measure in response to a breach of the standards of performance and / or conduct.

4.14 “FINAL WRITTEN WARNING” means a written reprimand issued to an employee. This serves as a response to a repeated breach of the standards of performance and / or conduct of a similar nature during the period when the written warning(s) is / are still valid and / or in instances where the breach of the standards of performance and / or conduct is serious enough to warrant it.

4.15 “COMPREHENSIVE FINAL WRITTEN WARNING” means a written reprimand issued to an employee after a disciplinary enquiry was held. This serves as a corrective measure for a repeated breach of the standards of performance and / or conduct of a different nature during the period when written warnings are still in effect and in instances where the breach of the standards of performance and / or conduct is serious enough to warrant it.

4.16 “SUSPENSION WITHOUT PAY” means the suspension of an employee without pay, for a specific period, as an alternative measure to dismissal and to which the employee explicitly agrees to.

4.17 “SUMMARY DISMISSAL” means the termination of the contract of employment of an employee without notice or pay in lieu thereof. This serves as a response to a breach of the standards of performance and / or conduct after a disciplinary inquiry was held and in instances where the breach of the standards of performance and / or conduct is serious enough to warrant it.

4.18 “DAY” means any day other than Saturdays, Sundays, Public Holidays and any such other day deemed by the Company to be a non-working day.

5. FORMS OF DISCIPLINARY ACTION

The following disciplinary measures may be taken against an employee:

- ❖ verbal warnings; (valid for 3 months)
- ❖ written warnings; (valid for 6 months)
- ❖ specific final written warnings; (valid for 12 months)
- ❖ comprehensive final written warning; (valid for 12 months and only to be issued for repeated unacceptable conduct of a different kind during the period when written warnings / specific final written warnings are still valid and where the unacceptable conduct is serious enough to warrant it.)
- ❖ suspension without pay (can only be imposed with the explicit consent of the employee and further on condition that it only be imposed as an alternative to dismissal, and save that the trust relationship was not affected by the unacceptable conduct and / or performance).
- ❖ dismissal;

6. LEVELS OF RESPONSIBILITY AND AUTHORITY TO TAKE DISCIPLINARY ACTION

6.1 Responsibility for and authority to take disciplinary action will be decided in terms of the official delegation of managerial decision making powers.

6.2 Such delegation of powers in terms of the provisions of sub-paragraph 6.1 shall be absolute and not conditional.

7. PROCEDURE TO BE FOLLOWED DURING THE APPLICATION OF DISCIPLINARY ACTION

7.1 The severity of the disciplinary action shall depend on the seriousness of the offence. Certain offences could, for example, warrant a written warning whilst others could warrant summary dismissal without any prior warnings.

7.2 It is, however, management's prerogative to decide to issue or not to issue a warning in terms of this procedure and at no time should restraint in issuing a warning be construed as an indication that a warning cannot in future be issued for a similar offence.

7.3 Should a similar offence be committed repeatedly, the Company reserves the right to take more severe disciplinary action, taking into account similar disciplinary offences, indicating a pattern or trend in spite of the fact that their period of validity may have expired.

7.4 VERBAL WARNING

7.4.1 Verbal warnings may be given to an employee by his supervisor or higher line authority in response to unacceptable conduct.

7.4.2 This will be done through a discussion between his superior or higher line authority and the employee concerned.

7.4.3 During this discussion the employee will be confronted with the allegations levelled against him.

7.4.4 The employee is to be afforded the opportunity to be represented by an employee of his choice who shall be an employee of the Company.

7.4.5 The employee shall be allowed the opportunity to state his case in response to the allegations levelled against him.

7.4.6 All the facts pertaining to the matter shall be considered before making decision as to guilt or innocence.

7.4.7 The real cause or causes for the unacceptable conduct must be established and the employee must be advised of the correct application of the standard and the required actions for correction and prevention of occurrence.

7.4.8 The decision taken and the reasons therefor shall be communicated to the employee.

7.4.9 A record of the verbal warning may be kept but it shall not be recorded on the employee's personal record card.

7.4.10 A verbal warning shall be valid for three months of employment reckoned from the date of issue thereof.

7.5 WRITTEN WARNING

7.5.1 If a line supervisor or any higher line authority is of the opinion that the conduct of an employee is unsatisfactory and attempts at correction as detailed in sub-paragraph 7.4 above have failed, or where the unacceptable conduct is considered of such magnitude that a verbal warning would not have the desired impact, a written warning may be issued.

7.5.2 This will be done through discussion between his supervisor or higher line authority and the employee concerned.

7.5.3 During this discussion the employee shall be confronted with the allegations levelled against him.

7.5.4 The employee is to be afforded the opportunity to be represented by an employee of his choice who shall be an employee of the Company.

7.5.5 The employee shall be given the opportunity to state his case in response to the allegations.

7.5.6 All the facts pertaining to the matter shall be considered before making a decision of guilt or innocence.

7.5.7 The real cause or causes for the unacceptable conduct must be established and the employee must be advised of the correct application of the standard and the required actions for correction and prevention of recurrence.

7.5.8 The decision taken shall be communicated to the employee concerned in writing by completing form H.R20/97 Annexe "A" hereto as soon as possible thereafter, preferably in the presence of a witness.

7.5.9 The line official shall request the employee concerned and the witness to sign the written warning as an indication that the employee concerned has received the written warning. If the employee refuses to sign acknowledgement thereof, it shall remain valid.

7.5.10 A copy of this warning shall be given to the employee.

7.5.11 The supervisor of higher authority issuing this warning shall submit a copy of form HR 29/97 to the Human Resources Department who shall file this warning in the employee's personal file.

7.5.12 A written warning shall be valid for six months of employment reckoned from the date of issue thereof.

7.6 SPECIFIC FINAL WRITTEN WARNING / COMPREHENSIVE FINAL WRITTEN WARNING

7.6.1 A final written warning may be issued only when a written warning related to the unsatisfactory conduct, is still valid or the unsatisfactory conduct is sufficiently serious in nature so as to warrant a specific final warning or a comprehensive final warning.

7.6.2 An official of at least the status of a Departmental Head (hereinafter referred to as an "official") may issue an employee under his control with a final warning or a comprehensive final warning for such cause as is set out in sub-paragraph 7.6.1 above.

7.6.3 The official must conduct an investigation to determine whether there are grounds for a final warning.

7.6.4 The official conducting the investigation contemplated in subparagraph 7.6.3 shall allow for an interview to take place.

7.6.5 The official shall notify the employee of the allegations levelled against him.

7.6.6 The employee is to be afforded the opportunity to be represented by an employee of his choice who shall be an employee of the Company.

7.6.7 The employee shall be allowed the opportunity to state his case in response to the allegations.

7.6.8 All the facts pertaining to the matter shall be considered before making a decision of guilt or innocence.

7.6.9 The real cause or causes for the unacceptable conduct must be established and the employee must be advised of what is correct and the required actions for correction and prevention of occurrence.

7.6.10 This final warning or comprehensive final warning must be confirmed in writing on either form H.R. 24/97 or H.R. 22/97 as soon as possible afterwards and preferably in the presence of a witness.

7.6.11 The employee shall be requested to sign the final warning or the comprehensive final warning issued. If the employee refuses to sign to acknowledgement thereof, it shall still remain valid.

7.6.12 A copy of this final warning or comprehensive final warning shall be given to the employee.

7.6.13 The official shall submit a copy of this final warning or comprehensive final warning to the Human Resources Department who shall file this warning in the employee's personal file.

7.6.14 A final warning comprehensive final warning shall be valid for a period of twelve months reckoned from the date of issue thereof.

7.7 DISMISSALS

7.7.1 When a similar offence is committed for which a final warning is still valid, or an offence which may warrant dismissal in itself is committed, it may lead to the dismissal of an employee.

7.7.2 An employee may only be dismissed after a formal disciplinary hearing at which the employee was found guilty.

7.7.3 Notice of such dismissal together with the reasons therefore must be stated in writing.

8. DISCIPLINARY HEARINGS

8.1 In the event where the unacceptable conduct being repeated following corrective action taken in terms of sub-paragraph 7.5, 7.6 and 7.7 above, or where the unacceptable conduct requires more severe disciplinary action, the unacceptable conduct will be recorded or caused to be recorded on form H.R. 17/97. This form may be supplemented by written statements of witnesses and others involved. The purpose of this form is to accumulate details pertaining to

the alleged unacceptable conduct and to act as a basis for possible disciplinary action.

8.2 The person initiating the disciplinary process shall conduct an investigation to determine whether there are grounds for a hearing.

8.3 A disciplinary hearing shall be held in all cases that could result in dismissal.

8.4 The person referred to in sub-paragraph 8.2 above shall submit form H.R. 17/97 to the Departmental Head who shall arrange for the hearing as soon as possible after the alleged offence has occurred. An employee must however be given a minimum of (2) two working days notice to prepare for and attend the disciplinary hearing.

8.5 The employee concerned shall thereafter be advised in writing by the Departmental Head by completing form H.R. 18/97 setting forth the essential elements of the complaints preferred against him as well as the time, date and venue of the hearing.

8.6 Form H.R. 18/97 shall also clearly state the rights of the employee concerned in terms of this procedure.

8.7 The persons present at the hearing will be:

- ❖ The chairman, who shall be a management nominee. The choice of the chairperson shall depend on the seniority of the employee and the possibility of personal involvement that may result in prejudice;
- ❖ the person initiating the disciplinary process;

- ❖ if requested by the employee, a readily available fellow employee who shall act as a representative;
- ❖ relevant witnesses will remain **outside** the hearing room and will be called to testify as the hearing progresses;
- ❖ the employee; and
- ❖ an interpreter if required.

8.8 THE DISCIPLINARY ENQUIRY

8.8.1 The hearing will be held **in camera** and only those persons that must be present according to the provisions of sub-paragraph 8.7 may attend the hearing.

8.8.2 The employee will be confronted with the relevant facts during the hearing through the calling of witnesses and the submission of any relevant documents or other evidence, by the person initiating the disciplinary process.

8.8.3 The employee or his representative must at all times be granted sufficient time to examine the documents mentioned above and to cross-examine witnesses.

8.8.4 The employee must then be granted the opportunity to present his testimony, relevant documentation and other evidence and to call witnesses.

8.8.5 If the person chairing the hearing finds the employee guilty of the alleged offence, he must:

- (I) afford the employee the opportunity to present evidence in mitigation;
- (ii) decide upon appropriate disciplinary action; and
- (iii) provide written reasons for his finding and sanction imposed.

9. THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

The maintenance of discipline is strictly a function of line management. Officials of the human resources department shall at all times be available for advice, guidance and assistance, but shall not under normal circumstances be involved in the implementation of discipline. Discipline within the human resources department itself is the responsibility of the line manager of that department.

THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT WILL FURTHER, IF CALLED UPON:-

- (i) provide assistance, on request, to the chairman, complainant, the employee (alleged offender) and the employee representative in the correct application of the procedure;
- (ii) advice any party to a hearing regarding a procedural problem;
- (iii) arrange for an interpreter if so required.

10. DISPUTES RESOLUTION

10.1 Should an employee dispute any disciplinary action taken against him by the Company, the employee shall have recourse to the Company's Appeal procedure by submitting his appeal on form H.R. 105/97 within two (2) days reckoned from the date on which the penalty was imposed.

10.2 In the event whereby the employee is not satisfied with the outcome of appeal lodged in terms of sub-clause 10.1 above, the employee may refer the dispute to the Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration in terms of the provisions of the Labour Relations Act, Act 66 of 1995.

10.3 Nothing in this procedure shall however prevent an employee to refer the dispute directly to the Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration in terms of the provisions of the Labour Relations Act, Act 66 of 1995, if he elects not to implement the provisions of sub-clause 10.1 above.

11. SUSPENSION

In the case of an employee having allegedly committed a serious act of misconduct or where his presence will interfere with the investigation of the matter or where such continuation may be construed as condonation of the misconduct, he may be suspended by his supervisor or higher official, with full pay, pending the disciplinary hearing. Such suspensions will be subject to the approval of an official not lower in rank of a Departmental Head, and **will not** be considered effective **unless** the matter has been discussed with the Human Resources Official and he **agrees** that suspension is warranted.

The employee concerned will be notified of such suspension in writing by the line official by means of completion of form H.R. 113/98.

12. EMPLOYEE CONDUCT WHICH MIGHT WARRANT DISCIPLINARY ACTION

It is not possible to draw up an exhaustive list of all possible offences which may arise, from time to time, consequently the Company reserves the right to take disciplinary action for any reason considered sufficient in law, whether it is listed in this procedure / code or not.

- 12.1 Possession of, or being under the influence of habit forming drugs when on duty or on Company premises.
- 12.2 Possession of, or being under the influence of liquor;
 - ❖ when on duty; or
 - ❖ in Work areas.
- 12.3 Refusal to carry out a reasonable and / or lawful instruction.
- 12.4 Theft or attempted theft, fraud, breaking and entering.
- 12.5 Accepting or offering a bribe.
- 12.6 Wilfully falsifying Company records.
- 12.7 Unauthorised possession of Company property.
- 12.8 Assault, including attempts, threats or indecent assaults including sodomy.
- 12.9 Serious neglect of, or deliberate damage to Company property, tools, equipment or materials.
- 12.10 Deliberate damage to the property of other employees and / or clients.
- 12.11 Disrespect and insolence.
- 12.12 Unauthorised dissemination of confidential Company information to any person.

- 12.13** Gambling of any kind on Company premises.
- 12.14** Neglect of duty or carelessness.
- 12.15** Signing on / or reporting for duty but not proceeding to allocated working place.
- 12.16** Misrepresentation to the Company that he had proceeded to his allocated workplace in order to be remunerated for services he had not rendered.
- 12.17** Deliberate absence or failure to work.
- 12.18** Poor timekeeping e.g. being late, leaving early, repeated unpunctuality, etc.
- 12.19** Absent without permission.
- 12.20** Taking part in any form of unprotected strike action or inciting others to do so.
- 12.21** Intimidation
- 12.22** Sleeping whilst on duty.
- 12.23** Insubordination.
- 12.24** Unsatisfactory performance.
- 12.25** Failure to carry out a reasonable and / or lawful instruction.
- 12.26** Victimisation of subordinates.

- 12.27** Misappropriation of Company funds or property.
- 12.28** Committing a criminal offence having any bearing on his employment or his fitness for employment.
- 12.29** Failing to give account of funds, material equipment under his control or received by him on behalf of the Company.
- 12.30** Misrepresentation to the Company.
- 12.31** Non-adherence to rules or regulations or work standards and accepted work practices, including rules applicable to the Single Quarters.
- 12.32** Horse play.
- 12.33** Failure to report for overtime despite an undertaking to work, without a valid reason.
- 12.34** Failure to follow specified safety or security regulations.
- 12.35** Possession of dangerous weapons including, but not limited to, pangas, axes, and firearms on Company premises without authorisation from the Company in writing.
- 12.36** Absence from normal place of work while on duty without permission from his supervisor.
- 12.37** Driving Company vehicles or any mobile equipment without authority.
- 12.38** Attempting to bring, or causing the name of the Company to be brought into disrepute.

- 12.39 Failing to maintain output levels or producing defective work.
- 12.40 Borrowing and / or lending of money from / to employees and / or clients.
- 12.41 Abusing sick leave
- 12.42 Falsifying an accident report.
- 12.43 Unauthorised borrowing of Company property.
- 12.44 Fomenting interracial hostility.
- 12.45 Accepting gifts and / or favours from outside companies or firms or agents of such companies or firms trading or contracting with the Company without authorisation from the Company in writing.
- 12.46 Concealing evidence relating to any incident.
- 12.47 Making use of his position within the Company to obtain benefits for himself without disclosing this to the Company.

THIS ABOVE LIST IS NOT COMPREHENSIVE AND SHOULD NOT BE CONSTRUED AS DEFINITIVE

13. APPLICATION OF THE DISCIPLINARY CODE

- 13.1 The disciplinary code merely serves as a clinical guideline to possible sanctions that may be imposed in relation to a particular offence.
- 13.2 The disciplinary code is to be read and applied in conjunction with the disciplinary procedure.

- 13.3 The application of the code is under no circumstance to be applied rigidly.
The merits of an offence is to be considered in conjunction with the code.

THE CODE AS DETAILED BELOW IS NOT COMPREHENSIVE AND SHOULD THEREFORE NOT BE CONSTRUED AS DEFINITIVE.

Following is only an example of what a code is to contain e.g. the offence and the appropriate penalty.

| Offence | Possible Sanction |
|---|---|
| <p>1. Possession of, or being under the Influence of liquor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - when on duty; or - at work areas. | <p>1st Offence:</p> <p>* Specific Final Written Warning and afford the employee the opportunity of assistance e.g. rehabilitation.</p> <p>2nd Offence:</p> <p>* Dismissal.</p> |
| <p>2. Refusal to carry out a reasonable and / or lawful instruction.</p> | <p>1st Offence:</p> <p>* Specific Final Written Warning.</p> <p>2nd Offence:</p> <p>* Dismissal.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>3. Theft or attempted theft, fraud, breaking and entering.</p> | <p>1st Offence:</p> <p>* Dismissal.</p> |
| <p>4. Accepting or offering a bribe.</p> | <p>1st Offence:</p> <p>*Dismissal.</p> |

FOR AND ON BEHALF OF THE COMPANY:

HUMAN RESOURCES MANAGER

DATE

MANAGING DIRECTOR

As Witnesses:

1

2

FOR AND ON BEHALF OF THE UNION:

DESIGNATION

As Witnesses:

1

2

BYLAE D

RETRENCHMENT AGREEMENT

ENTERED INTO

BETWEEN

COMPANY “Y”

hereinafter referred to

as

“the Company”

AND

UNION “X”

hereinafter referred to

as

Union ‘X’ and / or “the Union”

PREAMBLE

WHEREAS the Company recognises the Union in respect of employment levels M13, M14, M15, M16, M17 and M18 in terms of the Recognition Agreement, as concluded between the Company and the Union, on 10th June 1980; and **CONSEQUENT** upon various meetings held between the Union and the Company,

THE PARTIES HEREBY AGREE AS FOLLOWS:

1. OBJECTIVES OF THE AGREEMENT

The Company and the Union agree that the intention and purpose of this agreement is to set down the principles and procedures which will govern the relationship between the Company and the Union in terms of which various aspects relating to retrenchment will be regulated.

2. SCOPE OF THE AGREEMENT

This Agreement shall only apply to:

- (a) the Company and the Union;
- (b) members of the Union employed within the ambit of the recognition and bargaining unit for which the Union is recognised by the Company; and
- (c) employees who are not members of the Union but employed within the ambit of the recognition and bargaining unit for which the Union is recognised by the Company;

3. DEFINITIONS

The below mentioned words shall bear the following meanings:

- 3.1 **“RETRENCHMENT”** shall mean the dismissal of employees based on the operational requirements of the Company.
- 3.2 **“OPERATIONAL REQUIREMENTS”** shall mean those requirements of the Company, which are based on economic and / or technological and / or structural re-organisation or similar needs.
- 3.3 **“THE COMPANY”** shall mean Company ‘Y’.
- 3.4 **“MONTH”** shall mean any period of 30 (thirty) consecutive days.
- 3.5 **“THE UNION”** shall mean Union ‘X’, its office bearers, officials, shaft stewards and members.
- 3.6 **“EMPLOYEE”** shall mean any person employed by the Company.
- 3.7 **“MEMBERS”** shall mean any employee, who is a paid up member of the Union and employed within the recognition and bargaining unit for which the Union is recognised, by the Company.
- 3.8 **“THE PARTIES”** shall mean the Company and the Union.
- 3.9 **“THE RECOGNITION AGREEMENT”** shall mean the agreement entered into between The Gold Producers’ Committee of the Company and the Union, on 10th June 1980.

- 3.10** **“THE ACT”** shall mean the Labour Relations Act, No.66 of 1995 as amended from time to time.
- 3.11** **“BROKEN SERVICE”** shall mean any interruption in the employment contract such as inter alia the resignation of an employee, his dismissal for reasons related to conduct, capacity or operational requirements and due to the nature thereof not condoned by the Company. It shall, however, specifically exclude, any interruption immediately preceding any reinstatement as a result of an appeal lodged in terms of the Company’s Disciplinary Procedure and Code or resolved by means of the Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration and / or any other dispute resolution procedure.
- 3.12** **“REINSTATEMENT”** shall mean the placing of an employee in his last position retrospective to the date of termination on terms and conditions not less favourable to him than those, which governed his employment prior to termination.
- 3.13** **“RE-EMPLOYMENT”** shall mean the employment of a person on a new contract of employment subsequent to a break in service.
- 3.14** **“RETRENCHED EMPLOYEE”** shall mean an employee dismissed for operational requirements.
- 3.15** **“SUFFICIENT NOTIFICATION”** shall mean a notice period of at least 21 (twenty one) calendar days.
- 3.16** **“GENDER”** any reference to the male gender shall include the female and vice versa.

4. PRINCIPLES

The parties subscribe to the following principles of fair retrenchment, which require that, prior to retrenchment taking place, the following steps must *inter alia* be considered:

- 4.1 That consideration be given to possible ways and means of avoiding or minimising retrenchment;
- 4.2 Sufficient notification should be given to the Union so as to enable proper consultation to take place;
- 4.3 That consistent and fair criteria be applied to the selection of those employees to be retrenched;
- 4.4 That the Company shall endeavour to as far as possible, assist retrenched employees with work opportunities, at other companies, prior to retrenchment.

5. PROCEDURE

When the Company contemplates retrenching one or more employees, the Company shall invoke the following procedure.

5.1 NOTICE OF RETRENCHMENT TO THE UNION

Where the possibility of retrenchment within the context of this agreement arises, the Company will provide the Union with sufficient notification thereof so as to ensure proper consultation. The notice shall include the following:

5.1.1 The reasons for the contemplated retrenchment;

5.1.2 Any steps already taken by the Company so as to avoid or minimise retrenchment;

5.1.3 The job categories and number of employees likely to be affected;

5.1.4 The period during which retrenchments are likely to be carried out.

5.2 DISCLOSURE OF INFORMATION

The Company shall disclose to the Union all relevant information so as to allow the Union to engage effectively, in the consultation process, as provided for in paragraph 5.3 below, save that the provisions of Section 16(5) of the Act shall be complied with.

5.3 CONSULTATION

The parties shall consult and must attempt to reach consensus on;

- the reason for the contemplated retrenchment;
- appropriate measures so as to minimise the number of employees to be retrenched;
- the timing of the retrenchment;
- severance compensation provided for in paragraph 6.3.1; and
- the notice period provided for in paragraph 6.3.1.

5.4 AVOIDANCE / MINIMISING OF RETRENCHMENT

5.4.1 Whereas both parties accept that changing operational requirements of the Company can lead to retrenchment, the Company will endeavour to avoid or minimise possible retrenchment.

5.4.2 It is further, recognised that the ways of avoiding or minimising such dismissals will be influenced by the circumstances, which prevail at the specific time that the retrenchment is contemplated. The following alternatives will, however, be considered where appropriate:

5.4.2.1 Recruitment of new employees will only take place once the Company has attempted to fill vacant positions from internal resources and where other affected employees, suitably qualified, refuse transfers to vacant positions.

5.4.2.2 Terminating the services of relevant temporary employees;

5.4.2.3 Employees employed in affected occupations may **only** apply for early retirement, in terms of the rules of the Provident Fund, **so as to prevent the retrenchment of other employees, selected for retrenchment and employed within the same affected occupations.** The Company, however, retains the right to accept or decline such application. If an application for early retirement is accepted, the employee shall qualify for the severance compensation as provided for in paragraph 6.3.1.

5.4.2.4 The parties agree to the voluntary retrenchment of employees, applying for such voluntary retrenchment **only, so as to prevent the retrenchment of other employees, selected for retrenchment and employed within the same affected occupations.** The Company shall consider all applications for voluntary retrenchment, as received from employees, save that the Company retains the right to accept or decline any application. The number of volunteers shall, further, be limited to the numbers, occupations and / or categories of employees to be retrenched.

5.4.2.5 Any overtime worked shall be in compliance with the provisions of the Basic Conditions of Employment Act, No.75 of 1997.

5.4.2.6 Adherence to the normal retirement age as regulated by the Provident Fund.

5.4.3 If vacancies exist in similarly graded positions within this Company;

5.4.3.1 Affected employees will be offered transfers to such similarly graded positions;

5.4.3.2 An employee who accepts an offer of a job on the same level as his current position will retain his present basic rate of pay and all benefits save that such employee shall **not qualify and / or be entitled** to the severance benefit provided for in paragraph **6.3.1** of this agreement.

5.4.3.3 “The first in, first out opportunity” guideline will, together with relevant skills, expertise and the demands of the job, be important considerations in the selection of employees for such placement.

5.4.3.4 Employees so placed will be provided with the necessary training required so as to perform their new jobs;

5.4.3.5 An employee selected for retrenchment who refuse to accept such alternative position, shall not be entitled to a severance benefit as provided for in paragraph 6.3.1 save that the Union may make representations thereto;

5.4.4 If vacancies are available at companies within the group, the Company will endeavour to place affected employees in similarly graded positions.

5.4.4.1 Affected employees will be offered job offers, in such Companies, in similarly graded positions;

5.4.4.2 An employee who accepts a transfer on the same level as his current position will accept the basic rate of pay and benefits that prevail at that hospital, at the time save that such employee shall **not qualify and / or be entitled** to the **severance benefit** provided for in paragraph 6.3.1 of this agreement.

5.4.4.3 “The first in, first out opportunity” guideline will, together

with relevant skills, abilities and the demands of the job, be important considerations in the selection of employees for such transfers.

5.4.4.4 An employee to whom an offer of transfer is made in terms of **5.3.4** has the right to accept or decline.

6. SEPARATION PROCEDURE

Subsequent to the consultation process provided for in paragraph **5.3** above being exhausted and retrenchments being inevitable, the following procedure shall apply:

6.1 SELECTION CRITERIA

If the measures outlined in paragraph **5.4** so as to avoid and / or minimise retrenchment fails or are impractical or are rejected by affected employees, the following selection criteria will be used so as to select the employees whose services are to be terminated.

6.1.1 Employees to be retrenched shall be selected per occupation using the “last in, first out” principle which is based on the date of appointment in respect of the employee’s current occupation within the Company, with the understanding that the following considerations can be taken into account by the Company or the Union, where appropriate:

- (a)** The need to retain employees with special skills, abilities and experience so as to ensure effective as well as productive continuation of services;

- (b)** Where the Company wishes to rely on the provisions of paragraph **(a)** above, it shall supply the Union with the information on which its decision to retain the employees concerned is based;
- (c)** Employees who qualify for and are willing to take early retirement in terms of the provision of paragraph **5.3.2.3**;
- (d)** The Union's need to retain a member serving on one of its official structures. If the Union wish to rely on the provisions of this paragraph, it will have to supply the Company, for its consideration, with the information on which the need to retain the member concerned, is based. The Union, however, submits its request with the understanding that the Company is to, inter alia take cognisance of the availability of suitable vacancies in conjunction with the skills, abilities and experience of such a member whilst considering the request.
- (e)** Employees applying for voluntary retrenchment in terms of the provisions of paragraph **5.3.2.3**.

6.1.2 Service with the Company will be calculated from the period an employee has been in the employ of the Company reckoned from his first date of engagement as reflected in the Company's records, save that in the event of broken service, not condoned by the Company, the service will be calculated from the date of engagement following such break in service;

6.1.3 Continuous service of employees transferred from another Group Company shall be recognised with the proviso that the affected

employee has not previously been retrenched by such Group Company;

6.1.4 The Company will, subject to the provisions of paragraph **6.1**, select the employees to be retrenched. Once the selection has been done the Union will be notified, prior to the affected employee being informed.

6.2 OBLIGATORY PAYMENTS / DEDUCTIONS

6.2.1 OBLIGATORY PAYMENTS

Affected employees will receive the following payments on retrenchment:

6.2.1.1 Salary due;

6.2.1.2 Accumulated leave pay;

6.2.1.3 Holiday bonus or pro-rata thereof due;

6.2.1.4 Provident fund benefits are to be applied for as per the rules of the fund;

6.2.1.5 Long service award benefits as embodied in the relevant conditions of employment, specifically addressed in Chapter X of the relevant conditions and for which liability had been accepted for by the applicable Companies;

6.2.1.6 Notice pay subject to the provisions of paragraph

6.3.2 below;

6.2.1.7 Any other remuneration to which the employee is entitled to in terms of his contract of employment with the Company;

6.2.1.8 Severance pay subject to the provisions of paragraph 6.4 below.

6.2.2 OBLIGATORY DEDUCTIONS

Any deductions in respect of payments to be made to the Receiver of Revenue and other legal or binding obligations will be effected before payment is made to the affected employee.

6.3 NOTICE OF TERMINATION

6.3.1 The notice period so as to affect dismissal shall be 30 calendar days.

6.3.2 The Company may however terminate the service of an employee selected for retrenchment without requiring him to work the notice period, provided that it pays such employee an amount which is not less than the appropriate wage which it otherwise would have been required to pay had it terminated the services with the required notice.

6.4 SEVERANCE COMPENSATION

6.4.1 The amount of severance compensation to be paid to an retrenched employee, shall be as follows:

- (a) an amount equal to 2 (two) weeks basic rate of pay for each completed year of service, prorated for an incomplete year's service;
- (b) the severance pay shall be calculated on the monthly basic rate of pay that the employee was in receipt of at the date of his retrenchment;
- (c) service for the purpose of calculating a severance benefit shall be based on continuous Group service. In the event of uncondoned broken service, the service will be calculated from the first date of engagement thereafter.
- (d) payment affected in terms of sub-paragraphs 6.3.1 (a), (b) and (c) above constitutes a full and final settlement of the monies owed to the employee as a result of his dismissal for operational requirements.

6.3.2 An employee who unreasonable refuses to accept the Company's offer of suitable alternative employment offered to him in terms of paragraph 5.3.3 shall **not qualify and / or be entitled** to the **severance benefit** provided for in paragraph 6.3.1 of this agreement.

6.5 COMPANY ASSISTANCE

The Company will endeavour to assist retrenched employees as far as possible by:

- 6.5.1 Liaising with Group Companies and other Companies engaged in similar operations in the area by advising them of redundant employees and affording interested employers on-site interviewing facilities;

- 6.5.2 Providing retrenched employees with their UIF cards;
- 6.5.3 Providing each retrenched employee with a certificate confirming the employee's retrenchment and his service.
- 6.5.4 Applicable and practicable counseling and guidance with respect to the individual's circumstances and the prospects for securing alternative employment.
- 6.5.5 The provision of statutory medical screening facilities at the Company. Should an occupational disease, that is compensatable in terms of relevant legislation, be diagnosed during the screening process, the Company shall process the application for compensation on behalf of the affected the retrenched employee.
- 6.5.6 The Company will assist employees selected for retrenchment either, voluntarily or in terms of the provisions of paragraph 6.1 to obtain tax directives. Affected employees of whom it is required of, in terms of relevant legislation, to register with the Receiver of Revenue shall do so when called upon.
- 6.5.7 Providing assistance with the application for benefits in terms of the rules of the provident fund.

6.6 RECALL PROVISIONS

- 6.6.1 Retrenched employees will be afforded priority should vacancies arise in their specific positions within a period of (12) twelve months reckoned from the date of their dismissal save that an employee who has accepted voluntary retrenchment shall forfeit this right;

- 6.6.2** A recalled employee will be engaged at the minimum basic rate of pay and conditions as applicable to the position at the time;
- 6.6.3** The Company will endeavour to contact retrenched employees by means of registered mail. A copy of the registered letter will be submitted to the Union's Company level structures e.g. the branch secretary. The onus rests upon the retrenched employee to inform the Company of any change of address;
- 6.6.4** In the absence of a response to the offer within 21 (twenty one) calendar days, reckoned from the date of posting, the offer will lapse.
- 6.6.5** The qualifications and / or acquired skills of the retrenched employees, shall be taken into account when determining which of the retrenched employees should be notified of vacancies. A position will be filled with the first ex employee who meets the Company's selection and recruitment criteria and who responds within the above-mentioned time period.
- 6.6.6** The date of engagement of recalled employees shall, for future reference, be construed to be the date of their re-engagement.
- 6.6.7** Retrenched employees shall be obliged to duly complete "recall forms" so as to enable the Company to contact them, if need be.

6.7 HOUSING

Retrenched employees occupying accommodation at the Company's Single Quarters or in receipt of a Housing Subsidy, an Accommodation or Living Out Allowance will be handled as follows:

6.7.1 Company's Single Quarters:

Retrenched employees of whom it is required to work their notice period in terms of the provisions of paragraph 6.3 will be permitted to remain therein for a period of 2 (two) months. The 2 (two) months includes the notice period and one month immediately following the notice period, save that the relevant rental and levies are deducted in advance, by the Company from monies due to the affected employees.

Retrenched employees released from working their notice period in terms of the provisions of paragraph 6.3.2 will be permitted to remain therein for a period of one month, reckoned from date of termination, save that the relevant rental and levies are where applicable, paid in advance. Such rental and levies due will be deducted in advance by the Company from monies due to the retrenched employee.

6.7.2 Housing Subsidy:

Retrenched employees in receipt thereof will be paid an amount equal to three months subsidy. The three months referred to are the notice period and two additional months. This amount together with the employee's portion, will be deducted from monies due and paid directly to the financial institution concerned.

The retrenched employee will, further, release the Company from its collateral liability, if any, within a period of three months reckoned from date of termination.

6.7.3 Accommodation Allowance:

Retrenched employees in receipt thereof will be paid an amount equal to three months allowance. The three months referred to are in respect of the notice period and two additional months.

6.7.4 Living Out Allowance

Retrenched employees in receipt thereof will be paid an amount equal to three months allowance. The three months referred to are in respect of the notice period and two additional months.

7. PROCEDURE FOR THE SETTLEMENT OF DISPUTES

The parties agree that if, after the consultation process provided for in paragraph 5.3 of this agreement, consensus cannot be reached, the dispute settling procedure provided for in the Act will serve as a basis for further settlement.

8. AMENDMENTS TO THIS AGREEMENT

8.1 Any part of this agreement may be re-negotiated and amended by mutual consent and such amendments shall be recorded in writing. Nothing contained in this agreement will derogate in any way from the existing rights that parties may otherwise have in law.

8.2 Any amendments to this agreement shall be of no force and effect unless reduced to writing and signed by both parties.

9. TERMINATION OF AGREEMENT

This agreement shall terminate on 01ST December 0000.

10. GENERAL

10.1 INTEND OF THIS AGREEMENT

The Company and the Union intend this agreement to be legally binding on them.

10.2 LIFE SKILLS TRAINING

The parties agree that employees currently employed by the Company in only the following positions, that falls within employment levels M13 and M14 namely, cleaners, cooks, laundry attendants and technical assistants, and who are affected by this retrenchment, shall be issued with a voucher to the value of R500-00 (five hundred and fifty Rand only), in respect of acquiring Life Skill Training. Employees proceeding on voluntary retrenchment shall, however, not qualify for and / or be entitled to the life skill training voucher.

The voucher may, further, **only** be used, by an affected employee in obtaining life skill training, of his choice and on behalf of himself, from any reputable training centre such as Boskop Training Centre.

It is, further to the above, agreed to by the parties that apart from the voucher any additional costs incurred by such affected employee so as to acquire life skill training of his choice, shall be borne by the affected employee.

10 DOMICILIUM CITANDI ET EXEUTANDI

11.1 For the purpose of this agreement including the giving of notices the Company and the Union choose domicilium citandi et executandi as follows:

11.1.1 THE COMPANY

Physical address:

The Company
Union Road
Union
0001

Postal address:

P.O. Box 0002
Union
0000

Telephone:

(000) 444-0000

Telefax:

(000) 444-1000

11.1.2 THE UNION

Physical address:

Company Street

Union

0001

Postal address:

P.O. Box 11111

Union

0000

Telephone:

(000) 444 9999

Telefax:

(000) 444-9000

11.2 Either the Company or the Union may at any time change its address by notice in writing to the other party provided that the new domicile is or includes a physical address at which process can be served.

11.3 Any notice given in connection with this agreement shall;

- be delivered by hand; or
- be sent by registered mail; or

- be sent by prepaid telegram, or telefax to the domicilium chosen by the Company or Union.

12. THE EFFECTIVE DATE OF IMPLEMENTATION

This agreement shall come into effect on the date of signature hereof and shall remain in force and effect until terminated in termination in terms of paragraph 9 of this agreement.

13. DURATION OF THIS AGREEMENT

This agreement shall remain in force and effect until terminated in terms of paragraph 9 above.

SIGNED AT UNION ON THIS 10TH DAY OF MARCH 0000.

.....
**FOR AND ON BEHALF OF THE
COMPANY DULY AUTHORISED
THERE TO IN HIS CAPACITY AS
MANAGING DIRECTOR.**

AS WITNESSES:

1.

2.

SIGNED AT UNION ON THIS 10TH DAY OF MARCH 0000.

.....
**FOR THE UNION DULY AUTHORISED
THERE TO IN HIS CAPACITY AS
CHAIRPERSON OF THE BRANCH
COMMITTEE**

AS WITNESSES:

1.

2.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, L.A. 1975. Professional Manager's Guide. 4th ed. New York : Louis A. Allen Associates, Inc.
- BALSLEY, H.L. & CLOVER, V.T. 1988. Research for Business Decisions : Business research methods. Columbus, Ohio : Publishing Horizons.
- BARNARD, M. 1993. Die rol van kleingroepsaktiwiteite in arbeidsverhoudinge. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M. Com.)
- BENDIX, S. 1992. Industrial relations in South Africa. 2nd ed. Cape Town : Juta.
- BENDIX, S. 1996. Industrial relations in the new South Africa. 3rd ed. Kenwyn : Juta.
- CILLIERS, S.P. & JOUBERT, D.D. 1966. Sosiologie: 'n sistematiese inleiding. 3de dr. Stellenbosch : Kosmo.
- COCKERHAM, W.C. 1995. The global society: an introduction to sociology. New York : McGraw-Hill.
- COETSEE, W.J. 1991. Die invloed van skofwerk op die sisteembalans binne 'n chemiese onderneming. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M. Com.)
- COETZEE, W.N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. O & M, 27(1):16, Mrt.
- CUFF, E.C. & PAYNE, G.C.F., eds. 1979. Perspectives in sociology. London : Allen & Unwin.

CUFF, E.C., SHARROCK, W.W. & FRANCIS, D.W., eds. 1994. Perspectives in sociology. 3rd ed. London : Routledge.

DE BEER, J & RITSON, E. 1993. Labour Relations for the Small Business: A Practical Guide. Pretoria : Van Schaik.

DE LANGE, J. 1997. Werknemers meer negatief as 2 jaar gelede. Sake-Beeld (Beeld):S6, Feb. 12.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde – 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworth.

DUNLOP, J.T. 1958. Industrial relations systems. New York : Holt.

DU PLESSIS, P.G. red. 1992. Toegepaste Bedryfseconomie : 'n inleidende oorsig. Pretoria: Haum.

FARGANIS, J., ed. 1983. Readings in social theory: the classic tradition to postmodernism. New York : McGraw-Hill.

FARNHAM, D. & PIMLOTT, J. 1979. Understanding industrial relations. London : Biddles.

FARNHAM, D. & PIMLOTT, J. 1983. Understanding industrial relations. London : Cassel.

FILLEY, A.C. 1975. Interpersonal Conflict Resolotion. London : Scott, Foresman and Company.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1989. Introduction to industrial relations in South Africa. Johannesburg : Lexicon.

HUYSAMEN, G.K. 1996. Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe. Suider-Afrika : Thomson.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL Vol 21 (457-735) (2000) Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL Vol 21 (1285-1485) (2000) Cape Town : Juta.

JOHNSON, H.M. 1960. Sociology: a systematic introduction. London : Routledge & Kegan Paul.

JOUBERT, D. 1973. Sosiologies gesproke: die aard van sosiologiese interpretasies. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.

JOUBERT, D. & STEYN, A.F. 1981. Groepsdinamika: 'n leiding tot die studie van kleingroepe. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.

KATZ, M. 1996. Learning focus: employee involvement. People dynamics, 14(6):43, Jul.

KHOZA, R. 1994a. The need for an Afrocentric approach to management. Business alert, 151:1-7, Jan.

KINLOCH, G. 1977. Sociological theory: its development and major paradigms. New York : McGraw-Hill.

KÖNIG, D. 1995. Kleingroepsaktiwiteit as komponent van deelnemende bestuur in die openbare sektor. Pretoria : UP. (Verhandeling – M. Admin.)

KOOPMAN, A. 1994. Becoming world class: facing tomorrow's challenges. *Human resource management*, 10(8):16-18, Sept.

KROON, J., red. 1990 *Algemene bestuur*. 2de uitg. Bloemfontein : HAUM-Tersiër.

LANDIS, J.R. 1995. *Sociology: concepts and characteristics*. 9th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth.

LAYDER, D. 1994. *Understanding social theory*. London : Sage.

LESHILO, T. 1998. State slams N.U.M. for Eskom rampage. *The Star. Business Report*: 3, Julie.17.

LINDEQUE, G.F. 1979. Enkele aspekte van die aard van arbeidsverhoudinge as multifaset fenomeen – 'n sosiologies, sistematiese beskouing. Potchefstroom (Proëfskrif (D. Phil) – PU vir CHO.)

MITTNER, M. 2000. Rand onder druk. *Die Beeld. Sake Beeld* : 1, Julie.

OAKLEY – SMITH, T. & BRAXTON, R. 1993. Managing diversity is part of the business strategy. *Human resource management*, 8(10):22-24, Yearbook.

O' DONNELL, M. 1992. *A new introduction to sociology*. 3rd ed. Walton-on-Thames : Nelson.

PARR, L. 1996. The risky business of developing world-class manufacturing performance. *People dynamics*, 14(1):26-31, Feb.

PARSONS, T. 1952. *The social system*. London : Routledge & Paul.

PARSONS, T. & SHILLS, E.A., eds. 1951. *Toward a general theory of action*. Cambridge, Cambridgeshire : Harvard University Press.

Politieke Redaksie. 1998. N.U.M. lede 'moet betaal' vir skade by Eskom. *Beeld*: 3, Julie.17.

PRETORIUS, B. 1996. *Winning organisations: what will be required in future*. *Human resource management*, 11(10):20-22, Yearbook.

RAHIM, M.A. 1986. *Managing conflict in organizations*. New York : Praeger Publishers.

READERS DIGEST. 1988. *Afrikaans-Engelse Woordeboek*. Cape Town : Reader's Digest Association of South Africa (Pty) Ltd.

RIDGEWAY, C.L. 1983. *The dynamics of small groups*. New York : Saint Martin's Press.

RITZER, G. 1996. *Sociological theory*. 4th ed. New York : McGraw-Hill.

SALAMON, M 1987. *INDUSTRIAL RELATIONS. Theory and Practice*. New York : Prentice Hall.

SCOTT, W.R. 1992. *Organisations: rational, natural and open systems*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SIMONCELLI, F. 1991. Fair and just treatment in labour relations. *Entrepreneur*, 10(2):6-7, Mar.

SLABBERT, J.A. 1987. *Vakbondwese en arbeidsverhoudinge*. (In medeweking met M.E. Steyn). Roodepoort : Digma.

SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J. & BACKER, W., reds. 1990. *Managing Industrial Relations in South Africa*. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A. 1991. *Inleiding tot arbeidsverhoudinge bestuur*. Pretoria : Digma.

STARK, R. 1994. *Sociology*, 5th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth.

STEYN, A.F. & VAN RENSBURG, H.C.J. 1985. *Sosiologie*. Pretoria : Van Schaik.

SUID-AFRIKA. 1966. *Grondwet van die Republiek van Suid Afrika*, no. 108 van 1996 . Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1995. *Wet op Arbeidsverhoudinge*, no. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1997. *Wet op Basiese Diensvoorwaardes*, no. 75 van 1997. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1993. *Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid*, no. 85 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. *Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede*, no. 97 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1993. *Wet op Vergoeding vir Bedryfsbeserings en -siektes*, no. 130 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1966. *Wet op Werkloosheidsversekering*, no. 30 van 1966. Pretoria : Staatsdrukker.

SWART, H. 1998. *Stakings normaal, sé Mdladlana*. *Sake-Beeld* : 3, Aug.13.

SWINGEWOOD, A. 1984. A short history of sociological thought. New York : Saint Martin's Press.

THIO, A. 1992. Sociology: an introduction. 3rd ed. New York : HarperCollins.

THOMPSON, W.E. & HICKEY, J.V. 1994. Society in focus: an introduction to sociology. New York : HarperCollins.

TURNER, J.H. & MARYANSKI, A. 1979. Functionalism. Menlo Park, Calif. : Benjamin/Cummings.

UYS, R. 1985. Die arbeidsgesteldheid van enkele bedrywe in die Vaaldriehoek met besondere klem op die bevordering van positiewe arbeidsbetrekkinge. Potchefstroom : Wesvalia.

VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringsproses binne enkele subsysteme van die samelewing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif – D.Phil.)

VAN DER LINGEN, B. 1994. Bestuur deelnemend met selfgerigte werkspanne. Publico, 13(2):6-7.

VAN DER MERWE, A. 1994. Talcott Parsons' general analytic theory. (In Romm, N. & Sarakinsky, M., eds. Social theory. Johannesburg : Lexicon.

VAN DER MERWE, P.J. 1987. Gesonde arbeidsverhoudinge. SAIPA, 22(2): 66-72, Jun.

VAN JAARVELD, B.J. & BRUWER, A.J. 1990. Conflict management. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., reds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma.)

VAN WYK, A.C. 1990. Simboliese interaksionisme: 'n mikro perspektief in gesinstudies. *Journal of dietetics and home economics*. 18(2): 51-55.

VAN ZYL, J.J. 1986. Beplanning en planne. In Kroon, J., red. *Algemene bestuur*. Pretoria : Haum.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. *Sociology*. Boston, MA. : Allyn and Bacon.

WALLACE, R.C. & WOLF, A. 1995. *Contemporary sociological theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

WATERS, M. 1994. *Modern sociological theory*. London : Sage.

WATSON, V. 1996. Home businesses: patterns, opinions and management: survey results from six Cape Town areas. Cape Town : UCT. (UPRO working paper no.48.)

WELLS, A., ed. 1978. *Contemporary sociological theories*. Santa Monica, Calif.: Goodyear.

WETTE kyk SUID-AFRIKA.