

PAKKETVERGOEDING EN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

F.P. Pretorius
Potchefstroom
1998

PAKKETVERGOEDING EN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

FREDERICK PETRUS PRETORIUS, HONS. B.COM.

Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Commercii in die Departement
Bedryfsosiologie aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër
Onderwys.

Studieleier : Prof. J.H. van den Berg.

Potchefstroom.

1998.

DANKBETUIGINGS

Aan my Skepper wat insig en genade skenk, kom toe al die eer, lof en dank.

By die afhandeling van hierdie navorsing spreek ek voorts my dank teenoor die volgende persone uit:

- * My studieleier, prof. J.H. van den Berg vir die voorreg om hierdie navorsing onder sy bekwame en motiverende leiding te kon voltooi;
- * aan my vrou Debbie, vir haar hulp, begrip en ondersteuning;
- * aan mev. Nielsen vir die tikwerk;
- * familie en vriende vir hul belangstelling en ondersteuning;

Die skrywer

Potchefstroom

1998

INHOUD

Figureiv
Tabelle.....v

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1. Inleiding 1
1.2. Probleemstelling 2
1.3. Doel van ondersoek 4
1.4. Metode van ondersoek 5
1.5. Operasionalisering van sleutelkonsepte 7
1.6. Inhoudsontplooïing 9

HOOFSTUK 2

SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

2.1. Inleiding 11
2.2. Wat sosiale verantwoordelikheid behels en wat dit nie behels nie 12
2.3. Terreine en komponente van sosiale verantwoordelikheid 16
2.4. Struikelblokke in die weg van sosiale verantwoordelikheid 21
2.5. Argumente ten gunste van sosiale verantwoordelikheid 22
2.6. Argumente teen sosiale verantwoordelikheid 23
2.7. Sosiale verantwoordelikheid - 'n realiteit 25
2.8. Sosiale verantwoordelikheid, werkstevredenheid en behoeftebevrediging 26

2.8.1 Menslike Behoeftes 27
2.8.2 Werkstevredenheid 28

2.9. Evaluering van sosiale verantwoordelikheid 31

2.10. Samevatting 32

HOOFSTUK 3

SOSIALE VERANDERING

3.1. Inleiding 34

3.2. Die begrip sosiale verandering 35

3.3. Sosiale verandering - 'n Noodsaaklike realiteit 37

3.4. Kenmerke van sosiale verandering 39

3.5. Oorsake van sosiale verandering 42

3.6. Verskillende teorieë oor sosiale verandering 44

 3.6.1. Die evolusionistiese teorie 44

 3.6.2. Die konflikteorie 47

 3.6.3. Die ekwilibriumteorie 49

 3.6.4. Die oorvloeiteorie 50

 3.6.5. Die kompensasieteorie 51

 3.6.6. Die segmentasieteorie 52

3.7. Weerstand teen verandering 52

3.8. Die bestuur van verandering 60

3.9. Samevatting 63

HOOFSTUK 4

VERANDERING IN BESKOUING OOR VERGOEDING IN MAATSKAPPY X

4.1. Inleiding 65

4.2. Historiese agtergrond ten opsigte van arbeid 66

4.3. Onstaan en ontwikkeling van Maatskappy X 68

4.4. Ontleding van die onderneming se organisasiestruktuur 69

 4.4.1. Die onderneming as organisasie 70

4.4.2. Die kultuur van die onderneming 72

4.4.3. Die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer 74

4.5. Enkele ekonomiese aspekte van vergoeding 76

4.5.1. Faktore wat vergoeding van werknemers beïnvloed 78

4.5.2. Vergoedingsplanne 79

4.6. Prestasie en produktiwiteit 81

4.7. Maatskappy X se vergoedingsbeleid tot op hede en sy veranderde siening
van vergoeding 83

4.7.1. Maatskappy X se huidige metode van vergoeding 83

4.7.2. Die waarde van doelmatige vergoedingsbestuur 86

4.7.3. Die totale pakketbenadering 87

4.8. Samevatting 91

HOOFSTUK 5.

EMPIRIESE ONDERSOEK 93

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS 106

SUMMARY 114

BYLAE A. Voorbeeld van vergoedingsrokie 117

BYLAE B. Die vraelys 118

BIBLIOGRAFIE 122

FIGURE

Figuur 2.1.	Die Integrering van werkgever - werknemerbehoeftes	28
Figuur 2.2.	Model van determinante van werkstevredenheid	30
Figuur 3.1.	Ontvries - verander - bevries- model	57
Figuur 4.1.	Sirkulêre - vloei-model van die ekonomie	77
Figuur 4.2.	Skematiese opsomming van die beplanningsfase van menslike hulpbronne	80
Figuur 4.3.	Prestasie en produktiwiteit	81
Figuur 5.1.	Ontvang eggenoot/eggenote 'n inkomste	96
Figuur 5.2.	Beklee u 'n tegniese pos	97
Figuur 5.3.	Beklee u 'n administratiewe pos	97
Figuur 5.4.	Is u bekend met pakketvergoeding	98
Figuur 5.5.	Beskou u 'n motorvoordeel as deel van u vergoedingspakket	99
Figuur 5.6.	Vryheid met samestelling van pakket	100
Figuur 5.7.	Benodig u meer inligting betreffende pakketvergoeding	102
Figuur 5.8.	Is u pakket- salaris voldoende	103
Figuur 5.9.	Doen Maatskappy X genoeg intern ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid	103
Figuur 5.10.	Word verandering gekommunikeer in Maatskappy X	104
Figuur 5.11.	Word u geken in verandering	105

TABELLE

Tabel 5.1.	Jare diens van respondente	95
Tabel 5.2.	Ouderdomverspreiding van respondente	95

HOOFSTUK 1

1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1. INLEIDING

Daar is duidelike aanduidings dat die behoefte om te presteer aangeleer word. Dit word veral aangetref by kinders wat van vroeg af aangemoedig word om onafhanklik van hulle ouers te wees. As hulle die ervaring het om sukses te behaal en hul prestasie van 'n hoë gehalte beloon word, terwyl werk wat nie aan volwassenes se standarde voldoen nie, afgekeur word, leer hulle gou om na hoë prestasies te strewe. Sulke mense funksioneer die beste in mededingende situasies en hulle leer ook vinnig. Hulle is vol selfvertroue, aanvaar verantwoordelikheid en strewe na die bereiking van 'n selfgekoose hoë peil van prestasie.

Verder meen Arangies (1988:12) "Die mens as beeld van God en kroon van die skepping beteken dat die mens, as gevolg van die inwerking van die Heilige Gees, verteenwoordiger en magsdraer van God is; dat hy God se heerlikheid in sy (die mens se) goeie heerskappy oor die natuur sal vertoon en dat hy in 'n kindskapverhouding met God in gehoorsaamheid aan God heilig sal lewe en werk. Dit bepaal die gees en wyse waarop die bestuurder sy onderneming moet lei en dit bepaal die manier waarvolgens die arbeider sy dagtaak sal verrig."

Die onderneming en die gemeenskap beïnvloed mekaar wedersyds en is interafhanklik van mekaar. Volgens Van der Walt (1980:30) is die onderneming vir sy bestaan en sy groei van die gemeenskap afhanklik. In hierdie verband moet daar nie slegs aan produksie en distribusie gedink word nie, maar aan interaksie wat die kultuur as geheel betrek.

Naas harmonie kan daar egter ook belangebotsings wees wat verder versterk word deur die element van onsekerheid. Hierdie onsekerheid is geleë in die verandering van omstandighede, veranderinge in openbare smaak, wysigings van die produkte en die verandering in vlak van opleiding. Die werker was nog altyd bereid om self fisiese arbeid aan te bied, maar in ruil vir vergoeding.

Die onderneming se sosiale verantwoordelikheid bestaan dus uit twee bene. Eerstens word gepoog om groei en welvaart te stimuleer op die mikro (interne) vlak wat verband hou met die produksie en verkoop van die onderneming se produk of diens. Op die tweede been wat bekend staan as die makro (eksterne) vlak het die onderneming te doen met die uitbreiding van sy handelsomgewing en ook kontak met sy direkte gemeenskap.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar gefokus word op die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming op die interne vlak.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Daagliks word groter eise aan werkgewers, werknemers en die gemeenskap gestel. Daar word al hoe meer druk op die werknemer uitgeoefen om meer te produseer. Die teenoorgestelde is ook waar; daar word van die werkgever verwag om beter vergoeding aan te bied.

Die vraag wat nou ontstaan, is hoe die onderneming binne die huidige en bestaande kultuur-historiese, politieke-wetlike en sosio-ekonomiese bedeling op die langtermyn kan oorleef.

Bosch & Du Plessis (1982:87) dui aan dat sosiale verantwoordelikheid die verbetering van die lewenskwaliteit van die werknemer is deur middel van ander metodes as loon en salarisaanpassings. Wanneer gelet word op die klein persentasie ondernemings in Suid-Afrika wat die konsep van sosiale verantwoordelikheid steun en/of ten volle implementeer, ontstaan die vraag waarom so 'n groot persentasie ondernemings dit nog nie as 'n belangrike funksie van die bedryf sien nie.

Bosch & Du Plessis (1982:81) voer die volgende redes aan vir onbetrokkenheid:

* **WINSMAKSIMERING**

Die meeste ondernemings in Suid-Afrika het dit ten doel om die winsgrens so hoog moontlik te hou. Die uitgangspunt is hoeveel profyt is gemaak, en nie wie was verantwoordelik daarvoor nie.

* **MOTIVERING**

Baie van die ondernemings tans betrokke in die vervaardigingsveld, sien geen noodsaaklikheid vir sosiale verantwoordelikheid as prioriteit versus motivering nie. Vir die navorser loop sosiale verantwoordelikheid parrallel met motivering.

* **BEÏNVLOEDING**

Navorsing dui daarop dat ondernemings stadig maar seker besig is om hulle fokus te verskuif na sosiale verantwoordelikheid. Beïnvloeding deur georganiseerde arbeid, laat bestuur meer dink aan sosiale verantwoordelikheid.

* **ONGEDEFINIEERDHEID VAN DIE BEGRIP**

① { Sosiale verantwoordelikheid het in die oë van huidige bestuurders geen uitgespelde definisie nie. Bestuur soek riglyne waarbinne opgetree kan word, maar die afwesigheid daarvan laat hulle negatief voel teenoor die aktiwiteit. Verder wentel die probleem om die wenslikheid al dan nie, om 'n werknemer te beperk om net vir 'n sekere gedeelte van sy pakketvergoeding te beding. Vanuit die vakunie se oogpunt voorsien hulle probleme in verband met hul bedingingsmag wat verklein. Klaarblyklik ontstaan daar 'n tendens dat bestuur begin wegbeweeg van die tradisionele salarisse en dat hulle hulle meer toespits op 'n omvattende vergoedingspakket.

Uit die navorser se ervaring en die van etlike ander ontwikkelingspraktisyns waarmee daaglik geskakel word, blyk dit dat aansienlik meer op die gebied van sosiale verantwoordelikheid gedoen kan word. Die belangrike en groterwordende rol wat die Suid-Afrikaanse werkgewer speel, is baie duidelik, maar die onbetrokkenheid van werkgewers by die lewensomstandighede van hul werknemers het 'n groot invloed op die lewenskwaliteit van die werkerskorps.

In werklikheid bevind die werknemer hom nou in 'n posisie waar hy tradisioneel die "ontvang-uitleef"-vergoeding gekry het teenoor die moderne "begroot - verantwoordelik "- vergoeding.

Die onus is direk verskuif vanaf die werkgewer-paternalistiese verhouding na die werknemer wat sy eie belange moet behartig.

In hoofstuk twee word daarop gewys dat daar argumente voor en ook teen sosiale verantwoordelikheid is. In hierdie verband moet die volgende aandag geniet:

- * wat die gemeenskap se verwagting ten opsigte van die verantwoordelikheid van die onderneming is;
- * watter druk op die moderne onderneming geplaas word;
- * die rol van die moderne sakebestuurder;
- * die rol van winsmaksimering.

Sosiale verantwoordelikheid kom in hoofstuk twee volledig aan die orde.

1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.3.1. Oorhoofse doel

Die oorhoofse doelstelling van die navorsing is om vas te stel wat die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming is ten opsigte van die toestaan van vergoeding in die vorm van 'n saamgestelde pakket.

1.3.2 Spesifieke doelwitte

Die spesifieke doelwitte met die ondersoek is die volgende:

- * om by 'n omvattende omskrywing en operasionalisering van die begrip sosiale verantwoordelikheid uit te kom;
- * wat die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming is ten opsigte van vergoeding in die vorm van 'n saamgestelde pakket.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

In die ondersoek sal gekonsentreer word op die interne sosiale verantwoordelikheid teenoor werknemers deur werkgewers, soos wat dit deur die werknemer as deel van sy dienskontrak gesien word. Die dag toe hy aanvaar is as werknemer, is hy met sy hele gesin aanvaar deur die werkgewer. Deurdat die werkgewer die werknemer vergoed vir dienste gelewer, stel hy die werknemer in staat om in die makro- gemeenskap sy behoeftes te bevredig. Ten einde aan die eise van wetenskaplikheid te voldoen, val die navorsing uiteen in twee komplementêre komponente.

1.4.1 Teoretiese komponent

Die ondersoek poog om lig te werp op die persepsie dat dit 'n sosiale verantwoordelikheid is om die werknemer te vergoed vir dienste gelewer. Die navorser sien dit as 'n basiese reg wat 'n werknemer besit om vergoed te word vir fisiese inspanning gelewer. Deurdat die werknemer vergoeding ontvang, stel dit hom en sy gesin of afhanklikes in staat om vanuit die mikro- omgewing uit te beweeg en hulle behoeftes te bevredig in die makro- omgewing. Die werkgewer se sosiale

verantwoordelikheid stop nie net daar op die werksvloer deur die oorhandiging van die vergoeding nie. Dit het 'n rimpeleffek regoor die makro-omgewing.

Verder word aandag gegee aan die veranderde rigting wat bestuur inslaan deurdat die vergoeding vir arbeid gelever op 'n basis van pakketvergoeding sal plaasvind. Spesifiek word gekonsentreer op die verplasing van verantwoordelikheid vanaf bestuur na die werknemer. In die verband sal gelet word op die oorloopteorie, waar die begrensing en oorvleueling van die werksomgewing en die gesin na vore kom.

Voorts word aandag geskenk aan die kompensasieteorie. Dit handel oor die inverse of omgekeerde verhouding tussen arbeid en die gesin. Sou iets negatiefs by die werk gebeur, sal iets positiefs in die gesinslewe daarvoor moet kompenseer.

In die segmenteringsteorie is ook gelet op aspekte waar daar geen ooreenkomste tussen die werksplek en gesin is nie. Daar is duidelike skeiding tussen die werks- en gesinsomgewing. As sukses in een omgewing behaal word, sal dit nie noodwendig 'n uitwerking op die ander omgewing hê nie. Daar is ook gelet op die elemente van die konflikteorie wat beteken dat konflik ten nouste verband hou met die versoenbaarheid van doelwitte, mag en waardes van beide bestuur en die werknemer.

Ten slotte is aandag gegee aan die impak van hierdie verskuivende sosiale verantwoordelikheid op die werker self. Daar is in hoofstuk drie aandag gegee aan die sosiale veranderingsaspek, asook die historiese agtergrond van die werkende gesin. Die alomteenwoordigheid van sosiale verandering en ook die kenmerke van sosiale verandering wat hand aan hand gaan met die aanpassing van die moderne gesin by verandering.

1.4.2 Empiriese komponent

1.4.3 Afbakening

*** Geografies**

Die onderneming wat die navorser ondersoek, se produk word landswyd aan verbruikers verskaf. Dit is 'n noodsaaklike diens waarsonder geen huishouding

kan klaarkom nie. Die produk word vervaardig en versprei deur 'n werksmag van 40 000 werkers waarvan die helfte van die werksmag uit 'n hoë vlak mannekrag bestaan.

Die onderneming het streekskantore in Johannesburg, Durban, Bloemfontein, Kaapstad en Pretoria. Die hoofkantoor is gesetel in Sandton, Johannesburg. Die streekskantore word bygestaan deur distrikskantore landwyd. Die distrikskantoor waarop die navorser gekonsentreer het is geleë in Germiston, Johannesburg. Die kantoor staan bekend as Simmerpan en huisves 'n groot hoeveelheid toesighoudende werknemers en bestuurders.

* Demografies

Die eerste vlak werknemers wat gekonfronteer word met hierdie verskynsel van pakketvergoeding is die middelvlak bestuurders of die sogenaamde M-Band werknemers en die C-Band toesighoudende vlak werknemers. Die empiriese navorsing is by Simmerpan - kantoor gedoen.

1.4.3.1 Meetinstrumente

Die opnameprosedure en by name die vraelys as tegniek is gebruik om die betrokke respondente se gevoel en siening te toets oor pakketvergoeding en sosiale verantwoordelikheid. Die vraelys is aangevul deur ongestruktureerde onderhoude met die betrokke werknemers.

1.5 OPERASIONALISERING VAN SLEUTELKONSEPTE

1.5.1. Sosiale Verantwoordelikheid

2 { Ondernemings is oor die algemeen nie baie bewus van wat sosiale verantwoordelikheid van die onderneming is nie, en meen verder dat dit nie hulle verantwoordelikheid is om sosiale knelpunte te verlig nie. Daarom word daar juis gekonsentreer op die voordele

3 wat sodanige optrede vir 'n onderneming inhou. Die uitgangspunt van hierdie studie is dat sosiaal verantwoordelike optrede 'n voordeel vir die werknemer inhou, maar ook kan uitkring na die breë gemeenskap indien 'n onderneming byvoorbeeld hierdie diens sou oopstel. Sosiale Verantwoordelikheid kan dus gemik wees op die werknemers of op die gemeenskap of op albei.

'n Goeie opsommende definisie lui soos volg:

"Sosiale betrokkenheid behels die betrokkenheid van die onderneming by aksies wat die werknemer raak, benewens die voorsiening van die salarispakket en ander aspekte wat die werk direk raak. Dit behels voorts die verskaffing van kennis en vaardighede en die aanwending van finansiële bronne ter verbetering van die lewensomstandighede en lewenskwaliteit van die werknemer, die mense in die omliggende gemeenskap, asook die breë samelewing" (Hough, 1988:16).

1.5.2. Sosiale verandering

Omdat die gesin en veral die rol van die broodwinner tans in 'n proses van verandering verkeer, word ook die begrip omskryf.

Volgens Hough (1988:20) is sosiale verandering die proses waardeur menslike gedagterigtings en gevoelens ten opsigte van die individu, groep en gemeenskap verander word om 'n gewysigde vorm aan te neem. Sosiale verandering is dus die spontane opeenvolging van gebeure, dikwels na aanleiding van 'n bepaalde gebeurtenis.

Soos in hoofstuk drie weergegee, omvat die term sosiaal alles wat betrekking het op die mens wat in groepe saamleef en- werk. Verandering word deur Smith (1976:13) gedefinieer as 'n opeenvolging van gebeure wat oor 'n tydperk 'n verandering of vervanging van sekere patrone of eenhede deur nuwes tot gevolg het.

Verandering is nie noodwendig positief nie, terwyl ontwikkeling doelbewuste handelings is wat gerig is op die voortbring van groter stoflike en geestelike welsyn.

1.5.3. Lone

Vergoeding of loon kan tweërlei van aard wees, naamlik 'n bedrag geld of 'n pakket wat uit sekere komponente bestaan soos kos, klere of 'n woonhuis wat vergoeding in natura genoem word (Van der Merwe, 1991:29).

Henneman et.al. (1989:492) meen dat "since pay is reward, the expectancy model predicts it will help motivate a behavior if employees (1) regard it as valent and (2) believe that its attainment depends engaging in the behavior".

In Romeine 4:4 staan daar immers dat 'n arbeider se loon nie vir hom as 'n guns gegee word nie, maar as iets wat hom toekom.

1.5.4. Arbeid

Die feit dat mense - werkgewers en werknemers- binne die bedryfsverband in 'n gesagordening saamgebind word in 'n ekonomiese arbeidseenheid, wys heen na die getelaspek wat in die totaalstruktuur van die bedryf gemanifesteer word. Werkers moet dan ook gesien word as medewerkers en nie bloot as produksiefatore soos die tradisionele ekonomiese teorie leer nie. Miskenning van hierdie beginsel kom neer op miskenning van menswaardigheid en die mens as beeld van God.

Volgens Du Plessis (1986:14), is arbeid 'n omvattende menslike inspanning, hetsy fisies of verstandelik, wat aangewend word om goedere en dienste voort te bring. Gemeet aan die beskouing dat arbeid deur lone of salarisse vergoed word, sal die insette van 'n professionele bestuurder ook as arbeid beskou word.

Waar van toepassing sal begrippe origins in die teks omskryf word.

1.6. INHOUDSONTPOLOOING

Ten einde die voorgenoemde doelstellings te bereik en die probleem toe te lig, ontplooi die feitelike inhoud van hierdie navorsing soos volg:

- Hoofstuk 1:** Inleiding en probleemstelling.
- Hoofstuk 2:** Sosiale verantwoordelikheid.
- Hoofstuk 3:** Sosiale verandering.
- Hoofstuk 4:** Verandering in beskouing oor vergoeding in Maatskappy X.
- Hoofstuk 5:** Die empiriese ondersoek.
- Hoofstuk 6:** Samevattende gevolgtrekkings en enkele aanbevelings.

HOOFSTUK 2

SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

2.1 INLEIDING

Soos in die inleidende hoofstuk aangedui, het sosiale verantwoordelikheid twee bene, naamlik 'n been wat bekend staan as die mikro - (interne) been, en 'n been wat die makro - (eksterne) been genoem word. Alhoewel daar 'n groot mate van oorvleueling is, sal daar in hierdie navorsing hoofsaaklik gekonsentreer word op mikro (interne) sosiale verantwoordelikheid. Dit is intern in die sin dat die personeelfunksie, volgens Kroon (1986:96), gemoeid is met die aantrekking, werwing, motivering en behoud van werkers wat geskik is vir die take wat in die onderneming verrig moet word. Dit sluit volgens Kroon (1986:96) die volgende in:

- * Verskaffing van arbeid.
- * Instandhouding van arbeid.
- * Ontwikkeling van arbeid.
- * Die menslike hulpbronbeplanning.

Ons leef vandag in 'n tydvak van verandering. Dit is belangrik om daarop te let dat sosiale verandering, wat in hoofstuk drie behandel word, 'n direkte uitvloeisel van sosiale verantwoordelikheid is, terwyl aangetoon sal word dat die teenoorgestelde ook kan gebeur.

Dit is vir die mens van groot belang om hom by hierdie veranderde omstandighede aan te pas. Dit is derhalwe vir die onderneming en die bestuur van die onderneming belangrik om byvoorbeeld kennis te dra van die veranderde behoefte van die werknemer (Nortje, 1977:50). Dit geld uit die aard van die saak oor vir veranderinge ten opsigte van die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming.

Wiehahn (1994:58) is van mening dat daar aanpassings by werk en werksgeleenthede in die toekomstige Suid - Afrika geverg gaan word van die hedendaagse werknemer. Wiehahn (1994:59) huldig verder die mening dat gelowiges die geleentheid om te werk moet aangryp om daardeur 'n inkomste te verdien om sy afhanklikes te onderhou en dit as een van God se seëninge moet waardeer.

Arbeid is dus 'n terapie vir die werker se siel en sy liggaam asook terselfdertyd 'n metode om inkomste te verdien om sy gesin te onderhou. Hy wat met 'n trae hand werk, word arm, maar die hand van 'n vlytige maak ryk. Materiële dinge het die maatstaf van ons lewe geword en om (bokant ons inkomste te leef, die gangbare lewensnorm. (Ons moet weer besef dat ons werk net so belangrik is vir ons geloofslawe as vir ons aardse bestaan.

Die begrip sosiale verantwoordelikheid het vir die eerste keer in ongeveer 1960 in die Verenigde State van Amerika bekend geraak nadat ondernemings positief eerder as negatief op onrus gereageer het. Alhoewel dit 'n relatief nuwe begrip is, het talle ondernemings wêreldwyd positief daarop gereageer en word die vrugte van sosiaal verantwoordelike optrede tans wêreldwyd deur ondernemings gepluk. Charney (1984:44) wys daarop dat sosiale betrokkenheid deesdae 'n sensitiewe aangeleentheid by ondernemings is. Daar word byvoorbeeld nie vryelik daarop gepraat in die bestuurskringe van ondernemings in Suid - Afrika nie.

Wat sosiale verantwoordelikheid betref sal daar in hierdie hoofstuk gefokus word op wat sosiale verantwoordelikheid is en wat dit nie behels nie. Dit is ook baie belangrik om te let op die terreine van sosiale verantwoordelikheid, want sonder hierdie terrein is daar uiteraard nie sprake van sosiale verantwoordelikheid nie.

Dit is verder belangrik om nader ondersoek in te stel na die menslike behoeftes en die werkstevredenheid van die werknemers in die werkplek. Seker een van die belangrikste uitdagings van die hedendaagse ondernemings is om die doelwitte van die onderneming met die van die werknemers te sinchroniseer, om sodoende maksimale wins te verkry.

2.2 WAT SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID BEHELST EN WAT DIT NIE BEHELST NIE

In hoofstuk een is kortliks verwys na sosiale verantwoordelikheid. In aansluiting daarby word voorts breedvoeriger gelet op wat sosiale verantwoordelikheid is en wat dit nie behelst nie. Sosiale verantwoordelikheid kom op tweeërlei vlakke na vore in die onderneming, naamlik; op mikro - (interne) vlak en op makro - (eksterne) vlak. Alhoewel in hierdie navorsing gefokus word op interne sosiale verantwoordelikheid, is dit nodig om ook na die eksterne (makro) vlak te verwys.

2.2.1 Wat sosiale verantwoordelikheid in die algemeen behelst

1 Dit blyk dat sosiale verantwoordelikheid meesal gemeenskapsgerig is. Die meeste definisies fokus dan ook op die sosiale verantwoordelikheid van ondernemings na buite en nie na binne.

Van Zyl (1978:1) is van mening dat ondernemings in die huidige tydvak baie sensitief moet wees vir die besluitneming wat op mikrovlak (intern) geneem word. Alhoewel dit mag lyk of die besluit net die onderneming direk raak, kring dit uit na die gemeenskap, waar die werknemer in wisselwerking is met sy huisgesin en vriende. In hoofstuk drie word daar onder meer na die oorfloei-teorie verwys, asook na die ewilibrium-teorie en ander ter saaklike teorieë.

2 In soverre dit die bestuur en die werknemers betref, is dit baie belangrik om te let op die gevolge wat 'n besluit op die werker (intern) sowel as op die gemeenskap het. Dit dwing 'n mens om bedryfsosiologies te besin oor die vraag in hoeverre die onderneming van vandag ekonomies, maar ook op die sosiale vlak, intern betrokke geraak het by sy werkerskorps.

In aansluiting by hoofstuk een, waar sosiale verantwoordelikheid kortliks omskryf is, kom dit duidelik na vore dat die onderneming se sosiale bewussyn nie altyd ingestel is op die mikro- (interne) vlak nie, en derhalwe sal in hierdie hoofstuk ook op die belangrikheid en waarde van interne sosiale verantwoordelikheid gewys word.

3 Berwick (1985:25) meen dat sosiale verantwoordelikheid gesien moet word as die benutting van 'n gedeelte van die winste vir die uitwissing van gemeenskapstekortkominge ten einde die lewenstandaard van minderbevoorregtes, siekes en behoeftiges te verhoog en te verbeter.

* Daarbenewens is die beeld van die onderneming van die uiterste belang. Die beeld word immers beïnvloed deur die aanvaarbaarheid van die produkte en dienste en deur die publiek se houding teenoor die onderneming.

4 Carroll (1977:47) omskryf sosiale verantwoordelikheid soos volg: "Sosiale verantwoordelikheid impliseer dat 'n sakebesluitnemer wat in diens van sy eie onderneming is, onder die verpligting is om ook die gemeenskap se belange te bevorder en te beskerm. Die netto effek is om die gehalte van lewe te verbeter op die breedste moontlike manier, hoe die gehalte van lewe ook al deur die gemeenskap gedefinieer word".

Verder meen Nortje (1977:50) dat die huidige tydsgewrig gekenmerk word deur groot groei en veranderinge in die werkplek. Die mens moet kennis neem van hierdie veranderinge en hom by die veranderde omgewing aanpas. Daarom word in hoofstuk drie in besonder aandag gegee aan die verskynsel van sosiale verandering. Die onderneming, veral die bestuur van die

onderneming, moet kennis dra van hierdie veranderinge, met besondere klem op daardie veranderinge wat die gemeenskap van 'n monistiese na 'n pluralistiese gemeenskap ondergaan het, en op interne veranderinge (wat implikasies inhou vir bestuur se eie werkerskorps).

5) 'n Onderneming het verskeie terreine van sosiale verantwoordelikheid. Sosiale verantwoordelikheid kan onder andere gesien word as die verantwoordelikheid van bestuur om al die sosiale probleme van die samelewing op te los wat nog nie deur die regering of ander instansies opgelos is nie (Anshen, 1974:95) Dit dui duidelik op die eksterne sosiale verantwoordelikheid van die onderneming, of te wel op sosiale verantwoordelikheid op makrovlak.

Visagie (1980:34) som sosiaal verantwoordelike optrede raak op as hy die volgende kernpunte gee as redes vir sosiale verantwoordelikheid in die algemeen:

- * Die publiek verwag dat die onderneming sosiaal verantwoordelik moet optree.
- * Dit kan tot voordeel van die onderneming strek.

Van der Walt (1980:67) voer ook die volgende aan as redes vir sosiaal verantwoordelike optrede deur die onderneming:

- 'n Nuwe sosiale bewuswording, gestimuleer deur die gemeenskap se verwagting dat die onderneming 'n bydrae sal lewer tot die oplossing van 'n maatskaplike probleem.
- Verligte selfbelang- wat gaan oor 'n taak en verantwoordelikheid van die onderneming wat vir sowel die onderneming as die gemeenskap voordelig sal wees.

Hoof 2 [Vermydning van staatsbemoeienis deur sosiaal verantwoordelike optrede omdat die staat, indien die onderneming hieraan mank gaan, sal moet ingryp, wat afbreuk kan doen aan die onderneming se beeld.]

- Sosiokulturele norme is sterk determinante van gedrag, sodat daar aanvaar kan word dat na gelang die gemeenskapnorme verander, die sakemanne se norme dienoreenkomstig sal verander.
- Die sosiale rol van die bedryfsleier (bestuurder) is deesdae na binne sowel as na buite gerig en sy sosiale rol is geïntegreer met sy funksionele rol.

Verder is dit ook algemeen bekend dat die hoofdoelstelling van 'n onderneming is om wins te maak en nie om maatskaplike dienste te lewer nie. Radel & Reynders (1982:2) definieer die onderneming se hoofdoelwit as "die strewe om met die laags moontlike toevoer van produksiemiddele die hoogs moontlike opbrengs te bereik".

In aansluiting by bogenoemde is Kroon (1980:61) egter van mening dat die onderneming wel sosiale verantwoordelikheid 'n hoofdoelstelling kan maak, omdat die nakoming daarvan oor die lang termyn die wins sal maksimeer.

2.2.2 Wat sosiale verantwoordelikheid nie behels nie

2.2.2.1 Dit is nie net die formele nakoming van die wet nie

Wanneer bestuur net let op 'n veilige werksomgewing en die wetlike vereistes nakom betreffende werksure en veiligheid, het hy nog nie genoeg gedoen om sy sosiale verantwoordelikheid na te kom nie. Die mens (arbeider) wil nie gesien word as bloot 'n robot wat werk nie. Hy het gevoelens en behoeftes wat bevredig moet word (Orpen, 1984:24).

2.2.2.2 Nie-inmenging by welsynwerk

Wanneer bestuur, en spesifiek die onderneming, hom onttrek aan die welsynaspek, maak dit hom kwesbaarder vir kritiek deur die werksmag en die gemeenskap dat hy nie in sy sosiale verantwoordelikheid geslaag het nie. Bestuur moet sy insette ten opsigte van welsynwerk eerder toespits op die interne werksomgewing, sodat sy werkers nie bloot gesien word as 'n produksiebron nie. Dit moet duidelik gestel word dat sosiale verantwoordelikheid, veral ekstern, nie beteken dat die onderneming die welsyntaak van die staat, welsynorganisasies of die barmhartigheidsdiens van die kerk wil oorneem nie.

2.2.2.3 Nie net betaling van 'n loon nie

Vergoeding as enigste erkenningsmiddel vir fisiese dienste gelewer, kompenseer nie vir die tientalle behoeftes wat aanwesig is by die hedendaagse werknemer nie. Die moderne wêreld waarin die werknemer hom bevind, vereis meer as net die ou tradisionele salaristjek.

Dit blyk uit bogenoemde dat die samelewing baie dinamies is. Vergoeding mag net 'n deel van sosiale verantwoordelikheid wees, maar seersekerlik nie die enigste nie. Sommige van bogenoemde sienings mag wegval en ander mag bykom. Dit blyk uit voorafgaande dat sosiale

8 verantwoordelikheid soos volg omskryf kan word: die verbintenis van die moderne onderneming tot die omgewing, sy werknemers en die gemeenskap as geheel. Die gemeenskap en die werksmag verwag van die bestuur van 'n onderneming om sosiaal verantwoordelik op te tree: intern (op mikrovlak) teenoor die werknemers, dit wil sê hy moet meer doen as bloot wat die wet vereis, en ekstern (op makrovlak), dit wil sê teenoor die gemeenskap in die algemeen.

Met bogenoemde in gedagte is dit van belang om aandag te skenk aan die terreine waar sosiale verantwoordelikheid in die onderneming plaasvind.

2.3 TERREINE EN KOMPONENTE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Wat interne sosiale verantwoordelikheid betref, meen Van Wyk (1984:59) dat die terreine en komponente waarop gekonsentreer moet word, sal afhang van die grootte van die onderneming en van aspekte soos ondernemingsbeleid. Die volgende is slegs enkele terreine en komponente van sosiale verantwoordelikheid soos ons dit vind by enige sogenaamde groot onderneming (Van Wyk, 1984:54).

2.3.1 Keuring, plasing en indiensneming van geskikte personeel

Volgens Kroon (1986:371) is dit baie belangrik vir die onderneming om, nadat sy kwantitatiewe en kwalitatiewe behoeftes deur middel van tydstudie en posontledingstegnieke bepaal is, in hierdie behoeftes te voorsien deur middel van werwingsaktiwiteite. Daarna vind keuring plaas, waarin die klem val op die voorsiening van die regte soort mannekrag. Benewens die werwing van werknemers speel keuring gevolglik 'n sleutelrol in die proses van personeelvoorsiening en kan keuring met reg beskou word as die grondslag van personeelbestuurspraktyk.

2.3.2 Opleiding en ontwikkeling van werknemers

Goeie opleiding vereis ook dat 'n redelike vlak van verantwoordelikheid in die eerste paar weke aan die werknemer toegeken word. Uitgerekte opleiding met geen toekenning van verantwoordelikheid nie, kan verveeldheid en swak reaksie op opleiding tot gevolg hê.

2.3.3 Werknemersveiligheid en gesondheid

Dit is 'n totale verantwoordelikheid wat die werkgever erf die dag wanneer hy die werknemer

in diens neem. Solank as wat 'n werknemer 'n dienskontrak met 'n werkgewer het om dienste te lewer vir vergoeding, is die werkgewer die persoon wat verantwoordelik is vir die veiligheid en gesondheid van die werknemer onder die wetgewing soos bepaal deur die owerheid.

2.3.4 Diensvoorwaardes

In die diensvoorwaardes bepaal die werkgewer die voorwaardes en omstandighede waaronder die werknemer se dienste gelever sal word. Die uiteensetting van hierdie voorwaardes vind plaas tydens die onderhoud met die applikant en word opgeneem in 'n skriftelike kontrak.

2.3.5 Kommunikasie

Volgens Marx (1984:257) is kommunikasie die oordra op enige manier van 'n boodskap tussen twee of meer persone wat betrekking het op die aktiwiteite van die onderneming en/of op die verhouding tussen bestuur en die werknemers. Die opwaartse sowel as afwaartse kommunikasie bepaal die verhouding tussen werknemers, die atmosfeer of klimaat, die gesindhede, die moreel, die motivering en die prestasie van die personeel. Kommunikasie soos wat hierbo verduidelik is, is een van die belangrikste faktore wat tot groter sosiale betrokkenheid lei.

Marais (1988:264) is van mening dat die grondslag van kommunikasie daarop berus om 'n wedersydse begrip tussen betrokke partye te bewerkstellig. Individue moet hulle op 'n openlike, direkte manier kan uitspreek oor 'n situasie. Openlike tweerigtinguitruiling stimuleer vertroue en spontaneïteit.

2.3.6 Arbeidsverhoudinge

Gouws (1986:10) meen dat arbeidsverhoudinge nie beperk is tot sekere fasette of momente in die verhouding tussen werkgewer en werknemer nie, maar dat dit 'n totale verhouding is wat oor die grense van die individuele onderneming heen strek en wat begaan is oor die informele, interpersoonlike interaksie in die werkplek. Dit is die hoeksteen waarop alle verhoudinge tussen die werkgewer en die werknemer gebou word. Hierdie verhouding is baie belangrik vir die oorlewing van eerstens die werkgewer, maar ook van die werknemer en die onderneming as geheel.

Bendix (1977:36) definieer arbeidsverhoudinge soos volg: "I wish to define labour relations as the systematic approach to the observation, investigation, classification and abstraction of all

phenomena arising from human activity in the pursuit of economic goals and interaction in the work situation...". Die onderneming het dus 'n groot verantwoordelikheid na binne om om te sien na verantwoordelike optrede teenoor sy personeel.

2.3.7 Merietebeoordeling

Henneman et al. (1989:146) som dit soos volg op: "The measurement system must identify in what ways there can be positive employee contribution to the organization". Die wins van die onderneming bepaal of daar merietevergoeding gaan wees. Deur sosiaal betrokke te wees, kan die motiveringsvlak van die werknemers baie hoog wees en sodoende sal ook hulle produktiwiteitsvlak mettertyd verhoog.

2.3.8 Sport en ontspanning

Sport en ontspanning word as hegmiddel gebruik om die atmosfeer en gesindheid tussen kollegas te verbeter. Dit verbeter spanbou tussen werknemers om ook in ander situasies mekaar by te staan om probleme op te los.

2.3.9 Behuising

Behuising is een van die voordele wat die werkgever as deel van sy sosiaal verantwoordelike optrede verskaf. Behuising vir die werknemer en sy gesin verteenwoordig 'n aansienlike uitgawe in die maandelikse begroting. Enige bystand in die verband deur die werkgever verhoog die lewenspeil van die werknemer. Die verskaffing van 'n behuisingsvoordeel het 'n direkte invloed op die werknemer se besluit om by 'n bepaalde werkgever te werk.

2.3.10 Politieke terrein

Kroon (1986:82) meen dat die omgewing vol ingewikkelde veranderlikes is wat baie moeilik voorspelbaar en dus onbeheerbaar is. Die individuele onderneming se verantwoordelikheid is om hom te vergewis van die regering van die dag se standpunt oor:

- * Die ekonomie, onderwys, verdediging en volkereverhoudinge.
- * Die private onderneming as die wentelpunt van die kapitalistiese orde.
- * Vrye en private ondernemerskap.

- * Die siening dat die vryemarkstelsel aan die hand van sekere wetgewing vry gehou moet word en dat die ontwikkeling van die land in 'n bepaalde rigting gestuur moet word.

2.3.11 Die sosiale omgewing

Die bestuur word nie net aangespoor om betrokke te raak by sy sosiale omgewing nie, maar om ook intens daarin belang te stel. Uit hierdie belangstelling kan 'n bewustheid ontstaan van die behoeftes en tekortkominge wat in die werksplek bestaan.

2.3.12 Ekonomiese terrein

Ekonomiese ontwikkeling spruit primêr uit die kundigheid van 'n gemeenskap, en stimulerende maatreëls van owerheidsweë af kan slegs binne die grense van 'n verandering in hierdie kundigheidsvlak teweeggebring word. Hierdie kundigheidsvlak is gekoppel aan sosiale en kulturele faktore. Sosiale faktore is van kardinale belang by die ingesteldheid van 'n bevolking teenoor ekonomiese ontwikkeling (Visagie, 1988:9).

Bogenoemde skrywer sê dan ook verder dat die begrippe sosiale verantwoordelikheid en ondernemingsgees hand aan hand loop. Dit is juis op hierdie vlak waar groter duidelikheid verkry moet word oor wat sosiale verantwoordelikheid werklik beteken en hoe die ekonomiese vooruitgang van die sakeman gekoppel is aan sy onmiddellike omgewing. Visagie (1988:9) meen verder dat die ekonomiese voortbestaan van die onderneming hand aan hand loop met die winsbeginsel en die sosiaal verantwoordelike optrede van die onderneming. Indien die onderneming nie winste genereer nie, sal daar nie fondse beskikbaar gestel kan word vir aanwending in projekte van sosiale verantwoordelikheid nie. Die teendeel is ook waar naamlik dat indien die onderneming wins as sy enigste doelwit beskou, sal die onderneming sowel as gemeenskap op die langer termyn skadelik.

2.3.13 Wetlike aspekte

Sosiale verantwoordelikheid kan as 'n wetlike verantwoordelikheid geïnterpreteer word. Dit kan egter ook aan etiese norme gekoppel word. Anshen (1974:95) is van mening dat die beskouing ook gehuldig kan word dat dit 'n plig of verpligting teenoor die gemeenskap is. Daar is egter ook sekere sosiaal verantwoordelike aktiwiteite wat deur die wet opgelê word. Voorbeelde hiervan is wetgewing wat besoedeling verbied, hetsy dit geraas, lug- of waterbesoedeling is.

2 { Daar kan egter nie van die regering verwag word om alle sosiale probleme op te los nie, en die bestuur van 'n onderneming het die verpligting om die staat by te staan om daardie probleme wat nie deur die staat opgelos kan of wil word nie, te help oplos. Uit bogenoemde kom dit duidelik na vore dat vergoeding wel verpligtend is, maar dit kom uit die hoofstuk ook duidelik na vore dat dit nie die einde van die werkgewer se sosiale verantwoordelikheid is nie. Sosiale verantwoordelikheid strek wyer as net die blote vergoeding van werknemers volgens wetlike vereistes.

2.3.14 Etiese terrein

Alhoewel die ondernemer moeilike besluite moet neem, moet hy nogtans verantwoordelik en in belang van die betrokke partye optree. Daar is geen blitsformule vir sosiale belydenis nie, en elke individuele onderneming is onder die verpligting om self vas te stel op watter gebied sosiaal verantwoordelik opgetree behoort te word. By besluitneming moet die lang en korttermyn effek van die besluit in ag geneem word ten einde die sosiale omgewing die geleentheid te bied om langtermynbeplanning te doen (Schollhammer & Kuriloff 1979:20).

Voorbeelde van etiese optrede is byvoorbeeld om nie ou historiese geboue te sloop om 'n nuwe stadsentrum op te rig nie.

2.3.15 Oorlegpleging

Sosiale verantwoordelikheid is 'n filosofie wat toon dat as 'n bestuurder besluite neem, die omgewing en sy werkers daarin geken moet word en dat die gevolge van die besluite gedra moet word. Dat bestuurders se optrede moet geskied binne die raamwerk van wat vir die werkers en die sosiale omgewing aanvaarbaar is. Al hierdie elemente beïnvloed die onderneming op die een of ander wyse, en daarom moet die onderneming altyd objektief wees ten einde die maksimum voordeel vir homself en sy werkers te verkry (Hicks 1976:64).

Wat die interne sowel as eksterne terreine en komponente van sosiale verantwoordelikheid betref, kan die begrip samevattend voorlopig generies soos volg omskryf word:

Die verbintenis van die moderne onderneming tot die omgewing, sy werknemers en die gemeenskap as geheel. Die gemeenskap en sy werkerskorps stel 'n verwagting aan die bestuur in die onderneming om sosiaal verantwoordelik op te tree - intern (op mikro-vlak) teenoor die werknemers, dit wil sê meer as bloot wat die wet vereis en ekstern (makro-vlak) dit wil sê teenoor die gemeenskap in die algemeen.

Selfs die aandeelhouders van die onderneming begin om druk op bestuur toe te pas om die belange van die interne werkerskorps tot 'n groter mate te dien, en meer kreatief te wees as net bloot om die winsmotief vir die maatskappy na te streef.

Daar moet verder op gewys word dat sommige skrywers praat van sosiale betrokkenheid. In hierdie navorsing word sosiale verantwoordelikheid en sosiale betrokkenheid alternerend as sinonieme gebruik. Dit is voorts belangrik om te let op die struikelblokke in die weg van sosiale verantwoordelikheid.

2.4 STRUIKELBLOKKE IN DIE WEG VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Visagie (1980:112) is van mening dat die onderneming aan talle fluktuasies, sikliese neigings en onsekerhede blootgestel word. Hy meen voorts dat die meting van suksesse en mislukkings wat in die verlede voorgekom het, 'n groot oorsaak is van twyfel oor die wenslikheid al dan nie van die betrokkenheid van ondernemings by (eksterne) sosiaal verantwoordelike aktiwiteite.

Dit is dus moeilik om al die partye tevrede te stel met algemene gemeenskapsoptrede. Volgens Visagie (1980:112) is dit ook moeilik om vooraf te bepaal hoe suksesvol 'n besluit gaan wees. Die tradisionele siening dat wins die enigste doelwit van die onderneming is en dat sosiale verantwoordelikheid buite die ondernemingsdoelwitte geleë is, is selfs in hierdie moderne eeu 'n algemene sentiment.

Hicks et.al (1976:70) meendat sekere ondernemings 'n onaktiewe rol in die gemeenskap speel en bestuur van so 'n onderneming verswak. Hy sê dat vir sulke optrede geld eerder gebruik moet word vir projekte wat die onderneming meer mededingend kan maak.

Die teenoorgestelde impliseer egter dat die gemeenskap meer positief reageer teenoor die onderneming wat sy winste in die gemeenskap terugploeg.

Monsen (1973:108) meendat die onderneming om verskeie redes uit voeling geraak het met die behoeftes van die gemeenskap. Hierdie beperkende perspektief moet egter plek maak vir 'n meer openhartige of deursigtige verhouding met die gemeenskap waarbinne 'n onderneming sake doen. In die lig van Monsen se stelling blyk dit dat die gemeenskap 'n behoefte aan sosiaal verantwoordelike optrede deur die sakegemeenskap openbaar. Daar is ook geweldig baie terreine van sosiale verantwoordelikheid waarop die onderneming hom kan uitleef en sodoende

in genoemde behoeftes kan voorsien.

Aangesien akademici en sakelui baie argumente ten gunste van sowel as teen sosiale verantwoordelikheid aanvoer, is dit belangrik om sommige van hierdie argumente nader toe te lig.

2.5 ARGUMENTE TEN GUNSTE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

2.5.1 Sosiale welvaart

Luthans (1984:62) meen dat die onderneming 'n groot werkverskaffer is en aktief gehou moet word in die ekonomie, sodat sosiale welvaart daardeur bevorder kan word. Hy sê verder dat die onderneming effektief funksioneer en sodoende probleme makliker oplos as die openbare sektor. Die onderneming is ook buigsamer in sy besluitneming en optrede as die staat. Die onderneming is dus sensitiewer in sy benadering tot die bevordering van sosiale welvaart.

2.5.2 Sosiale verwagtinge

Visagie (1980:129) is van mening dat die gemeenskap se verwagtinge verreikend en belangrik is en die verwagtinge is prominent tot tyd en wyl hulle bevredig is. Die gemeenskap verwag daadwerklik 'n soort opheffing en die onderneming is in die besondere posisie dat hy 'n groot impak op gemeenskapsterrein kan maak. Daar word byvoorbeeld na die huidige Suid - Afrikaanse regering verwys, wat met 'n Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP) vorendag gekom het. Die plan het ten doel om gemeenskappe se verwagtinge en behoeftes tegemoet te kom

2.5.3 Omgewingsfaktore

Die entrepreneur behoort hom ten doel te stel om aspekte soos skoon lug, veilige strate en die veiligheid van fabriek te bevorder. Die indiensneming van gestremdes en werkloses ondersteun ook argumente wat ten gunste van sosiale verantwoordelikheid aangevoer kan word (Siropolis, 1986:604).

2.5.4 Interafhanklikheid

Die onderneming het 'n invloed op die gemeenskap waarbinne hy funksioneer, terwyl die teenoorgestelde ewe waar is. Hierdie verbinding vind plaas as gevolg van die

interafhanklikheid van die onderneming en die gemeenskap, dit wil sê die interaktiewe of wisselwerkingsverhouding.

Visagie (1980:128) meen dat elke besluit wat deur die bestuur van 'n onderneming geneem word, in verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap as geheel geneem moet word.

Drucker (1977:263) wys daarop dat in Japan, Swede en Duitsland, sosiale probleme beter opgelos word deur die positiewe bydrae van sakeondernemings en nie deur die inmenging van die staat nie.

2.5.5 Beeldverbetering

Enige onderneming strewe daarna om sy beeld na buite te verbeter. Deur sosiaal betrokke te wees by die gemeenskap en intern by sy werknemers, bly die onderneming in die openbare oog (Monsen, 1973:109). 'n Positiewe beeld kan die vraag na die dienste en produkte van die onderneming beïnvloed. Die sukses van die onderneming word bepaal deur die persepsie van die publiek (gemeenskap) en die ondersteuning van die werknemers.

2.5.6 Gedragsnorme

Visagie (1980:127) is van mening dat die onderneming onder dieselfde kulturele en gedragsnorme as die individu in die gemeenskap staan. Daar kan dus afgelei word dat ondernemings meer as net winsbevrediging wil verkry, hulle wil ook as deel van die gemeenskap aanvaar word.

Die implementering van programme van sosiale verantwoordelikheid deur groot ondernemings word nie altyd gekortwiek deur teenstand vanaf die interne werksmag en van die gemeenskap nie, maar deur die koste-effek, wat bestuur afskrik. Daarom is dit nodig om te let op sekere geldige argumente teen sosiale verantwoordelikheid.

2.6 ARGUMENTE TEEN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

2.6.1 Winsmaksimering

In 'n vryemarkeconomie is die primêre doelstelling van die onderneming om wins te maksimeer. Die onderneming se funksie is dus ekonomies en nie sosiaal nie. Friedman (1972:13) plaas sosiale verantwoordelikheid soos volg binne 'n vryemarkstelsel. In hierdie

stelsel is die korporatiewe amptenaar die werknemer van die eienaar van die onderneming. Daardeur het die werknemer 'n direkte verantwoordelikheid teenoor sy werkgever. Hierdie verantwoordelikheid is dat hy vir sy werkgever soveel geld moontlik moet genereer, dog steeds binne die reëls en norme van die gemeenskap.

2.6.2 Kostefaktor

Ondernemings se onkoste ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid kan geweldige afmetings aanneem, dit terwyl die onderneming oor beperkte finansiële bronne beskik en dit baie oordeelkundig moet gebruik (Davis & Blomstrom 1975:65)

2.6.3 Gebrek aan definisie

Bosch & Du Plessis (1982:24) is van mening dat die konsep sosiale verantwoordelikheid nog mank gaan aan 'n definisie, geen duidelike riglyne word daargestel vir die bestuur van die onderneming nie. Daar is 'n tekort aan rolmodelondernemings in Suid - Afrika.

2.6.4 Verswakking van die onderneming se primêre doelstellings

Die primêre doelstelling van die meeste ondernemings bly die winsoogmerk. Indien die onderneming sosiale doelstellings begin nastreef, kan dit tot 'n afname in die onderneming se beklemtoning van winsbejag aanleiding gee. Dit kan ook tot 'n verdeling van die belange van bestuur lei (Visagie 1980:113).

2.6.5 Die groot onderneming en sosiale verantwoordelikheid

Omdat groot ondernemings gewoonlik oor mag en fondse beskik, is hulle nie afhanklik van die houding en persepsie van die gemeenskap nie, maar word houdings deur die kundige bemerking van die onderneming se beeld gedikteer. Daar word selfs beweer dat die meerderheid van die aandele wat op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is, in die hande van slegs 'n paar groot ondernemings is. Dit gee maar net 'n aanduiding van hoe magtig die ondernemings is.

2.6.6 Die gebrek aan toerekenbaarheid

Daar is wel informele strafmaatreëls, soos verbruikersboikotte, wat ondernemings kan dwing om sosiaal verantwoordelik op te tree. Formeel kan die werksmag hom beroep op wettige interne stakings wat die onderneming kan lam lê as hy nie gehoor gee aan die versoek van die

werknemers nie.

Nadat gelet is op wat sosiale verantwoordelikheid behels en wat dit nie behels nie, terreine en komponente van sosiale verantwoordelikheid asook die struikelblokke in die weg van sosiale verantwoordelikheid, ontstaan die vraag of sosiale verantwoordelikheid 'n realiteit of wensdenkery is.

2.7 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID 'N REALITEIT

Volgens Wagenaar (1979:93) is daar 'n bewuswording van sosiale verantwoordelikheid wat oral onder sakelui in Suid - Afrika posvat. Volgens hom is sakelui in 'n beter posisie as die owerheid om sosiale probleme te identifiseer en dit is van groot belang dat bestuurders besef dat hulle kan meehelp om sosiale probleme op te los. Bewuswording van die behoefte aan sosiale verantwoordelikheid moet deel wees van die waardesisteem van die topbestuur van elke onderneming. Volgens Rieser & Loper (1978:474) kan sosiale verantwoordelikheid egter slegs realiseer indien die beleidmakende instansies daarvan oortuig is en haalbare sosiale doelstellings geformuleer word.

Om aan te sluit by bogenoemde stelling van Reiser & Loper (1978:474) en ook om verder uit te brei oor die realiteit van sosiale verantwoordelikheid in die algemeen asook Maatskappy X waar die navorsing gedoen is, let ons op die volgende:

- * Kroon (1986:96) maak dit duidelik dat sosiale verantwoordelikheid gemoeid is met die verskaffing, instandhouding en die ontwikkeling van arbeid en menslike hulpbronne. Alhoewel daar in die navorsing melding gemaak word van eksterne sosiale betrokkenheid, word daar in die hoofstuk gelet op die interne sosiale betrokkenheid en of dit realisties toegepas word.
- * Sosiale verantwoordelikheid behels die deelname van alle werknemers tydens die neem van 'n besluit. Die sosiale betrokkenheid behels meer as net 'n antwoord op 'n vraag.
- * Sosiale verantwoordelikheid behels ook die benutting van 'n gedeelte van die wins vir die opgradering van arbeidstekortkomings ten einde die lewenstandaard van die interne werkerskorps te verhoog. Die standaard soos waargeneem by Maatskappy X word verhoog deur die betaling van 'n loon.
- * Maatskappy X het 'n prosedure van keuring, plasing en indiensneming van geskikte

individue. Dit sluit baie nou aan by komponente en terreine wat behandel is in die hoofstuk.

- * Verder is gelet op terreine en komponente van sosiale verantwoordelikheid soos werknemerveiligheid en gesondheid. Dit word in elke onderneming toegepas in soverre dat wetgewing elke werkgever verplig om dit te doen.
- * Elke individu van Maatskappy X is in diens geneem met diensvoorwaardes wat daarop dui dat Maatskappy X binne die kader van sosiale verantwoordelikheid soos bespreek in punt 2.3.4 optree.
- * Dieselfde kan gesê word van 'n aangename werksomgewing by Maatskappy X. Dit is 'n verdere verlengstuk van sosiale verantwoordelikheid.
- * Verder blyk uit hierdie hoofstuk dat sosiale verantwoordelikheid die sosiale welvaart verbeter deurdat die onderneming individue in diens het wat weer tot die ekonomiese kringloop toegelaat word deur goedere aan te koop met hulle inkomste.
- * Daar is aangetoon dat die gemeenskap 'n sosiale verwagting het dat die onderneming betrokke moet raak by die gemeenskap, dit wil sê moet help met gemeenskapsprobleme.
- * Om sosiaal betrokke te raak, verbeter die onderneming sy beeld na buite. Hy word waargeneem as 'n onderneming wat tyd het vir sy werkerskorps en ook vir sy direkte omgewing wat om hom funksioneer.

Bostaande in ag genome, kan dus tot die slotsom gekom word dat sosiale verantwoordelikheid wel 'n realiteit in elke hedendaagse onderneming is en ook dat geen onderneming ekonomies kan oorleef sonder die praktisering van sosiale verantwoordelikheid nie.

2.8 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID, WERKSTEVREDENHEID EN BEHOEFTEBEVREDIGING

Die mens as arbeider word nog steeds met 'n loon en/of ander behoeftebevredigende items vir sy arbeid vergoed. Loon is meesal slegs 'n gedeelte van die werknemer se totale vergoeding. Talryke sogenaamde byvoordele vorm saam met die loon of salaris die vergoedingspakket. Die werkgever se besluit om te vergoed in die vorm van 'n vergoedingspakket, maak die ander deel

van die loon uit. ~~Dit sluit onder andere in behuising, bydrae tot 'n pensioen en mediese fonds, en in baie gevalle die gratis of gesubsidieerde gebruik van 'n motor.~~

Dit is baie belangrik om te let op die faktore wat bydra tot die bevrediging van menslike behoeftes. Daar moet op gelet word dat die mens as werknemer nie positiewe insette kan lewer as hy nie tevrede is in sy werksplek of met sy totale vergoedingspakket nie (Wasser, 1975:67).

As daar werkstevredenheid by die werknemer is, het die werkgewer in 'n mate by wyse van interne sosiale verantwoordelikheid bygedra tot die vervulling van die werknemer se sosiale behoeftes.

Wat dus uitgelig moet word, is die feit dat sosiale verantwoordelikheid hand aan hand gaan met werkstevredenheid (Wasser, 1975:67). Die onderneming kan op sigself nie sy doelwitte bereik sonder die insette van die werknemer nie. Die ideaal is dat die doelwitte van die werkgewer geïnkorporeer moet word by die van die werknemer. Sodra hierdie geïntegreerde doelwitbefeiking plaasvind, kan winsmaksimering plaasvind, wat op sy beurt weer kan lei tot 'n verhoging van die vergoeding wat die werknemers toekom.

Elke mens op aarde het elke minuut van sy lewe 'n bepaalde behoefte, byvoorbeeld die om te eet, om te rus, om te slaap en om vir sy gesin die beste te voorsien (Maslow, 1988:381). Daarom is dit nodig om te let op menslike behoeftes wat so nou versleg is met sosiale verantwoordelikheid.

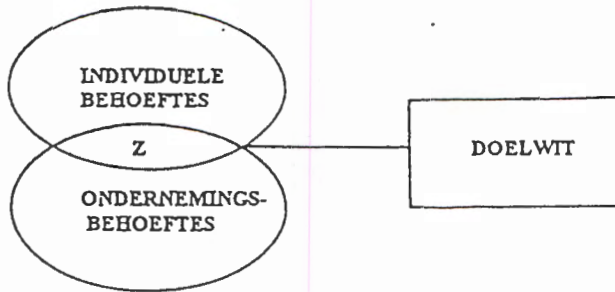
2.8.1 MENSLIKE BEHOEFTE

Elke individu word met behoeftes gebore. Ten einde in hierdie behoeftes te voorsien, stel die werkende individu vir homself doelwitte. Die man as die hoof van die gesin, dit wil sê hy as man vir sy vrou en die pa van sy kinders, het ten doel om te werk om sodoende 'n vergoeding te ontvang om beter vir sy gesin te sorg. Om hierdie doelwit te kan bereik, vind daar integrering van behoeftes plaas.

Ten einde botsende verwagtinge te voorkom, voer Nasser (1975:69) aan dat daar gepoog moet word om die doelwitte van die onderneming en die doelwitte van die werknemers met mekaar in ooreenstemming te bring. Die bestuur van die onderneming en die werknemers het dan 'n gemeenskaplike doel waarna gestreef word. Dit is uiteraard verskriklik bo 'n verhouding waar die bestuur en die werknemers mekaar opponeer. Figuur 2.1 illustreer hierdie situasie.

FIGUUR 2.1

DIE INTEGRERING VAN WERKGEWER - EN WERKNEMERBEHOEFTE



BRON: NASSER (1975:71)

Sone Z in figuur 2.1 stel die oorvleueling van bestuur en die werknemers se behoeftes voor. Hoe groter hierdie oorvleueling tussen die behoeftes van die individu en die onderneming, hoe groter is die moontlikheid dat albei die bronne, dit wil sê die werknemer se behoefte om te werk en die werkgever se behoefte om wins te genereer, aangewend sal word om ooreengekome doelwitte te bereik.

Schein (1980:52) wys soos volg op die voordele van die integrering van ondernemings- en werknemerdoelwitte. "If management can harness the group forces and get group norms working in the direction of organizational goals, a tremendous reservoir of energy and motivation becomes available".

2.8.2 WERKSTEVREDENHEID

Kroon (1986:102) is van mening dat elke individu, hetsy werknemer of bestuurslid, het sy eie persoonlike doelwitte waarna hy streef. Elke individu wil maksimale behoeftebevrediging hê, hy streef na 'n hoë inkomste, sosiale aansien, gesondheid, sekuriteit en werksbevrediging.

Die individuele werker en/of bestuurder wil homself verwesenlik deur opwaartse vordering in die hiërargiese struktuur deur middel van selfontwikkeling, kreatiwiteit en selfuitdrukking.

Die volgende faktore soos genoem deur Schein (1980:53), het almal 'n invloed op die individuele behoeftehiërargie van 'n persoon en op sy werkstevredenheid.

2.8.2.1 Faktore ten opsigte van die werker self

Dit behels faktore soos vermoëns, behoeftestrukture, aanpassing, waardes, verwagtinge, waarnemings, ouderdom en kwalifikasies. Bestuur kan hierdie eienskappe nie noemenswaardig beïnvloed nie en daarom moet 'n pos gekies word waarin hierdie eienskappe op 'n positiewe manier geïnkorporeer kan word (Schein, 1980:53).

2.8.2.2 Faktore ten opsigte van die werk self

Soos ten aanvang van hierdie hoofstuk gemeld is deur Kroon (1986:96) word daar gelet op die personeelfunksie wat gemoeid is met die aantrekking, werwing, motivering en behoud van werkers wat geskik is vir take wat in die onderneming verrig moet word. Hierdie faktore het betrekking op die eienskappe van die werk. Is die werk interessant of eentonig, uitdagend of afgebaken en geroetineerd? Is daar geleentheid vir groei, bevordering, selfverwesenliking/aktualisering? Sterk gemotiveerde werkers moet nie in streng gekontroleerde roetienewerk geplaas word nie.

2.8.2.3 Faktore rondom die werk

Hieronder ressorteer faktore soos organisasiebeleid, administrasie, toesighouding, kommunikasie, werkstoestande en interpersoonlike verhoudinge. Hierdie faktore hou verband met die werker se fisieke behoeftes, veiligheidsbehoefte en sosiale behoeftes en kan deur bestuur beheer word.

Bestuur bestee gewoonlik baie aandag aan hierdie faktore omdat hulle grotendeels die werkers moet motiveer en probeer om sover moontlik alle sosiale probleme op te los. Die vraag moet egter gevra word in hoe 'n mate bestuur hom in die persoonlike lewe van die werker behoort in te meng (Schein, 1980:54). Verder meen Meyer et.al. (1988:380) dat die volgende ook 'n invloed sal uitoefen op die persoon se werkstevredenheid.

2.8.2.4 Die behoefte aan selfagting

Dit verwys na die individu se behoefte om homself positief te evalueer. Wanneer 'n persoon se behoefte aan liefde in 'n redelike mate bevredig is, neem die motiveringswaarde daarvan af en word die weg gebaan vir die behoefte aan agting. Hierdie agting vloei oor na die werksomgewing, waarbinne die individu graag gerespekteer en aanvaar wil word deur sy medewerkers. Hy wil voel dat hy iets beteken by die werksplek en dat daar sonder hom 'n leënte bestaan. Hy wil deel wees van die proses.

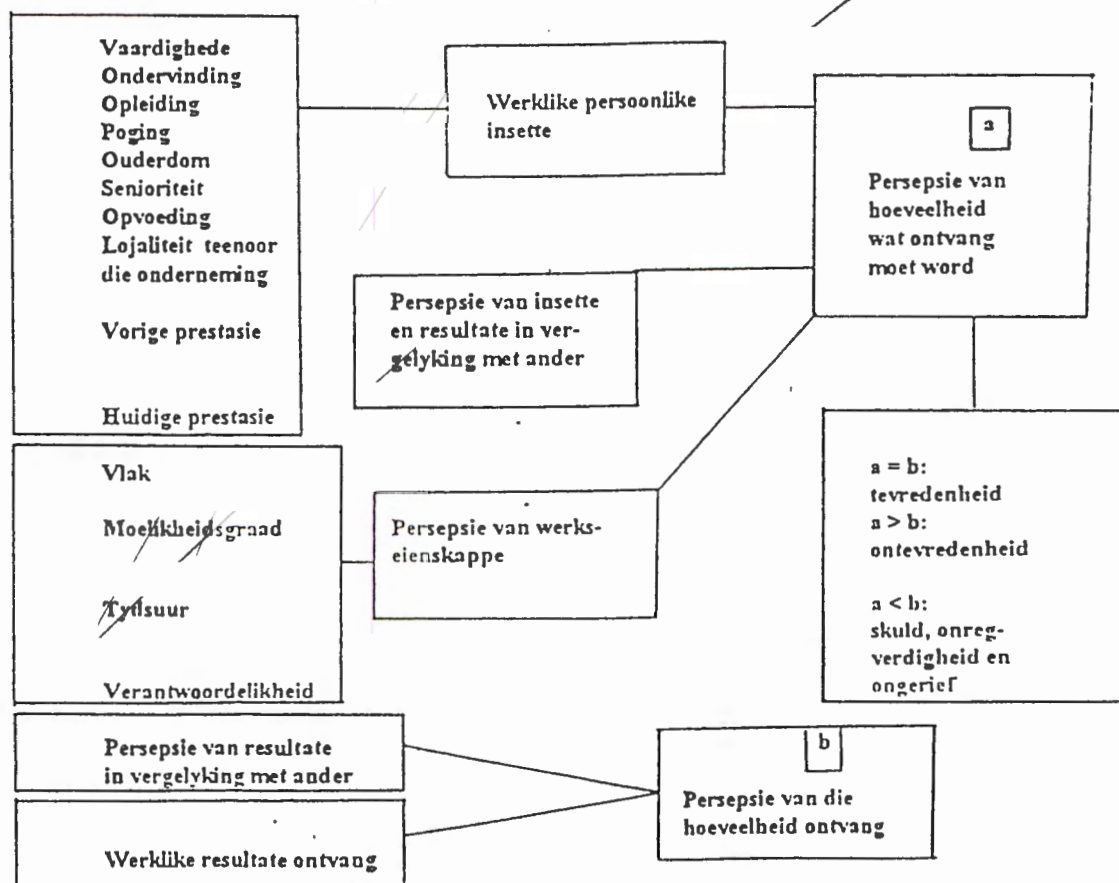
2.8.2.5 Behoefte aan selfaktualisering

5 'n Persoon wie se basiese behoeftes op 'n gereelde basis bevredig word, kan op die vlak van selfaktualisering begin funksioneer, en dit is hier waar groeimotiewe ter sprake kom. Selfaktualisering vorm naamlik 'n soort sambreelbehoefte waaronder seker groeimotiewe ingesluit is. Hierdie motiewe- wat op die hoogste vlak van die behoeftehierargie funksioneer, staan ook bekend as metabehoeftes of B- waardes.

Maslow (1954:381) is van mening dat die metabehoeftes net so inherent aan die mens is as die basiese behoeftes en dat daar ook in hulle voorsien moet word ten einde maksimale groei te bewerkstellig. Sommige van die metabehoeftes het te make met die behoefte om te weet en te verstaan - byvoorbeeld die behoefte aan waarheid, geregtigheid en betekenisvolheid, terwyl ander met estetiese behoeftes verband hou, byvoorbeeld die aan skoonheid, orde, eenvoud en perfeksie. Selfaktualisering verwys na die begeerte om alles te wees waartoe 'n mens in staat is, dit wil sê om ten volle gebruik te maak van al jou vermoëns, talente en potensiaal. Figuur 2.2 is 'n model wat die determinante van werkstevredenheid illustreer.

FIGUUR 2.2

MODEL VAN DIE DETERMINANTE VAN WERKSTEVREDENHEID



BRON: LAWLER (1973:75)

Bostaande model poog om meer lig te werp op die faktore wat in enige werk 'n ~~persoon~~ se tevredenheid of ontevredenheid bepaal. Die model gaan van die veronderstelling uit dat wanneer 'n persoon se beloning (vir die resultate behaal) ooreenstem met sy persepsie van die beloning wat hy vir soortgelyke resultate verwag het, hy tevrede sal wees. Daarenteen sal 'n persoon indien sy beloning kleiner is as wat hy verwag het, ontevrede wees. Indien sy beloning egter groter is as wat hy verwag het, sal hy moontlik onder meer gevoelens van skuld ervaar (Lawler, 1973 :74).

~~Gruneberg~~ (1979:20-21) se regverdigingsteorie sluit hierby aan. Hiervolgens het elke mens 'n bepaalde konsep van die vergoeding wat hy moet ontvang vir die inset wat hy in 'n bepaalde pos lewer.

Gruneberg (1979:21) noem verder dat daar 'n soortgelyke "sielkundige kontrak" tussen die werkgever en die werknemer bestaan sodat daar vir 'n gegewe aantal insette 'n gegewe beloning sal wees.

Die individu vergelyk ook voortdurend sy insette en beloning met die van ander, soos vriende, sy ~~medewerkers~~ om te meet of hy regverdig behandel is of nie.

2.9 EVALUERING VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEIDSAKSIE

Bauer & Fenn (1973:40) wys daarop dat sekere ondernemings 'n sosiale evaluering ingestel het om die effek van hul sosiale verantwoordelikeheidsaksies te monitor en te evalueer. Hierdie evaluering is nie heeltemal waterdig nie omdat soveel veranderlikes 'n bydrae lewer tot die sukses van sosiale verantwoordelikeheid. Die gebruik van 'n meer effektiewe sosiale evaluering kan bestuur motiveer om sy optrede berekend te beplan om daardeur die werkers tevrede te stel.

Volgens bogenoemde skrywer is dit 'n moeilike program om te ontwerp omdat vaste standaarde nie bestaan nie. Bauer & Fenn (1973:40) is van mening dat die onderneming ten spyte van probleme bereidwillig moet wees om sy sosiale verantwoordelikeheid na te kom en sy prestasie te monitor om vas te stel hoe hy vaar en waar hy kan verbeter. Die effektiwiteit van sosiaal verantwoordelike optrede kan die beste geëvalueer word deur die werkers self te betrek en insette van hulle kant te bekom.

2.10 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is aandag gegee aan die volgende: Daar is gelet op die twee vlakke waarbinne sosiale verantwoordelikheid toegepas word, naamlik die interne vlak en die eksterne vlak. Daar is gelet op die terreine van sosiale verantwoordelikheid, vanaf keuring tot by sport en ontspanning. Dit het duidelik na vore gekom dat sosiale verantwoordelikheid nie net die formele nakoming van die wet is nie.

Wat baie belangrik geag word, is die struikelblokke wat bespreek is, sodat elke werkgewer en werknemer hul bes sal doen om die struikelblokke te oorkom. Gesien uit die oogpunt van die werkgewer is die argumente ten gunste van sosiale verantwoordelikheid 'n baie belangrike barometer wat die sukses of mislukking van die onderneming kan beteken.

Daar is ook duidelik gelet op die realiteit van sosiale verantwoordelikheid. Aangesien sosiale verantwoordelikheid, soos in hierdie hoofstuk beskryf, 'n groot rol speel by die interne (mikro-) vlak, was dit nodig om op die argumente daarteen te let. Uit die hoofstuk is dit duidelik dat sosiale verantwoordelikheid 'n realiteit geword het wat noodsaaklik is vir die oorlewing van die onderneming. Sosiale verantwoordelikheid as begrip staan sentraal, nie net in hierdie hoofstuk nie, maar ook binne die onderwerp van die navorsing. Dit het ook duidelik na vore gekom dat Suid-Afrikaanse ondernemings nog nie so bedrewe is op die vlak van interne sosiale verantwoordelikheid soos ondernemings in ander lande nie. Betrokkenheid en deelname is die kern waarom die uiteindelijke suksesvolle implementering van die onderneming se sosiale verantwoordelikheid draai. As gevolg van die verwarring wat steeds ten opsigte van die begrip sosiale verantwoordelikheid, die betrokkenheid van die werker daarby en die proses self heers, is daar 'n groot aantal sakeleiers en akademici wat grondige argumente daarteen opper. Daar is steeds groeiende druk dat onderneming en akademici hul siening beboort te verander ten gunste van groter betrokkenheid van die werkgewer by die lewensomstandighede van die werknemer intern of op die mikrovlak.

In die huidige snelle veranderinge wat beleef word in die werksplek, is dit baie belangrik vir die werkgewer om sosiaal betrokke te raak - nie net by sy werker in die werksplek nie, maar meer op 'n persoonlike vlak. Dit beteken baie vir die werker en gee hom meer sekuriteit as hy weet sy direkte hoof stel ook belang in hoe dit met sy gesin tuis gaan. Dit sluit aan by die aspek waar aandag gegee is aan die beeldverbetering van die onderneming.

Die werkers praat onder mekaar en daar word gou vertel van negatiewe aspekte by 'n onderneming in die gemeenskap. Voorts is daarop gewys dat die werknemer beskou moet word as 'n vernoot binne die onderneming en beloning moet gesien word as winsdeling. Dit sal dan

tot verhoogde produktiwiteit lei; die werknemer sal sy werk gewillig doen omdat hy voel dat hy medeverantwoordelik is vir die doelbereiking van die onderneming. Origens is aangetoon dat die werknemer in sy werk geleenthede verwag om homself te bewys, vooruitgang te maak, verantwoordelikheid te dra, erkenning te ontvang en te voel dat hy persoonlike belang het in sy werk.

Soos in die hoofstuk vermeld, word vandag se lewenstyl gekenmerk deur snelle verandering. ~~Teen die agtergrond van sosiale verandering as 'n direkte uitvloei van sosiale verantwoordelikheid,~~ word in die volgende hoofstuk aandag aan sosiale verandering geskenk.

HOOFSTUK 3

SOSIALE VERANDERING

3.1 INLEIDING

Daar is in die vorige hoofstuk aangetoon dat die werkgewer 'n sosiale verantwoordelikheid het wat op twee vlakke na vore moet kom, naamlik die mikro- (interne) en makro- (eksterne) vlak. Daar word ook van die werkgewer verwag om as deel van sy sosiale verantwoordelikheid sy werknemers te vergoed vir dienste gelewer. In hoofstuk vier word hierdie tipe vergoeding volledig ontleed. Verder word ook in hoofstuk vier verduidelik hoe die onderneming deur middel van verandering, naamlik in die samestelling van vergoeding, 'n nuwe filosofie aan sy werknemers bekend wil stel.

Insgelyks is in die vorige hoofstuk daarop gewys dat die werkgewer nie net in die basiese behoeftes van die werknemer moet voorsien nie, maar ook moet let op die werknemer se behoefte om 'n menswaardige bestaan te voer en om vir sy gesin te kan sorg.

Die persepsie dat bestuur van Maatskappy X wil wegbeweeg van die tradisionele vergoeding vir dienste gelewer, dit wil sê vanaf die tradisionele betaalstrokie na vergoeding in die vorm van 'n pakket, het derhalwe 'n verskuiwing of verandering in die normale bestuurstyl laat plaasvind. Dit is noodsaaklik om daarop te let dat hierdie verandering onder meer 'n direkte uitvloeisel van sosiale verantwoordelikheid is. Die feit dat alles met die tyd verander, beteken nie dat groepe, individue, beskawingspraktyke en norme bloot as gevolg van die tyd verander nie. Baie hiervan verander of het verander as gevolg van sekere gebeurtenisse.

In hierdie hoofstuk sal daar onder meer ook gelet word op die universaliteit van sosiale verandering. Dit is 'n moderne konsep wat 'n deel geword het van die moderne werker se lewe. Dit is ook baie belangrik om klem te lê op die kenmerke van sosiale verandering.

Om sosiale verandering beter te verstaan, word daar ook gelet op enkele teorieë van verandering. 'n Baie belangrike aspek wat in die hoofstuk aan die orde kom, is die weerstand teen verandering. Dit is 'n hedendaagse verskynsel dat verandering, hetsy in die politieke arena of in die werkplek, weerstand uitlok. Om hierdie weerstand effektief te hanteer, is dit nodig om aandag te skenk aan die bestuur van sosiale verandering.

Deurgaans moet die wisselwerking tussen sosiale verandering en die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming egter in gedagte gehou word. Die twee verskynsels is vir die doeleindes van hierdie navorsing kousaal-verbandhoudend.

3.2 DIE BEGRIP SOSIALE VERANDERING

3.2.1 Sosiaal

Die konsep "sosiaal" moet eers ontleed word voordat die begrip "sosiale verandering" toegelig kan word. Appelbaum (1970:2) meen dat die begrip "sosiaal" primêr betrekking het op wat in die individu gebeur, op die interaksie wat tussen individue plaasvind en op gebeurtenisse binne 'n groot groep mense. Daar kan ook verwys word na die samesyn van mense, byvoorbeeld die interaksie in die werkplek en die kuier in die teekamer. Die begrip "sosiaal" verwys na mense se gedrag teenoor mekaar - aksie en reaksie - dit wil sê interaksie.

3.2.2 Verandering

Verandering, meen Appelbaum (1970:2), is die proses waardeur entiteite gewysig of anders gemaak word. Drie aspekte is belangrik met betrekking tot verandering, naamlik:

- * Die konjunktuur van verandering wat groot - of kleinskaals kan plaasvind, byvoorbeeld die opening van nog 'n fabriek op 'n ander dorp. Dit kan grootskaalse verandering vir werknemers en hulle huisgesinne inhou. Die werkgewer kan van 'n individu verwag om te verhuis. Die gevolg is dat die kinders na 'n ander skool moet gaan en in sommige gevalle moet die vrou uit haar werk bedank. Geringe vorme van verandering is byvoorbeeld die aanbou van 'n ekstra vervoerband in die

fabriek. Dit bring mee dat sommige werknemers addisioneel opgelei moet word.

- * Die tydspan van verandering, dit wil sê lang- of korttermynverandering.
- * Die effek op die veranderingseenheid of -objek, hetsy prosesmatig of struktureel. Die effek op die veranderingseenheid bring mee dat die proses van vergoeding drasties verander. Die verandering bring mee dat die individu nie meer 'n eenvoudige verstaanbare betaalstrokie gaan ontvang nie, maar 'n ingewikkelde "spyskaart" van komponente wat moeilik is om te verstaan. Sekere komponente kan byvoorbeeld van belasting afgetrek word en ander nie. Die gevolg is dat die individu dit moet leer verstaan en moet leer hoe dit werk.

Clarke (1994:1) definieer verandering soos volg: "...change has to be built into the very fibre of the enterprise - relearning new versions of the entire business process monthly, even weekly".

3.2.3. Sosiale verandering

Smith (1976:13) is van mening dat sosiale verandering 'n opeenvolging van gebeure is wat met verloop van tyd 'n verandering in bestaande patrone veroorsaak, die aanpassing by nuwe omstandighede.

Hebding & Glick (1975:396) meen dat sosiale verandering plaasvind as gevolg van die opeenvolging van gebeure in die omgewing.

Vago (1980:10) definieer sosiale verandering soos volg : "... the process of planned or unplanned qualitative or quantitative alterations in social phenomena".

Samevattend kan sosiale verandering beskou word as 'n proses wat voortdurend plaasvind. Dit kan vinnig of stadig, negatief of positief, en progressief of regressief van aard wees. Sosiale verandering raak en beïnvloed alle lewensterreine.

Dit is uit bogenoemde definiëring van sosiale verandering duidelik dat dit universeel en aaneenlopend plaasvind en dat dit 'n groot invloed op die mens en sy direkte omgewing

by die werkplek het.

3.3. SOSIALE VERANDERING: 'N NOODSAAKLIKE REALITEIT

Verandering het nie net 'n omwenteling teweeggebring ten opsigte van produksie van goedere nie, maar het ook die lewens- en werkswyses van mense verander. Clarke (1994:2) wys soos volg op hierdie realiteit: "The need for organizations to change is far more clearly recognised now than a few years ago when the question 'Why change?' was paramount. Few people nowadays would argue with the premiss 'change or die'". Verandering het veroorsaak dat die denke van die mense verander. Later in die hoofstuk onder punt 3.5 waar die oorsake van sosiale verandering bespreek word, blyk dit dat ideologieë, tegnologie, demografie en individue 'n groot rol speel by sosiale verandering.

Die hele begrip van verandering word gekenmerk deur paradigmas of denkskole. Die denkskole in die geskiedenis lê klem op die omwentelings wat plaasgevind het vanaf 'n eenvoudige bestaanseconomie tot 'n gesofistikeerde fyn geslypte tegnologies ontwikkelde handelseconomie. Die huisgesin was die fokuspunt waarbinne hierdie omwentelings plaasgevind het. Die huisgesin het bekend gestaan as die "fabriek" van die gemeenskap. Die huisgesin het behoeftes bevredig deur selfgeproduseerde items in ruil aan te bied om sodoende 'n bestaan te voer. Verandering verg dan ook dikwels paradigma- of denkskuiwe. In Suid-Afrikaal ervaar ons dit tans konkreet.

Die Industriële Revolusie het verder as versneller opgetree en 'n radikale breuk veroorsaak tussen hierdie mees konserwatiewe bestaanseconomie en 'n meer gesofistikeerde handelseconomie. Dit het tot gevolg gehad dat die vader van die huis sy vaardighede, arbeid en fisiese kragte buitenshuis moes gaan aanbied vir 'n vergoeding om hom sodoende in staat te stel om vir sy gesin te sorg.

In hierdie navorsing word gefokus op die veranderende metode van vergoeding en meer spesifiek in die vorm van 'n pakket. Ten einde aan te toon dat verandering deur die eeue alomteenwoordig was, word kortliks gewys op enkele denkskole of sogenaamde "skarnier-eras" in die geskiedenis. Dit word "skarnier-eras" genoem, aangesien dit menslike denkwyses of paradigmas in bepaalde rigtings laat neig of "skarnier" het.

3.3.1 Die Skolastiek

Dit is gekenmerk deur invloede van die Grieke en die Romeine. Die Grieke se siening was samevattend dat die verskaffing van kommoditeite om die mens se behoeftes te bevredig aanvaarbaar was vir die mens. Vanuit die denkskool van die skolastici het Thomas van Aquino (1225-1274) en Landreth (1500-1750), tevoorskyn gekom. Albei hierdie persone het sterk die gevoel geuit dat privaatbesit moet onderskei tussen die reg om te besit en die reg om te gebruik asook die siening dat menslike verhoudinge deur die beginsel van regverdigheid beheer moet word (De Klerk, 1994:101).

3.3.2 Fisiokrate (1750-1780)

Wat die era van die fisiokrate so uniek maak, is hulle siening van die rol wat die natuurlike wet in die formulering van beleid behoort te speel. Die onderliggende filosofie waarmee hier gewerk is, is natuurlik die Deïsme wat leer dat God sy rol by die skepping gespeel het, toe Hy die wetmatighede in die werklikheid ingeskepe het en Hom toe onttrek het. Die wêreld word dus outomaties aangedryf. Dit staan ook bekend as die outomatisme. Van die fisiokrate was onder andere Quesnay (1694-1774) en Turgot (1727-1781), (De Klerk, 1994:105).

3.3.3 Die Klassieke Skool (1723-1834)

Die Klassieke Skool het gevolg en die bekendste grondleggers daarvan was seker Smith (1723-1790) en Malthus (1766-1834). Die Klassieke Skool het klem gelê op die mens wat tot 'n blote produksiefaktor gedemoveer is. Dit is ook deur die Klassieke Skool beweer dat die gemeenskap soos 'n groot masjien is wat deur die "groot argitek" ontwerp en gebou is. Deane (1978:8) sê hieroor: "The 'great architect' of this agreeable machine was a benevolent deity...".

3.3.4 Die Sosialiste (1818-1883)

Die belangrikste verskil tussen die Sosialiste en die voorafgenoemde denkskole is die kritiek wat uitgespreek is teen die klasseverdeling wat die laissez-faire-beleid tot gevolg gehad het en die ekonomiese krisis wat van tyd tot tyd geskied het (De Klerk, 1994:112). Seker een van die belangrikste voorlopers van die denkrigting was Karl Marx (1818-1883). Marx het die bestaan van God ontken. Hy was van mening dat die mens niks anders kan wees as 'n materiële of stoflike wese nie. Alles draai om die materiële

behoeftes van die mens. Marx beweer ook dat alle vooruitgang van die mens die gevolg is van materie wat "dialekties" beweeg. Hy was ook van mening dat die lone van die werkers onlosmaaklik aan die minimum bestaanspeil van die werkers gekoppel moes word.

3.3.5 Neo-Klassieke Ekonomie (1824-1924)

Die Neo-Klassieke Skool was daarop gerig om die denkrigting van die Klassieke Skool te verfyn. Dit was duidelik 'n veranderde siening sowel as 'n teenoorgestelde siening van die sosialiste. Van die grondleggers van hierdie Neo-Klassieke denkrigting was Alfred Marshall (1842-1924) en John Keynes (1883-1946). Marshall wou graag die nood van die minderbevoordeeltes verlig. Hy was 'n voorstander van die beginsel dat die vrye mark, waar die owerheid nie inmeng nie, die mees effektiewe toedeling van skaars bronne tot gevolg sou hê. Keynes soos vermeld in De Klerk (1994:122) was weer van mening dat spare en investering oor tyd vir die ekonomie as geheel altyd gelyk aan mekaar sou wees asook dat totale inkome gelyk is aan die totale produk van 'n land en besteding is gelyk aan verbruik.

3.3.6 Hedendaagse Denke

De Klerk (1994:120) is van mening dat die huidige onderneming en werknemer gekonfronteer word deur vele uitdagings en veranderings. Die heersende klimaat in ekonomiese denke suggereer dat slegs ekonomiese wetmatighede in die oplossing van ekonomiese probleme geldig is. Ons moet die ekonomiese beginsels nie probeer vervang nie, maar as rentmeesters herdefinieer en toepas. Daar moet aanvaar word dat daar onbeperkte behoeftes bestaan en dat daar relatief beperkte bronne is om daardie behoeftes te bevredig.

3.4 KENMERKE VAN SOSIALE VERANDERING

Moore (1974:1) beskou die volgende as kenmerke van sosiale verandering:

3.4.1 Alomteenwoordigheid of universaliteit van verandering

Die industrialisierungsproses het veral 'n geweldige invloed gehad op veranderinge rondom die huisgesin en die werksplek en het dit nog steeds op die ontwikkelende sowel as ontwikkelde gemeenskappe. Veranderinge wat plaasvind in lewenstyl, werkswyses, lewensomstandighede, op die gebied van liefde en die gesinslewe, het gewoonlik 'n totaal

nuwe beskawing tot gevolg. 'n Nuwe beskawing ontstaan met nuwe waardes en norme, nuwe ekonomiese en politieke eise, nuwe verwagtinge en nuwe konflikte na binne en na buite.

Moore (1974:12) meen dat wanneer die stadium bereik is waar sistematies gepraat kan word oor sosiale verandering, die stadium dan ook bereik is waar gepraat kan word oor verandering en die uitwerking wat dit op die mens, groepe en die mikro- (interne) werkerskorps het. Dan word sosiale verandering vir die mens 'n daaglikse dinamiese leefwyse.

Chambliss (1973:1) is van mening dat sosiale verandering die oorsaak van enige gesamentlike aksie is en dat dit nimmereindigend van aard is. Hy gaan verder deur te sê dat verandering veroorsaak dat die gemeenskap sowel as die onderneming gedurig in aanraking kom met konflik en probleme. Hoe vinniger die verandering plaasvind, hoe intenser word die probleme wat daarmee gepaard gaan.

Die alomteenwoordigheid van sosiale verandering word grotendeels direk ervaar in die werksomgewing en vloei dan oor na die gesin, waar die individu, nadat sy daaglikse arbeid voltooi is, sy pligte as bestuurder van 'n gesin moet voortsit. In die moderne lewe met sy vele uitdagings het dit bykans 'n voltydse werk geword.

Lombard & Stadler (1978:70) sien die huishouding en huisgesin as die mees fundamentele besluitnemende eenheid in die ekonomiese stelsel. Soos die selle van 'n orgaan of organisme in die biologie, is die huishouding in die ekonomie die kern van die stelsel. Histories was die huishouding ook die eerste betekenisvolle besluitnemende eenheid. Die verwantskapsisteem kan dus inderdaad as die oersektor in die ekonomiese stelsel beskou word. Landbou, veeteelt, jag en visserij is deur die huishouding as sodanig selfbeoefen.

Geen ander groep in enige gemeenskap bied aan sy lede soveel intimiteit/duursaamheid as die gesin nie. Hier word spesifiek na die huisgesin verwys, aangesien dit seker een sosiale struktuur is wat die sensitiefste barometer van sosiale verandering is.

Daarbenewens word in hoofstuk vier gefokus op veranderinge in vergoeding en dit maak die huisgesin en huishouding intens en direk betrokke. Die huisgesin het egter bepaalde veranderinge ondergaan, en moet self ook tred hou met die hedendaagse veranderde samelewing. Die hedendaagse tegnologie en die proses van industrialisasie speel hierin 'n rol wat nie onderskat kan word nie.

Harvey (1992:12) is van mening dat daar as gevolg van verandering 'n verskeidenheid gesintipes ontstaan het met veranderde waardes en norme. Oorsake hiervan is verwestering, verstedeliking en ander sosiale veranderingsverskynsels. Hy is verder van mening dat die verandering in die gesinslewe nie noodwendig as "disintegrerend" of "patologies" beskou moet word nie. Die huisgesin se dinamiese aard maak hom aanpasbaar by die eise en behoeftes van die tyd.

3.4.2 Nie-geïsoleerdheid van verandering

Verandering kom voor in 'n sekere volgorde, het 'n bepaalde invloed op die totale gemeenskap en kan selfs die hele wêreld raak. Die huisgesin is seker een van die vernaamste voorbeelde wat genoem kan word in die geval. Dit word ook op vele plekke in die hoofstuk genoem hoe die verandering uitbrei (oorvloei) vanaf die werksplek na die huisgesin. Om geïntegreerd te lewe en te sosialiseer lei tot verandering. Daar is 'n aaneenlopendheid van gebeure. Die verandering vind eskalerend vanaf die werksplek na die huisgesin en gemeenskap plaas. Die verandering vloei verder vanaf die interne strukture na die samelewingstrukture soos byvoorbeeld die kerk, skool en ander terreine. Lombard & Stadler (1978:513) impliseer in die oorstroomteorie wat verduidelik word, dat ervarings wat binne die werksplek opgedoen word, verbind word met die ervaringe buite die werksplek.

3.4.3 Tweeledigheid van verandering

Verandering het 'n tweeledige basis, aangesien dit universeel plaasvind en die gevolge daarvan universeel 'n uitwerking het. Twee eienskappe van verandering wat altyd aanwesig is, is die tempo en omvang van verandering. Omvang en tempo is baie nou verbonde aan uitvindings en tegnologie wat die pas nog meer versnel. Hierdie tweeledigheid word onstuitbaar en onomkeerbaar.

3.4.4 Natuurlikheid van verandering

Die natuurlike voorkoms van verandering beïnvloed in die hedendaagse samelewing 'n groter deel van die individu se ervaringsveld, en ook aspekte van die gemeenskap - nie omdat gemeenskappe meer geïntegreer is nie, maar omdat feitlik geen aspek van die lewe uitgesluit is van die verskynsel van verandering nie. Sosiale verandering kan dus beskou word as 'n proses wat voortdurend teen wisselende tempo's plaasvind. Dit kan positief of negatief van aard wees. Veranderinge wat plaasvind, het bepaalde oorsake en lei tot aanpassings (gevolge) ter wille van oorlewing.

3.5 OORSAKE VAN SOSIALE VERANDERING

Volgens Wallace & Wallace (1989:525-527) is daar hoofsaaklik vier faktore wat sosiale verandering meebring, naamlik:

- * tegnologie
- * ideologieë
- * demografiese invloede
- * individue as agente van verandering.

3.5.1 Tegnologie

Die mens is gedurig besig om nuwe tegnologie te ontwikkel. Tegnologie verwys na die wyse waarop die omgewing gemanipuleer word om gestelde doelwitte te bereik. Verandering in die tegnologie het noodwendig verandering in die res van die samelewing tot gevolg. De Klerk (1994:277) is van mening dat Jan Alleman tans so deur wetenskaplike ontdekkings en uitvindings oorweldig word, dat die mensdom verwonderd staan oor die tegnologiese wonderwerke wat feitlik daaglik plaasvind. As voorbeeld dien die deurbrake wat op die terrein van supergeleiers gemaak is (en dit is maar een van talle soortgelyke voorbeelde). Daarom is tegnologiese ontwikkeling en die gebruik van die tegniek deel van die menslike aktiwiteit. Dit beteken dat die sondeval daarvoor gesorg het dat die mens in sy tegnologiese prestasies ook blootgestel is aan die dwaling van kortsigtigheid. Tegniek is nie neutraal nie. Afhangende van die wyse waarop dit benut word, kan dit goed of kwaad doen. Die mens wat dit gebruik moet dus keuses maak en uit die keuses wat gemaak word, kan goed of kwaad voortvloei.

Sonder vrees vir veel teëspraak kan die 20ste eeu (en meer spesifiek die tweede helfte daarvan) die eeu van die tegnologie genoem word. Die Industriële Revolusie van die 19de eeu het inderdaad die tegnologiese revolusie van die 20ste eeu geword.

3.5.2 Ideologieë

Wallace & Wallace (1989:525) meen dat ideologieë die grondslag van die sosiale, morele, religieuse, politieke en ekonomiese stelsels van 'n gemeenskap vorm en is ook aan verandering onderhewig. Materiële veranderinge is dus nie uitsluitlik verantwoordelik vir sosiale veranderinge nie. Sosiale idees en ideale kan ook 'n invloed hê, byvoorbeeld die kommunistiese ideologie. Dit is seker een van die bekendste ideologieë wat 'n impak op die wêreld gehad het. Die denke en sienings is vanaf Rusland versprei en verkondig tot in alle uithoeke van die wêreld. In Suid-Afrika was die apartheids-diskriminasie-ideologie op almal se lippe tot en met 1994. Dit het bekend gestaan as 'n ideologie van onderdrukking.

3.5.3 Demografiese invloede

Voortdurende demografiese prosesse lei dikwels ook tot sosiale verandering. Daar was byvoorbeeld in die Verenigde State in die laat 1960's 'n oorskot van jong mans na die "bevolkingsontploffing" wat na die oorlog gevolg het in die land. Ledige jong mans word tradisioneel geassosieer met misdaad. Daar was in die tydperk 'n sterk toename in misdaad in die Verenigde State. So ook was daar 'n toename in studentegetalle. Albei verskynsels is in daardie stadium as 'n permanente demografiese tendens beskou (Wallace & Wallace, 1989:526). In Suid-Afrika raak die hele kwessie van onbeheerde bevolkingsgroei die hele totale huishouding. Die hele kreet vir gratis gesondheidsorg raak elke huishouding in die sin dat dit elke werkende persoon se vergoeding raak. Die oorkruis subsidiëring begin soos 'n sneeubal rol en word groter. Dit is ook so dat as 'n mens die bevolkingsgroei wil beheer, daar gelet moet word op die verhoging van die lewensgehalte. Dit wil sê die per capita inkomste van die bevolking moet verhoog word, asook die geletterheidsvlakke.

3.5.4 Individue as agente van verandering

Individue is goeie agente van sosiale verandering. Charismatiese leiers is byvoorbeeld suksesvol om sosiale verandering teweeg te bring. Voorbeelde van sulke leiers is Karl

Marx, Hitler, Napoleon en Nelson Mandela. Karl Marx sou in sy stoutse drome nie kon verwag dat die wêreld so oorvloeï sou word met sy denke van sosialisme en kommunisme nie. Daarenteen sou die wêreld nie in sy stoutste drome verwag dat 'n individu met die naam Gorbatsjof hierdie siening van Marx sou kon omkeer nie. Volgens Steyn (1990:35) is Gorbatsjof se hele beleid van glasnost en perestroika in stryd met die kommunistiese beginsel van sentrale beheer deur die regering soos voorgestel deur Marx. Hitler as 'n individu was 'n voorstaander van Nazisme en hy as individu het dit nagejaag tot op 'n punt waar die wêreld paniekerig geraak het. In Suid-Afrika, asook reg deur die wêreld, word Nelson Mandela, tans die Staatspresident van Suid-Afrika, die bevryder genoem, asook die "Messias", uit erkenning vir sy aandeel in die totstandkoming van 'n demokrasie in Suid-Afrika.

Ten einde te wys op die wesenlike van sosiale verandering, word vervolgens enkele toepaslike teorieë oor sosiale verandering kortliks toegelig.

3.6 VERSKILLENDE TEORIEË OOR SOSIALE VERANDERING

Daar word in hierdie navorsing gefokus op die evolusionistiese teorie, die konflikteorie en die ekwilibriumteorie en daar word ook kortliks gelet op die oorvloeiteorie, die kompensasieteorie en die segmentasieteorie.

3.6.1 Die evolusionistiese teorie

Die evolusionistiese teorie van die 19de eeu word veral gekenmerk deur die begrip "ontwikkeling". Teoretici, sterk beïnvloed deur Charles Darwin se werke oor biologiese evolusie, het 'n sosiologiese betekenis aan die lewende organisme gegee (Appelbaum, 1970:15).

Vago (1980:33) sê in die verband: "In the latter half of the 19th century, the concept of evolution assumed a central place in explanations of all forms of human development in both the social and biological sciences".

Die invloedrykste onder die biologiese evolusioniste was Charles Darwin (1809-1882) wie se teorie van natuurlike seleksie 'n vaste basis verleen vir die verduideliking van biologiese

evolusie. Ander teoretici wat 'n bydrae gelewer het tot die evolusionistiese teorie, was onder andere Emile Durkheim (1858-1917), Herbert Spencer (1820-1903) en Auguste Comte (1798-1857).

3.6.1.1 Charles Darwin (1809-1882)

Sy leer kan soos volg opgesom word:

- * Geweldige veranderinge bestaan tussen spesies.
- * Die bevolking van enige gegewe spesie neig om toe te neem.
- * As resultaat van bogenoemde is daar 'n bestaanstryd tussen en binne spesies.
- * In die stryd is daar die oorlewing van die sterkste oor die langtermyn ("survival of the fittest"). Bogenoemde spruit voort uit die wet van natuurlike seleksie. Sekere spesies bly aanpas by hul omgewing, terwyl ander uitsterf of verdwyn as gevolg van hul onaanpasbaarheid.

Hough (1988:34) stel dit soos volg: "Die evolusionistiese teorie lê dus klem op die feit dat die samelewing, net soos 'n organisme, ontwikkel vanaf 'n homogene, onsamehangende, ongedifferensieerde massa tot 'n meer heterogene, georganiseerde, gedifferensieerde en komplekse samelewing".

Belangrike aannames wat deur evolusioniste onderskryf word, word soos volg deur Smith (1976:27) weergegee.

3.6.1.1.1 Holisme

Die fokus val op die geheel van 'n objek wat bestudeer word en nie op die individuele elemente daarvan nie. Dit beteken dus dat 'n objek in sy totaliteit of geheel bestudeer word. Toegepas op die onderhawige tema sou dit kon beteken dat die totale konsep van vergoeding deur Maatskappy X verander moet word. Die vergoedingsbeleid moet in sy geheel of totaliteit verander word.

3.6.1.1.2 Universaliteit

Verandering (ontwikkeling/evolusie) is universeel en natuurlik. Dit geld vir die totale beskawing en sy verskillende kulture.

3.6.1.1.3 Moontlikheid/Potensialiteit

Die moontlikheid wat mag voorkom is dat die objek (in hierdie geval vergoeding) wat

verander, mag uitkring na ander terreine wat 'n invloed het op die arbeider se behoefte om 'n bestaansloon te verdien. Die verandering wat plaasgevind het, kan tot 'n verlaging in lewenstandaard lei. Dit sal 'n direkte impak op die gesin hê. Dit skep die potensiaal van 'n verandering in bestedingsgewoontes. Dit kan lei tot afskaling van sekere luukshede.

3.6.1.1.4 Deterministies

Verandering is onvermydelik vir alle eenhede. Indien innoverende praktyke geïmplementeer word, is die verandering onomkeerbaar. Die huidige demokratiese politieke bestel in Suid-Afrika is byvoorbeeld onomkeerbaar.

3.6.1.1.5 Rigtinggewend

Verandering geskied langs 'n bepaalde weg/roete tot by 'n doel. Verandering is dus progressief, alhoewel regressiewe verandering of agteruitgang uiteraard ook verandering is. Die evolusioniste definieer verandering egter slegs as ontwikkeling of vooruitgang.

3.6.1.1.6 Aaneenlopend

In die natuur is daar geen oponthoud nie - net 'n aanhoudende, kummulatiewe groei. Soos Leibniz (Smith, 1976:28) dit stel: "The present is pregnant with the future, the future might be read in the past, the distance is expressed in the near".

3.6.1.1.7 Wisselend

Die kragte in die gemeenskap wat die beskawing op sy vaste koers of rigting voortstuur, is oral en op alle plekke konstant. Smith (1976:28) wys egter daarop dat die kragte alomteenwoordig is en dieselfde van aard is in enige gemeenskap, terwyl die tempo die intensiteit van verandering met tye van gemeenskap tot gemeenskap kan verskil, byvoorbeeld die gemeenskap van 'n kragssentrale. Die tempo van verandering by die gemeenskap van 'n kragssentrale sal byvoorbeeld stadiger as die van 'n konstruksiegemeenskap wees, as gevolg van die duur van 'n projek tydens konstruksie teenoor die standvastigheid van 'n kragssentralegemeenskap.

3.6.1.2 Herbert Spencer (1820:1903)

Spencer maak die stelling dat God die mens geskape het met die doel om geluk te vind. Mense het vroeër soos diere gelewe, maar sekere faktore is daarvoor verantwoordelik dat die mens meer beskaafd geword het. Hy plaas 'n hoë premie op sekere menseregte soos die reg om te lewe, die reg om te besit, vryheid van spraak en die reg om 'n gesin tot stand te bring. Spencer het die siening gehuldig dat die staat geensins mag inmeng in menslike vryhede nie. Die uitsluitlike doel van die staat is om die individu te beskerm (Kautsky, 1989:5).

3.6.2 Die Konflikteorie

Die begrip konflik is nie nuut in die sosiale wetenskappe nie. Die meeste bydraes tot die begrip is deur filosowe en sosioloë gelewer, en die klassieke filosowe soos Plato en Aristoteles het beklemtoon dat die afwesigheid van konflik 'n voorvereiste is vir die daarstelling van 'n regverdigde stedelike leefwyse.

Sommige definisies beklemtoon die toestande wat konflik daarstel soos skaars hulpbronne of verskillende belange, terwyl ander fokus op die gevoelens, persepsies, gevolge en gedrag wat uit konflik mag voorspruit.

Die definisie van Brown (1983:4) sluit botsende gedrag sowel as botsende belange van die konflikterende partye in. Volgens hierdie definisie word konflik gesien as: "...incompatible behaviour between parties whose interests differ."

Dit is belangrik om daarop te let dat die persepsies wat die betrokke partye van hul belange het, nie noodwendig korrek is nie. Voorbeelde hiervan is dat onmiddellike belange erken kan word, maar langtermynbelange nie. Verder is dit dikwels moeilik om die werklike belange van die betrokke partye te bepaal en mag hul eie persepsies van belange en doelwitte verskil van die van neutrale buitestaanders (Grove, 1990:7).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat konflik die gevolg is van botsende belange en onversoenbare gedrag.

Stoner (1986:379) sluit soos volg aan by bogenoemde siening met 'n breër definisie van organisasiekonflik, naamlik: "Organizational conflict is a disagreement between two or more organizations, members or groups arising from the fact that they must share scarce resources or work activities and/or from the fact that they have different statuses, goals, values or perceptions."

Daar kan tot die slotsom gekom word dat die mate van konflik ten nouste verband hou met die versoenbaarheid van doelwitte, mag en waardes van die betrokke partye (Craig, 1982:18). Waar die een party 'n eis stel waaraan die ander party nie kan voldoen nie,

ontstaan die moontlikheid van konflik. Dit word egter aanvaar dat konflik die weg baan vir verandering.

Hierdie teorie het in werklikheid gedurende die twintigste eeu in Amerika "gesterf", aangesien Amerikaanse sosioloë, met uitsondering van enkele, die konflikteorie geïgnoreer het. Later was daar 'n oplewing met betrekking tot die teorie na aanleiding van die geskrifte van onder andere Dahrendorf (1959, 1964), Aron (1954), Brinton (1952), Kerr (1954) en ander.

3.6.2.1 Ralf Dahrendorf

Dahrendorf (Wells, 1978:27) glo dat die dwingende natuur van die gemeenskap geboorte gee aan die gesagsverhouding. Hierdie verhoudinge lei tot die totstandkoming van georganiseerde groepe, wat tot konflik kan lei. Byvoorbeeld in groot ondernemings is daar min uitvoerende personeel wat oor voldoende kennis beskik om hul taak ten volle uit te voer. Gevolglik is die persone afhanklik van insette van laervlakstafadviseurs vir inligting. Hierdie afhanklikheid van 'n stafspesialis kan 'n bron van konflik word as gevolg van die ongelikheid van die werkers, - die sogenaamde baas-klaas-sindroom. Die besittende minderheid oefen gesag uit oor die besitlose meerderheid. Dit is ook so dat gelaagtheid 'n hoë risiko van konflikpotensiaal het. In die gemeenskap kan 'n groep met mag 'n doelwit najaag wat nie noodwendig dieselfde as die van die gemeenskap is nie, en gevolglik sal die balans tussen mag en teenstand verskuif, met verandering tot gevolg.

3.6.2.2 Karl Marx (1818-1883)

Karl Marx, die bekende sosioloog in die konflikteoriekamp, sien die gemeenskap nie as 'n normale vloei en verloop van sosiale gebeure nie, maar as 'n voortdurende verandering van die samelewingstruktuur as gevolg van konflik tussen ekonomies gedetermineerde sosiale klasse. Die klasse wat Marx identifiseer is die bevoorregtes of die besittende minderheid (bourgeoisie) en die besitlose meerderheid (proletariaat) (Olsen, 1970:15).

Volgens Marx eien die besittersklas al die winste vir hulleself toe deurdat hulle die produksiemiddele en - prosesse, beheer en rig. Al die werk word deur die proletariaat (of loontrekkers) verrig wat onvoldoende vergoeding daarvoor ontvang. Die bourgeoisie beheer en buit die werknemers uit en is selfs in staat om die regering te oorreed om

statutêre maatreëls aan te neem waarvolgens werkers verbied word om in opstand te kom of om te staak. Die politieke magte is dus in 'n positief funksionele verhouding met die ekonomiese magte wat uiteindelik ook die aard van arbeidsverhoudinge sal bepaal (Slabbert. et.al. 1994:45).

Marx kom tot die gevolgtrekking dat elke vryemarkstelsel die kiem van sy eie ondergang bevat sodat voorgenoemde toestand nie kan voortbestaan nie. Die werknemers word tot wanhoop gedryf na gelang die bourgeoisie hulle winste vergroot en kom in opstand. Vakbonde word uiteindelik gestig om beter werkomstandighede, lone en diensvoorwaardes te beding. Wanneer 'n vakbond "wasdom" bereik, gaan dit oor in 'n politieke party wat kan meehelp dat 'n vryemarkstelsel deur 'n sosialistiese stelsel vervang word. Die wyse van produksie bepaal die krag van 'n sosiale klas, wat in ooreenstemming met die ontwikkelingstegnologie, markuitbreiding en produksievolume verander (Olsen, 1970:16).

Tans word veral binne die onderneming baie pogings aangewend om die werknemer 'n "aandeel" of "eienaarskap" te laat verkry in die onderneming, dit wil sê ten minste medeseggenskap of inspraak. Marx se siening dat daar binne die struktuur geen moontlikhede is vir die werker om baat te vind by produksievermeerdering nie, is nie meer in die moderne onderneming van toepassing nie.

3.6.2.3 George Simmel

Simmel bestempel konflik as die oorsaak van verandering in belangegroepes en organisasies. Konflik is 'n manier om eenheid te bewerkstellig, ongeag die konsekwensies wat dit inhou (Simmel, 1964:13).

In sy studie met betrekking tot die konfliklyn in die sosiale lewe het hy bevind dat assosiasie en konflik tussen individue en sosiale groepe sy aan sy kan bestaan en ten nouste verwant is. Mense sal dus nooit in waterdigte kompartemente verdeel kan word nie, aangesien assosiasie dit sal teenwerk.

3.6.3 Die Ekwilibriumteorie

'n Sisteem wat in ewilibrium is, beteken dat die verhouding tussen die elemente in die

sisteem van so 'n aard is dat enige verandering in een element 'n verandering in die ander elemente teweegbring. Dit vind op so 'n wyse plaas dat die aanvanklike veranderinge daardeur gereduseer word sodat daar weer 'n toestand van ewewig in die sisteem aanwesig is. Volgens Hough (1988:53) is die ekwilibriumteorie gebaseer op die beginsel van die weegskaal: indien aan die een kant bygevoeg of weggehaal word, verander dit die posisie van die weegskaal aan die ander kant. Dit verklaar derhalwe ook aspekte van sosiale verandering as universele fenomeen.

3.6.4 Oorvloetheorie

Volgens Rousseau (1978:513) impliseer die oorvloetheorie dat ervaringe wat binne die werkplek opgedoen word, verbind word met ervaringe buite die werkplek. Individue wat dus nie gelukkig in hul beroep is nie, sal ook nie geluk vind in hul aktiwiteit en optrede buite hul beroep nie. Alhoewel die oorvloetheorie saamgeles met die kompensasietheorie nie een van die hoofteorieë van verandering is nie, is dit tog belangrik dat daar wel aandag geskenk moet word aan hierdie teorie.

Die oorvloetheorie het te make met die veranderde rigting wat 'n werknemer inslaan as daar nie by die werksplek in sy behoeftes voorsien word nie, byvoorbeeld 'n situasie waar die werk skofte vereis en die werknemers vasgemaak moet sit voor 'n tafel om 'n skerm dop te hou. As bestuur nie 'n mate van ontvlugting bied nie, kan dit daartoe lei dat die werknemer na 'n ander onderneming sal gaan wat na hom luister en hom meer produktief aanwend.

Pepermans (1986:69) glo dat die individu buite sy beroepsdomein na aktiwiteite soek wat hom net soveel satisfaksie sal gee as aktiwiteite binne die beroepsituasie. Die optrede en gedrag van die individu binne hierdie twee domeine is dus min of meer parallel.

Volgens Staines (1980:112) soek individue wat binne hul beroep geen selfstandige besluit hoeft te neem nie, ervaringe in hul vrye tyd op wat ook geen selfstandige besluite vereis nie.

Die oorvloetheorie is dus gebaseer op die ooreenkomste tussen houdings en ervaringe binne sowel as buite die werksituasie. Die hele oorvloetheorie word verder gesien as 'n

(onheilige) kringloop. Sodra die werknemer (individue) enige spanning ervaar in sy werkplek, vloei dit oor na die huisgesin. Die vrou sit haar spanning om in konflik. Die gevolg is dat die werknemer en vader van sy gesin die konflik van die huis terugneem werk toe. Dit veroorsaak 'n bouse kringloop.

3.6.5 Die kompensasieteorie

Die kompensasiefaktor is seker in vandag se industriële lewe een van die belangrikste aantrekkingsfaktore. Die pakketvergoeding wat die individu ontvang, stel hom in staat om in sy gesin se behoeftes te voorsien. Die verandering wat die individu ondergaan om homself te verwesenlik of die hoogste kompensasie (vergoeding) te ontvang, word partykeer nie deur die werkgever raakgesien nie.

Volgens Rousseau (1978:513) word in die kompensasieteorie aanvaar dat daar 'n negatiewe verhouding bestaan tussen algemene, dit wil sê buite- of ekstra-beroepsaktiwiteite en beroepsarbeid. Dit geld dus vir mense wat roetine- en sosiaal aanvaarbare aktiwiteite buite die beroepsdomein opsoek om in hul behoeftes te voorsien. Verder kom kompensasie meer voor in beroepe wat gekenmerk word deur uiterstes, met ander woorde waar byvoorbeeld hoë teenoor lae uitdagings met betrekking tot die beroep self ter sprake is.

Dit word baie duidelik deur Maslow (Meyer et. al. 1988:376) se mening weerspieël, naamlik dat die selfaktualiseringsneiging die basiese motief is wat alle funksionering onderlê. Maslow sien die verwesenliking van die individu se ware potensiaal as die uiteindelijke ideaal van menslike funksionering en die einddoel van ontwikkeling (verandering). Die kompensasieteorie bring duidelik na vore dat die onderneming die sisteem is waarbinne die werknemer die balans moet vorm met sy "ander" lewe en dit is die broodwinner van 'n huisgesin.

Staines (1980:112) sien kompensasie ook as 'n negatiewe verhouding tussen beroepsarbeid en nie-beroepsarbeid. Die teorie stel dit duidelik dat die ervaringe tussen beroepsarbeid en ontspanning tot verskillende pole behoort. Om van die roetine of negatieweiteit in een domein te ontsnap, wend die individu hom tot teenoorgestelde aksies in 'n ander domein. Hierdie verandering kompenseer vir die verveeldheid van die roetine

in 'n betrokke domein.

3.6.6 Die Segmentasieteorie

Volgens hierdie teorie is beroepsarbeid en nie-beroepsarbeid twee onafhanklike lewensdomeine. Hulle beïnvloed mekaar glad nie. Daar is ook geen verband tussen die gedragspatrone van mense binne hierdie onderskeie domeine nie. Verder meen Pepermans (1986:71) dat daar ook bevind word dat die arbeidsdomein selde 'n bron van gewaardeerde sosiale verhoudinge is. Brown (1983:76) glo dat sosiale ervarings gesegmenteer is en dat dit onafhanklik van ander segmente funksioneer. Die segmente van beroepsarbeid en ontspanning is dus psigologies verwyderd van mekaar. Volgens die segmentasieteorie funksioneer segmente of domeine dus onafhanklik van mekaar. Wat in die een domein ervaar word, het geen invloed op die ervaring in 'n ander domein nie.

Daar is dus, anders as by die vorige twee teorieë, volgens die segmentasieteorie geen sprake van oorvloei van gedrag van een domein na die ander of van kompenserende optrede in een domein as gevolg van tekortkominge in 'n ander nie.

Dit wil dus voorkom asof die oorvloeiteorie en die kompensasiëteorie in een kamp tuis behoort as sê maar interaktief of reaktief ten opsigte van gedrag in verskillende domeine, terwyl die segmentasieteorie hom op 'n neutrale standpunt in die verband stel.

Aangesien verandering egter dikwels begroet word met verskillende grade van weerstand, word vervolgens aan hierdie weerstand aandag gegee.

3.7 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Daar moet op gelet word dat verandering nie altyd gelykmatig verloop nie. Die nuwe en onbekende skep by mense dikwels ang en onsekerheid, terwyl die bekende en beproefde praktyke aan mense 'n gevoel van geborgenheid en sekuriteit gee. Dit is baie belangrik om daarop te let dat konflik tot verandering kan lei, maar verandering kan ook tot konflik lei as gevolg van weerstand. Ook dit kan 'n kringloop vorm.

Gevolglik kan weerstand teen verandering problematies wees in die sin dat dit lei tot konflik. Daarom moet daar deeglik kennis geneem word hiervan en ook maniere bedink word hoe om dit te bestuur. In hierdie hoofstuk word ten slotte op laasgenoemde gelet.

Zaltman & Duncan (1977:63) definieer weerstand as "...any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo". Met ander woorde weerstand dui op alle pogings wat aangewend word om die status quo te handhaaf waar daar druk toegepas word om dit te verander.

Clarke (1994:72) verstaan weerstand as "Even the routine, day-to-day changes inherent in running any business, such as introducing new products, new faces or new systems, are frequently accompanied by political intrigue, squabbles, tension, stress, foot dragging and sabotage - in other words, by resistance".

Bennis (1979:493) wys op die volgende bronne of aspekte van weerstand teen verandering.

3.7.1 Konformiteit ten opsigte van norme

Norme as 'n komponent van 'n sosiale sisteem kom ooreen met of verskil van 'n gewoonte van 'n individu. Die betrokke norm word gesien as 'n gebruikboek en dit word weer gesien as 'n manier van optrede. Die lede van 'n spesifieke onderneming verwag van hulself en van ander medewerkers eerbiediging van of konformiteit aan die onderneming se norme. Die "Occupational Health and Safety Act (Act No. 85 of 1993)" bepaal dat die werkgever verantwoordelik moet toesien dat sy werknemers onder veiliger toestande werk. Hierdie norm het verandering teweeggebring wat vanaf die werknemers weerstand uitgelok het, omdat daar in die wetgewing onder andere ook 'n klousule is wat dit verbied om orals te rook. Dit het die werkgever gedwing om rookvertreкке te skep, wat weerstand uitgelok het vanaf die werknemers se kant.

3.7.2 Sistematiese en kulturele saamhorigheid

Bennis (1979:494) meen dat in die geval van sistematiese en kulturele samehorigheid, dit baie moeilik is om een deel te verander terwyl ander dele van die sisteem onaangeraak bly. Verandering wat konstruktief in een deel plaasvind, kan lei tot teenproduktiwiteit in 'n

ander deel van die sisteem. Byvoorbeeld die idee om nuwe rekenaars te laat installeer, kan meebring dat die ouer garde wat nie so aanpasbaar is by die aanleer van nuwe programme nie, bedreig voel en dit kan lei tot swak prestasie, wat weer tot ontslag of bedankings kan lei.

3.7.3 Gevestigde Belange

Zaltman & Duncan (1977:64) meen dat die duidelikste aspek van weerstand teen verandering die bedreiging is wat verandering vir die individu inhou. 'n Goeie voorbeeld is die bewerings dat Engels die enigste aanvaarbare taal gaan wees wat op die televisie in Suid-Afrika gebruik gaan word. Dadelik is die bewering deur sekere elemente van die samelewing in die pers en op televisie skerp veroordeel. Die rede vir die opvlam van humeure is dat daar aan 'n gevestigde belang, naamlik Afrikaans, getorring word.

3.7.4 Die hoogheilige

Coetzee (1989:93) meen dat die sterkste weerstand gebied word teen die verandering van sake wat as "heilig" beksou word. Sekere dames kan hulself bekwaam as bestuurders of as voorsitters van direksies van ondernemings, maar hulle vind dit onmoontlik om 'n "pous" of 'n "priester" te word. Hoe nader die verandering aan hoogheilighe, hoe geringer is die kans dat verandering sal plaasvind.

Verder meen Coetzee (1989:49) dat die mees algemene geïdentifiseerde redes vir weerstand teen verandering die volgende is:

- * Die verlies van die bekende en vertroude.
- * Die verlies van persoonlike keuse.
- * 'n Verskuiwing of verlies van mag.
- * Die inbegrip van die redes vir verandering en die oortuiging dat die verandering nie sinvol is nie en
- * 'n vrees vir verandering in groepslidmaatskap of groepsverbodkelling.

Volgens Vago (1980:225) vind weerstand teen verandering hoofsaaklik plaas as gevolg van die volgende:

- **Sosiale versperrings**

Bestuur poog opsetlik om die sukses van sosiale betrokkenheid te laat misluk. Werkgewers gaan uit hulle pad om die werknemers lang ure te laat werk. Bestuur skep die indruk en praktyk dat wins en produktiwiteit die enigste prioriteit is. Daar word opsetlik 'n atmosfeer geskep wat sosiale verandering laat lyk soos 'n monster wat poste opvreet en veroorsaak dat mense op straat sit.

- **Psigologiese versperrings**

Psigologies word dit by die werknemer ingeprent dat hy werkzaam is by die onderneming om produkte te produseer sodat die onderneming kan oorleef. In baie gevalle gebruik bestuur die merietebeoordeling om 'n houvas op die werknemer te verkry. As gevolg van die houvas is die werknemer meer oop vir verandering.

- **Kulturele versperrings**

Bestuur gebruik kulturele versperrings dikwels as 'n buffer. Daar word 'n persepsie geskep dat die kultuur van die onderneming nog altyd was om te produseer vir uitsluitlike winsdoeleindes en dat dit in die toekoms ook die kultuur sal wees. Dit wil sê as die kultuur bepaal dat verandering nie mag plaasvind nie, dan vind dit nie plaas nie. Daarom is dit so belangrik om 'n bestuursplan te hê wat innoverend is (Bennis, 1979:495).

- **Ekonomiese versperrings**

Dit is seker van die vernaamste versperrings, naamlik dat daar geen geld beskikbaar is vir sosiale verandering nie. Bestuur beskou verandering eerstens as geldmors en tweedens as tydmors.

Verder meen Clarke (1994:107) in hierdie verband die volgende: "If you want sustainable changes then there are great risks in ignoring the resistance which will be an intrinsic part of the process. This is because the unfreezing process won't fully have taken place and therefore people are likely to revert to their old behaviours..."

Die siening van Clarke (1994:72) oor weerstand teen verandering, behels die volgende:

*** Die uitdaging vir bestuur**

Die mens hou nie van verandering nie. Deur net 'n spesifieke persoon dop te hou sal jy vind dat dag na dag hy na dieselfde teetafel en dieselfde groep mense sal gaan om te sosialiseer. Die mens hou daarvan dat alles dieselfde moet bly. Maar bestuur word deur eksterne druk, naamlik onder andere ekonomiese markte, politieke omgewing, asook vakbonddruk geforseer om te verander. Die uitdaging vir bestuur lê daarin om verandering toe te pas en na die verandering nog 'n positiewe werksmag te hê. Bestuur se grootste uitdaging lê daarin om die impak te verwerk wat dit op die werksmag het. Meeste bestuurders verander sonder om die sensitiwiteit van die verandering te bestuur. Deel van die sensitiwiteit is om te verstaan en die prosesse stap vir stap aan die werknemers mee te deel sodat die impak minimaal is. Samevattend moet bestuur alle inligting en kommunikasie meedeel aan die werkerskorps, sodat enige impak of verandering nie so astronomies is nie.

*** Verandering maak seer**

Vir mense is die status quo gemaklikheid. Hulle weet wat hulle het, en daarom gee dit 'n mate van sekuriteit en hulle weet waan toe hulle gaan. Verandering is 'n bedreiging in die mens se kop en hart. Enige voorgestelde verandering word begroet met emosies, negatiwiteit en veranderde houdings, veral as die verlede 'n pad van sukses, groot winste en voorspoed was. Vrae soos waar 'n nuwe werk gevind sal word; hoe by nuwe prosesse aangepas sal word; of dit nie net 'n manier is om van ou hout ontslae te raak nie, of dit nie maar net nog 'n seermaakproses is nie, of dwing hulle ontwikkeling na vore, is die tipiese vrae wat werkers vra.

*** Die voorgestelde proses van verandering**

'n Baie belangrike aspek van verandering volgens Clarke (1994:79) is die proses of die manier waarop verandering geïmplementeer word. Indien daar geen proses aanwesig is nie, kan dit enorme weerstand uitlok en opstand kan verwag word by die werknemers. Die volgende drie vrae is baie essensieel vir die werkgever wat wil verander, naamlik:

- Waar was ons?

- Waar is ons tans?

- Waarheen wil ons gaan?

Clarke (1994:81) verwys na die ontvries - verander - bevries - model. Dit let baie noukeurig op die prosesse wat aanwesig is, om die verlede te vergeet en te kyk na die toekoms (langtermyn). Vir 'n onderneming om te verander, moet hy ontvries. Hy moet verander word vanaf 'n vaste stof na 'n vloeistof sodat hy verander en vloeibaar kan wees. Bestuur moet tydens die ontvriesing klem lê op die noodsaak om te verander en waarom ons nie op die huidige trant kan voortgaan nie. Tydens ontvriesing word die momentum gekweek vir die verandering. Tydens die veranderingfase lê bestuur klem op sekuriteit en persoonlike behoeftes, asook opleiding tydens die verandering. Bestuur moet aanvaar dat tydens hierdie fase 'n produktiwiteitsafname sal plaasvind as gevolg van die onsekerheid en opleiding. Tydens die bevriesing sal die verandering in 'n proses van aanvaarding gaan. Bestuur sal deur middel van ooreenkomste en onderhandelinge hierdie verandering afsluit. Die ontvries - verander - bevries - model soos voorgestel deur Clarke (1994:81) lyk soos volg:

FIGUUR 3.1 ONTVRIES - VERANDER - BEVRIES - MODEL



BRON: CLARKE (1994:81)

- * **Waarom weerstand:** omskakeling van die negatiewe na die positiewe. Clarke (1994:85) meen die slaagsyfer by bestuur om die negatiewe om te skakel na die positiewe is bestuur se vermoë om die weerstand te verwerk en te analiseer. Sodra bestuur weerstand 'n prioriteit op hul agenda maak, kan bestuur aggressief op die punt af daaraan begin werk. Clarke (1994:85) is van mening dat daar sewe faktore in weerstand teen verandering aanwesig is, naamlik:

- Verlies in kontrole (beheer)
- Waarom wil hulle verander?
- Onsekerheid
- Verrassingselement
- Verlies van krag
- Kan ek byhou
- Meer werk

- * **Verlies in kontrole**

Die meeste werkers voel tydens verandering dat bestuur in beheer is en enigiets wat werknemers sê, sal geen invloed hê op die verandering nie. Bestuur neem die besluite namens die werknemers. Hulle voel uitgesluit en uitverkoop.

- * **Waarom verandering**

Bestuur het klaar besluit om te verander en daarom verander ons. Die positiewe gevolge tydens verandering moet duidelik gekommunikeer word aan die werknemers. Sodra almal die positiewe identifiseer, sal die veranderingsfase makliker wees.

- * **Onsekerheid**

Verandering beteken om te skuif van die duiwel wat jy nou ken na die duiwel wat jy nie ken nie. Ondernemings is geneig om strukture in plek te sit wat mense laat veilig voel. Indien die maatskappy se bedryf hom dwing tot gereelde veranderings, moet bestuur werknemers indiens neem wat aanpasbaar is.

* **Verrassingselement**

Die menslike gedrag tot enige verandering is weerstand. Huidige bestuurders het nog die neiging om die werknemers te verras met besluite wat eensydig en sonder enige deelnemende insette geneem is. Clarke (1994:88) verstaan hierdie siening as "change by handgrenade". Die grootste fout is om eers besluite te neem en dit dan aan die werksmag te verkondig.

* **Verloor van kredietwaardigheid**

Die huidige siening op die vloer is nog steeds dat sodra ek verandering aanvaar, erken ek dat die verlede verkeerd was. Die siening moet wees dat die verlede sekere prosedures vereis het, asook sekere maniere van doen. Maar die vereistes het nou verander en daarom moet ons ook verander.

* **Kan ek bybly**

Teenstand word gebore uit die vrees vir die onbekende. Enige nuwe denkrigting bevat risiko's. Geen mens hou van risiko's nie, want die kans is net so goed dat hy iets kan verloor. Die voorbeeld is die tegnologie van die rekenaar. Die ouer garde voel bedreig in die sin dat as hulle nie kan aanpas by die rekenaar nie, iemand anders hulle werk gaan doen.

* **Meer werk**

Die status quo is alreeds genoeg maar enige verandering kan meer werk beteken. Dit beteken meer energie asook opofferings om 'n nuwe persoon by die groep te verwelkom of die energie wat dit gaan verg om hierdie nuwe program aan te leer.

Samevattend meen Clarke (1994:90) dat hoe vinniger die begrip verstaan word, hoe aanvaarbaarder sal dit wees. Daar is geen verskil tussen organisatoriese verandering en persoonlike verandering nie. Die lesse wat uit beide geleer word is dieselfde. Bestuur moet die ondersteuningsmeganismes in plek sit om die seer

te verlig. Die eerste proses is om die bestuursplan positief in te stel oor die verandering wat plaasvind. Om die werknemers se siening te verander dat daar meer positiewe eindresultate as negatief is, is ook 'n goeie begin.

Soos vroeër genoem, is dit baie belangrik om te weet wat die weerstand teen verandering is, maar die belangrikste is om dit korrek en op die mees effektiewe manier te bestuur.

3.8 DIE BESTUUR VAN SOSIALE VERANDERING

Volgens De Klerk (1994:253) sal die doelmatige bestuur van verandering in die negentigerjare een van die belangrikste mededingende voordele aan ondernemings bied. Met tegnologiese veranderinge aan die spits, maak politieke, ekonomiese en sosiale veranderinge dit onmoontlik vir ondernemers om dit te ignoreer. Hy is verder van mening dat verandering nie 'n vreemde begrip is nie. Volgens De Klerk (1994:254) vind verandering plaas sedert die ontstaan van die aarde. Die enigste probleem is dat die tempo van verandering drasties toegeneem het. Verandering raak die hele kern van hierdie navorsing. In Maatskappy X het 'n veranderde denkrigting plaasgevind betreffende die vergoeding van werknemers. Hierdie verandering het nie vanselfsprekend plaasgevind nie. Maatskappy X is in 'n mededingende mark en om mededingend te bly, is die denkrigting om te vergoed in die vorm van 'n pakket. Vir die werknemer is dit verandering wat plaasgevind het en vir bestuur is dit verandering wat hy doeltreffend moet bestuur.

Daar bestaan binne enige sisteem vrese vir verandering wat kan manifesteer in weerstand en konflik. Sekere strategieë moet deur bestuur aangewend word om die veranderings te inisieer en suksesvol te implementeer. Hierdie strategieë of planne behels onder meer die volgende:

3.8.1 Kontak

Laevlakbestuur is blootgestel aan verandering wat gaan plaasvind, maar daar word nie deeglik oor veranderinge besin nie. Hierdie fase loop dikwels uit op konflik wat meebring dat laevlakbestuurders dan deeglik moet besin oor konflik sowel as die bestuur van

verandering.

3.8.2 Bewuswording

Die betrokke partye het dikwels reeds kennis geneem van die verandering, maar begryp dit nie. Dit gee aanleiding tot verwarring.

3.8.3 Begrip

Hierdie fase veroorsaak gewoonlik 'n negatiewe persepsie by die persone wat geraak word deur verandering. Persone wonder hoe die verandering probleme in sy/haar werk gaan veroorsaak.

3.8.4 Positiewe persepsie

Persone kan positief begin dink oor die verandering - sy/haar werk moet net nie daardeur geraak word nie.

3.8.5 Implementering

Die korttermynproefperiode is omkeerbaar indien die teikengroepe nie met die verandering saamstem nie. In die meeste ondernemings word werknemers aangestel op voorwaarde dat die eerste aantal maande as proeftydperk dien. Indien die individu hom in die proeftydperk op 'n aanvaarbare vlak vir sy bestuur aangepas het in sy diens, word hy permanent aangestel.

3.8.6 Aanvaarding

Sodra die werknemers onder die nuwe veranderinge begin werk, word dit 'n meer permanente toetstydperk.

3.8.7 Internalisering

Soos in hoofstuk een vermeld, neem die werkgever nie slegs die individu in diens nie, maar ook sy gesin. Soos die onderneming en die werknemers hulle verbind tot verandering en die nuwe beleid vrywillig toepas, behoort dit ook in die geval van die huisgesin te geld. Die twee terreine kan nie geskei word of afsonderlik funksioneer nie. In die bespreking van die oorfloei-teorie is daarop gewys dat daar 'n wederkerige beïnvloeding tussen die werker se gesin en werkspesiale bestaan. Die verandering ten opsigte van vergoeding, by

name pakketvergoeding, raak die gesin ten nouste. Die pakketvergoeding gaan 'n direkte uitwerking hê op die individu en die gesin se bestedingsgewoontes, asook hulle lewenstandaard.

3.8.8 Institusionalisering

Die werkgewer kry 'n mandaat vir die verandering en verwag korrekte optrede van werknemers wat die verandering betref. Dit staan hedendaags bekend as gesamentlike besluitneming. In hierdie geval beteken dit 'n kollektiewe verinnerliking van norme deur Maatskappy X deurdat hy 'n voorstel die lig laat sien wat 'n invloed gaan hê op die hele kollektiewe arbeidsmag.

Wat die bestuur van verandering betref, word daar ten slotte gelet op die 21 reëls wat geld by die bestuur van verandering (Mabey & Mayon-White, 1993:208 & Jick 1993:192-197).

Die volgende word as moontlike riglyne gestel.

- * Neem kennis van die behoefte aan verandering, maar besef dat die persone wat betrokke is by hierdie verandering, dit as 'n bedreiging kan sien.
- * Laat genoeg ruimte vir bestuurders om te bestuur.
- * Beoefen tweerigtingkommunikasie.
- * Vertel altyd die waarheid en dra dieselfde boodskap na binne oor as na buite.
- * Moet nooit net met die vakbonde kommunikeer nie. Daar moet altyd met die werknemers ook gekommunikeer word.
- * Geen bestuurder sal enigiets uitgerig kry sonder ondernemingsgees nie.
- * Alle sakemanne het die reg om oor die eksterne omgewing te praat.
- * Laat genoeg tyd vir die bespreking van negatiewe faktore wat mense mag pla, asook vir die positiewe faktore.
- * Kleinlikheid werk motivering teë. Mense word geïrriteer deur onnodige reëls en regulasies.
- * Pas die interne beleid aan.
- * Laat mense toe om foute te maak en daaruit te leer.
- * Moet nie die waarde van 'n gesonde werksomgewing onderskat nie.

- * Help mense om hulself te verwesenlik. Dit beïnvloed die wyse waarop hulle funksioneer.
- * Kom alle beloftes ten alle tye na.
- * Werk vermoeidheid teë, laat werkers toe om vakansie te neem.
- * Gee krediet/erkenning aan goeie werk wat gedoen is.
- * Vermoë outoritêre optrede in die onderneming, handhaaf dissipline op 'n informele wyse.
- * Tree billik en regverdig op.
- * Houdings is baie keer belangriker as sekere feite.
- * Vermoë die gebruik van vrees as deel van jou bestuurstrategie, dit kan motivering teëwerk.
- * Dit is ongesond om werkers te veel te betaal. Pas vergoeding, gereeld volgens meriete aan volgens 'n deursigtige vergoedingsbeleid.

3.9 SAMEVATTING

Dit blyk dat sosiale verandering 'n proses is wat voortdurend plaasvind teen wisselende tempo's. Die bestuursfunksie het inderdaad 'n evolusie ondergaan vanaf 'n situasie waar verandering weinig aandag geniet het, tot die situasie vandag waar die meeste verligte bestuurders die effektiewe bestuur van hul werknemers sien as 'n kardinale voorvereiste vir produktiwiteit.

Verder is daar ook op gewys dat sosiale verandering nie geïgnoreer kan word nie, dit is alomteenwoordig. Elke persoon in 'n bestuurshoedanigheid moet deeglik kennis neem van sosiale verandering, asook van die weerstand wat daarteen bestaan.

Vervolgens is gefokus op enkele teorieë van sosiale verandering, wat insluit die evolusionistiese teorie, ewilibrumteorie, konflikteorie, die segmentasieteorie, oorsprongsteorie en laastens die kompensasiesteorie.

Daar is ook klem gelê op die belangrike vraagstuk van die effektiewe bestuur van sosiale verandering wat in vandag se moderne werksomgewing 'n onderneming se sukses of ondergang kan beteken. Dit blyk dus dat geen menslike instelling die proses van sosiale

verandering kan vryspring nie. Dit bring egter nie net voordele nie, maar kan ook negatief wees.

Dit kom in die hoofstuk na vore dat verandering onomkeerbaar is. Verandering vind daaglik in elke werknemer se gesin plaas. Dit blyk dat verandering 'n proses is wat voortdurend plaasvind. Dit kan vinnig of stadig, negatief of positief, en progressief of regressief van aard wees. Dit word ook duidelik gemaak dat sosiale verandering alle lewensterrein raak en beïnvloed. Daar is aangetoon dat sosiale verandering alomteenwoordig, nie geïsoleerd en tweeledig is. Die mens kan nie voortbestaan sonder sosiale verandering nie. Daar is klem gelê op verandering wat begroet word met konflik. Die mens voel ongemaklik sodra daar verander moet word. Oorsake van sosiale verandering is ook aangeraak en dit blyk dat enige onderneming wat tans ekonomies wil oorleef, ernstig na hierdie oorsake moet kyk en dit sal moet dien as 'n barometer vir die bestuurder om die klimaat te toets in sy onderneming sodat hy dan pro-aktief kan optree as dit kom by verandering. Dit is so belangrik om hierdie fase van verandering te analiseer en te bestuur, sodat die minste weerstand uitgelok word.

Ten slotte kan genoem word dat om sosiale verandering effektief te implementeer, moet die ontvangers van daardie veranderinge, betrokke gemaak word in die proses. In die volgende hoofstuk word aandag aan pakketvergoeding as vorm van sosiale verantwoordelikheid en as uitvloeisel van sosiale verandering gegee. In die inleiding is gemeld dat sosiale verantwoordelikheid 'n uitvloeisel is van verandering, daar is ook gemeld dat hulle kousaal-verbandhoudend is. Daar is ook telkemale verwys na die noue verband tussen sosiale verantwoordelikheid en sosiale verandering en dit sal net logies wees om in die volgende hoofstuk te fokus op die veranderende beskouing oor vergoeding in Maatskappy X.

HOOFSTUK 4

VERANDERING IN BESKOUING OOR VERGOEDING IN MAATSKAPPY X

4.1. INLEIDING

Uit die vorige hoofstuk, wat oor sosiale verandering handel, blyk dit dat sosiale verandering 'n proses is wat daaglik 'n groter rol speel in die moderne onderneming ten einde mededingend in die mark te bly. Daarom word in hierdie hoofstuk gefokus op die huidige praktyk van vergoeding, asook op die veranderderde beskouing, naamlik pakketvergoeding soos voorgestel deur die bestuur van Maatskappy X.

Eerstens word daar in hierdie hoofstuk op die historiese agtergrond van arbeid gelet. Dit is nodig om te besef dat daar deur die jare sekere denkrigtings oor arbeid was. Verder word aandag gegee aan die agtergrond van Maatskappy X en die organisasiestruktuur daarvan. Daar word spesifiek klem gelê op die kultuur van die onderneming, die omgewing waarbinne Maatskappy X funksioneer, asook op die onderneming as sisteem.

Daar word voorts gelet op enkele ekonomiese aspekte van vergoeding, wat insluit die sirkulêre vloei-model van die ekonomie, asook op die faktore wat op die vergoedingsbeleid vir werknemers inwerk. Vir elke onderneming is die vergoedingsplan seker een van die belangrikste strategiese aspekte van beplanning. In hierdie hoofstuk word onder andere aandag aan hierdie vergoedingsplan gegee.

Elke onderneming is afhanklik van produktiwiteit wat hand aan hand gaan met prestasie deur werknemers om hierdie produktiwiteit te laat realiseer. In hierdie hoofstuk word gevolglik ook aandag aan produktiwiteit en werknemerprestasie gegee.

Laastens word op die voor- en nadele van Maatskappy X se huidige vergoedingswyse gefokus teenoor die voorgestelde wyse van pakketvergoeding.

Hierdie hoofstuk maak 'n integrale deel uit van die navorsing, aangesien sosiale verantwoordelikheid en sosiale verandering kom en gaan, maar dit is uiteindelik vergoeding wat die swaarste weeg vir die werknemer, want daarsonder kan hy nie vir hom of sy gesin 'n bestaan verseker nie.

4.2 HISTORIESE AGTERGROND TEN OPSIGTE VAN ARBEID

Soos daar in die vorige hoofstuk gelet is op die teorieë van verandering, is dit ook nodig om in hierdie hoofstuk kortliks aandag te gee aan die geskiedenis en ontwikkeling van arbeid. Dit moet ook duidelik gestel word dat arbeid deur verskeie fases ontwikkel het tot waar dit vandag is.

Met die koms van Jan van Riebeeck in 1652, kon hy en sy medesetlaars hul ten beste in die ongerepte en onontwikkelde land uitleef. Tot en met 1867, toe diamante en goud ontdek is, was die Suid-Afrikaanse ekonomie grotendeels op die landbou ingestel. Nywerhede het hoofsaaklik uit eenmanondernemings, wamakerye en wynvatmakerye bestaan (Wiehahn, 1994:13).

Geskoolde werk is deur blankes verrig (Bendix, 1989:286). Werk is by en om die huis verrig en die hele gesin het in die winste gedeel. Die man was die broodwinner en spesialis in sy spesifieke veld, byvoorbeeld skoenmakery. Die produk of item wat hy vervaardig het, is verruil vir ander items wat hy en sy gesin nodig gehad het om 'n bestaan te voer. Geld was nie as ruilmiddel betrokke nie. Daar is in eie behoeftes voorsien deur huishoudelike produksie of deur die verruiling van eie produkte vir produkte van bure.

Die Industriële Revolusie is in Suid-Afrika ingelei deur die ontdekking van goud en diamante in 1867. Groot getalle Britse immigrante is na Suid-Afrika gelok en daardeur is die Britse vakbondstelsel na Suid-Afrika gebring (Slabbert & Steyn, 1987:13). Hierdie tydperk is deur 'n immigrantestroom gekenmerk. Die ontwikkeling van 'n mynbedryf in Noord-Kaapland en aan die Witwatersrand in die tydperk van 1875 tot 1900 het sowat 600 000 immigrante gelok, hoofsaaklik blanke geskoolde werkers (Wiehahn, 1994:15). Volgens Coetzee (1989:7) het die ontdekking van goud en diamante ook 'n toestroming

van swart arbeiders na myngebiede veroorsaak.

Na afloop van die Anglo-Boereoorlog in 1902 vind die beweging van die "industriële" trek plaas. 'n Groot aantal blankes het hulle op kleiner dorpieë gaan vestig. Hierdeur is die plattelandse informele sektor bevorder.

Die fabriekswese in Suid-Afrika het sedert 1910 sterk op die voorgrond getree. Dit het tot die verdere ontstaan van vakbonde bygedra. Hierdie jare is deur arbeidsonrus gekenmerk. Baie stakings en bloedvergieting het voorgekom (Wiehahn, 1994:16). Tot en met 1870 was die Suid-Afrikaanse ekonomie op die landbou toegespits. 'n Paar vervaardigingsbedrywe het tot stand gekom.

Die ontwikkeling van die landbou, die mynbou en industrie is deur die ontdekking van metale en minerale verhaas. Dit was die aanvang van die Suid-Afrikaanse Industriële Revolusie. Baie vakmense van Brittanje is deur hierdie omwenteling na Suid-Afrika gelok (Wiehahn, 1994:17).

Hierdie fase is gekenmerk deur 'n snelle toename in swart werknemers. Meer swart werkers is in sekondêre bedrywe indiens geneem. Die ontwikkeling van die goudmynbedryf en nywerhede het gelei tot 'n onvermydelike verskerping in die mededinging tussen swart en blanke werknemers. Dit het duidelik geword dat tradisionele werksevering hierdie mededinging nie kon stuit nie (Ehlers, 1984:18).

Die daaropvolgende ontwikkelingsfase was as gevolg van die depressie van die vroeë dertigerjare. As gevolg van ernstige droogtes en die ekonomiese resessie het duisende armblankes van plattelandse gebiede na die stede getrek in die hoop op beter werkseleenthede (Lewis 1987:135).

Met bogenoemde inligting oor die geskiedenis van arbeid in gedagte, is dit belangrik om te let op die ontstaan en ontwikkeling van Maatskappy X.

4.3. ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN MAATSKAPPY X

Wat hier volg, is 'n oorsig oor die ontstaan en ontwikkeling van Maatskappy X, van 'n klein onderneming tot 'n reusagtige onderneming met 'n geweldige impak op die Suid-Afrikaanse ekonomie.

In 1923 het die behoefte ontstaan om 'n nasionale kragstasie te ontwikkel wat in al die energiebehoefes van Suid-Afrika kan voorsien. Hierdie behoefte aan 'n produk wat vandag bekend staan as elektriese krag, het in 1923 tot die promulgering van die Elektrisiteitswet (Wet No. 40 van 1923) en die totstandkoming van die Elektrisiteitsvoorsieningskommissie gelei. Die kommissie se eerste voorsitter was dr. H.J. van der Bijl, 'n internasionaal erkende wetenskaplike, wat ook die stigter van Eskom en die Nywerheidskorporasie was. Maatskappy X het in 1925 begin om krag te verwek en het gou een van Suid-Afrika se grootste voorsieners van krag geword - 'n produk waarsonder geen mens hom die hedendaagse wêreld kan indink nie (Eskom, 1990:1).

In 1962 was Maatskappy X se eerste kragstasie gevorderd vir daardie era, maar baie klein gemeet aan die standarde van vandag. 'n Kragstasie het toe 33 megawatt (MW) en later 60 megawatt krag voorsien. In 1962 is die eerste groot stasies in bedryf gestel, naamlik stasies wat 100 megawatt en 125 megawatt krag gelewer het. Dit het van 1962 verder ontwikkel tot die huidige posisie, waar elke kragstasie 'n stel van ses eenhede het wat elk 600 megawatt krag voorsien en van die grootste en tegnologies mees gevorderde eenhede in die wêreld is.

In 1973 het die gedagte by Maatskappy X ontstaan om 'n geïntegreerde transmissiestelsel te ontwikkel wat alle groot stede in Suid-Afrika met mekaar verbind. Hierdie gedagte het reeds in 1920 ontstaan, maar is eers in 1973 verwesenlik. Maatskappy X beskik vandag oor 'n netwerk van meer as 238 000 kilometer kraglyne.

In 1984 ontwikkel Maatskappy X die eerste kernkragsentrale vir die voorsiening van krag, naamlik Koeberg Kernkragsentrale in die Kaap. In 1985 word Maatskappy X geherstruktureer om in die behoeftes van 'n veranderende Suid-Afrika te voorsien. Maatskappy X verbind hom tot 'n professioneel bestuurder onderneming wat klant- en

werknemer- georiënteerd is.

Tans is daar 39 760 werknemers in diens by Maatskappy X. Dit is voltydse werknemers wat maandeliks 'n salaris ontvang en 'n huisgesin het om te onderhou. Die impak van so 'n finansiële inspuiting op die ekonomiese kringloop aan die einde van elke maand is baie belangrik vir die Suid-Afrikaanse ekonomie. Maatskappy X se hoofkantoor is gesetel in Sandton, Johannesburg. Die onderneming is gedentraliseer in vyf streekkantore, naamlik Johannesburg, Kaapstad, Bloemfontein, Durban en Pretoria.

Maatskappy X se erkenningsooreenkoms met vakbonde aan wie hy erkenning verleen, bepaal dat salarisse jaarliks op 'n kollektiewe basis aangepas word by 'n gesentraliseerde forum, naamlik die hoofkantoor. Dit is belangrik om te weet dat 'n salaris wat aan 'n werknemer betaal word vir dienste gelewer, nie met hom of haar op individuele vlak of gedentraliseerde basis beding word nie.

Vervolgens word die organisasiestruktuur van Maatskappy X ontleed. Dit is relevant vir die navorsing om op die beeld en kultuur van Maatskappy X te let.

4.4. ONTLEDING VAN DIE ONDERNEMING SE ORGANISASIESTRUKTUUR

Die onderneming bestaan as 'n holistiese harmoniese sisteem in 'n spesifieke omgewing. Holisties, dit wil sê as 'n geheel met sekere komponente. Harmonies in die sin dat daar balans, interafhanklikheid asook interaksie tussen die komponente onderling, asook tussen die sisteem en die omgewing plaasvind. Die volgende sisteem is alombekend vir die mens:

- * Fisiese sisteem - sterrestelsel.
- * Biologiese sisteem - menslike liggaam.
- * Meganiese sisteem - motor.
- * Sosiale sisteem - onderneming.

Dit is baie belangrik om daarop te let dat daar nie gefokus gaan word op die struktuur - funksionele sisteembenadering, soos dit in sosiologie bekend staan nie, maar wel op die algemene sisteem wat die volgende insluit:

- * Die onderneming as organisasie.
- * Die kultuur van die onderneming.
- * Die dinamiese omgewing waarbinne die onderneming funksioneer.

Aangesien arbeid 'n geïntegreerde deel uitmaak van die organisasiefunksie binne elke onderneming, is dit gewens om die belangrikste komponente van die organisasiestruktuur aan te stip. Die agtergrond, samestelling, kultuur en ontwikkelingsgeskiedenis van enige onderneming skep die ruimte en omstandigheid waarbinne die onderneming se aktiwiteite plaasvind.

4.4.1 Die onderneming as organisasie

Hick et.al. (1976:3) beskou maatskappye, weermagte, regerings, kerke, skole, verenigings en sportspanne almal as organisasies. Genoemde outeurs is van mening dat beskawing onmoontlik is sonder organisasies, en daarom kan die belangrikheid en noodsaaklikheid van organisasies nie oorskat word nie.

De Klerk (1994:3) meen dat die mens, ongeag sy ontwikkelingspeil, groot en bykans onbeperkte behoeftes het. Hoe meer primitief die mens is, hoe nader is hy aan die natuur en hoe eenvoudiger is die proses van behoeftebevrediging. Om sy honger te stil moet hy van die beskikbare middele in die natuur gebruik maak. Hy kan byvoorbeeld visvang of van die eetbare kosse wat wild voorkom, versamel. De Klerk (1994:79) is verder van mening dat namate die behoeftes egter meer gesofistikeerd raak, word meer en groter eise deur die verbruiker gestel. Kortom, die verbruiker verwag 'n produk in die vorm waarin dit 'n besondere behoefte kan bevredig, maar ook op 'n bepaalde tydstip en op 'n bepaalde plek waar die produk besigtig en getoets (aangeraak, geproe) kan word.

Hierdie nuttigheidskeppende funksie vind in "selle" of ondernemings plaas. Tradisioneel

is na hierdie selle as bedrywe verwys en die abstrakte plek waar die kapitaal winsgewend gemaak moes word en waar die risiko gedra is, is as die onderneming gedefinieer.

De Klerk (1994:80) definieer 'n onderneming soos volg: " 'n Onderneming verwys na die instelling waar op 'n beplande en georganiseerde wyse ekonomiese aktiwiteite plaasvind, sodat die kapitaal wat in die aktiwiteite belê is so doelmatig aangewend word dat die belanghebbendes tevrede is en waardeur goedere en dienste in antwoord op die behoeftes van die verbruiker, in 'n ekonomiese omgewing voorgebring kan word. Dit is dus 'n produksie-eenheid waar produksiefaktore fisies bymekaargebring word om so doelmatig moontlik te produseer en produkte en dienste, soos deur die vraag bepaal, op die mark aan te bied en te verkoop met die risiko wat daaraan verbonde is".

Vir doeleindes van hierdie studie word saamgestem met bogenoemde definisie waar gefokus word op die lewering van 'n diens teen vergoeding. Hierdie navorsing fokus op die tipe vergoeding wat ontvang word vir fisiese inspanning ten einde die diens of produk te lewer. Radel & Reynders (1982:4) meen dat dit onder meer alle verskynsels binne of buite die bedryf wat 'n invloed op die verlaging van koste of op die verhoging van inkomste kan uitoefen en waaroor die bestuur beheer het betrek.

'n Onderneming sluit altyd mense in. Aansluitend by vergoeding wat 'n kernbegrip van hierdie navorsing is, word gevind dat mense (werknemers) 'n behoefte aan sekere middele het. In die geval van die onderneming sal die werknemers op 'n weeklikse of maandelikse basis vergoeding ontvang vir dienste gelewer. Met hierdie vergoeding stel die onderneming die werknemer in staat om middele te bekom om in sy behoeftes te voorsien, asook om vir sy gesin te sorg.

In aansluiting by die algemene sisteembenadering dien gemeld te word dat die onderneming 'n samestelling van mense is wat interaktief en interafkhanlik gesamentlik 'n gemeenskaplike doel nastreef. Die doel van die onderneming en die werknemers is om deur middel van fisiese insette die produksiefaktore bymekaar te bring om 'n produk aan die verbruiker te verskaf. Elke betrokke het persoonlike doelwitte wat hopenlik deur deelname aan die opset bereik kan word. Die onderneming streef daarna om 'n wins te maak en die werknemers streef daarna om 'n vergoeding te ontvang sodat hulle vir hulself

en hulle gesinne 'n bestaan kan verseker deur die bevrediging van behoeftes.

Die interaksie kan lei tot die bereiking van mededingende gemeenskaplike doelwitte wat verwant is aan persoonlike doelstellings.

Die onderneming het gegroei uit die menslike behoefte aan samewerking. Ehlers (1984:28) beskou 'n onderneming as "... interpersoonlike aktiwiteit, soos veral blyk uit die koördinasie van hulpbronne en die kommunikasie en delegering wat hierin ter sprake is".

Breedweg beskou kan dus aanvaar word dat waar daar 'n sisteem van koöperatiewe aktiwiteite tussen twee of meer persone bestaan, daar 'n onderneming is. Byrt (1971:7) verwys na die vyf voorwaardes vir die bestaan van 'n organisasie of onderneming, naamlik:

- 'n Organisasie sluit altyd mense in.
- Daar vind interaksie plaas.
- Elke betrokke persoonlike doelwitte wat hopelik deur deelname aan die opset bereik kan word.
- Die interaksie kan lei tot die bereiking van gemeenskaplike of ondernemingsdoelwitte wat verband hou met persoonlike doelstellings.

4.4.2 Die kultuur van die onderneming

Net soos elke mens se persoonlikheid deur spesifieke karaktertrekke gekenmerk word sodat hy as warm, veranderlik, ontspanne of konserwatief bestempel word, het elke onderneming 'n uniekheid, wat as die onderneming se kultuur bekend staan - ook organisasiekultuur genoem.

Volgens De Klerk (1994:229) verwag aandeelhouders byvoorbeeld 'n behoorlike vergoeding op die kapitaal wat hulle in die onderneming belê het. Werknemers verwag 'n billike vergoeding, regverdigde arbeidsvoorwaardes en gunstige bevorderingsgeleenthede. Klante verwag 'n goeie produk teen 'n redelike prys. Die owerheid verwag gehoorsaamheid aan wette, ordinansies en regulasies en dat belasting betaal sal word. Dit behoort tot die erkende taal van die bestuurder om die onderneming

so te laat funksioneer dat die langtermyn doelwitte ten opsigte van 'winststrewende versoen' moet word met die eise wat in die bogenoemde vervat is. Dit bring noodwendig 'n sekere spanning teweeg. Die doelwitte soos hierbo gestel, is dikwels in stryd met mekaar. Die looneise wat werkers het, het byvoorbeeld 'n direkte invloed op die netto inkomste van die onderneming. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word gefokus op die vergoeding (bestaanloon) wat ontvang word asook die inhoud (pakketsamestelling) daarvan en sluit die etiek baie nou aan by die sosiale verantwoordelikheid wat ook beskryf is in hierdie navorsing.

Die etiese kode wat ook deel van die organisasiekultuur is, is volgens De Klerk (1994:25) 'n wyse waarop 'n onderneming op 'n eerlike en regverdige wyse 'n mededingende voordeel kan behaal. Die behoefte aan bestuursvaardighede om etiese vraagstukke die hoof te bied, is groot en dit begin alles by die bereidheid van die topbestuur om dit deel van hul strategiese bestuursprogram te maak. Dit sal meebring dat dit in die visie en missie van die onderneming gestalte kry. Die doel van 'n etiese kode is volgens De Klerk (1994:28) om:

- Die bestuur en werknemers te ontmoedig om oneties op te tree.
- Te verhoed dat owerhede verder inmeng deur wette, ordonansies of regulasies.
- Die voorneme van die onderneming om met alle belanghebbendes te kommunikeer.

Maatskappy X se visie behels byvoorbeeld onder meer dat dit 'n goeie werkgewer is wat sy werknemers opreg en met geregtigheid hanteer. Maatskappy X word dan as 'n mensgeoriënteerde en kliënt- en werkervriendelike onderneming bestempel. Robbins (1984:47) onderskei sewe kenmerke waaruit 'n organisasie se kultuur die beste blyk:

- Individuele outonomie - die mate van verantwoordelikheid, onafhanklikheid en inisiatief waaroor individue in die organisasie beskik.
- Struktuur - die mate waarin reëls, regulasies en toesig benut word om werknemers te beheer.

- **Ondersteuning** - die mate van hartlikheid en die ondersteuning wat die bestuur aan die werknemers verleen.
- **Identiteit** - die mate waarin werknemers hulle met die onderneming as geheel, en nie met voorkeurgroepe, nie vereenselwig.
- **Prestasiebeloning** - die mate waarin prestasie erken en beloon word.
- **Konflikvoorkoms** - die mate waarin konflik voorkom en die gewilligheid om dit deursigtig te hanteer en te bestuur.

Die kultuur van 'n onderneming hou regstreeks verband met die bestuur en die bestuursgebruike. Die kultuur van die onderneming hou dus regstreeks verband met die bestuur se rol en met die vier basiese bestuursfunksies, te wete beplanning, organisering, leiding en beheer (Grove, 1990:29).

4.4.3. Die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer.

Soos reeds aangetoon, funksioneer enige sisteem binne 'n bepaalde omgewing waarmee dit in voortdurende wisselwerking is. Die begrip omgewing verwys na die instellings en druk wat van buite en rondom die onderneming is. Die begrip omgewing verwys na die instellings en druk van buite en rondom die onderneming wat 'n invloed op die onderneming se resultate en prestasie kan uitoefen.

Die algemene omgewing sluit in aspekte soos ekonomiese faktore, politieke toestande, die sosiale milieu en tegnologiese faktore. Die invloed wat uitgeoefen word, kan nie altyd voorspel word nie en behels hoofsaaklik potensiële invloede.

Die onderneming speel 'n pertinente rol as dit kom by gemeenskapsontwikkeling. Gemeenskapontwikkeling is 'n metode om die sosio-ekonomiese lewensomstandighede en fisiese omgewing van mense en gemeenskappe op plaaslike vlak doelmatig te verbeter (Schoeman, 1984:4). Deurdat Maatskappy X 'n vergoeding aanbied vir dienste gelewer, dra hy direk by tot die verbetering van die gemeenskap. Soos in hoofstuk twee aangetoon, staan dit bekend as die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming.

Die volgende werkbare definisie van gemeenskapsontwikkeling is deur Ferrinho (1980:42) voorgestel:

"...community development is the social movement which occurs when somebody symbolizing the value of human progress and people's common felt interests motivates the mobilized not only by people's organization but also by continuing education and supported by technical services".

So byvoorbeeld sal die onderneming as 'n sekere deel van die gemeenskap n eiesoortige benadering moet volg met betrekking tot die ontwikkeling, en dus die proses van sosiale verandering, wat moet plaasvind in die hele onderneming sowel as individue binne die onderneming. Daar moet gewaak word teen groepe of individue wat ideologies vervreemd voel van die ontwikkelingsprogramme en sodoende moontlik totaal apaties staan teenoor enige vorm van sosiale verandering. Die werkgewer (onderneming) staan egter in die ideale situasie om programme binne die opset van sy onderneming na goeddunke te implementeer, terwyl hy 'n baie belangrike rol kan speel in die vorming van idees van ontwikkeling na 'n beter samelewing.

Die spesifieke omgewing behels daardie deel van die omgewing wat regstreeks betrokke is by die bereiking van doelwitte, en ook die positiewe of negatiewe invloed op die doeltreffendheid van 'n onderneming (Robbins, 1984:51). Dit sluit onder meer in werknemers, verskaffers, mededingers en klante. Hicks et.al. (1976:212) lê klem op die interafhanklikheid wat daar tussen die onderneming en sy omgewing bestaan. Waar vroeëre teorieë hulle toegespits het op die proses of aktiwiteite van die onderneming, spits die nuwe benadering hom toe op die uitset van die onderneming as rede vir sy voortbestaan.

Nadat die onderneming homself ontleed het en hom geposisioneer het om mededingend in die mark te wees moet hy werknemers lok of werf om vir hom 'n diens te lewer in ruil vir vergoeding.

4.5 ENKELE EKONOMIESE ASPEKTE VAN VERGOEDING

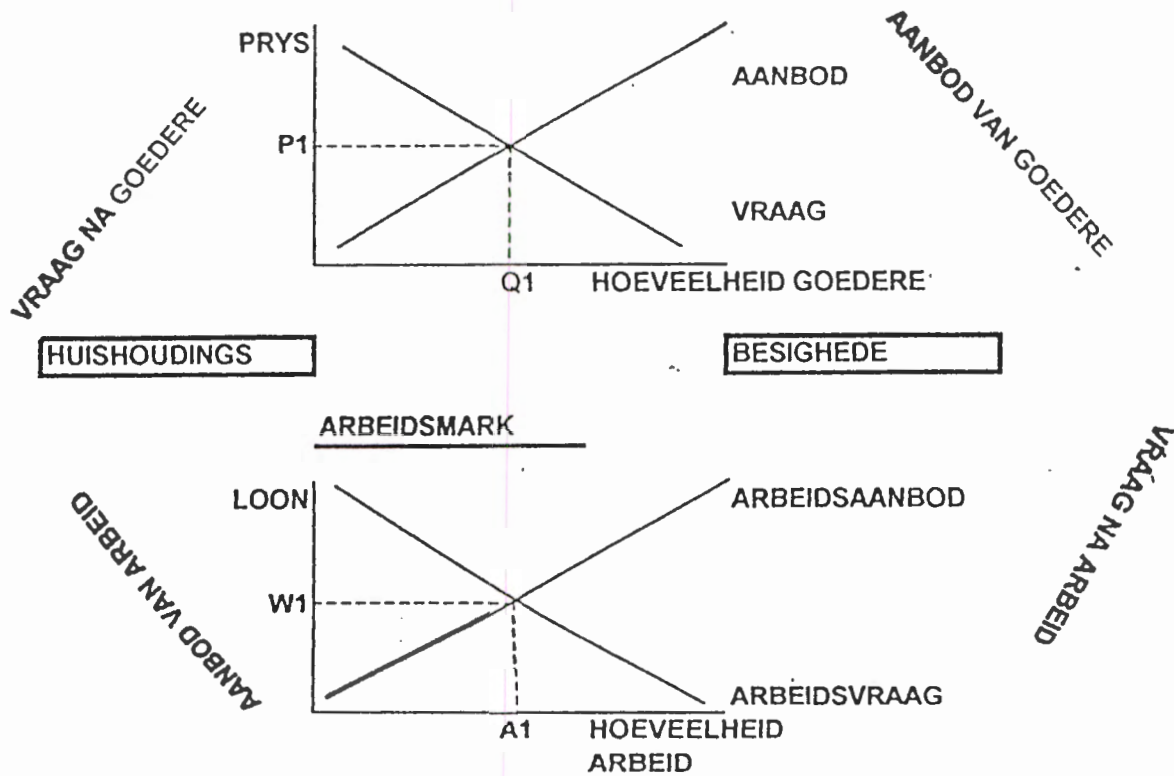
Hierdie aspekte is vir die bestuur sowel as die werknemer van direkte en dringende belang. Daar word in hierdie verband gefokus op werk, wie werk, watter poste is beskikbaar en waarom word aan bepaalde werknemers 'n bepaalde salaris betaal?

Claassen (1992:3) is van mening dat vergoeding die aanknooppunt is tussen die mens en sy werk. Die opbrengs op sy arbeid word hierin verdiskonteer, terwyl die onderneming terselfdertyd 'n opbrengs op sy arbeidskoste- investering bewerkstellig.

Hierdie aspek het ook baie toepassingsvlakke op huidige sosiale vraagstukke en openbare beleidsdebatte, byvoorbeeld, moet minimum lone verhoog word, en op watter sektore, moet dit van toepassing gemaak word? Van der Merwe (1991:37) beweer dat die ekonomiese omgewing die primêre middelpunt is. Dit is waarvandaan 'n land, 'n onderneming en selfs 'n huisgesin se stabiliteit en inkomste afkomstig is. Dit beïnvloed al die ander omgewings en word ook deur hulle beïnvloed. Dit dui immers op die wisselwerking tussen die sisteem en sy omgewing. In enige land met 'n lae inflasiekoers en 'n lae werkloosheidsyfer, sal 'n sterk ekonomie aanwesig wees. Verder is dit ook duidelik dat geen persoon 'n vooruitskating kan maak oor die toekoms van 'n land se ekonomie nie, wat tot gevolg het dat geen onderneming vir sy werkers werksekerheid kan waarborg nie. Hierdie eksterne faktore het immers 'n invloed op vergoeding.

Claassen (1992:4) maak die bewering dat die aanvaarding of verwerping van 'n loonbeleid afhang van die onderliggende idee oor die werking van die ekonomiese stelsel of loonpraktyk in die land waarin dit toegepas word. Wat hulle hiermee bedoel, is byvoorbeeld dat in 'n land waar Marxisme nog aggressief toegepas word, dit nie uitsonderlik sal wees om maandeliks jou salaris vir die staat te gee nie. Hier word verwys na figuur 4.1 wat die sirkulêre vloei-model van die ekonomie voorstel.

FIGUUR 4.1 SIRKULÊRE VLOEIMODEL VAN DIE EKONOMIE



BRON: Van der Merwe et al. (1991:35)

Uit bostaande diagram blyk dit dat daar 'n kringloop is van die onderneming na arbeid en dan terug na die onderneming. Die diagram bestaan uit twee figure. Die een figuur (Q_1) verwys na die hoeveelheid goedere wat teen 'n sekere prys (P_1) verkoop word. Indien die prys styg, sal daar minder goedere verkoop word en as die prys daal, sal daar meer goedere verkoop word. In die tweede figuur word vergoeding (W_1) aangedui, vir 'n sekere hoeveelheid werkers (A_1). Sodra die loon styg, sal die hoeveelheid werknemers verminder en sodra die loon verlaag word, sal die hoeveelheid werknemers toeneem. Wat die diagram illustreer, is dat indien die vraag na goedere hoog is (mense koop meer), die prys styg en die produksie van die produk verhoog word. Die verhoging in produksie beïnvloed die vraag na werknemers, en werknemergetalle neem toe. Die arbeid verdien vir die werknemer 'n inkomste wat deur die aankoop van middele om in sy behoeftes te voorsien, in ondernemings teruggeploeg word. Deur middel van hierdie aaneenskakeling van prosesse word die kringloop voltooi (Van der Merwe, 1991:38).

In aansluiting by bogenoemde diagram word vervolgens spesifiek gefokus op die vraag na arbeid, soos voorgestel deur die tweede figuur in diagram 4.1 naamlik die arbeidsmark wat (W1) vergoeding en (A1) hoeveelheid arbeid voorstel. 'n Loon is die prys wat die werkgewer betaal vir die van 'n werknemer. Omdat elke onderneming die dienste van verskeie persone nodig het, moet 'n prys aangebied en betaal word wat die vereiste aanbod van arbeid sal lok. Die prys van arbeid of die loon word dus bepaal deur 'n enkele werker of groep werkers se gewilligheid om hul fisiese dienste te veruil vir 'n ooreengekome loon. Teoreties kan daar vir elke pos in elke onderneming vraag- en aanbodkurwes getrek word. Daar kan egter in die algemeen aanvaar word dat wanneer die vraag na arbeid die aanbod van arbeid oortref, die neiging is dat lone styg (Van der Merwe, 1991:39).

Die vergoeding in die vorm van lone vir fisiese dienste gelewer word egter ook deur sekere faktore beïnvloed. Daarom word vervolgens aandag geskenk aan die faktore wat 'n invloed op vergoeding het.

4.5.1 FAKTORE WAT VERGOEDING VAN WERKNEMERS BEÏNVLOED

Die volgende bron, naamlik Flippo (1966:276) is wel reeds dertig jaar oud, dog bevat dit steeds relevante inligting oor die loon en besoldiging van werknemers. Daarom word daar gelet op belangrike opmerkings wat hy destyds al gemaak het oor die faktore wat 'n invloed op vergoeding het.

*** Vakuniedruk**

Die vakunies of vakbonde het vandag 'n groot mate van seggenskap in 'n onderneming se daglikse bestuurstyl. Vakunies is deesdae groot voorstanders van deelnemende besluitneming en beskou hulleself as aandeelhouers in die onderneming.

*** 'n Onderneming se vermoë om te vergoed**

Sommige ondernemings, soos jong en klein ondernemings, kry finansieel swaar en kan nie altyd hoë lone betaal nie. Loonhoogtes verskil van bedryf tot bedryf en van land tot land. Sodra een onderneming laer lone betaal as ander ondernemings, vind daar 'n verskuiving van arbeid plaas. Die oorgangsproses sal egter stadig

wees omdat faktore soos arbeidsimmobilitêit by werknemers 'n groot rol speel, byvoorbeeld die onvermoë van 'n werknemer om te verhuis as gevolg van die feit dat sy vrou 'n permanente en goeie betrekking beklee en hy nie sonder haar verdienste die mas kan opkom nie. Gesondheidsprobleme bemoeilik ook soms verhuising.

*** Produktiwiteit**

Produktiwiteit kan ook 'n invloed hê op die vergoeding wat 'n werknemer ontvang. Hier speel die volgende faktore 'n rol: Wat is die produktiwiteit van 'n land of ekonomie? Is die klimaat bevorderlik vir hoë lone? Hoe word lone bepaal? Word dit gedoen op grond van die koopkrag van so 'n loon?

*** Lewensduurte**

Flippo (1966:278) is van mening dat in die geval van prysstygings, waar die koopkrag van die geldeenheid afneem, die styging in lewensduurte in ag geneem moet word by die vasstelling van vergoeding. Lone moet aangepas word om die werkers in staat te stel om die prysstyging te oorbrug.

*** Wetgewing**

In 'n vrye ekonomie soos in Suid-Afrika word slegs minimum lone en oortydvergoeding deur arbeidswetgewing bepaal. Die werkgewers en werknemers moet verder self deur ooreenkoms vergoeding bepaal.

Met bogenoemde faktore in gedagte moet bestuur 'n deurdagte vergoedingsbeleid implementeer wat vir al die aandeelhouers aanvaarbaar is. Daarom is die vergoedingsplan 'n integrale faktor tot die sukses of mislukking van die implementering van 'n vergoedingsbeleid.

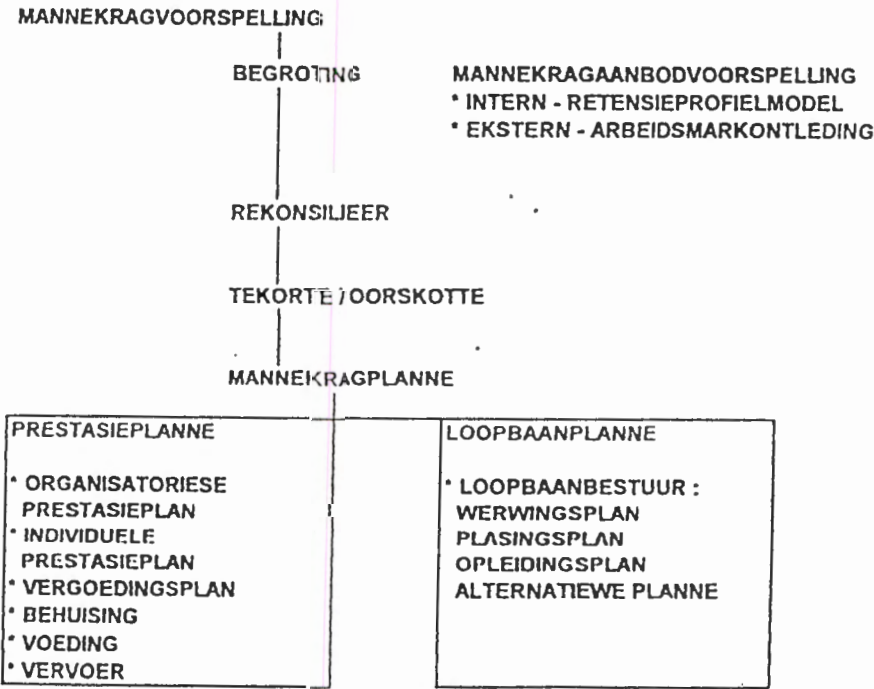
4.5.2. VERGOEDINGSPLANNE

Die waarde van vergoedingsplanne en die bydrae daarvan tot prestasieverbetering lê in die motiveringskrag inherent aan vergoeding wanneer dit positiewe gedrag versterk. As gevolg van die onderlinge verband tussen vergoedingspraktyke en ander bestuurspraktyke moet die beplanning van vergoedingsprogramme geïntegreer word met die totale menslikehulpbronbeplanning (Eskom 1991:2-7).

Dit moet gekoppel word aan onder andere prestasiebeoordeling, posontleding, loopbaanontwerp en loopbaanbestuur. Mannekragdata voorsien die kritieke inligting vir die ontwerp van effektiewe vergoedingstelsels. Voorspelde tendense in die vraag na en aanbod van mannekrag sal die bedryf van die vergoedingsstelsel dikteer. 'n Verhoging in die vraag na 'n spesifieke mannekrag- of vaardigheidskategorie mag die heroorweging van 'n bestaande vergoedingspakket noodsaak. Vergoedingsplanne is van die belangrikste aspekte in die totale menslikehulpbronbeplanning en kan die sorgvuldigste voorbereide menslikehulpbronplan laat misluk indien dit nie korrek benader word nie.

Omdat Maatskappy X se vergoedingsplanne in die geheel op korporatiewe vlak geformuleer word en die verspreider (streekkantoor) geen direkte invloed daarop uitoefen nie (behalwe die voorsiening van inligting indien daarom gevra word), word daar nie verder hierop ingegaan nie, behalwe om 'n moontlike probleem uit te lig, naamlik dat die voorsiene veranderinge aan die dinamiese omgewing gekoppel word.

Skematies kan die beplanningsfase van menshulpbronne soos volg voorgestel word.
FIGUUR 4.2 SKEMATIESE OPSOMMING VAN DIE BEPLANNINGSFASE VAN MENSlikeHULPBRONNE.



BRON:LEACH (1981:284)

Bogenoemde figuur illustreer dat alle menshulpbronbeplanningsfases verbind is met 'n begroting, wat in werklikheid 'n voorspelling van koppe (werknemers) is. Tesame met die begroting sluit dit die rekonsiliasie (voorraadopname) van werknemers in. Daaruit vloei 'n tekort of 'n oorskot van werknemers voort. Sodra die hoeveelheid werknemers bepaal is, kan oorgegaan word na die prestasie-en loopbaanbeplanning. Die prestasieplanne sluit in die individuele prestasieplan asook die jaar se vergoeding. Verder word gelet op die akkommodasie, behuising, vervoer en voeding van werknemers. Die loopbaanplanne sluit in enige werwing indien nodig, plasing en opleiding van nuwe werknemers. Daarna volg opvolg - en ontwikkelingsplanne wat formeel of informeel kan wees.

Met die nodige inligting in verband met vergoedingsplanne tot sy beskikking, kan bestuur aandag gee aan die produksie van goedere en die werknemers se prestasie.

4.6 PRESTASIE EN PRODUKTIVITEIT

Vir die rol wat vergoeding in die verbetering van prestasie en produktiwiteit het, word in hierdie navorsing verwys na Walker (1980:183) se raamwerk vir die verbetering van prestasie en produktiwiteit.

FIGUUR 4.3 RAAMWERK VIR PRESTASIEVERBETERING



BRON:WALKER (1980:183)

In figuur 4.3 kan waargeneem word dat prestasieverbetering net kan realiseer as bestuur sowel as die individu se invloede aanwesig is. Bestuur stel sekere prestasiestandaarde wat in die onderneming bekend is as doelwitte. Die individu se strewe na hoër posisies en mag vloei ineen met die Maatskappy se doelwitte om sodoende die hoogste vlak te bereik deur maksimum wins te bereik.

Dit blyk ook dat bestuur vanuit sy invloed as werkgever sekere kwalifikasiesvereistes daarstel waaraan die werknemer moet voldoen. Die werknemer het die vermoë en die kennis en ook die geleentheid om dit gedurigdeur te verbeter. Sodra die werknemer aan hierdie kwalifikasievereistes voldoen, is hy 'n stap nader aan die bereiking van sy persoonlike standaard.

Die vergoedingsaspek wat ook in die raamwerk voorkom, is seker een van die belangrikste motiverings om prestasie en produktiwiteit te verhoog. Produktiwiteit is die maatstaf van hoe effektief hulpbronne in maatskappye saamgevoeg en aangewend word om uitsette te verkry. Anders gestel: produktiwiteit is om die hoogste vlakke van prestasie te verkry met die minste hulpbronne (Mali, 1987:6).

'n Verdere omskrywing van produktiwiteit lui soos volg: "Die vermoë van 'n onderneming om meer goedere en dienste met minder insette (mense, materiaal, geld en inligting) en dus teen 'n laer koste, beskikbaar te stel" (Braham, 1978:120).

Vir die doeleindes van hierdie studie kan produktiwiteit omskryf word as die vermoë van die werknemers in die onderneming om kostes te besnoei en terselfdertyd maksimaal uitsette te lewer teen vergoeding.

Produktiwiteit is meer as net ekonomiese welvaart- dit het onder andere 'n direkte invloed op die lewenstandaard, ekonomiese groei en werkskepping van 'n land-en dus ook op die huishouding. As die arbeidsproduktiwiteit van 'n land gemeet word in terme van die reële BBP (bruto binnelandseproduk) per werker, en die lewenstandaard as die BBP per capita, kan gesê word dat arbeidsproduktiwiteit 'n fundamentele faktor in die gehalte van lewe, wat mense ervaar, is.

Claassen (1992:15) beklemtoon die belangrikheid van deelnemende bestuur. Die sleutel tot sukses lê daarin dat die bestuurder aan die hoof van die onderneming of 'n afdeling ten volle betrokke en verbind moet wees tot die produktiwiteitsverbeteringsproses. Laasgenoemde skrywers meen dat die persoon wat die leiding moet neem se werknemers van hom/haar verwag om konsekwent die leiding te neem en 'n voorbeeld te stel. Verder meen die skrywer dat teen die agtergrond van bogenoemde, die funksionering van 'n organisasiestruktuur deur die volgende elemente gedryf moet word:

- * Elke lid in die onderneming moet hom tot produktiwiteit en kwaliteit verbind.
- * Bestuur moet deur korporatiewe beplanning die produktiwiteitsmissie bepaal.
- * Personeel moet opgelei en ontwikkel word om die graad van volwassenheid te verhoog.
- * Ten laaste moet bestuur erkenning gee vir prestasie deur aksieprogramme te monitor en waar nodig, hulp te verleen.

4.7 MAATSKAPPY X SE VERGOEDINGSBELEID TOT OP HEDE EN SY VERANDERENDE SIENING VAN VERGOEDING

4.7.1 Maatskappy X se huidige metode van vergoeding

In die lig van die huidige politieke en ekonomiese situasie in Suid-Afrika het dit vir die bestuur noodsaaklik geword om te besin oor presies wat die strategie vir die volgende dekade moet wees om hoër produktiwiteit en ekonomiese groei te bevorder ten einde die lewenstandaard van werknemers te verbeter en nuwe werkseleenthede te skep (Eskom, 1994:4).

Maatskappy X het 'n erkenningsooreenkoms met sy mede-aandeelhouders en die vakunies gesluit en dit bepaal die klimaat van hul verhouding. Hierdie ooreenkoms is ook voorskriftelik vir lynbestuur, wat op 'n gedesentraliseerde vlak met hierdie aandeelhouders in aanraking kom. Die erkenningsdokument, (Eskom, 1994:3) begin met die woorde "Ter

wille van eenvormige diensvoorwaardes, lone, byvoordele, ensovoorts, kom die partye (bestuur en die vakunies) ooreen om 'n gemeenskaplike onderhandelingsforum vir al die werkers op hoofkantoorvlak te stig". Dit wil sê gesentraliseerd by hoofkantoor kom die partye een keer per jaar byeen om oor vergoeding te onderhandel.

Volgens Eskom (1994:7) behels sy vergoedingsbeleid die volgende:

- * Individuele personeellede het nie almal dieselfde markwaarde op 'n gegewe tyd nie. Markwaarde word beïnvloed deur vraag en aanbod binne 'n bepaalde arbeidskategorie, deur ondervinding en deur persoonlike vermoë om te presteer. Maatskappy X moet erkenning gee aan sy hoër presteerders ten einde motiveringsvlakke hoog te hou.
- * Goeie presteerders kan aanspraak maak op die hoogste moontlike vergoeding.
- * Die gemiddelde presteerder is geregtig op 'n gemiddelde vergoeding soos deur die mark gedikteer.
- * Die ekonomiese waardes van poste moet as normale praktyk nie te laag begin nie en bepaald nie te hoog eindig nie. Wanneer die maksimum ekonomiese waardes van poste oorskry word, betaal Maatskappy X meer geld uit as die waarde wat vir sodanige werk ontvang word.
- * Die aanbodprys vir die arbeid word gereflekteer in Maatskappy X se vermoë om personeel te trek, te behou en om vergoeding in Maatskappy X in ooreenstemming te hou met die eksterne mededingende mark.
- * Vraag en aanbod is die oorheersende bepaler van die prys waarteen vergoed word.
- * Geografiese differensiasie behoort 'n prominente rol te speel in vergoedingsadministrasie.

Samevattend kan genoem word dat Maatskappy X se vergoedingstelsel baie vereenvoudig is. Dit bestaan uit 'n vergoedingstrokie wat in segmente ingedeel is, byvoorbeeld bruto salaris, belastingaftrekking, mediesefondsafrekking, pensioenfondsaftrekking en indien in 'n gesubsidieerde huis woonagtig, ook die aftrekking daarvoor. Alle besonderhede is duidelik uiteengesit en alle aftrekkings word outomaties deur die betaal kantoor gedoen vir die gerief van die werknemer. Maatskappy

X onderskryf sy missie en visie deurdat hy omgee vir die werknemers wat vir hom werk. Maatskappy X besef en praktiseer ook sy sosiale verantwoordelikheid soos in hoofstuk twee uiteengesit. Dit word ook gesien as 'n bate vir Maatskappy X. Vanuit die oogpunt van die werknemer kan Maatskappy X gesien word as 'n werkgewer wat vir sy mense omgee. Die uiteensetting van vergoeding word tans maandeliks in die vorm van 'n betaalstrokie aan elke werknemer gegee. Die betaalstrokie is beskrywend van aard en sit die vergoeding duidelik uiteen, asook die aftrekkings. 'n Voorbeeld van 'n betaalstrokie word weergegee in bylae A.

Die huidige praktyk betreffende vergoeding het nie werklike 'n nadeel vir Maatskappy X nie, maar wel 'n probleem, naamlik die kostefaktor. Die huidige werknemer aanvaar die vergoeding wat hy op sy betaalstrokie sien as dit wat hy vir Maatskappy X kos. Bestuur het die probleem dat daar tans baie verskillende kostes aanwesig is, byvoorbeeld die onderneming se bydraes tot die pensioenfonds en die mediese fonds word nie gereflekteer op die betaalstrokie nie. Hierdie verskuilde kostes maak deel uit van die mannekragskoste van Maatskappy X. Die werknemer sien nie hierdie koste op sy betaalstrokie nie.

Die voordeel van die huidige betaalmetode kom daarop neer dat bestuur baie belastingvoordele kan deurgee aan die werknemer. Die werknemer is aan die ontvangkant soos tans toegepas, omdat:

* **Bydrae tot mediese fonds**

Die huidige betaling van die bydrae tot mediese fonds deur die werkgewer onthef die werknemer van alle belastingvereistes, dit wil sê die werkgewer staan in vir die belasbare voordeel.

* **Pensioenbydrae**

Ook by die bydrae van hierdie koste word die belasting deur die werkgewer gedra.

Samevattend kan dit gestel word dat die werkgewer sy kostes wil verminder, en die enigste manier om dit te doen, is om die werknemer meer selfstandig te maak deur hom in die vorm van 'n pakket 'n indikase te gee wat die verskuilde kostes is. Die huidige metode van betaling, naamlik in die vorm van 'n betaalstrokie, bevoordeel die werknemer in die sin dat daar belastingvoordele aan hom deurgegee kan word.

Soos hierbo uiteengesit, is die beslissende faktor vanaf die werkgewer se kant, die bekostigbaarheid van die betaalstrokie soos in die huidige vorm. Met kostes wat jaar na jaar toeneem, sien bestuur net een alternatief en dit is om te vergoed in die vorm van 'n pakket.

Maatskappy X het reeds begin ondersoek instel na die moontlike verandering in die vergoedingsproses. Die rede hiervoor is die feit dat die mededingende mark sy werknemers met 'n skoon vergoedingspakket begin vergoed het. Dit wil sê die werker is Y bedrag werd vir die maatskappy. Hierdie nuwe benadering, bekend as die totale pakketbenadering, word vervolgens bespreek. Dit word onder twee opskrifte bespreek, naamlik die waarde van doelmatige vergoedingsbestuur, en die totale pakketbenadering.

4.7.2 Die waarde van doelmatige vergoedingsbestuur

Maatskappy X is van mening dat as hy die pakketvergoeding instel, hy beter waarde vir sy vergoeding aan werknemers sal ontvang. Vergoeding is die aanknooppunt tussen die mens en sy werk. Vergoeding is die verdiskontering van die werker se opbrengs op sy arbeid, terwyl die onderneming terselfdertyd 'n opbrengs op sy arbeidskoste-investering wil bewerkstellig.

Vergoeding is die grootste enkele koste vir die onderneming, maar ook die moeilikste om doelmatig te bestuur. Ondernemingsbelang en werknemersbelang moet so gebalanseer word dat die onderneming in staat is om 'n behoorlike opbrengs op sy investering in arbeidskoste te verkry. Vir hierdie balans is dit noodsaaklik dat die werknemers van Maatskappy X oor 'n goeie kennis beskik van die kernbeginsels en filosofie van die vergoedingsbestuurkonsep. Dit behels die volgende:

- * Doelmatige aanwending van arbeidskoste.
- * Prestasiebestuur.
- * Motivering.
- * Die prys van die individu in verhouding tot sy bydrae en markwaarde.

4.7.3. Die totale pakketbenadering

Die totale waarde van vergoeding word bereken deur dit as totale voordeel vir die individu uit te druk in koste vir Maatskappy X. Alle elemente van vergoeding, diskresionêre tydelike geld uitgesluit, word bymekaargestel en die som daarvan vorm die totale pakket. Die totale pakket plus die diskresionêre tydelike geld vorm die totale vergoeding. Die begrip diskresionêre salaris sal later omskryf word onder punt 4.7.11.2.

Hierdie benadering wat Maatskappy X wil nastreef, het die volgende voordele:

- Die koste per werknemer vir Maatskappy X kan duidelik waargeneem word.
- Billikheid en pariteit word bevorder.
- Onbillike diskriminerende praktyke is sigbaar.
- Die basis waarop prestasie beloon word, is nie net salaris nie, maar die totale pakket.
- Koste kan makliker bestuur en beheer word.
- Die beste waarde vir elke vergoedingsrand kan verkry word.

Die nadele aan die voorgestelde pakketvergoeding is soos volg:

- **Verstaanbaarheid**
Die hele benadering van pakketvergoeding is 'n ingewikkelde proses wat hand aan hand gaan met dissipline vanaf die werknemer se kant om eerstens die proses te verstaan en tweedens om sy maandelikse verpligtinge na te kom betreffende sy krediteure. Vir bestuur is dit 'n kwessie van opleiding en kultuurverandering.
- **Koste**
Die werknemer sal met die pakketbenadering 'n belastinverpligting hê wat hy nie met die betaalstrokie het nie. Vir die werknemer is dit 'n las deurdat hy self maandelikse betalings, byvoorbeeld mediesefonds, pensioen en huis self sal moet maak.

- **Ongeletterdheid**

Maatskappy X se werkerskorps se ongeletterheidsvlak is bykans 30%. Dit kan tot gevolg hê dat die pakketvergoeding nie gebruik sal word om voorsiening vir gesinsorg en oudag te maak nie. Dit kan 'n las plaas op die staat om mediese dienste te voorsien en om ouderdomspensioen te betaal.

4.7.4 Diskresionêre magte van besluitnemers

Die besluitnemers in Maatskappy X sal toegerus en gemagtig wees om besluite oor die vergoeding van ondergeskiktes te neem. Dit word gedoen deur soveel moontlik bestuursdiskressie aan besluitnemers te gee om outomatiesasie in beleid sover moontlik te beperk. Met inagneming van al die ander standpunte wat geld, sal daar dus van besluitnemers verwag word om effektiewe vergoedingsbesluite te neem en die aanspreeklikheid vir die besluite te dra.

4.7.5 Objektiewe vergoedingsbesluite

Maatskappy X is van mening dat ten einde kwaliteit en billike vergoedingsbesluite te neem, besluite wat werknemers se vergoeding raak, altyd binne bestuursverband of minstens met 'n bogeskikte uitgeklaar sal word. Vergoedingsbesluite moet met integriteit en eerlikheid geneem word ten einde besluitnemers in staat te stel om besluite te verdedig.

4.7.6 Bekostigbaarheid

Maatskappy X meen daar is 'n verband tussen organisasiewins en vergoeding. Daar sal nie meer geld aan vergoeding bestee word as wat bekostig kan word nie.

4.7.7 Nie-inflasiegebonde vergoeding

Maatskappy X staan baie sterk in die verband. Maatskappy X beskou inflasie nie as die beslissende faktor by die bepaling van die vergoeding wat hy betaal nie. Maatskappy X se standpunt is dat inflasie werknemers nie die reg tot bepaalde verhogings gee nie, en wel om die volgende redes:

- Inflasie word reeds verreken deur vergoeding met die in die res van die mark te vergelyk.

- Verhogings in vergoeding is op sigself inflasionisties van aard.

4.7.8 "Beursie"-vergoeding

"Beursie"-vergoeding is die term wat verwys na die hoeveelheid geld wat beskikbaar is om personeel mee te vergoed. Die "beursie" bevat 'n beperkte hoeveelheid geld en stel dus grense.

By die bepaling van die grootte van die "beursie" sal die prestasie van groepe in ag geneem word.

4.7.9 Randbedrag-verhogings

Maatskappy X stel voor dat verhogings in vergoeding as randbedrag-verhogings uitgedruk word ten einde ongelykhede nie onbillik te vergroot nie. Dit wil sê dat die jaarlikse verhogings soos beding deur die vakbonde en bestuur uitgedruk sal word as 'n randbedrag-verhoging en nie 'n persentasieverhoging nie.

4.7.10 Eksterne pariteit

Ten einde die regte mense te lok en te behou moet Maatskappy X in staat wees om 'n mededingende totale pakket te betaal, wat gunstig met sy mededingers vergelyk asook terselfdertyd eksterne werknemers na die onderneming kan lok.

Om bogenoemde beter te verstaan, word gelet op 'n voorbeeld van pakketvergoeding asook die elemente van die totale pakketvergoeding soos deur Maatskappy X voorgestel.

4.7.11 Pakketelemente

Die volgende elemente word gebruik om personeel te vergoed en dit is elemente wat deel sal uitmaak van die standaardinhoud van die pakket.

4.7.11.1 Basiese salaris

Definisie: Dit is die minimum loon vir die betrokke posvlak. Die rasionaal is om 'n billike minimum loon per posvlak te waarborg vir wernemers met prestasies/uitsette wat op peil

is. 'n Kenmerk is dat die salaris pensioendraend en permanent is en word outomaties toegeken, mits prestasie op peil is.

4.7.11.2 Diskresionêre salaris

Definisie: Dit is die bedrag wat bo die maksimum van die salarisskaal toegeken word. Rasionaal is om 'n aanduiding te gee van daardie gedeelte van die totale salaris wat na die goeddunke van die bestuur toegeken word. 'n Verdere rede waarom die diskresionêre salaris betaal word is om die bepaalde werknemer te behou sodat hy nie na 'n ander maatskappy gaan wat hom meer wil betaal nie. Die kenmerk is dat die salaris pensioendraend en permanent is en na die goeddunke van die bestuur bepaal word.

4.7.11.3. Jaarlikse bonus

Definisie: 'n Jaarlikse bonus bereken teen 10% van die jaarlikse basiese en diskresionêre salaris word op salarisdag in November in Maatskappy X aan werknemers betaal. Dit is een van die markverwante diensvoorwaardes. Kenmerkend is die bonus 'n permanente komponent van die pakket en word outomaties toegeken. Dit is pensioendraend.

4.7.11.4. Motortoelae

Definisie: 'n Toelae gekoppel aan die posvlak van die individu word betaal. Dit word tradisioneel aan werknemers toegeken om as gereedskap te gebruik om hulle werk te verrig. Dit bied ook belastingverligting vir werknemers. Kenmerkend is dit permanent en nie pensioendraend nie.

4.7.11.5. Behuisingtoelae

Definisie: 'n Minimumtoelae word gewaarborg volgens 'n persentasie van die inkomste verdien (basiese salaris). Dit is tradisioneel toegeken om personeel in staat te stel om hul eie behuising te bekom. Aangesien dit nie pensioendraend is nie, word dit apart gespesifiseer. Kenmerkend is dit permanent en nie pensioendraend nit.

4.7.11.6 Permanente toelaes

Definisie: Dit is toelaes wat Maatskappy X om verskeie redes aan sy werknemers betaal. Dit hang af van die tipe werk wat gedoen word en word toegeken vir ongerief van die werknemer ter wille van Maatskappy X. Kenmerkend is dit nie pensioendraend nie.

4.7.11.7 Maatskappybydraes

Definisie: Maatskappy X lewer bydraes tot die pensioenfonds, die mediese fonds en die werkloosheidversekeringsfonds, wat volgens verskillende formules bereken word. Die rasionaal in die geval is om werknemers in staat te stel om mediese voordele te geniet. In die geval van die pensioenfonds is dit om werknemers by aftrede van 'n inkomste te verseker. Kenmerkend is die koste vir die Maatskappy permanent en outomaties van aard. Al bogemelde is onderworpe aan reëls en regulasies.

4.8. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die volgende:

Met die historiese agtergrond ten opsigte van arbeid is gefokus op die geskiedenis en ontwikkeling van arbeid. Jan van Riebeeck het gearriveer in 1652 waartydens die Suid-Afrikaanse ekonomie grotendeels op die landbou ingestel was. Die fabriekswese-era tydens 1910 het gelei tot vakbonde en stakings. Die historiese agtergrond sluit af met die ernstige depressie en hongersnood wat duisende mense gedryf het vanaf die plase na die stede opsoek na beter werkgeleenthede.

In 4.3 is meer aandag geskenk aan die ontstaan en ontwikkeling van Maatskapy X. Daar is gefokus op die produk wat hy vervaardig asook die organisasiestruktuur van Maatskappy X. In aansluiting by 4.3 is daar ook gelet op die onderneming as organisasie, die kultuur van die onderneming en die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer.

Om die aspek vergoeding beter te verstaan is in 4.5 gefokus op enkele ekonomiese aspekte van vergoeding. Om duideliker te begryp wat die impak van vergoeding op die werknemer is, is gelet op die faktore wat vergoeding van werknemers beïnvloed, soos vakuniedruk, 'n onderneming se vermoë om te vergoed, produktiwiteit, lewensduurte en wetgewing wat ook inspraak lewer. Om die aspek vergoeding beter te verstaan, is daar ook nader kennis gemaak met die impak wat vergoedingsplanne het op die beplanning van vergoeding.

Onder 4.6 wat handel oor prestasie en vergoeding, is dit duidelik gemaak dat elke lid in die onderneming hom moet verbind tot beter produktiwiteit en kwaliteit en dat bestuur deur korporatiewe beplanning 'n produktiwiteitsmissie moet bepaal en personeel moet opgelei en ontwikkel word om die graad van effektiwiteit en doeltreffendheid te verhoog.

Die kern van hoofstuk vier is 4.7, waar die aspek van veranderende metode van vergoeding uiteengesit word. In 4.7.1 word Maatskappy X se huidige metode van vergoeding asook sy huidige vergoedingsbeleid toegelig. Daar is ook gewys op die voor- en nadele van die huidige metode van vergoeding. In 4.7.2 word die fokus verskuif na die waarde van doelmatige vergoedingsbestuur en dit is in hierdie stadium waar die verandering plaasvind na die totalepakketbenadering as metode van vergoeding. In 4.7.2 word die komponente van hierdie benadering bespreek, sowel as die gevolge wat dit vir die werknemer finansiële inhou.

HOOFSTUK 5

5. EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1. Inleiding

Die oorhoofse doelstelling van die navorsing is om vas te stel wat die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming is ten opsigte van die toestaan van vergoeding in die vorm van 'n saamgestelde pakket. Om te evalueer of hierdie doelstelling wel gerealiseer het, bestaan hierdie hoofstuk uit twee bene, naamlik die navorsingsontwerp en die ontleding en bespreking van die vernaamste navorsingsbevindinge. Deurgaans in die navorsing word verwys na die volgende bande, CL, CU en M- vlak. Hieronder is 'n kort uiteensetting van wat elke band behels:

- CL - Op hierdie vlak word uitsette verrig van semi-professionele, tegniese en administratiewe aard. Hierdie band werknemers se werk bestaan hoofsaaklik uit operasionele, fisiese arbeid en word tans vergoed in die vorm van 'n betaalstrokie. (kyk bylae A)
- CU - Sowat 70% van hierdie vlak in Maatskappy X is toesighoudend van aard-toesighoudend in die sin dat hulle toesien dat daaglikse uitsette wat deur bestuur gestel is, verrig word. Hulle besit ook die posbenaming van toesighouer en word vergoed in die vorm van 'n betaalstrokie. (kyk bylae A)
- M - Hierdie vlak staan hoofsaaklik bekend as die bestuursvlak. Hulle is daaglik betrokke by die koördinerende en implementering van strategiese besluite en word tans vergoed in die vorm van pakketvergoeding, wat aspekte insluit soos basiese salaris, maatskappybydraes, jaarlikse bonus, motortoelae en behuisingstoelae. Hierdie pakketelemente is in volledigheid bespreek onder punt 4.7.11 van hoofstuk vier.

5.2. Navorsingsontwerp

5.2.1. Navorsingsprosedure en meetinstrumente

Die konsep pakketvergoeding is hedendaags 'n baie relevante item op enige bestuur se agenda, met die gevolg dat daar baie idees, sienings oor die begrip die ronde doen. Daar is ook gesprekke met bestuurders in Maatskappy X gevoer om agter die kap van die byl te kom, soos byvoorbeeld waarom nou na al die jare te verander. Hierdie inligting is op gekrewe notas by die navorser beskikbaar. Is Maatskappy X nie selfsugtig nie, en word daar nie na Maatskappy X se belange omgesien nie. Hierdie bestuurders is persone met kennis van die ondersoekterrein.

Tydens die doelwitformulering speel die vraelys 'n relevante en belangrike rol. Met die hulp van die Statistiese Konsultasiediens by PU vir CHO is 'n voorlopige vraelys opgestel. Hierdie vraelys is aan sekere persone in Maatskappy X voorsien met die oog op ontfouting. Nadat hierdie proses voltooi is, is die vraelys aan die respondente beskikbaar gestel om in te vul.

5.2.2. Onderzoekgroep

Die respondente wat as populasie gedien het, is in die Gauteng Provinsie geleë. Die ondersoek is onderneem in die Germiston-distrik en spesifiek by die Simmerpan kantoor van Maatskappy X. Daar is op hierdie omgewing besluit as gevolg van die samevoeging van verskillende vlakke van werknemers by die kantoor. Die ondersoek is verder vergemaklik omdat die navorser bekend is met die kantoor asook aan sleutelpersone wat die uitdeel en inneem van die vraelyste vergemaklik het.

5.3. Ontleding en bespreking van die navorsingsbevindinge.

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

Afdeling A: Biografiese besonderhede (vraag 1-10).

Afdeling B: Pakketvergoeding (vraag 11-19).

Afdeling C: Sosiale verantwoordelikheid (vraag 20-25).

Afdeling D: Sosiale verandering (vraag 26-28).

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

5.3.1. Afdeling A: Biografiese inligting (vrae 1-10).

Tabel 5.1: Jare diens van respondente (vraag 1).

VRAAG 1	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
0-5 jaar	4	11.4%	4	11.4
6-10 jaar	8	22.9%	12	34.3
11-15 jaar	8	22.9%	20	57.1
15 jaar en meer	15	42.9%	35	100.0

Uit bostaande tabel is dit duidelik dat die meerderheid respondente meer as vyftien jaar diens by Maatskappy X het en gevolglik vertrouwd behoort te wees met die kultuur van Maatskappy X. 'n Verdere afleiding wat gemaak kan word is dat die respons 'n duidelike refleksie is van sosiale verantwoordelikheid. Volgens Kroon, punt 2.1 van hoofstuk twee, maak die skrywer melding dat sosiale verantwoordelikheid gemoeid is met die werwing, motivering en behoud van werkers. Bostaande respons is 'n toonbeeld van hierdie definisie.

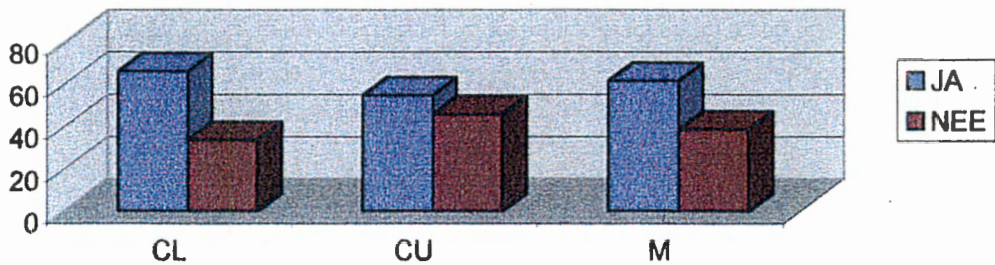
Tabel 5.2: Ouderdomverspreiding van respondente (vraag 2).

VRAAG 2	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
26-30 jaar	4	11.4%	4	11.4
31-35 jaar	9	25.7%	13	37.1
35 en ouer	22	62.9%	35	100.0

Gegewens in tabel 5.2 strook met die respons van tabel 5.1 in die sin dat respondente in tabel 5.1 aangetoon het dat hulle meer as vyftien jaar diens het. Tabel 5.2 toon aan dat die oorgrote meerderheid 35 jaar en ouer is. Hierdie respons toon dat meerderheid van respondente oor voldoende werkservaring

beskik. Volgens vraag drie waar die respondente gevra is om hulle huwelikstatus aan te dui, is die meerderheid (86, 75%) getroud. Op vraag vier wat handel oor die hoeveelheid afhanklikes, wissel die respons tussen een, twee en drie afhanklikes. Die respons toon derhalwe aan dat die oorgrote meerderheid respondente 'n versorgingsplig het. In hoofstuk twee (spesifiek punt 2.8.1) wat oor menslike behoeftes handel, kom dit ook duidelik na vore, naamlik die man as die hoof van die gesin, dit wel sê as man vir sy vrou en pa van sy kinders, het die plig om te werk en om sodoende 'n vergoeding te ontvang om vir sy gesin te kan sorg.

Figuur. 5.1. Ontvang eggenoot/eggenote 'n inkomste (vraag 5).

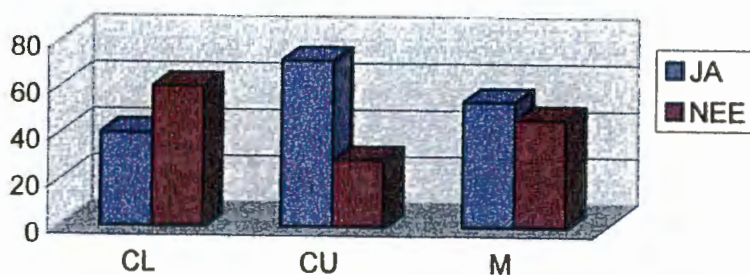


Uit bogenoemde figuur kan afgelei word dat meer as die helfte van die respondente se eggenoot/eggenote 'n inkomste ontvang. Uit die ongestruktureerde onderhoud het dit duidelik na vore gekom dat om te oorleef, hulle genoodsaak word om 'n tweede inkomste te hê. Die vraag ontstaan of dit 'n vraagteken plaas agter die huidige vergoedingsbeleid van Maatskappy X soos bespreek in punt 4.7.1 van hoofstuk vier. Verder kan van die standpunt uitgegaan word dat vergoeding die mees basiese vorm van sosiale verantwoordelikheid is.

Vraag 6 handel oor of eggenoot/eggenote wel aan 'n mediese fonds behoort. Die meerderheid respondente het negatief geantwoord op hierdie vraag. Dit is verstaanbaar, omdat slegs een van die twee aan 'n mediese fonds mag behoort. In punt 4.7.11.7 van hoofstuk vier word duidelik getoon dat lidmaatskap van 'n mediese fonds 'n verpligte bydrae vir werknemers van Maatskappy X is. Dit wil sê al die werkers by Maatskappy X behoort aan 'n mediese fonds sowel as aan 'n pensioenfonds. In Maatskappy X is hierdie bydraes deel van die diensvoorwaardes.

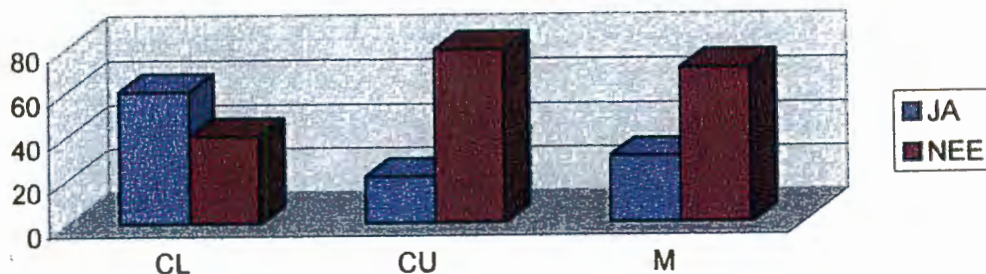
Op vraag sewe wat handel oor of eggenoot/eggenote wel 'n motorsubsidie ontvang, is die meerderheid van respondente se antwoord "nee". 'n Moontlike verklaring is dat om te kwalifiseer vir 'n motorsubsidie, verg baie kilometers weg van die huis en aangesien die oorgrote meerderheid van die respondente in administratiewe poste is, regverdig dit nie 'n motor nie.

Figuur 5.2. Beklee u 'n tegniese pos (vraag 9).



Bogenoemde figuur toon aan dat tussen 30% en 40% van die respondente 'n tegniese pos beklee. Hierdie inligting is baie belangrik vir die res van die navorsing en veral ten opsigte van die persepsie van die begrip "pakketvergoeding". Die meerderheid tegniese poste in Maatskappy X op die toesighoudende vlak word deur die C - Band-vlak werknemers gevul. Die respons uit bogenoemde figuur saamgelees met die respons uit figuur 5.4 impliseer dat daar 'n waarskynlike wanpersepsie oor die begrip pakketvergoeding op die C - Band-vlak bestaan.

Figuur 5.3. Beklee u 'n administratiewe pos (vraag 10).

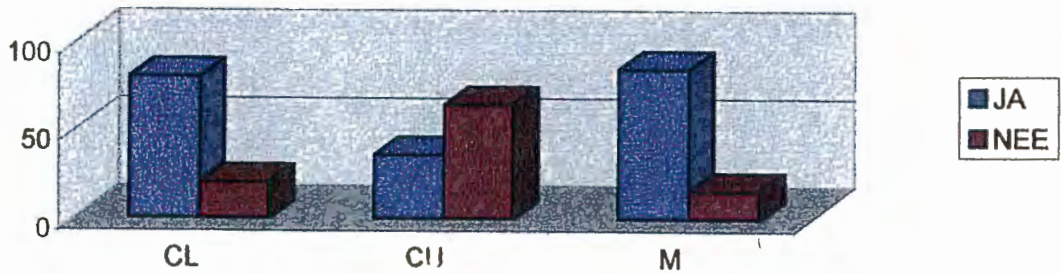


Gegewens in bogenoemde figuur toon dat (50, 54%) 'n administratiewe pos beklee. Die persepsie bestaan dat hierdie werknemers wat administratiewe poste beklee, meer bekend behoort te wees met die begrip pakketvergoeding. Verder

strook hierdie respons met die respons weerspieël in figuur 5.9 waar respondente positief geantwoord het op die vraag of Maatskappy X sy sosiale verantwoordelikheid na behore nakom.

Afdeling B: Pakketvergoeding (vraag 11-19).

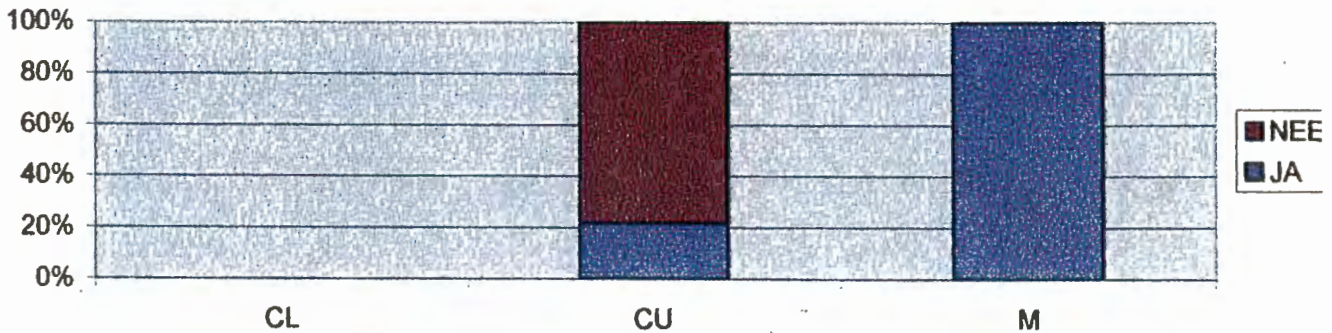
Figuur 5.4. Is u bekend met Pakketvergoeding (vraag 11).



Vraag 11 handel oor respondente se vertroudheid met of persepsie van die term pakketvergoeding. Die tendens wat na vore kom, is dat sowat 75% van die CU - Band waar die toesighoudende personeel gesetel is, nie bekend is met die begrip pakketvergoeding nie. Teenstellend is die oorweldigende respons van die bestuursvlak (M - Band) dat hulle wel bekend is met die term pakketvergoeding. Hierdie respons sluit baie nou aan by die tendens weerspieël in figuur 5.7 waar die vraag gevra word of respondente meer inligting betreffende pakketvergoeding benodig. Die meerderheid C - Band vlak het wel "ja" geantwoord. Die afleiding kan gemaak word dat indien Maatskappy X sekere veranderinge wil voorstel op die C - Band vlak, dit met weerstand begroet gaan word. Punt 3.8 in hoofstuk drie hanteer die hele kwessie van bestuur van sosiale verandering in spesifiek punt 3.8.8 wat riglyne voorstel vir positiewe verandering.

Op vraag 12 wat handel oor of die respondent wel 'n motorvoordeel ontvang, is die oorweldigende respons van die CU - Band vlak en M - Band vlak positief. Die afleiding wat gemaak word is dat die CU - Band vlak tans 'n voordeel ontvang wat deel van sy salaris is, soos blyk uit bylae A. In teenstelling word die M - Band vlak tans in die vorm van 'n pakket vergoed en vorm die motorvoordeel deel van die pakketelement soos punt 4.7.11.4 beskryf in hoofstuk vier.

Figuur 5.5. Beskou u 'n motorvoordeel as deel van u vergoedingspakket (vraag 13).



Vraag dertien handel oor of respondente hulle motorvoordeel soos aangedui in die respons op vraag twaalf as deel van hulle pakketvergoeding ervaar. Die meerderheid van M - Band vlak respondente het "ja" geantwoord. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat hulle bekend is met die verskynsel pakketvergoeding soos weerspieël in figuur 5.4 wat handel oor of respondente bekend is met die begrip pakketvergoeding. Die C - Band vlak respons toon 'n "nee". Hieruit kan afgelei word dat daar waarskynlik op die C - Band onkunde bestaan oor die verskynsel pakketvergoeding. Dit kom duidelik na vore in die respons soos gereflekteer in figuur 5.4 wat handel oor of respondente bekend is met die begrip pakketvergoeding. Verder ervaar die C - Band vlak die voordeel as deel van sy salaris soos in bylae A aangedui.

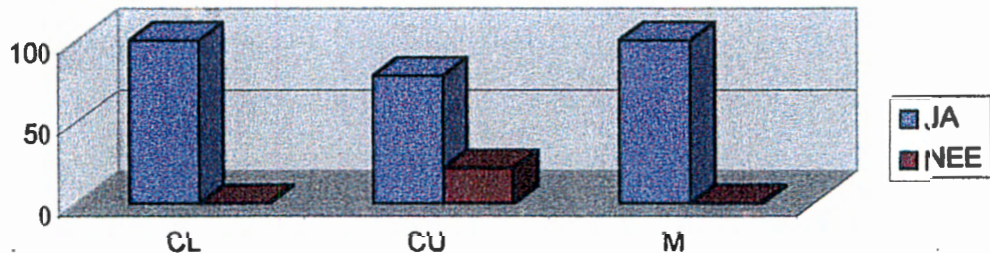
Vraag veertien van die vraelys handel oor of respondente 'n behuisingssubsidie ontvang. Beide C - Band-vlak en M - Band-vlak het oorweldigend "ja" geantwoord. Naas salaris en mediese fonds vorm behuisingssubsidie ook 'n intergrale deel van sosiale verantwoordelikheid. Maatskappy X sien dit as 'n hoë prioriteit op sy sosiale verantwoordelikhedsagenda om aan al sy werknemers eienaarskap van 'n huis te bied. Hierdie respons sluit baie nou aan by figuur 5.9 wat aandui dat respondente positief geantwoord het op die vraag of Maatskappy X sy sosiale verantwoordelikheid na behore nakom. In punt 4.4.2 van hoofstuk vier onder die opskrif die kultuur van die onderneming, word melding gemaak betreffende die visie van Maatskappy X wat onder meer behels dat dit 'n goeie werkgever is wat sy werknemers opreg en met geregtigheid hanteer.

Vraag vyftien van die vraelys is daarop gerig om te bepaal of die respondente die

behuisingssubsidie as deel van hulle pakket ervaar. Die meerderheid M - Band-vlak respondente het "ja" geantwoord. Die afleiding wat gemaak word, is dat hulle wel die nodige kennis en begrip het van die verskynsel pakketvergoeding deurdat hulle 'n duidelike begrip het waaruit hierdie pakketelemente bestaan soos punt 4.7.11.4 beskryf. 'n Waarskynlike afleiding betreffende die C - Band-vlak is die onkunde wat bestaan op hierdie C - Band-vlak oor die verskynsel pakketvergoeding.

Vraag sestion handel oor hoe vergoeding tans deur die werkgewer bepaal word. Uit die respons is dit duidelik dat die C - Band-vlak die prestasiebonus as vergoedingsbarometer gebruik. Die M - Band-vlak se respons toon dat hulle salaris as barometer gebruik. 'n Moontlike verklaring vir hierdie diskrepans is dat die M - Band-vlak alreeds vergoed word in die vorm van pakketvergoeding.

Figuur 5.6. Vryheid met samestelling van pakket (vraag 17).



Gegewens in bostaande figuur reflekteer dat die C - Band vlak en M - Band vlak die vryheid wil hê om hulle eie pakket saam te stel na goeddunke. Die afleiding uit bostaande figuur is dat mense se behoeftes verskil van mens tot mens. Verder is die persepsie dat elke individu die vryheid wil hê om aan sy eie mediese fonds en pensioenfonds te behoort. Hy voel ongelukkig oor Maatskappy X se beleid om hom te verplig om aan 'n spesifieke mediese en pensioenfonds te laat behoort. Hy ervaar hierdie bydraes tot die pensioen en mediese fondse as enorme uitgawes elke maand wat geen of weinige voordele vir homself inhou.

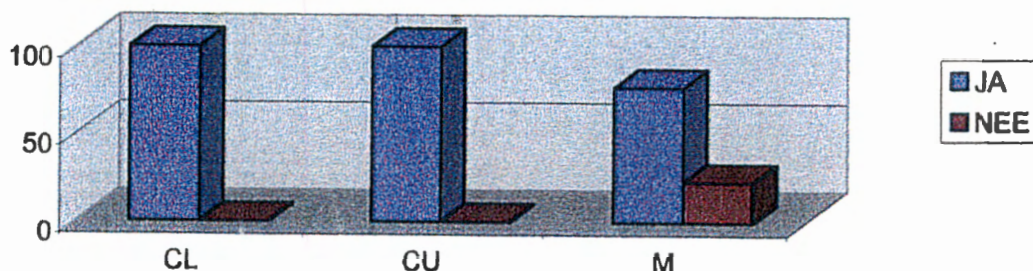
Vraag agtien van die vraelys handel oor of 'n aangekondigde salarisverhoging deel moet wees van die respondent se totale pakket. Die respons soos verkry van die respondente is van so aard dat daar geen beduidende tendens is nie. Hieruit kan afgelei word dat onkunde bestaan oor die verskynsel soos uiteengesit in punt 4.7.3 van hoofstuk vier wat handel oor die voor- en nadele van die voorgestelde verandering na pakketvergoeding.

Vraag negentien van die vraelys is daarop gerig om te bepaal of 'n aangekondigde salarisverhoging deel moet uitmaak van die salariskomponent van die pakket. Die respons is van so 'n aard dat daar geen beduidende tendens is nie. Hieruit kan afgelei word dat onkunde bestaan oor die verskynsel soos uiteengesit in punt 4.7.11.4 van hoofstuk vier wat handel oor die komponente van die pakket.

Afdeling C: Sosiale verantwoordelikheid (vraag 20-25)

Vraag 20 handel oor of die werwing in Maatskappy X volgens meriete geskied. Meer as 50% van die respondente het positief geantwoord. Beide die C - Band-vlak en M - Band-vlak is van mening dat Maatskappy X meer as sy deel doen op hierdie gebied. Tydens die ongestruktureerde onderhoude het hierdie feit ook na vore gekom. Die werksmag is gelukkig met werwing in die sin dat dit regverdig en op 'n deursigtige basis plaasvind. Maatskappy X doen meer as sy deel op die gebied van sosiale verantwoordelikheid. Verder ondersteun hierdie respons die teoretiese siening van sosiale verantwoordelikheid soos bespreek in punt 2.3 in hoofstuk twee en meer bepaald in 2.3.1 waar gefokus word op die terrein van keuring, plasing en indiensneming van geskikte personeel. Hierdie is 'n positiewe noot dat Maatskappy X sy sosiale verantwoordelikheid nakom ten opsigte van regverdige en deursigtige werwing van personeel. Bostaande respons kan saamgelees word met figuur 5.9. Hieruit kom dit duidelik na vore dat die werkers wel sosiale verantwoordelikheid ervaar in Maatskappy X.

Figuur 5.7. Benodig u meer inligting betreffende pakketvergoeding (vraag 21).



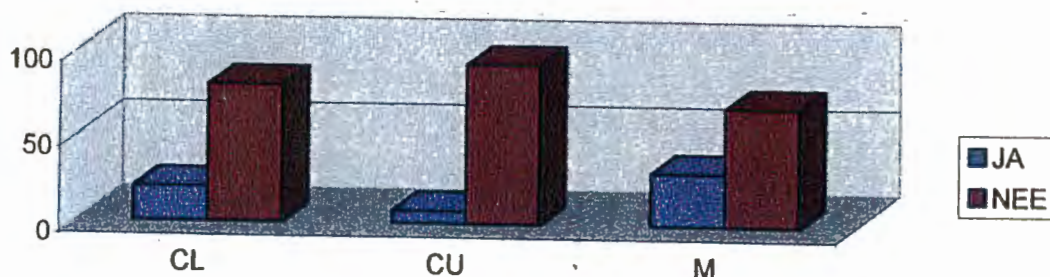
Uit bogenoemde figuur blyk dit dat die meerderheid respondente meer inligting benodig betreffende die begrip pakketvergoeding. Die minderheid respondente het "nee" op hierdie vraag geantwoord. Kommerwekkend is dit dat dit blyk dat die meerderheid van respondente nie genoeg inligting tot hulle beskikking het om die regte besluite te neem nie. In hoofstuk drie punt 3.8.2 wat handel oor die bestuur van verandering, kom dit duidelik na vore dat werkers bewus gemaak moet word van verandering. Punt 3.8.6 van hoofstuk drie konsentreer op die aanvaarding van verandering. Die respons uit bogenoemde figuur toon duidelik dat sekere groepe werknemers nog nie eers bewus is van verandering of die rigting daarvan nie. Die uiteensetting oor die bestuur van verandering in punt 3.8.8 (hoofstuk drie) maak dit duidelik dat tweerigting-kommunikasie noodsaaklik is vir die suksesvolle bestuur en implementering van verandering.

Die respons op vraag 22 naamlik om in rangorde van belangrikheid aan te toon oor watter aspekte van vergoeding respondente self wil besluit, dui geen bepaalde tendens aan nie.

Vraag 23 van die vraelys handel oor die verpligte lidmaatskap van 'n mediese fonds. Die respons toon 'n duidelike onkunde oor die verskynsel van pakketvergoeding deur die C - Band-vlak. Hierdie respons strook met figuur 5.4 wat handel oor die bekendheid van die verskynsel pakketvergoeding. Die afleiding wat gemaak word, is dat die C - Band-vlak spesifiek waarskynlik onkundig is oor die voor- en nadele van pakketvergoeding soos omskryf in punt 4.7.3 van hoofstuk vier. Die M - Band-vlak het 'n oorweldigende "ja" getoon.

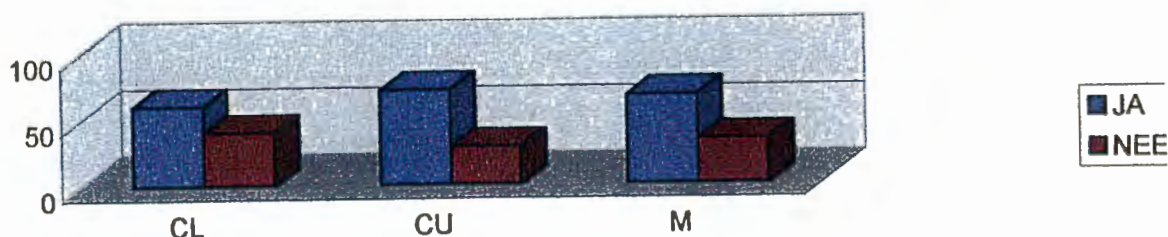
Die afleiding is dat die M - Band-vlak alreeds kennis besit oor die verskynsel pakketvergoeding.

Figuur 5.8. Is u pakket - salaris voldoende (vraag 24).



Uit bogenoemde figuur blyk dit dat die oorgrote meerderheid van die respondente van mening is dat hulle pakket/salaris nie voldoende is nie. 'n Moontlike afleiding tydens die ongestruktureerde onderhoud is dat niemand ooit gelukkig sal wees met hulle huidige vergoeding nie. In die verband is dit belangrik om te let op punt 2.8.1 van hoofstuk twee wat die verskynsel van menslike behoeftes beskryf. Dit blyk duidelik te wees dat die mens sy arbeid beskikbaar stel vir die werkgewer om sodoende vergoeding te ontvang. Met hierdie vergoeding stel die individu homself in staat om 'n bestaan te maak vir hom en sy gesin. Hierdie verskynsel word breedvoerig bespreek in figuur 2.1 van hoofstuk twee wat let op die integrering van werkgewer - werknemerbehoefte. Om die respons soos weergegee in figuur 5.8 in perspektief te sien, moet ook die wisselwerking tussen sosiale verandering en die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming in gedagte gehou word. Die twee verskynsels is vir die doeleindes van hierdie navorsing kousaal - verbandhoudend, dit wil sê elk is sowel oorsaak as gevolg van die ander.

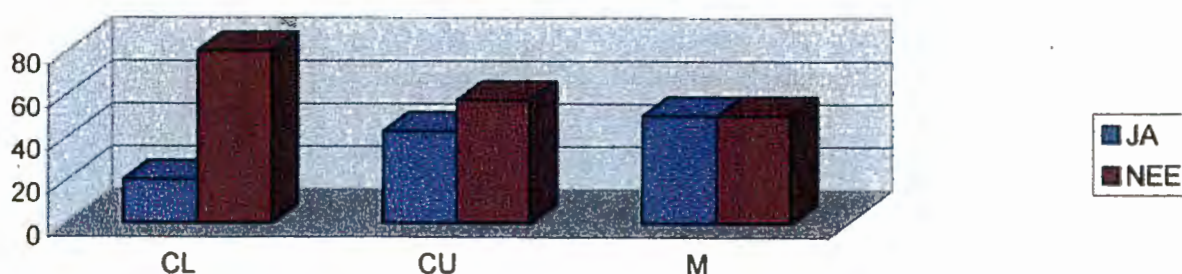
Figuur 5.9. Doen Maatskappy X genoeg intern ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid (vraag 25).



Die gegewens in bostaande figuur reflekteer 'n positiewe respons. Hierdie respons is egter in direkte teenstelling met die respons soos gereflekteer in figuur 5.1 waar respondente gevra is of hulle eggenoot/eggenote 'n inkomste ontvang. Uit die respons van figuur 5.1 blyk dit dat respondente nie voldoende vergoeding ontvang nie. Hierdie teenstelling dui op waarskynlike onkunde wat daar bestaan by respondente betreffende die vertrouwdheid met die verband tussen vergoeding en sosiale verantwoordelikheid.

Afdeling D: Sosiale verandering (vraag 26-28).

Figuur 5.10. Word verandering gekommunikeer (vraag 26).

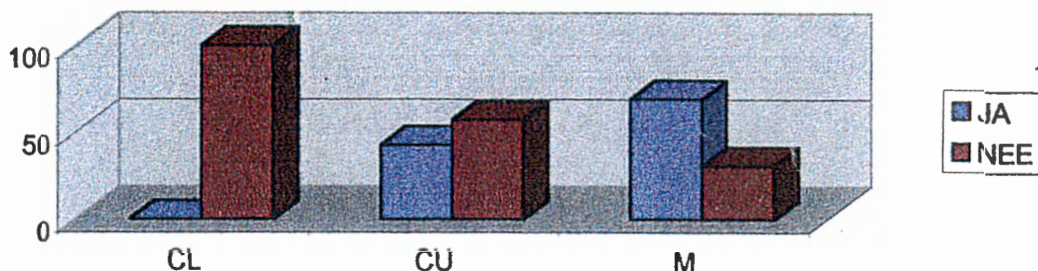


Figuur 5.10 toon 'n positiewe respons op die vraag. Die respons in die C - Band-vlak en M - Band-vlak het 'n 50/50- verdeling tussen positief en negatief gereflekteer. Dit is egter nie noodwendig slegs kommunikasie of inligting wat te make het met die onderhawige probleemstelling van die navorsing nie, naamlik die verband tussen die pakketvergoeding en sosiale verantwoordelikheid wat ook die titel van hierdie verhandeling is nie. Bostaande figuur dui op 'n positiewe noot aan dat Maatskappy X ten minste aan die riglyne soos weergegee in punt 3.8.8 van hoofstuk drie voldoen. Dit wil sê kommunikasie moet plaasvind in 'n rigting wat strek vanaf bestuur na werknemers en werknemers na bestuur.

In vraag 27 is aan die respondente gevra om aan te dui of hulle vriendelikheid in Maatskappy X ervaar. Die respons uit bogenoemde figuur, korreleer met punt 4.3 van hoofstuk vier. Maatskappy X beskou homself as 'n instansie wat verbind is tot 'n onderneming wat professioneel bestuur word en wat klant- en werknemer- geïnteresseerd is. Verder dien die respons in bostaande figuur as 'n goeie barometer vir Maatskappy X as dit kom by sosiale verantwoordelikheid.

In punt 2.1 van hoofstuk twee word aangedui dat sosiale verantwoordelikheid gemoeid is met die aantrekking, werwing, motivering en behoud van werkers.

Figuur 5.11: Word u geken in verandering (vraag 28).



Die respons op bogenoemde vraag dui daarop dat op die C - Band vlak respondente nie geken word in verandering nie. Die respons van die M - Band vlak is dat hulle wel geken word in verandering. Hierdie respons is van groot belang vir die suksesvolle implementering van verandering in Maatskappy X. Die afleiding wat gemaak kan word is dat daar selektiewe kommunikasie plaasvind.

In punt 3.7 van hoofstuk drie word die weerstand teen verandering kortliks bespreek. Dit kom duidelik na vore dat die nuwe en onbekende by mense ang, onsekerheid, konflik en weerstand wek. Die bestuur van hierdie voortvloeiels uit verandering, kom in punt 3.8 van hoofstuk drie aan die orde. Hieruit kom dit duidelik na vore dat daar nie te veel gekommunikeer kan word nie. Om suksesvol te verander en die minste weerstand uit te lok, is dit die voordeligste om die riglyne soos punt 3.8.8 in hoofstuk drie toe te pas tydens verandering.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS.

In die lig van die bevindinge soos in hoofstuk vyf bespreek, is dit nodig om as slotperspektief enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te maak.

In hoofstuk een is daarop gewys dat die onderneming en die gemeenskap mekaar wedersyds beïnvloed en interafhanklik is van mekaar. In hierdie verband moet daar nie slegs aan produksie en distribusie gedink word nie, maar aan interaksie wat die kultuur as geheel betrek. Verder is ook uitgewys dat naas harmonie daar ook interne belangebotsings in die maatskappy kan plaasvind. Dit word verder versterk deur die element van onsekerheid. Hierdie onsekerheid is geleë in die verandering van omstandighede, veranderinge in openbare smaak, wysigings van die produkte en die verandering in vlakke van opleiding. Wat duidelik uitstaan, is die werker wat nog altyd bereid was om sy fisiese arbeid aan te bied, maar in ruil vir vergoeding.

Daar is aangedui dat die onderneming se sosiale verantwoordelikheid uit twee bene bestaan. Eerstens word deur die onderneming gepoog om groei en welvaart intern te stimuleer op die mikro-vlak. Dit hou verband met die produksie van die produk en die verkoop van die produk. Intern word ook gefokus op die werknemer en sy behoeftes. Tweedens is daar die eksterne terrein waar die onderneming te doen het met die uitbreiding van sy handelsomgewing en ook kontak met sy direkte gemeenskap. Die oorhoofse doelstelling soos uiteengesit in hoofstuk een is om vas te stel wat die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming is ten opsigte van die toestaan van vergoeding in die vorm van 'n saamgestelde pakket, dit wil sê die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming intern teenoor sy werknemers.

In hoofstuk twee is met behulp van gesaghebbende bronne 'n deeglike literatuurstudie gedoen omtrent die terrein van sosiale verantwoordelikheid. Die vertrekpunt van sosiale verantwoordelikheid word soos volg opgesom. Dit is intern in die sin dat die personeelfunksie gemoed is met die aantrekking, werwing, motivering en behoud van werkers wat geskik is vir die take wat in die onderneming verrig moet word. Die sluit die volgende in:

- * Verskaffing van arbeid.
- * Instandhouding van arbeid.

- * Ontwikkeling van arbeid.
- * Die menslike hulpbronbeplanning.

Daar is in hoofstuk twee gepoog om te verduidelik wat sosiale verantwoordelikheid in die algemeen behels. Sosiale verantwoordelikheid is 'n filosofie wat toon dat as 'n bestuurder besluite neem, die omgewing en sy werkers daarin geken moet word en dat die gevolge van die besluite gedra moet word. Die bestuurders se optrede moet geskied binne die raamwerk van wat vir die werkers en die sosiale omgewing aanvaarbaar is. Al hierdie elemente beïnvloed die onderneming op die een of ander wyse, en daarom moet die onderneming altyd objektief wees ten einde die maksimum voordeel vir homself en sy werkers te verkry. Selfs die aandeelhouders van die onderneming begin om druk op bestuur toe te pas om die belange van die interne werkerskorps in 'n groter mate te dien, en meer kreatief te wees as net bloot om die winsmotief vir die onderneming na te streef. In soverre dit die bestuur en die werknemers betref, is dit baie belangrik om te let op die gevolg wat 'n besluit op die werker (intern) sowel as op die gemeenskap het. Dit dwing 'n mens om bedryfsosiologies te besin oor in hoeverre die onderneming vandag ekonomies asook op die sosiale vlak betrokke geraak het by sy werkerskorps. Wat betref die terrein en komponent van sosiale verantwoordelikheid, lig hoofstuk twee dit duidelik uit dat die terrein en komponent sal afhang van die grootte van die onderneming en van aspekte soos byvoorbeeld die ondernemingsbeleid, vergoedingsplan, menslike hulpbronbeplanning en nog meer. Hoofstuk twee dui verder aan dat vergoeding as enigste erkenningsmiddel vir fisiese dienste gelewer, nie kompenseer vir die tientalle behoeftes wat aanwesig is by die hedendaagse werknemer nie. Die moderne wêreld waarin die werknemer hom bevind, vereis meer as net die tradisionele salaristjek.

Wat betref die struikelblokke in die weg van sosiale verantwoordelikheid, blyk dit dat die onderneming om verskeie redes uit voeling geraak het met die behoeftes van sy werknemers en die van die gemeenskap. Hierdie beperkende perspektief moet egter plek maak vir 'n meer openhartige of 'n deursigtige verhouding met die gemeenskap en werkerskorps wat vir die onderneming werk.

Die implementering van programme van sosiale verantwoordelikheid deur groot ondernemings word nie altyd gekortwiek deur teenstand vanaf die interne werksmag en van die gemeenskap nie. Die struikelblok is die koste- effek wat bestuur afskrik. Oor die realiteit van sosiale verantwoordelikheid blyk dit duidelik uit hoofstuk twee dat daar 'n bewuswording van sosiale

verantwoordelikheid in die Suid-Afrikaanse ondernemings posvat. Bewuswording van die behoefte aan sosiale verantwoordelikheid moet deel wees van die waardesisteem van die topbestuur van elke onderneming. Sosiale verantwoordelikheid is 'n realiteit in elke hedendaagse onderneming en geen onderneming kan ekonomies oorleef sonder die praktisering van sosiale verantwoordelikheid nie.

Ten slotte is in hoofstuk twee ook aandag geskenk aan die evaluering van sosiale verantwoordelikheid. Dit blyk dat sekere ondernemings 'n sosiale evaluering ingestel het om die effek van hul sosiale verantwoordelikhedsaksie te monitor. Hierdie evaluering is nie heeltemal waterdig nie, omdat soveel veranderlikes 'n bydrae lewer tot die sukses van sosiale verantwoordelikheid. Die gevolg is dat 'n gebruik van 'n meer effektiewe sosiale evalueringsproses bestuur kan motiveer om sy optrede berekend te beplan om daardeur die werkers sowel as die gemeenskap tevrede te stel. Die beste voorbeeld en effektiwste program is om die werkers self te betrek en insette van hulle kant te bekom. Die respons in vraag twintig van die empiriese ondersoek toon dat Maatskappy X op die veld van werwing wel 'n positiewe respons ontvang het. In figuur 5.7 van hoofstuk vyf stuur die respondente 'n duidelike teken aan die bestuur van Maatskappy X. Die boodskap is dat as julle wat bestuur is wil verander, is dit Maatskappy X se sosiale verantwoordelikheid om ons as werkers al die inligting te verskaf.

Alhoewel figuur 5.8 'n negatiewe respons toon op die vraag of respondente se salaris/vergoeding voldoende is, toon die respons dat respondente moontlik nie vertrou is met die verband tussen vergoeding en sosiale verantwoordelikheid nie. Figuur 5.9 konfronteer die respondente direk met die vraag of Maatskappy X intern genoeg doen ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid. Die respons toon dat werknemers, ten spyte van waarskynlike onkunde oor die verband tussen vergoeding en sosiale verantwoordelikheid immers ervaar dat Maatskappy X wel sy sosiale verantwoordelikheid nakom.

Hoofstuk drie fokus op sosiale verandering. Vandag se lewenstyl word gekenmerk deur snelle verandering. Dit is ook belangrik om daarop te let dat sosiale verantwoordelikheid 'n direkte uitvloeisel is van sosiale verandering, alhoewel die begrippe vir die doeleindes van hierdie navorsing kousaal- verbandhoudend is. Maatskappy X beoog om weg te beweeg van die tradisionele vergoeding vir fisiese dienste gelewer, dit wil sê vanaf die tradisionele salarisstrokke na vergoeding in die vorm van 'n pakket. Net soos sosiale verantwoordelikheid, is sosiale

verandering 'n noodsaaklike realiteit. Die hele begrip van verandering word gekenmerk deur paradigmas of denkskole. Die klem is in hoofstuk drie geplaas op die verskillende denkskole in die verband. Hierdie "skarnier- eras" of menslike denkwyses wissel van die skolastiese, fisiokratiese, klassieke, sosialistiese, neo- klassieke tot die hedendaagse denkskole.

Dit is baie belangrik vir bestuur om die regte kenmerke van sosiale verandering te identifiseer en dit duidelik oor te dra aan die werkerskorps. In aansluiting hierby is in die empiriese ondersoek (figuur 5.10) aan respondente gevra of Maatskappy X verandering kommunikeer. Die respons toon dat Maatskappy X dit wel kommunikeer. Dit blyk positief te wees dat Maatskappy X wel praat met hulle werkers soos die riglyne aantoon in punt 3.8.8 oor kommunikasie tydens verandering (hoofstuk drie). Die alomteenwoordigheid van sosiale verandering moet as realiteit aanvaar word en ook die werkerskorps moet so opgevoed word dat hulle dit as uitdaging aanvaar. Verder is kenmerkend van sosiale verandering dat dit nie geïsoleerd plaasvind nie, maar wel tweeledig van aard is. Dit wil sê die twee kenmerke van verandering wat altyd aanwesig is, is die tempo en omvang van verandering. In hoofstuk drie is daarop gewys dat die kenmerke van sosiale verandering nie onderskat moet word nie. Die mens is byvoorbeeld voortdurend besig om nuwe tegnologie te ontwikkel.

Verder vorm ideologieë die grondslag van die sosiale, morele, religieuse, politieke en ekonomiese stelsels van 'n gemeenskap, maar dit is ook aan verandering onderhewig. In hoofstuk drie is met behulp van teorieë oor sosiale verandering probeer om die wenslikheid van sosiale verandering te illustreer. Daar is gefokus op die oorsvloeiteorie, die kompensasië- en die segmentasieteorie. 'n Belangrike besprekingspunt in hoofstuk drie is die hele kwessie van weerstand teen verandering. Hierdie weerstand vererger namate daar onkunde bestaan oor die rigting waarheen ons wil verander. Die respons op vraag 28, figuur 5.11 wat handel oor of werknemers geken word in verandering, toon aan dat daar selektiewe kommunikasie plaasvind. Om net sekere persone te selekteer vir kommunikasie, is 'n resep vir weerstand, onrus en lae produktiwiteit. Dit blyk dat verandering nie altyd gelykmatig verloop nie. Die nuwe en onbekende skep by die mens dikwels angs en onsekerheid, terwyl die bekende en beproefde praktyk aan mense 'n gevoel van geborgenheid en sekuriteit gee. Dit is baie belangrik om daarop te let dat verandering tot konflik kan lei, as gevolg van weerstand. Om te verander en terselfdertyd almal gelukkig te hou, word die volgende riglyne gestel:

- * Neem kennis van die behoeftes aan verandering, maar besef dat die persone wat

betrokke is by hierdie verandering, dit as 'n bedreiging kan sien.

- * Laat genoeg ruimte vir bestuurders om te bestuur.
- * Beoefen tweerigtingkommunikasie.
- * Vertel altyd die waarheid en dra dieselfde boodskap na binne oor as na buite.
- * Moet nooit net met die vakbonde kommunikeer nie. Daar moet altyd met die werknemers ook gekommunikeer word.
- * Geen bestuurder sal enige iets uitgerig kry sonder ondernemingsgees nie.
- * Alle sakemanne het die reg om oor die eksterne omgewing te praat.
- * Laat genoeg tyd vir die bespreking van negatiewe faktore wat mense mag pla, asook vir die positiewe faktore.
- * Kleinlikheid werk motivering teë. Mense word geïrriteer deur onnodige reëls en regulasies.
- * Pas die interne beleid aan.
- * Laat mense toe om foute te maak en daaruit te leer.
- * Moenie die waarde van 'n gesonde werksomgewing onderskat nie.
- * Help mense om hulself te verwesenlik. Dit beïnvloed die wyse waarop hulle funksioneer.
- * Kom alle beloftes ten alle tye na.
- * Werk vermoeidheid teë, laat werkers toe om vakansie te neem.

- * Gee krediet/erkenning vir goeie werk wat gedoen is.
- * Vermoë outoritêre optrede in die onderneming, handhaaf dissipline op 'n informele wyse.
- * Tree billik en regverdig op.
- * Houdings is baie keer belangriker as sekere feite.
- * Vermoë die gebruik van vrees as deel van jou bestuurstrategie; dit kan motivering teëwerk.
- * Dit is ongesond om werkers te veel te betaal. Pas vergoeding soos weergegee in 'n vergoedingsbeleid gereeld aan.

In hoofstuk drie is klem geplaas op die bestuur van sosiale verandering. Dit kom duidelik na vore dat die doelmatige bestuur van verandering in die negentigerjare een van die belangrikste mededingende voordele aan die ondernemings bied. Met tegnologiese veranderinge aan die spits, maak politieke, ekonomiese en sosiale veranderinge dit onmoontlik vir ondernemings om verandering te ignoreer. Daar bestaan binne enige sisteem vrese vir verandering wat kan manifesteer in weerstand en konflik. Strategieë moet deur bestuur aangewend word om die veranderinge te inisieer en suksesvol te implementeer. Hierdie planne behels onder meer die volgende: kontak met die werkerskorps, bewuswording en verstaan van verandering, begryp wat die impak is, begin positief dink oor verandering, 'n korttermyn proefperiode, en laaste die aanvaarding van verandering. Suksesvolle implementering van verandering is gewaarborg sodra die ontvangers van hierdie verandering betrokke gemaak word by die proses.

Hoofstuk vier fokus op enkele aspekte van Maatskappy X betreffende die kultuur, struktuur, vergoeding en verhouding met werkerskorps en gemeenskap te bespreek. Verder let hoofstuk vier op enkele ekonomiese aspekte van vergoeding, wat insluit die sirkulêre vloei-model van die ekonomie, asook die faktore wat op die vergoedingsbeleid van werknemers inwerk. Vir elke onderneming is sy vergoedingsplan seker een van die belangrikste strategiese aspekte van beplanning. Hoofstuk vier behandel ook die ontstaan en ontwikkeling van Maatskappy X. Tans

is daar 39 760 werknemers in diens by Maatskappy X. Dit is voltydse werknemers wat maandeliks 'n salaris ontvang en 'n huisgesin het om te onderhou.

Dit kan nie betwyfel word dat so 'n onderneming met die hoeveelheid werknemers 'n groot impak op 'n land se ekonomie het nie, byvoorbeeld om te let op die maandelikse salarisrekening van Maatskappy X. Maatskappy X is gesetel in Johannesburg en bestaan uit vyf streekkantore.

Dit is belangrik om daarop te let dat Maatskappy X as onderneming bestaan as 'n holistiese harmoniese sisteem in 'n spesifieke omgewing, dit wil sê as 'n geheel met sekere komponente. Harmonies in die sin dat daar balans, interafhanklikheid asook interaksie tussen die komponente onderling, asook tussen die sisteem en die omgewing plaasvind. Hoofstuk vier het ook aandag geskenk aan die onderneming as organisasie, asook die kultuur van die onderneming. Baie kortliks is gelet op die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer.

Om die hele aspek van vergoeding te vestaan, is enkele ekonomiese aspekte van vergoeding bespreek. Dit kan nie betwyfel word dat vergoeding seker een van die belangrikste rolle speel in die hedendaagse huisgesin nie. Sonder vergoeding kan ons nie 'n bestaan voer, of vir ons naasbestaendes sorg nie. Vir enige normale werknemer is die woord vergoeding 'n sensitiewe saak. Hoofstuk vier handel kortliks ook die faktore wat vergoeding van werknemers beïnvloed, naamlik vakuniedruk, onderneming se vermoë om te vergoed, produktiwiteit en laaste maar seker die belangrikste, is wetgewing.

Enige maatskappy wat suksesvol is en werknemers in diens het moet 'n vergoedingsplan hê of volgens 'n vergoedingsplan funksioneer. Dit kom in hoofstuk vier aan die orde. Die sleutel tans tot sukses vir Maatskappy X is sy vergoedingsbeleid. In hoofstuk vier word verder gelet op Maatskappy X se veranderende siening van vergoeding en die negatiewe en positiewe faktore, van hierdie veranderde vergoeding in die vorm van 'n pakket.

Die totale pakketbenadering, sowel as die pakkelemente word ook in hoofstuk vier bespreek. Uit die inligting versamel, kan afgelei word dat die respondente nie oor genoegsame kennis beskik betreffende pakketvergoeding nie. As gevolg hiervan kan die werknemer nog nie die term pakketvergoeding sy eie maak nie. Op sekere vlakke is daar 'n daadwerklike agterstand

omtrent die term asook inligting betreffende pakketvergoeding.

Die koms van verandering is 'n realiteit. Uit die navorsing blyk dit 'n voorvereiste vir ekonomiese oorlewing vir enige hedendaagse onderneming. Enige onderneming wat winsgewend is, en wat winsgewend wil bly, sal moet verander. Die sleutel tot hierdie onderneming se sukses en oorlewing tydens verandering, is geleë in hoe doelmatig hy hierdie verandering bestuur.

Die werknemer kan beskou word as 'n beheerbare faktor wat met die regte kennis en inligting selfs tot voordeel in die proses van verandering gebruik kan word. Dit kan alle werknemers en die onderneming net bevoordeel as sosiale verantwoordelikheid nou met erns benader word en as daar pro-aktief opgetree word deur die werknemers vroegtydig in te lig en in sekere gevalle op te lei in die verandering wat gaan plaasvind. Dit kan tot voordeel van ondernemings in die toekoms wees, as die werknemers op 'n deursigtige manier deel gemaak word van voorgestelde verandering.

Hierdie proses self gaan innoverende denke van sekere ondernemings en veral bestuur vereis. Geslaagde sosiale verantwoordelikheid in die onderneming kan ewenwel dien as barometer vir 'n ekonomie wat kan slaag of faal. Die tyd het aangebreek dat die werknemer gesien moet word as een van die belangrikste aandeelhouders in die onderneming.

Die werknemer verwag geleenthede om homself te bewys, vooruitgang te maak, verantwoordelikheid te dra, erkenning te ontvang en laaste, maar die belangrikste, om persoonlike belang te hê in sy onderneming waar hy werk. Maatskappy X is van mening dat as hy die pakketvergoeding instel, hy beter waarde vir sy vergoeding wat hy sien as die belangrikste sosiale verantwoordelikheidskomponent, van werknemers sal ontvang. Vergoeding is die aanknooppunt tussen die mens en sy werk en die mens en sy direkte omgewing. Vergoeding is die verdiskontering van die werker se opbrengs op sy arbeid, terwyl die onderneming terselfdertyd 'n opbrengs op sy arbeidskosteinvestering wil bewerkstellig. Ondernemingsbelang en werknemersbelang moet so gebalanseer word dat die onderneming in staat is om 'n behoorlike opbrengs op sy investering in arbeidskoste te verkry. Vir hierdie balans is dit noodsaaklik dat die werknemers van Maatskappy X oor 'n goeie kennis beskik van die kernbeginsels van die verskynsel pakketvergoeding en die voor- en nadele vir hom as individu en vir sy gesin inhou.

SUMMARY

TITLE: PACKAGE REMUNERATION AND SOCIAL RESPONSIBILITY.

INTRODUCTION

Compensation is the contact point between the employee and his work. The yield on the company's labour costs are discounted but at the same time will generate accountable labour investment. Further the employee is the most important link in the production process. The employee provides the physical, interlectual and phycological abilities to the employer in exchange for remuneration. In exchange for remuneration for his labour the individual is able to provide a better life style for his family. To enable the company to employ, retain and motivate competent staff, it must offer an attractive remuneration package. The realities of the present day to day living and work situation, the tempo is fast with rapid changes. The efficient management of change in the company is one of the most important components to enable the company to be comparative in the open market. The company cannot ignore the rapid changes in the technical, political, economical and social fields.

OBJECTIVES OF THE STUDY:

The main objective of the study was:

- * To investigate the social responsibility of the company granting the employee a compounded remuneration package.

The specific objectives of the study was:

- * To obtain a clear definition and understanding of social responsibility.
- * The company's social responsibility, awarding the employee, in the form of a compounded remuneration package.

RESEARCH METHOD

The research was based on a theoretical foundation which was supported and re-enforced with a structured questionnaire. Specific reference was made to the theoretical foundation of the

transferring of the responsibility of the employer to the employee. The researcher took cognisance of the prevailing social change. Note was taken of the characteristics of social change and the management thereof.

The imperial components include the geographical and demographical limitation of the demarcation of the research. The structured questionnaire enabled the reasearcher to consentrate on certain information regarding social change and social responsibility in the company. In certain instances unstruted interviews were held with the respondents.

MAJOR FINDINGS

- * More than half of the respondents revealed that they need more information concerning remuneration package
- * The communication on the remuneration package is only available to certain categories.
- * Social change and social responsibility can only be sucessful if there is transparancy and meaningful influence from the employees.

CONCLUSION

God provided humans with the necessary physical functions, energy, spiritual and intellectual ability of the planning and development of the company. Further it is the purpose of humans through their work, to improve the world in which they live. It is the employers social responsibility to fiscally compensate the employees for their services rendered. The employer is paid to manage. This also means implementing changes to practices which have been in place for many years. Change is not a strange conception ever since creation, change has been taking place. The way in which the company manages changes gives them the competitive edge in the open market. People tend to gauge the future in present terms. It is understandable that they will attempt to resist change. Furthermore the impact of resistance to change will have an impact on the company as a whole. The effectiveness of the management of the company depends on the integration of two very sensitive concepts namely, social responsibility and social change. The

end result being a very successful company and contented employees.

KEY CONCEPTS

- * REMUNERATION**
- * SOCIAL RESPONSIBILITY**
- * LABOUR**
- * SOCIAL CHANGE**
- * THEORIES OF SOCIAL CHANGE**

VOORBEELD VAN 'n VERGOEDINGSTROKIE

MAATSKAPPY X	BELASTINGNOMMER	BETAALDATUM		
NAAM	ID. NOMMER	BANK NR / BANK NAAM		
MAANDE DIENS	KOSTESENTRUM	VERLOFBALANS		
VERDIENSTE	URE	BEDRAG	AFTREKKINGS	BEDRAG
VERGOEDING		X	BELASTING	X
LANGTERMYN-DIENSVERGOEDING		X	PENSIOEN BYDRAE	X
TELEFOON TOELAAG		X	MEDIESE FONDS	X
MOTOR TOELAAG		X	ASSURANSIE	X
VERBAND SUBSIDIE		X	STERFTEVOORDEEL	X
DIVERSE TOELAE		X	VAKBONDLIDMAATSKAP	X
OORTYD TOELAE		X	WERKLOOSHEIDSVERSEKERING	X
			BEHUISING	X
		NETTO VERDIENSTE	TOTALE AFTREKKINGS	
			NETTO SALARIS	

**DIE VRAELYS
DEPARTEMENT BEDRYFSOSIOLOGIE
PU VIR CHO
POTCHEFSTROOM**

OPMERKINGS

Alle inligting is vertroulik , wees asseblief eerlik.
Beantwoord alle vrae met 'n X (kruisie)

Vir Kantoorgebruik

1	2	3
---	---	---

**AFDELING A
BIOGRAFIESE BESONDERHEDE**

1 JARE DIENS	0 - 5 JAAR		1	4
	6 - 10 JAAR		2	
	11 - 15 JAAR		3	
	MEER		4	

2 OUDERDOM	20 - 25 JAAR		1	5
	26 - 30 JAAR		2	
	31 - 35 JAAR		3	
	BO 35 JAAR		4	

3 HUWELIKSTAAT	GETROUD		1	6
	ONGETROUD		2	
	WEWENAAR		3	
	GESKEI		4	
	NOOIT GETROUD		5	

4 INDIEN GETROUD, MELD AANTAL AFHANKLIKES	1		1	7
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	MEER		5	

5 ONTVANG U EGGENOOT / EGGENOTE INKOMSTE ?	JA		1	8
	NEE		2	

6	BEHOORT HY / SY AAN 'n MEDIESE FONDS ?	JA		1	9
		NEE		2	

7	INDIEN GETROUD ONTVANG U EN U GADE BEIDE 'n MOTORSUBSIDIE ?	JA		1	10
		NEE		2	

8	WAT IS TANS U VERGOEDINGSVLAK ?	CL		1	11
		CU		2	
		M		3	
		MH		4	

9	BEKLEE U TANS 'n TEGNIESE POS ?	JA		1	12
		NEE		2	

10	BEKLEE U TANS 'n ADMINISTRATIEWE POS?	JA		1	13
		NEE		2	

AFDELING B
PAKKETVERGOEDING

11	IS U VERTROUD MET DIE BEGRIP PAKKET-VERGOEDING?	JA		1	14
		NEE		2	

12	ONTVANG U 'n MOTORVOORDEEL ?	JA		1	15
		NEE		2	

13	INDIEN U 'n MOTORVOORDEEL ONTVANG, BESKOU U DIT AS DEEL VAN U PAKKET ?	JA		1	16
		NEE		2	

14	ONTVANG U 'n BEHUISINGSUBSIDIE?	JA		1	17
		NEE		2	

15	INDIEN U 'n BEHUISINGSUBSIDIE ONTVANG BESKOU U DIT AS DEEL VAN U PAKKET?	JA		1	18
		NEE		2	

16	HOE WORD U VERGOEDING TANS DEUR DIE WERKGEWER BEPAAL?	SALARIS		1	19
		PRESTASIE		2	
		MOTORVOORDEEL		3	
		HUISVOORDEEL		4	

17	WIL U GRAAG VRYHEID Hê OM DIE KOMPONENTE VAN U PAKKET SAAM TE STEL ?	JA		1	20
		NEE		2	

18	MOET 'n AANGEKONDIGDE SALARISVERHOGING VAN TOEPASSING WEES OP U TOTALE PAKKET?	JA		1	21
		NEE		2	

19	MOET 'n AANGEKONDIGDE SALARISVERHOGING NET VAN TOEPASSING WEES OP DIE SALARIS-KOMPONENT VAN U PAKKET?	JA		1	22
		NEE		2	

AFDELING C

SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

20	GLO U DAT DIE WERWING VAN PERSONEEL VOLGENS MERIETE GESKIED ?	NOOIT		1	23
		SOMS		2	
		ALTYD		3	

21	GLO U DAT U MEER INLIGTING MOET ONTVANG BETREFFENDE DIE BEGRIP PAKKETVERGOEDING ?	JA		1	24
		NEE		2	

22	TOON IN RANGORDE VAN BELANG (DEUR VAN 1 - 6 AAN TE TOON) OOR WATTER VAN DIE VOLGENDE KOMPONENTE U SELF BESLUITINGS-NEMINGSMAG WIL Hê ?	BEHUISING		1	25
		BELASTING		2	
		SOSIALE BETROK-KENHEID		3	
		MEDIES		4	
		PENSIOEN		5	
		MOTORVOORDEEL		6	

23	MOET DIT VIR U VERPLIGTEND WEES OM AAN 'n MEDIESE FONDS TE BEHOORT?	JA		1	26
		NEE		2	

24	GLO U DAT U HUIDIGE BEHOEFTE BEVREDIG WORD MET U PAKKET/SALARIS?	JA		1	27
		NEE		2	

25 DOEN MAATSKAPPY GENOEG INTERN TEN OPSIGTE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID ?	JA		1	28
	NEE		2	

AFDELING D

SOSIALE VERANDERING

26 KOMMUNIKEER U MAATSKAPPY GENOEG OOR VERANDERINGE WAT PLAASVIND?	JA		1	29
	NEE		2	

27 ERVAAR U VRIENDELIKHEID VAN DIE MAATSKAPPY ?	NOOIT		1	30
	SOMS		2	
	ALTYD		3	

28 WORD U GEKEN IN VERANDERINGE WAT PLAASVIND BY DIE MAATSKAPPY?	JA		1	31
	NEE		2	

DANKIE VIR U SAMEWERKING

BIBLIOGRAFIE

- ANON.** 1990. Eskom Jaarverslag. Megawatt Park : Johannesburg.
- ANON.** 1991. Eskom historical overview: Eskom statistical service. : Megawatt Park. : Johannesburg.
- ANON.** 1994. Eskom remuneration management: Management Manual. Remuneration Department. Megawatt Park : Johannesburg.
- ANON.** 1994. Eskom Erkenningsooreenkoms: EVP024. Menslike Hulpbronaafdeling. Megawatt Park. : Johannesburg.
- ARANGIES, J.** 1988. Ondernemingsbestuur: 'n Christelike beskouing. Potchefstroom. Wesvalie.
- ANSHEN, M.** 1974. Managing the social responsible corporation. New York. : McMillan.
- APPELBAUM, R.P.** 1970. Theories of social change. Boston. : Houghton Mifflin.
- BAUER, R.A. & FENN, D.H.** 1973. What is a corporate social audit: Harvard business review. 1(1):40-42. Jan/Feb.
- BENDIX, S.** 1977. Industrial relations in South Africa. Juta & Co. Ltd. : Johannesburg.
- BENDIX, S.** 1989. Industrial relations in South Africa. Juta and Co. Ltd. : Cape Town.
- BENNIS, W.G.** 1979. The planning of change: New York. : Winston.
- BERWICK, T.** 1985. Marketing and the social environment. : New York. : Mason & Lipcomb Publishers.
- BOSCH, T.K. & DU PLESSIS, A.P.** 1982. An emperial investigation of the goals of listed firms on the Johannesburg Stock Exchange. Suid-Afrikaanse tydskrif in bedryfsleiding.

13(2):76-88.

BRAHAM, J. 1978. Practical manpower planning. London. : I.P.M.

BROWN, L.D. 1983. Managing conflict at organizational interfaces. : Massachusetts. : Addison Wesley.

BYRT, W.J. 1971 People and organizations. : Sydney, Johannesburg. : McGraw-Hill.

CAROLL, A.B. 1977. Managing corporate social responsibility. : Boston. : Little Brown & Co.

CHAMBLISS, W.T. 1973. Problems of Industrial society. : Reading, Mass. : Addison-Wesley.

CHARNEY, M. 1984. Joe Arton & Maurice Charney. : London. : McMillan Educational.

CLARKE, L. 1994. The essence of change. : New York. : Prentice Hall.

CLAASSEN, P. 1992. Vergoedingshandleiding. ABSA Vergoedingsafdeling. : Pretoria.

COETZEE, J.J.L. 1989. Die huisvrou en arbeidsverhoudinge. : Aucklandpark. : Liason buro.

CRAIG, A.W.J. 1982. A framework for the analysis of industrial relations system. : Suffolk. : Richard Gay. (p8-20).

DAHRENDORF, R. 1978. Class and conflict in an industrial society. : London. : Routledge and Paul.

DAVIS, K & BLOSTROM, R.C. 1975. Business, society and environment. Social power and social response. : New York. : McGraw-Hill.

- DE KLERK, D.** 1994. Rentmeesterskap in die ekonomiese en bestuurwetenskappe. Departement Sentrale Publikasies. : Potchefstroomse Universiteit for Christelike Hoër Onderwys.
- DRUCKER, P.F.** 1977. Management : Tasks, responsibilities and paractices. : New York. : Harper & Row.
- DU PLESSIS, P.G.** 1986. Toegepaste Bedryfsekonomie : 'n inleidende oorsig. Opvoedkundige Uitgewery. : Pretoria.
- EHLERS, J.H.** 1984. Arbeidsbetrekkinge en Ondernemingsdoelwitte : 'n Ondersoek na die invloed van gelyke beregtiging van swart werkers in enkele Suid-Afrikaanse ondernemings. Pretoria : (verhandeling (M-Com) - Universiteit van Pretoria).
- FLIPPO, E.B.** 1966. Personnel management. : Tokyo : McGraw-Hill.
- FRIEDMAN, M.** 1972. Does business have a social responsibility. The Management of organization. : London. : McGraw-Hill.
- GOUWS, P.A.** 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. : J.L. van Schaik (Edms.) Bpk. : Pretoria.
- GROVE, M.** 1990. Die bestuur van konflik en kreatwiteit binne 'n plaaslike bestuur, skripsie goedgekeur vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad. : Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.
- GRUNEBERG, M.M.** 1979. Understanding job satisfaction. : London. : McMillan.
- HARVEY, E.W.** 1992. Sosiale verandering en gesinsbeleid in Suid-Afrika, 1930-1986. : Pretoria. RGN 97p. (koöperatiewe navorsingsprogram vir huweliks- en gesinslewe). :

Wesley.

HENNEMAN et.al. 1984. Personnel?Human Resource Management : Richard D. Irwin, Inc. Boston.

HICKS, H.G. et.al. 1976. Business and involvement approach : London. : McGraw-Hill.

HOUGH, M.H. 1988. Die sosiale verantwoordelikheid en enkele verwante ondernemings in streek J met betrekking tot die lewenskwaliteit van swart werknemers. : Potchefstroom. : (Verhandeling (M.A)). : PU vir CHO.

HUMERYAGER, S.G. & HECKAMN, J.L. 1967. Human Relations in management. Cincinatti : South Western Publishing Company.

KAUTSKY, J.H. 1989. Karl Kautsky and the social science of classical Marxism. : London. : Brill.

KROON, J. (red). 1986. Algemene bestuur. : Durban. : Colorgraphic.

KROON, J. 1980. Ondernemingsdoelstellings, sosialeverantwoordelikheid. : 'n praktiese studie. (skripsie M. Comm) - PU vir CHO.

KROON, J. 1983. Algemene bestuur. Opvoedkundige Uitgewery. : Pretoria.

LAWLER, E.E. 1973. Motivation in work organizations. : Monterey, Califf. : Wadsworth.

LEACH, J.J. 1981. The career planning process. Personnel Journal. : April.

LEWIS, A.F. 1987. Die ontwikkeling van liberale denke. : Pretoria. : Haum.

LOMBARD, J.A. & STADLER, J.J. 1978. Die ekonomiese stelsel van Suid-Afrika. 5de

hersiende uitgawe. : Pretoria. : Haum.

LUTHANS, F. 1984. Social issues in Business : London : McMillan.

MABEY, C & WHITE, B. 1993. Managing change. : London. : McMillan.

MALI, P. 1987. How to manage by objectives. : New York. : Wiley & Sons, Inc.

MARAIS, S. 1988. Hulp in die huishouding. (Instituut vir reformatoriese studie. Venster op die gesin.). : PU vir CHO. : Reeks F3, no. 19.

MARX, F.W. & CHURR, E.G. 1984. Grondbeginsel van die bedryfseksonomie. : Haum : Pretoria.

MASLOW, A.H. 1954. Motivation and personality. : New York. : Harper and Row.

MEYER et.al. 1988. Persoonlikheidsteorieë van Freud tot Frankl. Lexican Uitgewer. Johannesburg.

MONSEN, R.J. 1973. Business and the changing environment. : New York. : McGraw-Hill.

MOORE, W.E. 1974. Social change. : New Jersey. Prentice Hall.

NASSER, E. 1975. The human resource crisis - the responsibilities, problems and challenges. : School business leadership. : Unisa.

NORTJE, J.D. 1977. Die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming in 'n pluralistiese gemeenskap. : Bloemfontein. : (M - verhandeling). : U.O.V.S.

OLSEN, P. 1970. The study of modern society; perspectives from classic sociology. : New York. : Random House.

- ORPEN, C.** 1984. Work and nonwork satisfaction : A casual correlation analysis. Journal of applied psychology, 63(4) : 530-532, Oct.
- PEPERMANS, R.** 1986. Over de noodzaak tot herbeginning van het arbeid/med - arbeid - onderzoek. : Nederlands; tydskrif voor die psychologie, 41. : 67-75.
- RADEL, F.E. & REYNDERS, H.J.J.** 1982. Inleiding tot die bedryfseksonomie. : Van Schalk. : Pretoria.
- RIESER, C. & LOPER, M.** 1978. Managment. The key to organizational effectiveness. : Illinois. : Scott, Foreman & Co.
- ROBBINS, S.P.** 1984. Management concepts and practices. : Engelwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- ROUSSEAU, D.M.** 1978. Short notes : relationships of work to nonwork : Journal of applied psychology, 63(4). 513-517, Aug.
- SCHEIN, E.H.** 1980. Organizational psychology : Engelwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- SCHOEMAN, J.H.** 1984. Gemeenskapontwikkeling. Departement van gesondheid en Welsyn. Bevolkingsontwikkeling. : Pretoria. : (ongepubliseerd).
- SCHOLLHAMMER, H & KURLOFF, A.H.** 1979. Entrepreneurship and small business management. : New York. : Wiley.
- SIMMEL, G.** 1964. Conflict and the web of group affiliations. : Canada. : Collier - McMillan.
- SIROPOLIS, W.C.** 1986. Small business management. : London. : Houghton-Mafflin.
- SLABBERT, J.A. & DE VILLIERS, A.S. & PARKER, A.** 1994. Inleiding tot

arbeidsverhoudinge bestuur. 2de uitgawe. : Pretoria. Digma.

SLABBERT, J.A. & STEYN, M.E. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. : Roodepoort. : Digma.

STAINES, G.L. 1980. Spillover versus Compensation. : a review of the literature on the relationship between work and nonwork. : Human relations, 33(22) : 111-129. : Feb.

STEYN, J. 1990. Managing change in South Africa. : Goodwood. : National Book Publishers.

STONER, J.A.F. & WANKEL, L. 1986. Management. : Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SMITH, A.D. 1976. Social change, social theory and historical processes. : New York. : Longman.

VAGO, S. 1980. Social change. : New York. : Holt, Rinehorst & Winston.

VAN DER MERWE, VIVIERS, LOTRIET. 1991. Inleiding tot Makro- en Mikro-
ekonomie. Potchefstroomse Universiteit vir CHO. Fakulteit Ekonomiese en
Bestuurswetenskappe. Studiegids ekn 121.

VAN DER WALT, J.S. 1980. Die bedryf en die gemeenskap. : Potchefstroom. : Wesvalia.

VAN WYK, C DE W. 1984. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese
ondernemings in die Vaaldriehoek, Vanderbijlpark. (Proefskrif (D - Comm)). : PU vir CHO.

VAN ZYL, A.S. 1976. Die taak en verantwoordelikheid van die moderne
bedryfsonderneming in die werkersgemeenskap. 'n Bedryfsosiologiese studie. Ongepubliseerde
verhandeling, PU vir CHO.

VISAGIE, J.C. 1980. Die sosiale verantwoordelikheid van kleinsakeondernemings met spesifieke verwysing na enkele vervaardigingsondernemings in Potchefstroom. : Potchefstroom (verhandeling (M - Comm.) PU vir CHO).

WAGENAAR, C.F. 1979. Social responsibility. : The changing role of business in South Africa. : Bedryfsleiding.

WALKER, J.W. 1980. Human Resource Planning. : New York. : McGraw-Hill.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology. Mass. : Allyn and Bacon.

WELLS, A. 1978. Contemporary sociological theories. Santa Monica, Calif. : Goodyear.

WIEHAHN, N. 1994. Die almanak van die gereformeerde kerke in Suid-Afrika jaargang 120. : Potchefstroom Herald (Edms.) Beperk. : Potchefstroom.

ZALTMAN, G. & DUNCAN, R. 1977. Strategies for planned change. : New York. : John Wiley & Sons, Inc.