

**DIE ONTWIKKELING, IMPLEMENTERING
EN BESTUUR VAN
'N PRODUKTIEWEITSOOPLEIDINGSPROGRAM
IN 'N VOEDSELONDERNEMING**

WILLEM MICHAEL STEENKAMP, Hons. B.Com.

Verhandeling voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes
vir die graad Magister Commerci
in die Departement Bedryfsosiologie
aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier: Dr. C. de W. van Wyk

Vanderbijlpark

1992

*Opgedra aan my twee seuns Michael en Stefan
vir wie die uitdaging van produktiwiteit nog voorlê*

DANKBETUIGING

My grootste nederige dank gaan aan ons Skepper sonder wie se genade die werk nie moontlik sou gewees het nie.

Graag betuig ek ook my dank aan die volgende persone:

- Dr. C. de W. van Wyk, my studieleier, vir sy leiding.
- My eggenote, Elize, vir haar opoffering en ondersteuning.
- Mev. E. van der Walt van die Ferdinand Postma Biblioteek vir die kritiese evaluering van en kommentaar op die bibliografie.
- Mev. M. du Preez vir die behulp same en bekwame wyse waarop sy die verhandeling se taalversorging, tikwerk en tegniese afronding gedoen het.
- Almal wat ek nie spesifiek by name kon bedank vir hulle ondersteuning en bydraes nie.

INHOUDSOPGAWE

Dankbetuiging	i
Lys van diagramme, figure en tabelle	vii
Abstract	viii

HOOFSTUK 1 : PROBLEEM, DOELSTELLING EN

BEGRIPSOMSKRYWING 1

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING 1

1.2 DOELWITSTELLING 8

1.2.1 Die primêre doelwit 8

1.2.2 Die sekondêre doelwitte 8

1.3 METODE VAN ONDERSOEK 9

1.4 BEGRIPSOMSKRYWING 9

1.4.1 Produktiwiteit 9

1.4.2 Die produktiwiteitsmodel van Riggs & Felix 10

1.4.3 Produktiwiteit 11

1.5 BEPLANDE HOOFSTUKINDELING 11

HOOFSTUK 2 : BEDRYFSOSIOLOGIESE TEORETIESE

PERSPEKTIEWE OP PRODUKTIWITEIT 13

2.1 INLEIDING 13

2.2 VROEË BENADERING TOT MENSLIKE GEDRAG IN DIE WERKSITUASIE 13

2.2.1 Die Hawthorne-eksperimente	14
2.3 SAMEVATTING	26
HOOFSTUK 3 : VAKBONDE SE PERSEPSIE VAN PRODUKTIWITEIT	27
3.1 INLEIDING	27
3.2 VAKBONDERSPERSPEKTIEF VAN PRODUKTIWITEIT	27
3.3 PRODUKTIWITEIT EN LONE	29
3.4 GEVOLGE VAN DIE VAKBONDE SE PERSEPSIE VAN PRODUKTIWITEIT	30
3.5 ONDERHANDELINGSRIGLYNE VIR VAKBONDE INSAKE PRODUKTIWITEIT VOLGENS DIE SUID-AFRIKAANSE RAAD VAN DIE INTERNASIONALE METAALWERKERSFEDERASIE	30
3.6 VAKBONDE EN GEHALTEKRINGE	31
3.7 DIE BESTUUR VAN PRODUKTIWITEIT	32
3.7.1 Arbeid	32
3.7.2 Organisasiestruktuur	33
3.7.3 Indiensneming en opleiding	34
3.7.3.1 Posbeskrywing	34
3.7.3.2 Posspesifikasie	34
3.7.3.3 Indiensneming	35
3.7.3.4 Opleiding	35
3.7.4 Prestasie- en merietebeoordeling	36
3.7.5 Handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge	38
3.7.6 Behoeftes van die werknemers	39

3.7.7	Dissiplinêre kode en grieweprosedure	39
3.7.8	Kommunikasie	42
3.8	DIE ONDERNEMING EN PRODUKTIWITEIT	45
3.8.1	Die verhoging van produktiwiteit	46
3.8.2	Faktore wat produktiwiteit beïnvloed	47
3.8.3	Produktiwiteit en die mens	48
3.8.3.1	Hoe om positief te konfronteer	48
3.8.3.2	Toesighouding	48
3.8.3.2.1	Aktiewe toesighouding	49
3.8.3.3	Kenmerkende eienskappe van 'n werkspan	50
3.9	SAMEVATTING	50

HOOFSTUK 4 : BEGINSELS VAN TOEPASSING OP DIE SWARTMAN MET VERWYSING NA OPLEIDING 52

4.1	INLEIDING	52
4.2	MOTIVERING EN PRESTASIEDRIF	53
4.2.1	Omskrywing	53
4.2.2	Wat verlang die swartman	54
4.3	SELFKONSEP	55
4.3.1	Die swartman se stryd om individuele erkenning	55
4.4	DIE FILOSOFIE EN DENKE VAN DIE TRADISIONELE SWARTMAN VERGELEKE MET SY HEDENDAAGSE EWEKNIE	57
4.4.1	Godsdiens en daaglikse bestaan	58
4.4.2	Die swartman se persepsie van tyd	59

4.4.3	Kultuur, tradisie en gevoelslewe van die swartman	.59
4.4.4	Die swartman as groeps mens en sy sosiale ingesteldheid	.61
4.5	DIE SOSIO-EKONOMIESE OMSTANDIGHEDEN WAARIN DIE SWARTMAN HOM BEVIND	.62
4.5.1	Die sosio-politiese omstandighede van die swarte	.64
4.6	DIE KOGNITIEWE VERMOË EN OPLEIDING VAN SWARTES	.65
4.6.1	Die kognitiewe vermoë van die swartman	.65
4.6.1.1	Konkrete, praktiese denke teenoor abstrakte denke	.65
4.6.1.2	Direkte ervaring teenoor sistematiese verkenning	.66
4.6.1.3	Emosioneel-intuïtief - sensitiewe teenoor serebrale denke	.66
4.6.1.4	Geestesverering en magiese gerigtheid teenoor wetenskaplike saaklikheid	.67
4.6.1.5	Nuttigheidsmotief versus neutrale objektiwiteit	.67
4.6.2	Die opleiding van swartes in Suid-Afrika	.68
4.6.2.1	Probleme met betrekking tot die opleiding van swartes	.68
4.7	SAMEVATTING	.71

HOOFSTUK 5 : TEGNIESE EN TAKTIESE ELEMENTE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N PRODUKTIEWEITSOPLEIDINGSPROGRAM 72

5.1	INLEIDING	.72
5.1.1	Tegniese elemente	.72
5.1.1.1	Voorspelling	.72
5.1.1.2	Beplanning	.73
5.1.1.3	Implementering	.73

5.1.1.4	Meting, rapportering en evaluering	74
5.1.2	Taktiese elemente	78
5.1.3	Die implementering van 'n opleidingsmodule deur die voorman	79
5.2	Samevatting	81
 HOOFSTUK 6 : GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		82
6.1	INLEIDING	82
6.2	GEVOLGTREKKINGS	82
6.2.1	Die produktiwiteitsdilemma	83
6.2.2	Inligtingsbehoefte en arbeidsverhoudinge	84
6.2.3	Objektiwiteit en menslike behoeftes	84
6.3	AANBEVELINGS	85
6.3.1	Produktiwiteit en arbeidsverhoudinge	85
6.3.2	Die bestuur van produktiwiteitsmites	87
6.3.2.1	Mite nommer 1: produktiwiteitsverhoging bring werkloosheid mee	87
6.3.2.2	Mite nommer 2: produktiwiteitsverhoging bevoordeel slegs die werkgewer	88
6.3.2.3	Mite nommer 3: produktiwiteit verhoog werkstres en verlaag werktevredenheid	88
6.3.2.4	Mite nommer 4: produktiwiteit beteken slegs harde werk	88
6.4	SLOT	88
 BIBLIOGRAFIE		90

LYS VAN DIAGRAMME, FIGURE EN TABELLE

DIAGRAM 1
Faktore wat produktiwiteit beïnvloed 10

FIGUUR 1
Arbeidsproduktiwiteit in die vervaardigingsektor 4

FIGUUR 2
Uurlikse vergoeding in die vervaardigingsektor 5

FIGUUR 3
Eenheidsarbeidskoste uitgedruk in nasionale valuta in die vervaardigingsektor 6

FIGUUR 4
Die siklus van aktiewe toesighouding 49

FIGUUR 5
Meting van opleiding 80

TABEL 1
Opleidingsbehoeftebepaling 73

TABEL 2
Voorbeeld van 'n voltooide matriks 77

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK RELATIONS ON A PRODUCTIVITY TRAINING PROGRAMME IN A FOOD FACTORY

1.1 GENERAL OBJECTIVE

The genral objective of this study was to give a union perspective on productivity, guidelines to management in facilitating productivity and to provide guidelines on how to implement a productivity programme.

1.2 SPECIFIC OBJECTIVE

- To provide management with tools to manage sound labour relations in the process of improving productivity in a union environment.
- To evaluate perceptions surrounding the black employee with specific reference to training.
- To explain the operational system of a productivity training programme and to provide guidelines on the implementation of such a programme.

The primary data was collected by means of published articles and literature.

1.3 METHODOLOGY

A thorough theoretical study was made to identify the problems of productivity and how to improve productivity by means of implementing productivity training programmes through explaining the challenges of management to establish common grounds with unions.

1.4 CONCLUSION

Productivity must be implemented in order to remain a challenging profitmaking entity in the current economic climate. A lot rests on the managerial style of management in implementing productivity programmes which include the professional management of the black employee. Changes in perceptions and conflict resolution forms a vital part in sound industrial relations and to facilitate this, management must be well informed and utilize well established and professional personnel practices.

HOOFSTUK 1

PROBLEEM, DOELSTELLING EN BEGRIPSOMSKRYWING

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Suid-Afrika het 'n komplekse, kompeterende, geïndustrialiseerde samelewing en word gekenmerk deur tegnologiese groei, arbeidsonrus, negatiewe ekonomiese aanwysers, lae produktiwiteit en kompetisie. Daarom is dit vir elke onderneming noodsaaklik om groeiende produktiwiteit as primêre doelwit daar te stel, gesonde arbeidsverhoudinge te handhaaf en kompeterend te werk om 'n winsgewende markverwante entiteit te wees.

Die suksesvolle voortbestaan van enige onderneming lê opgesluit in sy mannekrag. Ondernemings het mense nodig om te kan ontwikkel, natuurlike hulpbronne te ontgin en dienste te lewer. Opleiding moet plaasvind om die benutting van menslike hulpbronne te optimaliseer.

Opleiding behels enige doelbewuste en beplande poging om leer te laat plaasvind. Opleiding fokus op 'n duidelik omlynde ontwerp en/of vaardigheid. Die proses van opleiding het te make met die tegnieke en prosedures waardeur menslike gedrag gerig en verander word (Glaser, 1965:1).

Die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme is nie net die onderneming se morele en sosiale verpligting om die onderneming se winsgewendheid te verbeter nie, maar hou ook voordele in vir die werknemer.

Opleiding en heropleiding verlig persoonlike armoede deurdat die werknemer se kennis uitgebrei en sy vaardighede verbeter word. Daarmee saam verbeter sy mededingende posisie in die arbeidsmark en sy inkomste.

Sommige vakbonddoelstellings druis in teen gesonde produktiwiteitsbeginsels. Van hierdie doelstellings is onder andere 'n 40-uur werkweek sonder verlies aan lone, geen belasting-aftrekkings nie, meer betaalde vakansiedae buiten die statutêre vakansiedae, die reg om te staak en ses maande betaalde kraamverlof. In die regte rigting gekanaliseer, kan

hierdie doelstellings wat deur vakbonde gehuldig word 'n positiewe bydrae lewer. Doelstellings wat onder andere gelyke en toenemende tegniese en beroepsopleiding en die reg tot betaamlike opvoeding, opleiding en werksekuriteit insluit, berus op gesonde produktiwiteitsbeginsels. Deur kollektiewe bedinging en effektiewe werknemersdeelname te kweek, behoort gemeenskaplike belange bevredig te word.

Die huidige en verwagte realiteit is dat die grootste persentasie toesighouers en operateurs swart is en toenemend uit hierdie geledere sal kom (Bendix, 1989:419). Politieke en vakbond geïnspireerde inisiatiewe is aan die orde van die dag en om binne hierdie klimaat 'n Westerse begrip soos *produktiwiteit* te verkoop, verander die bestuur se taak in 'n groot uitdaging.

Produktiwiteit kan nie afsonderlik effektief bereik word nie, maar is die gevolg van verskeie bydraes wat binne die onderneming gemaak word in terme van opleiding wat gedoen word, gesonde arbeidsverhoudinge wat gehandhaaf of nagestreef word, etnisiteitsverskille wat gerespekteer word en die vakbondfilosofie waarin geglo word. Daarom is die doel van hierdie studie om 'n ontleding te maak van 'n produktiwiteitsopleidingsprogram. Die faktore en beginsels wat in aanmerking geneem kan word by die ontleding van sodanige program word bespreek en riglyne word daargestel wat 'n bydrae kan lewer tot die suksesvolle ontwikkeling, implementering en bestuur van 'n opleidingsprogram binne 'n vakbondgerigte onderneming.

Produktiwiteit en die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme handel primêr oor konstruktiewe verhoudinge en sulke verhoudinge word gekenmerk deur:

- wederkerige en oop kommunikasiekanale,
- 'n funksionele mate van wedersydse vertroue,
- die afwesigheid van destruktiewe konflik alhoewel dit nie beteken dat daar geen konflik aanwesig is nie,
- 'n gemeenskaplike strewe na die bereiking van konsensus.

Dit is noodsaaklik dat werknemersdeelname verkry moet word; anders kan konstruktiewe verhoudinge nie geïmplementeer en gehandhaaf word nie.

Produktiwiteit is die effektiwiteit waarmee insette soos grondstowwe en arbeid aangewend word om 'n bepaalde uitset te lewer en dit is onaanvaarbaar in die woordeskat van vakbonde. Produksie is vir vakbonde die aanvaarde term.

Vir vakbonde impliseer produksie die kwantiteit van goedere gelewer en beteken die kwantiteit van goedere groter welvaart. Die grootste twispunt tussen die bestuur en die vakbond is dat die bestuur die verhouding van insette tot uitsette sien as produktiwiteit terwyl vakbonde die geloofwaardigheid en implementering hiervan betwyfel en teëstaan.

Welvaart is vir beide die vakbond en die onderneming die sleutelbegrip. Die aard en omvang van die probleem lê daarin dat alhoewel daar gemeenskaplike waardes met betrekking tot welvaart bereik is, daar steeds nie 'n skikking ten opsigte van die bereiking daarvan is nie.

Persepsies is baie belangrik by produktiwiteitsverbetering aangesien persepsievorming 'n aktiewe proses is. Dit wil sê die waarnemer neem nie die gebeure in sy omgewing passief waar nie, maar is steeds aktief besig om te selekteer (Sutermeister, 1976:395).

Persepsie synde 'n aktiewe en betekenisgewende proses, vervul 'n noodsaaklike verbindingsfaktor tussen individu en individu, individu en groep asook groep en groep. Dit is van belang om daarop te wys dat die individu se persepsies vir homself feitlik is en as realiteit beleef word. Dit kan ook na die groepsverband deurgetrek word.

Persepsies moet bestuur word. Dit kan slegs gedoen word waar konstruktiewe verhoudinge en professionele personeelpraktyke heers. Die wederkerige persepsies van die bestuur en die vakbond moet gesond en realisties wees om produktiwiteit teweeg te bring.

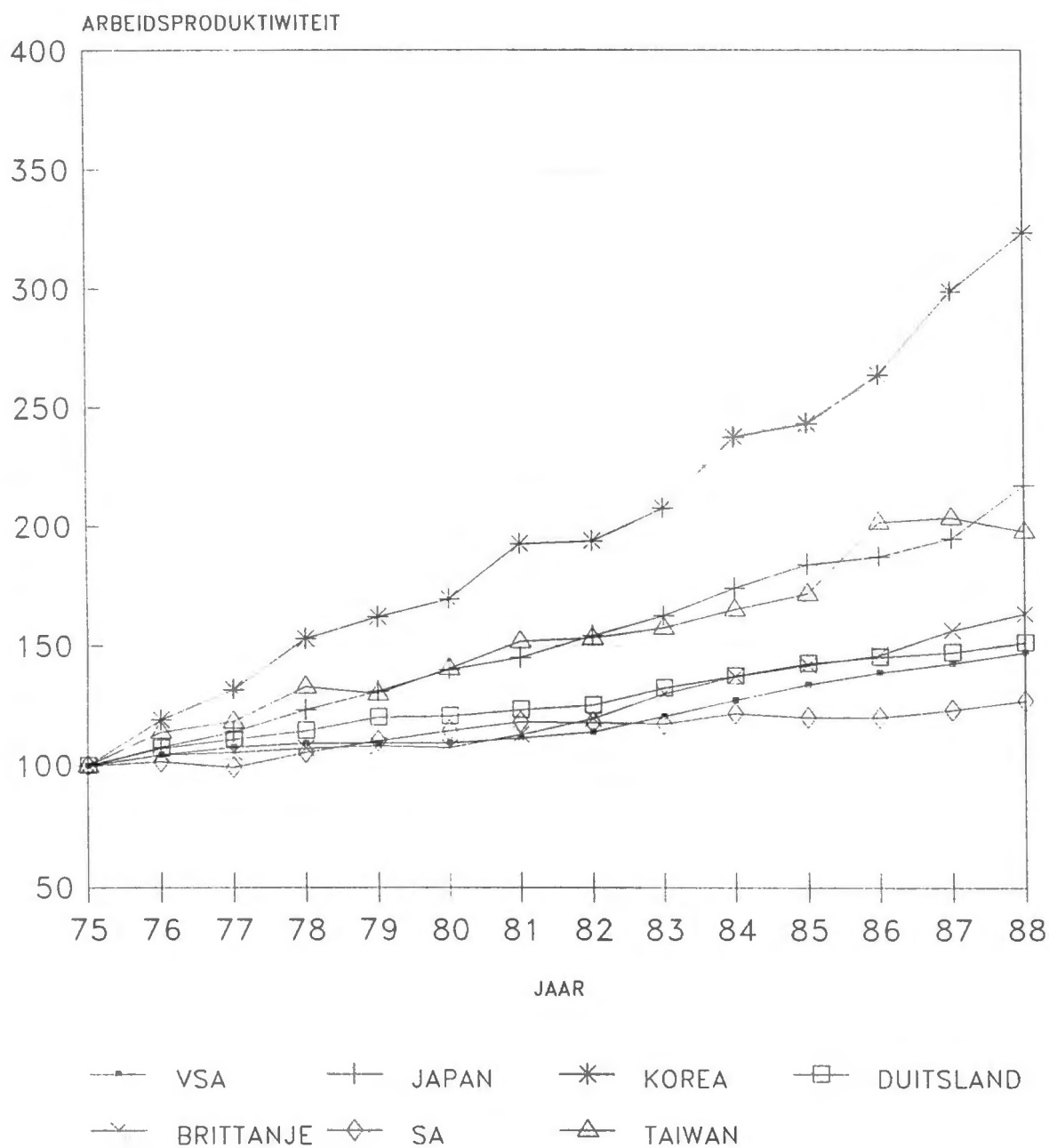
Sou ondernemings nie produktiwiteitsopleidingsprogramme ontwikkel, implementeer en bestuur nie en dus nie hul produksiefaktore optimaal benut nie, is oorlewing in 'n vrye ekonomiese stelsel nie moontlik nie. Op makrovlak groei die produktiwiteitspotensiaal in Suid-Afrika teen 'n negatiewe koers wat in enige wêreld ekonomie ongehoord is.

Figuur 1, 2 en 3 is sprekend hiervan. (Kyk p.4, 5 en 6.)

Figuur 1 dui nie op die relatiewe arbeidsproduktiwiteitsvlakke nie, maar gee die verbetering in arbeidsproduktiwiteitsvlakke weer vanaf 1975. Dit is duidelik dat Suid-Afrika die laagste groeikoers getoon het van al die lande in die vergelyking (Anon., 1990:19).

Figuur 2 illustreer die tendense in die gemiddelde verdienste per werknemer. Beide Korea en Taiwan het 'n hoër verdienste per werknemer. Hieruit kan gesien word dat hoë salarisverhogings nie skadelik is tensy dit met hoë produktiwiteitsverbetering gepaard gaan nie (Anon., 1990:19).

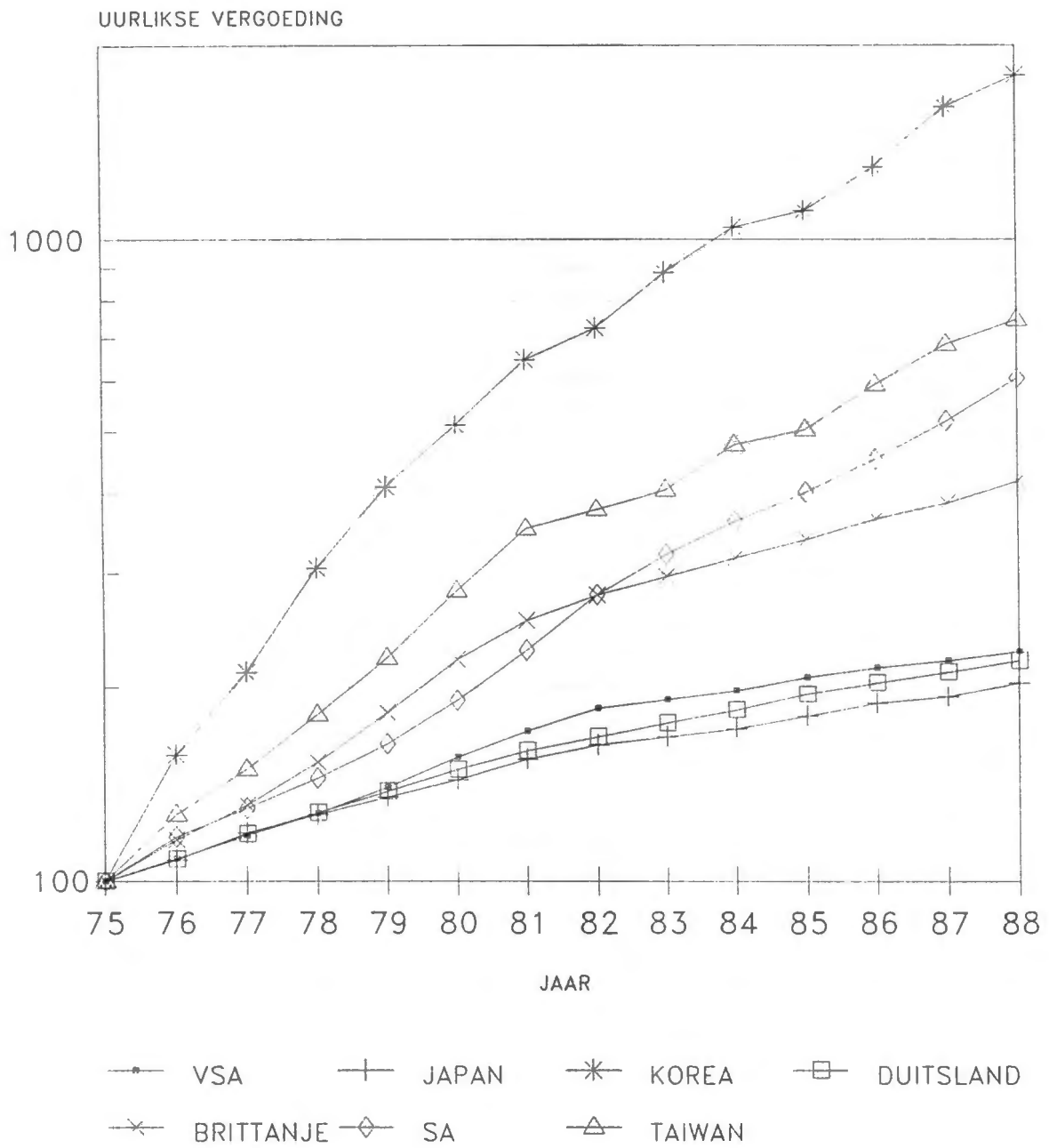
FIGUUR 1 ARBEIDSPRODUKTIVITEIT IN DIE VERVAARDIGINGSEKTOR



(INDEKS: 1975 = 100)

BRON: ANON., 1990:19

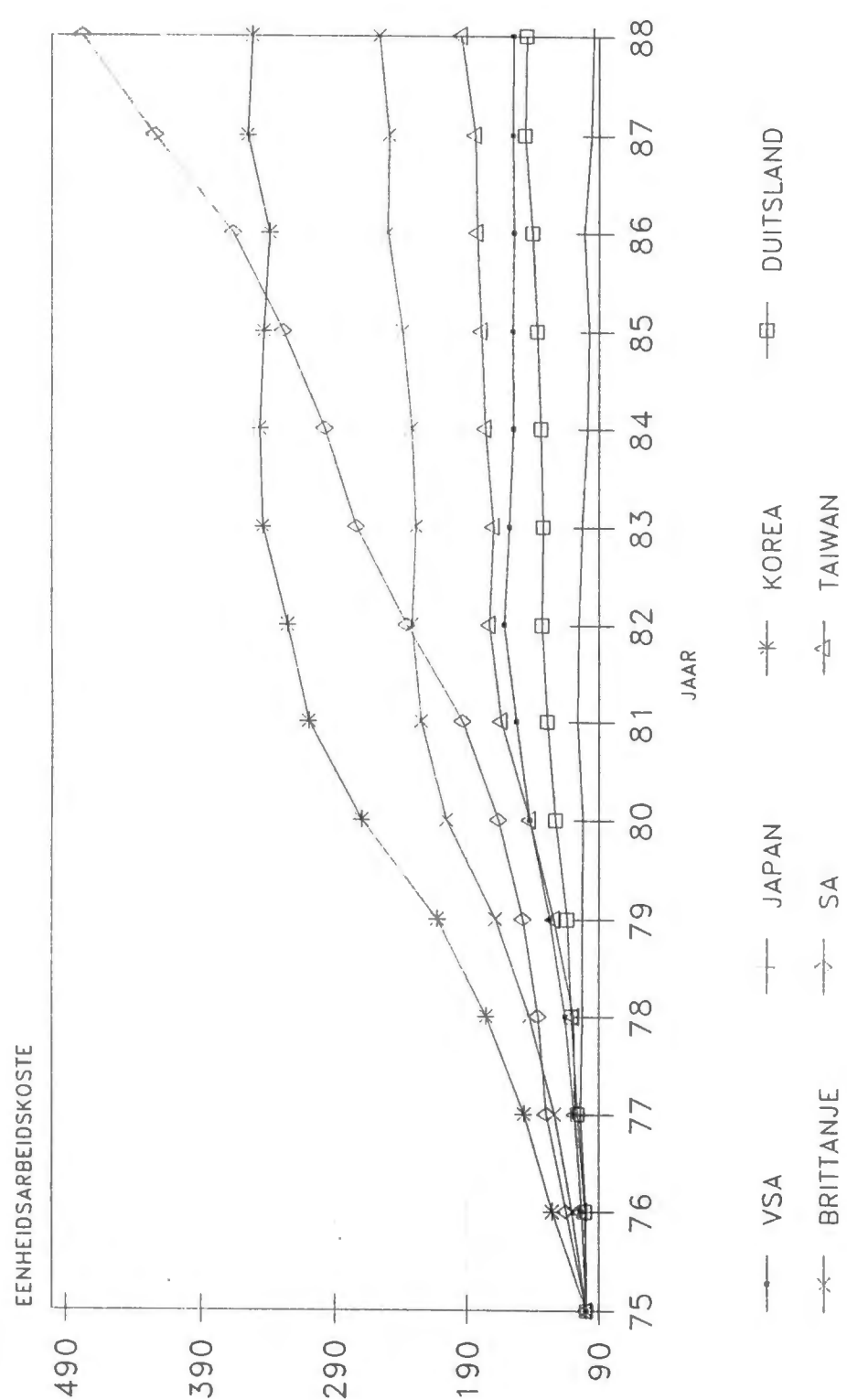
FIGUUR 2 UURLIKSE VERGOEDING IN DIE VERVAARDIGINGSEKTOR



(INDEKS: 1975 = 100)

BRON: ANON., 1990:19

FIGUUR 3 EENHEIDSARBEIDSKOSTE UITGEDRUK IN NASIONALE VALUTA
IN DIE VERVAARDIGINGSEKTOR



UITGEDRUK IN NASIONALE VALUTA

BRON: ANON., 1990:19

Figuur 3 dui op die netto resultaat van Suid-Afrika se lae produktiwiteitsverrigting en hoë salarisverhogings. Suid-Afrika het die hoogste eenheidsarbeidskoste van al die lande in die vergelyking met ernstige negatiewe gevolge met betrekking tot die kompetende aard van die land se produkte en dienste op die wêreldmark (Anon., 1990:19).

Die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme is 'n ingewikkelde proses en word deur verskeie eksterne faktore soos opvoedkundige, sosiale, politieke, etniese en ekonomiese faktore beïnvloed. 'n Interne klimaat jeens produktiwiteitsbewustheid moet gekweek word.

Konflik en konflikoplossing is feitlik realiteite wanneer produktiwiteitsopleidingsprogramme geïmplementeer wil word. Vir gesonde arbeidsverhoudinge, die bestuur daarvan en professionele personeelpraktyke is die volgende oriëntasie tot konflikoplossing bevorderlik en behoort dit geïmplementeer te word om die produktiwiteitsopleidingsprogramme suksesvol te kan bestuur.

- Vakbonde en die onderneming se kanse op sukses verbeter indien die ingesteldheid, die hantering van eie belange teenoor andere se belange en wedywing met die koöperasie gelykgerig is.
- 'n Gelykgerigte oriëntasie by beide partye dat die konflik wel beredder kan word, bevorder die kanse op sukses.
- 'n Eksplisiete bewustheid dat die partye van mekaar afhanklik is, is 'n voorwaarde vir die hantering van konflik. Die aanvaarding deur die partye dat hulle op mekaar aangewese is; trouens van mekaar afhanklik is, is ook bevorderlik vir die hantering van konflik.

Wanneer daar na konflikoplossing gekyk word, is dit van belang dat die beginsels van toepassing op die swartman met verwysing na opleiding indringend ondersoek moet word om sodoende die belange van beide die werknemer en die werkgewer op gemeenskaplike vlak te kry.

Ondernemings se instelling teenoor produktiwiteit moet wees dat mense slimmer moet werk nie noodwendig harder nie.

Met die voorafgaande as basis kan die volgende ter opsomming gemeld word:

- Opleiding, opvoeding en ontwikkeling moet plaasvind om produktiwiteit te handhaaf en te verbeter.

- Persepsies en mites rondom produktiwiteit wat konflik tussen die onderneming en die vakbond kan meebring, moet bestuur word.
- Swart werknemers se behoeftes, strewes en persepsies jeens produktiwiteit moet in ag geneem word.
- Konsultasie en onderhandeling moet plaasvind tussen die onderneming en die vakbond om produktiwiteitsverwagtinge op gemeenskaplike vlak te kry.
- Produktiwiteitsverhogingsprogramme moet geïmplementeer word met inagneming daarvan dat die individu op makrovlak ook funksioneer.

Die probleem om produktiwiteitsopleidingsprogramme in 'n vakbondgeoriënteerde onderneming te implementeer, wentel rondom die suksesvolle integrering van persepsies, algemene opleidingspraktyke, konflikoplossing, demografiese faktore, werknemersdeelname, kommunikasie, personeelpraktyk, die beginsels wat van toepassing is op die opleidingsvatbaarheid van die swartman en gemeenskaplikheid betreffende bestuurs- en vakbonddoelwitte asook filosofieë rondom produktiwiteit. Om uit die voorafgaande 'n wensamestelling te genereer, bly 'n uitdaging in 'n vakbondgerigte onderneming.

1.2 DOELWITSTELLING

1.2.1 Die primêre doelwit

Die primêre doelwit van hierdie studie is om die onderneming en die vakbond eensgesind te kry rakende die handhawing en verbetering van produktiwiteit in 'n veranderende omgewing deur professionele personeelpraktyke, gesonde arbeidsverhoudinge en die swartman te verstaan en om die elemente van 'n produktiwiteitsopleidingsprogram te omskryf.

1.2.2 Die sekondêre doelwitte

Die sekondêre doelwitte van die studie is om:

- enkele invloede wat betrekking het op die werknemer se opleidingsvatbaarheid te ontleed,
- vakbondperspektiewe aangaande produktiwiteit asook vakbondstrategieë ten opsigte van die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme te bespreek,
- professionele bestuurspraktyke daar te stel om die bestuur van persepsies moontlik te maak,

- riglyne daar te stel waarvolgens gesonde arbeidsverhoudinge gehandhaaf en konflik konstruktief bestuur kan word,
- 'n ontleding te maak van die faktore wat deur die onderneming in ag geneem moet word by die ontwikkeling van produktiwiteitsopleidingsprogramme,
- die operasionele sisteem van 'n produktiwiteitsopleidingsprogram uiteen te sit en riglyne daar te stel vir die implementering van so 'n sisteem,
- aanbevelings en gevolgtrekkings te maak wat die kompleksiteit van arbeidsverhoudinge en produktiwiteitsopleidingsprogramme sal weerspieël.

1.3 METODE VAN ONDERSOEK

'n Deeglike teoretiese studie is gedoen om 'n produktiwiteitsopleidingsprogram in 'n vakbondgeoriënteerde onderneming te implementeer. Daar is op 'n sistematiese en beplande werkwyse inligting bekom om die probleem te ondersoek en bronne is geraadpleeg om beskrywende en verklarende navorsing te doen.

Die bepaling van die onderwerp waaroor die studie handel, die besluit oor watter naslaanbronne geraadpleeg moet word, die verkryging van die bronne, die bestudering en notering daarvan asook die gevolgtrekkings en aanbevelings wat gemaak is, hou alles verband met die bespreking en beredenering van die probleme en uitdagings wat vir die bestuur bestaan met betrekking tot produktiwiteit.

1.4 BEGRIPSOMSKRYWING

1.4.1 Produktiwiteit

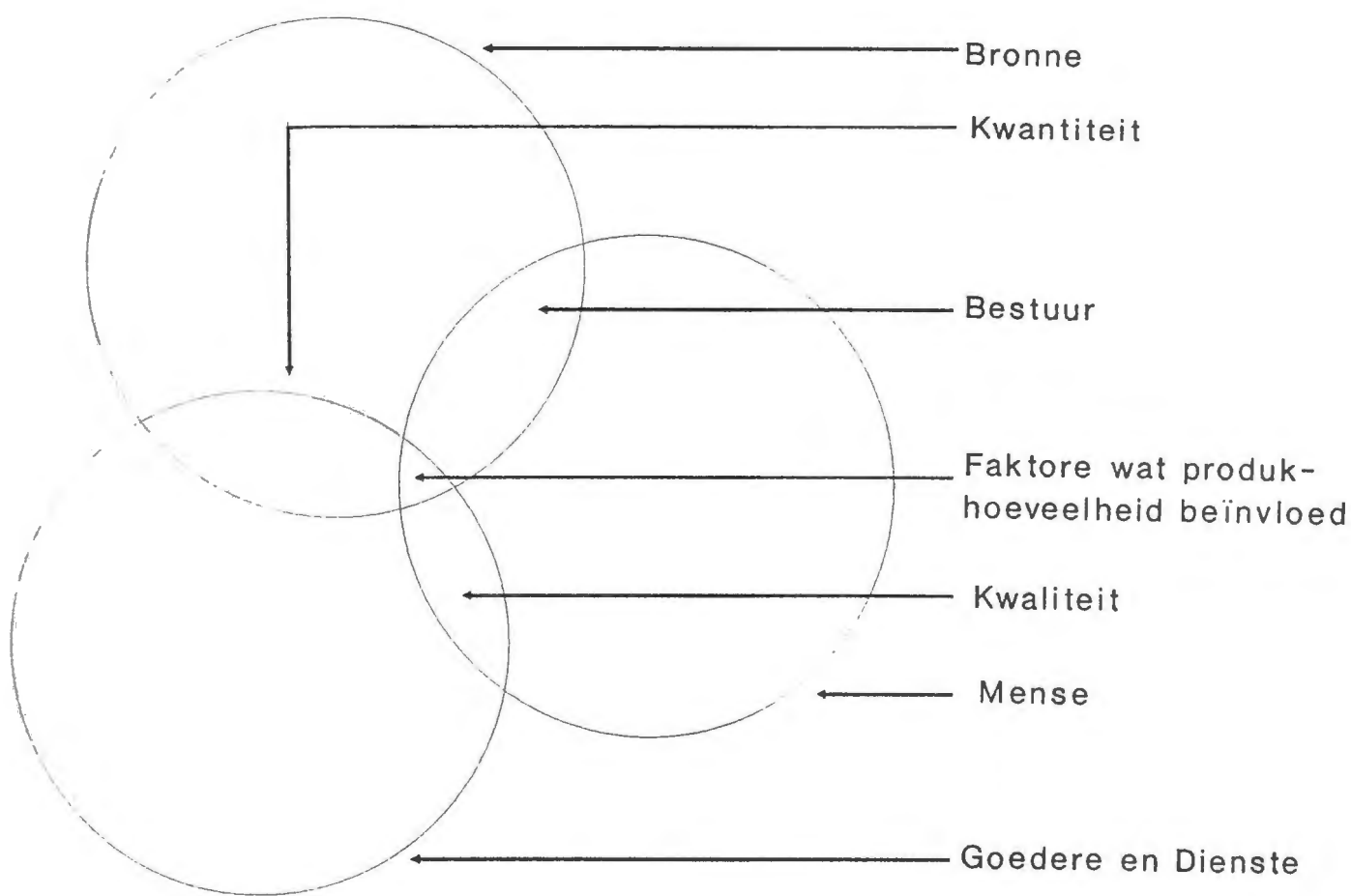
Die Europese Produktiwiteitsagentskap (Anon., 1986:21) voer aan dat die begrip *produktiwiteit* al vir bykans driehonderd jaar aan die mens bekend is.

Ten einde in die kapitalistiese ekonomiese bestel van die Eerste Wêreld kompetender te bly en die welvaartspeil te verhoog, moet ondernemings die doelmatigheid, doeltreffendheid en effektiwiteit van die bedryfsproses voortdurend optimaliseer. Verskeie definisies van produktiwiteit wat vakbondoogmerke insluit word vervolgens kortliks bespreek.

1.4.2 Die produktiwiteitsmodel van Riggs & Felix

Die produktiwiteitsmodel van Riggs & Felix (1983:3) word in diagram 1 weergegee.

DIAGRAM 1 FAKTORE WAT PRODUKTIWITEIT BEÏNVLOED



BRON: RIGGS & FELIX, 1983:3

Die interafhanklikheid van die gespesifiseerde bronne ten opsigte van mekaar om gesamentlik by te dra tot die verwagte eindresultaat word deur diagram 1 beklemtoon. Pieterse (1988:17) is van mening dat produktiwiteit op 'n verwagte eindresultaat dui wat die onderneming hom ten doel gestel het om te bereik. Dit is juis die bestuur van alle gespesifiseerde bronne wat 'n totale eindresultaat moet lewer en elke keer aan alle kwantiteits- en kwaliteitsvereistes moet voldoen, wat van Japan 'n wêreldleier gemaak het. Die term *bestuur van gespesifiseerde bronne* verwys na die bereiking van resultate deur mannekrag. Die enigste metode om resultate te verseker, is om werknemers deur middel van tydgebonde oogmerke aan 'n aksieplan te verbind.

Wanneer daar na werknemers verwys word, staan die verwysing in 'n reglynige verband met vakbonde omdat vakbonde 'n kollektiewe bedingingsentiteit vir die werknemers is.

1.4.3 Produktiwiteit

“Productivity is a measurement of efficiency. It measures how efficiently inputs (raw materials, labour, power, machinery) are used to produce an output (finished product or goods). Higher productivity means that more goods are produced from the same amount of inputs.” (Anon., 1989:83.)

Hierdie definisie, soos deur die vakbond verkondig, se grootste tekortkoming is dat dit konstateer dat verhoogde produktiwiteit bereik kan word bloot deur harder te werk. Die vakbond se aandeel ten opsigte van doeltreffendheid en doelmatigheid word geïgnoreer.

Om op te som moet die volgende vrae op gemeenskaplike vlak tussen die onderneming en die vakbond beantwoord word om produktiwiteit uit te leef.

- Word die regte aksies met betrekking tot die effektiwiteit van die operasie geneem?
- Is die aktiwiteite wat verrig word in verhouding tot die resultate?

As albei voorafgaande vrae beantwoord kan word deur die vakbond en die onderneming kan Riggs & Felix (1983:3) se produktiwiteitsmodel 'n werklikheid word.

1.5 BEPLANDE HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk een handel oor die probleem- en doelwitstelling.

Hoofstuk twee handel oor bedryfsosiologiese teoretiese perspektiewe op produktiwiteit.

Hoofstuk drie gee 'n omskrywing van die vakbond se persepsie van produktiwiteit en die bestuur daarvan.

Hoofstuk vier verduidelik die beginsels wat van toepassing is op die swartman met verwysing na opleidingsvatbaarheid en vermoëns om produktiwiteit en die implementering daarvan 'n realiteit te maak.

Hoofstuk vyf bespreek die taktiese en tegniese elemente vir die implementering van 'n produktiwiteitsopleidingsprogram.

Hoofstuk ses bestaan uit samevattende gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK 2

BEDRYFSOSIOLOGIESE TEORETIESE PERSPEKTIEWE OP PRODUKTIWITEIT

2.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk word gewy aan die meer invloedryke en belangrike benaderings tot die ontleding van gedrag in die werksituasie en sosiale verhoudings in die werkplek. Dit word eksplisiet gedoen aangesien gedrag en sosiale verhoudings 'n belangrike rol speel by die handhawing en verbetering van produktiwiteit. (Die hoofstuk is gebaseer op navorsing wat beskryf word deur Parker *et al.* [1981:85-99] en alle verwysings wat in die hoofstuk gedoen word, word aangehaal uit hierdie bron.)

2.2 VROEË BENADERING TOT MENSLIKE GEDRAG IN DIE WERKSITUASIE

Duidelike sosiologiese benaderings tot gedrag in die werksituasie dateer uit die ondersoeke by die *Hawthorne Works* van die *Western Electric Company* in Chicago tussen 1927 en 1932 wat die grondslag van die menseverhoudinge beweging gelê het. Ten einde hulle bydrae behoorlik te verstaan, is dit noodsaaklik dat aandag gegee word aan vroeëre ontledings van menslike gedrag by die werk. Die drie mees invloedryke benaderings was waarskynlik die klassieke ekonomie, wetenskaplike bestuur en vroeë industriële fisiologie en sielkunde (Rose, 1975:65-100).

Die aannames wat ekonome gemaak het oor die gedrag van individue as ondernemers of werknemers is oorvereenvoudig en versprei deur Elton Mayo, die vader van die Menseverhoudinge beweging in sy aanval op die "Rabble" hipotese, naamlik: "Die natuurlike samelewing bestaan uit 'n horde ongeorganiseerde individue; elke individu tree op om sy eie selfbehoud te verseker en in selfbelang, elke individu dink logies en tot die beste van sy vermoë in diens van sy doel." (1949:37.)

Hierdie soort benadering tot menslike motivering en gedrag is ook deur baie ander aanvaar, insluitend die voorstanders van wetenskaplike bestuur wie se werk dit ondersteun. F.W. Taylor en sy medewerkers het gepoog om wetenskaplike metodes op industriële werk toe te pas. Hulle benadering sluit die veronderstelling in dat mense in dieselfde verwantskap tot hulle werk staan as masjiene wat so doeltreffend as moontlik gemaak moet word dat aansporings meer en meer doeltreffende werk deur die werknemer uitlok; en dat die finansiële vergoeding van die verhoogde doeltreffendheid wat sal plaasvind as gevolg van die gebruik van wetenskaplike bestuur gebruik kan word om die inkomste van bestuurders en werknemers te verhoog en gevolglik die eensgesinde samewerking van albei groepe te verseker.

Hierdie idees het ten tyde 'n polemieks veroorsaak en teenstand uitgelok. Een belangrike bron van kritiek was die navorsing van industriële fisioloë en sielkundiges ten opsigte van kumulatiewe vermoeidheid en die variasie in vermoëns tussen werknemers. Sulke navorsing het die aandag op omgewingstoestande soos verhitting, beligting, kleur, werkure en rusperodes, en hulle invloed op die werknemers se gedrag geplaas. Dit het die belang van die menslike faktor beklemtoon en die navorsing was gemoeid met die probleem van *eentonigheid* - 'n inherent subjektiewe gedagte (Rose, 1975:65-100).

2.2.1 Die Hawthorne-eksperimente

Die menseverhoudings beweging het ontstaan as 'n reaksie teen al hierdie benaderings met hulle individualistiese en oorrasionele beklemtoning en hulle neigings om werknemers se gedrag te verduidelik as 'n reaksie op hulle omgewing, grootliks in materiële terme gedefinieer. Die Hawthorne-eksperimente het ontwikkel uit navorsing oor beligting in die vroeëre tradisie wat die navorsers gedwing het om sosiale faktore in 'n groter mate in aanmerking te neem ten einde hulle resultate te verduidelik. Die drie stadiums was die volgende:

- Die bestudering van 'n klein groepie vrouewerknemers in die monteringstoetskamer waar daar onsuksesvol gepoog is om uitset in verband te bring met werkure en rusperodes.
- 'n Breedvoerige onderhoudsprogram waar in toenemende mate van nie-leidinggewende metodes gebruik gemaak is.
- Waarneming van 'n groep mans in 'n bankbedradingswaarnemingskamer vir 'n periode van ses maande wat 'n komplekse *informele* organisasie en groepskontrole oor uitsetvlakke en ander gedragsvorme geopenbaar het (Roethlisberger & Dickson, 1939:160-161; Landsberger, 1958:51).

Die geskiedkundige belang van hierdie studies is onteenseglik. Op grond van die resultate van die eksperimente kan daar beweer word dat aangetoon is dat die vroeëre benaderings ontoereikend was deurdat nie fisiese werksomstandighede of finansiële aansporings 'n direkte of onafhanklike gevolg op uitset en gedrag gehad het nie (Roethlisberger & Dickson, 1939:160-161). Die werknemer kon nie meer beskou word as 'n sosiaal-geïsoleerde individu wat rasioneel en onafhanklik van sy kollegas optree om sy inkomste te vergroot nie. Die bestaan van 'n *informele* organisasie is *ontdek*, en groepsinvloede op werknemers se gedrag is ook in detail waargeneem, maar die variërende aard van sulke invloede kon nie bepaal word nie. Daarbenewens het die studie begin om 'n model van die fabriek as 'n sosiale stelsel en die werknemer as 'n *sosiale wese* te toon.

Die Hawthorne-eksperimente is waarskynlik al meer bespreek as enige ander navorsingstuk in bedryfsosiologie. Daar word geredeneer dat heelwat van die relevante literatuur beskou kan word as kritiek op die gebruik van navorsingsresultate, die wyse waarop hulle gepopulariseer en die algemene benadering en filosofie van die menseverhoudinge denkrigting, eerder as kritiek op die eksperimente self. Dit is waar dat sommige van die metodes wat gebruik is eenvoudig voorkom in vergelyking met daaropvolgende ontwikkelinge in hierdie veld en in besonder is daar vertrou op studies van enkele spesiaal geselekteerde klein groepies as basis vir verrykende veralgemenings. Baie van die waarnemings en resultate het alternatiewe interpretasies as dit wat deur die navorsers voorgehou word. Desnieteenstaande het die studies 'n belangrike funksie vervul deur te toon dat sekere basiese veronderstellings ontoereikend was en deur navorsing te rig op 'n aantal afgeskepte faktore.

□ Navorsing oor menseverhoudinge in nywerhede

Die hoofemas van heelwat van die navorsing in die menseverhoudinge tradisie het ontstaan uit probleme wat deur die Hawthorne-eksperimente onder die aandag gebring is, hoewel perspektiewe vanuit ander bronne ook geïnkorporeer is en die temas op 'n verskeidenheid maniere ontwikkel is.

Een belangrike studierigting was die studie van die struktuur en funksionering van klein groepies in 'n nywerheid, en van die hele onderneming waardeur 'n ontledende raamwerk vir hierdie doel rondom die konsep van *interaksie* ontwikkel is. 'n Ander rigting het die ondersoek van nywerheids- en gemeenskapsbande behels. Die mees sentrale studie was waarskynlik die ondersoek na eksperimentele en kwasi-eksperimentele studies van die verhouding tussen sekere sleutelfaktore soos leierskapstyle en groepsdeelname in besluitneming as *onafhanklike* en produktiwiteit en moraal as *afhanklike* veranderlikes.

So 'n beklemtoning is versterk deur eksperimente met 'n *outoritêre*, *laat maar vaar* en *demokratiese* leierskapstyl in klein groepies. Die mees tevrede groepe was dié met demokratiese leierskap.

'n Bekende en tipiese voorbeeld van sulke studies is die eksperiment in 'n klerefabriek waar gevind is dat groepe wat toegelaat is om deel te neem aan die beplanning van veranderings aan die werk minder weerstand getoon het teen die verandering, hoër uitsetvlakke gouer na die verandering bereik is en minder ontevredenheid ondervind is as groepe wat nie toegelaat is om op hierdie wyse deel te neem nie. Verdere navorsing het egter minder afdoende bewyse gelewer. 'n Duplikasie van die eksperiment in 'n Noorweegse fabriek het geen belangrike verskille in produksie getoon nie. Die ontoereikendheid van 'n nou basis gebaseer op 'n sosio-sielkundige raamwerk vir ondersoek het al hoe duideliker geword en meer onlangs het kritici en voorstanders van hierdie tipe navorsing die behoefte onderstreep om die breër organisatoriese en sosiale konteks in ag te neem.

□ Die Hawthorne-eksperimente

Die Hawthorne-eksperimente is heel eerste populêr gemaak deur Elton Mayo en sy interpretasie van hulle belang; en dié van 'n klein aantal ander studies of werkgroepe het 'n wye invloed uitgeoefen. Mayo was verontrus deur die sosiale wanorde en konflik wat hy gesien het as voortspruitend uit die veral van die *gevestigde* samelewing van die voor-industriële tydperk. Die mens se wetenskaplike en tegniese ontdekkings het gelei tot die omverwerping van die gevestigde samelewing, maar sy kennis van sosiale prosesse was ontoereikend vir die vorming van 'n *aangepasbare* samelewing. Mayo het die oplossing van die probleem van anomie in die moderne wêreld gesien in die ontwikkeling van sosiale vaardighede, spesifiek deur bestuurders en administrateurs en die onderhoud van die *spontane samewerking* wat die Hawthorne-eksperimente en ander navorsing getoon het moontlik is. Binne industriële ondernemings, in klein samehorige werkgroepe, kan 'n mens die geborgenheid en sosiale doelwit vind wat hy verloor het. Hy het konflik beskou as patologies: dit kan en moet opgelos word deur die ontwikkeling van 'n gevoel van 'n gedeelde doel binne industriële ondernemings en die realisasie dat sosiale tevredenheid sowel as materiële vergoeding van belang is vir die werknemer.

Hierdie idees het nie net 'n onderliggende filosofie vir heelwat navorsing oor die industrie voorsien nie; hulle het ook bestuurspraktyke en miskien ook bestuursideologieë beïnvloed. In Brittanje en die Verenigde State van Amerika is veral baie menseverhoudinge opleiding, spesifiek deur toesighouers onderneem; hoewel eksperimentele en ander studies oor die

algemeen gefaal het om te toon dat sulke opleiding die verlangde resultate getoon het. Die beperkings van opleiding wat gebaseer is op menseverhoudinge en die tweeledigheid van baie van die navorsingsresultate wat ontwerp is om menseverhoudinge stellings te toets het bygedra tot die groeiende getal kritici van hierdie ondersoektradisie.

□ Die beperkings van die menseverhoudinge tradisie

Menseverhoudinge eng beskou as bloot die Hawthorne-eksperimente of die werk van Mayo, of so allesomvattend dat dit byna almal insluit wat al ooit die veld *menseverhoudinge in die nywerheid* bestudeer het, is oor die afgelope dertig jaar onderwerp aan herhaalde aanvalle van kritiek. Nie alle punte van kritiek is gelykwaardig van toepassing of inderdaad enigsins van toepassing op al die ondersoeke binne hierdie tradisie nie, maar dit is moontlik om te poog om hulle op te som en waar te neem waarom onlangse ontledings van gedrag in die werkplek ander oorwegings beklemtoon.

Die mees ooglopende doelwit vir kritiek was Mayo se gewaagde ontleding van die probleme van industriële samelewings. Kritiek hierop is dat dit 'n misvatting oor die aard van die voor-industriële samelewing bevat en dat dit net een van die vele moontlike oplossings van die huidige probleme insluit. Baie van die fabriekwerknemers wat deur Mayo en sy kollegas bestudeer is, was eerste en tweede geslag immigrante wat in vinnig groeiende en veranderende stedelike gebiede gewoon het, en hulle anomie kan nie gesien word as 'n noodwendig permanente kenmerk van industriële samelewings nie. Mayo het verder die moontlikhede om sosiale integrasie deur assosiasies soos kerke, gemeenskapsgroepe en vakbonde eerder as die fabriekswerkgroep te bou, geïgnoreer.

Baie van die werk in die menseverhoudinge tradisie is nie begaan oor sulke probleme nie, maar lei nietemin onder die beperkings wat nie los staan van die swakheid van die Mayo-perspektief nie. Die mees sentrale beperking is in die ontleding van die oorsake en aard van nywerheidskonflik. Die klem op interpersoonlike verhoudinge en sosiale tevredenheid wat bereik kan word vanweë lidmaatskap van 'n koherende werkgroep het die aandag weggelei van die vraag van ekonomiese vergoeding, van die belangebotsings oor die verspreiding van die inkomste van die maatskappy as lone of winste en die magdifferensiasie tussen bestuur en werknemers. Mayo se besorgdheid oor harmonie in die wyer samelewing loop hand aan hand met 'n besorgdheid oor samewerking en balans in die fabriek en 'n onvermoë om die funksies van konflik in sy onontkombaarheid in 'n vrye organisasie in die geheel te sien (Bendix, 1989).

Baie van die ander kritiek wat gelewer is, is verwant aan hierdie kritiek. Dus is vakbonde en industriële verhoudinge met sekere uitsonderings grootliks geïgnoreer in menseverhoudinge navorsing. Vakbonde het nie bestaan in die *Hawthorne Works* in 1927 nie, hoewel die maatskappy groot bedrae bestee het om die vorming daarvan te verhoed (Landsberger, 1958:51), maar latere navorsing kan dit nie bewys nie. Dit was moeilik om vakbonde binne die menseverhoudinge benadering te akkommodeer en daar was geen duidelike ondersoek of begrip van hulle oorsprong, funksies of essensiële aard nie. Op dieselfde wyse het die ontleding van industriële verhoudinge geneig om binne die fabrieksaanleg te bly of selfs beperk te word tot aangesig-tot-aangesig verhoudinge. Dit is moeilik om binne 'n menseverhoudinge raamwerk te verduidelik waarom sekere nywerhede 'n konsekwent hoë en ander 'n konsekwent lae staakrekord het. 'n Verder en dikwels geregverdigde kritiek ten opsigte van menseverhoudinge navorsing is dat dit *by die fabriekshekke stop*. Baie van die navorsing, meer in besonder die navorsing in die sosio-sielkundige tradisie, het werkgroepe en werknemer-toesighouer verhoudinge in isolasie van die breër organisatoriese en sosiale konteks beskou. Selfs waar die organisatoriese konteks as belangrik beskou is, was daar skaars erkenning van die ekonomiese en sosiale situasie buite die aanleg wat die bestuur en werknemers se gedrag daar binne beperk het. Die invloed van die Depressie op die Hawthorne-eksperimente is byvoorbeeld opgemerk, maar nie toe of later is die implikasies vir die begrip van organisatoriese gedrag ten volle uitgewerk nie.

Hierdie beperkings op die menseverhoudinge benadering is toegeskryf aan die navorsers se onvermoë om hulle eie waarde- oriëntasies, hulle voorkeure vir samewerking en bestendigheid in die samelewing eerder as konflik en verandering te erken en te verklaar. Verder is hierdie vooroordeel gekoppel aan die bestuur se definisie van die doelwitte van die onderneming; die diverse en botsende waardes van groepe in industriële samelewings is nog nie erken nie. Dit is verwant aan beide die keuse van probleme vir navorsing en die implikasies vir navorsing oor bestuurspraktyke. Nieteenstaande die bydrae tot sosio- wetenskaplike kennis en begrip, het baie van die navorsing (intensioneel of nie) daartoe bygedra om die bestuur se beheer oor werknemers te verhoog vanweë die waarde-oriëntasie van die navorsers. Die bekendste voorbeeld hiervan is miskien die personeelvoorligtingsprogram by die *Hawthorne Works* wat ingestel is in die lig van die sukses - as 'n manier om spanning te verlig - van die nie-voorskriftelike onderhoudvoering gedurende die eksperimente en wat daartoe bygedra het dat die maatskappy beheer oor die werknemer behou het.

Die beperkings van die menseverhoudinge benadering kan ook betrekking hê op basiese teoretiese en metodiese swakhede. Baie van die navorsing was empiries, met min teoretiese

ontwikkeling en beperkte gebruik van die teorieë en konsepte van ander navorsing. In besonder is vlakke van ontleding en verduideliking nie duidelik onderskei nie. Mense-verhoudinge studies was veral gemoeid met interpersoonlike verhoudinge in klein groepe. Die onderneming is gekonseptualiseer en op 'n beperkte wyse ontleed as 'n sosiale stelsel, maar die organisatoriese en institusionele vlakke van ontleding is afgeskeep. 'n Toereikende verduideliking van gedrag in werkgroepe vereis 'n bewustheid van die invloed van organisatoriese en institusionele faktore anders sal spesifieke bevindinge veralgemeen word sonder inagneming van die konteks daarvan.

□ Latere menseverhoudinge benaderings

In onlangse jare het navorsing in hierdie tradisie verskillende rigtings ingeslaan sodat die betrokkenes as eksponente van *neo-menseverhoudinge* geklassifiseer is (Goldthorpe *et al.*, 1968:178). Die nuwe ontwikkelings is die resultaat van pogings om die voorafgaande kritiek en assimilasië van idees vanuit ander bronne in ag te neem.

Die Hawthorne-eksperimente het bewyse voorsien van die behoefte om in terme van die *sosiale mens* te dink. Bewustheid van die aard van 'n mens se *behoefte*s het gelei tot die *selfverwerklikende mens* of *komplekse mens* eerder as *sosiale mens*. Daar is al gesuggereer dat behoeftes in 'n hiërargie geklassifiseer kan word wat wissel van eenvoudige behoeftes vir oorlewing, veiligheid en sekuriteit tot selfverwerklikingsbehoefte in die sin van 'n mens wat optimale gebruik maak van al sy bronne; en dat die bevrediging van sulke behoeftes om werksbevrediging te voorsien goeie *higiëne* (verwydering van faktore soos slegte werkstoestande wat tot ontevredenheid lei) kan betrek en motiverende faktore kan voorsien (byvoorbeeld erkenning en uitvoering wat die behoeftes van agting en selfverwerkliking vervul). Die bewustheid dat hulle nie in staat was om hierdie *behoefte*s te bevredig nie het gelei tot die aanbeveling van alternatiewe bestuursfilosofieë en vorme van organisasie.

Hierdie werk deur organisatoriese sielkundiges is ongetwyfeld teoreties en metodies heelwat meer gesofistikeerd as baie van die baanbrekerspogings in die menseverhoudinge tradisie. Daar is dus 'n sterk bewustheid van die sielkundige *vervreemde* aard van baie poste in moderne grootskaalse organisasies vanweë die aard van hulle tegnologie, verdeling van arbeid en sosiale organisasie. Twee hoofpunte van kritiek kan egter steeds genoem word. Eerstens bly die konsep van die onderneming 'n eenheidsgedagte waarin die inherente belangebotsings van werkgewer en werknemer nie ten volle erken word nie sodat daar aanvaar kan word dat dit moontlik behoort te wees om alle werknemers se *behoefte*s te vervul sonder verlies van organisatoriese effektiwiteit of inderdaad dat die

vooraangaande 'n noodsaaklike vereiste van laasgenoemde is nie. Tweedens kan 'n mens nie van 'n algemene spesifikasie van individuele menslike behoeftes na die behoeftes en verwagtinge van spesifieke individue beweeg nie: "... behoeftes en verwagtings is kultureel vasgestelde veranderlikes, nie sielkundige konstante nie" (Goldthorpe *et al.*, 1968:178-179).

□ Die tegnologiese implikasie benadering

Een aspek van industriële organisasies wat opgemerk, maar grootliks verwaarloos is in die menseverhoudinge tradisie was die aard van die tegnologie of die produksiestelsel of die fabriek of werkplek. Die invloed van tegnologie as 'n beperking of selfs 'n beslissende faktor van sosiale verhoudings en gedrag in die industrie is ondersoek deur navorsers wat gebruik gemaak het van 'n sogenaamde *tegnologiese implikasie* benadering. Kommer oor die sosiale gevolge van die materiële middele van produksie het natuurlik 'n lang en belangrike geskiedenis in die sosiale wetenskap. Die gebruikmaking van 'n *tegnologiese implikasie* benadering het egter die gedetailleerde onderskeid tussen tipes produksiestelsels binne die moderne industrie behels.

Verskeie pogings is al aangewend om sulke tipes te onderskei en om die sosiale karakter te identifiseer wat skynbaar met elkeen geassosieer word. Sulke pogings is aanvanklik beperk tot die vervaardigingsbedryf en het verbasend ooreenstemmende gevolgtrekkings tot gevolg gehad. In die afgelope paar jaar is dieselfde benadering uitgebrei na ander soorte organisasies en wat ook onderworpe is aan toenemende kritiek. Woodward (1958: 29) is primêr gemoeid daarmee om die struktuur van bestuursorganisasies in 'n groot aantal firmas te verduidelik. Ten einde dit te doen, het sy dit nuttig gevind om te onderskei tussen eenheidsproduksie en kleinskaalse produksie, grootskaalse en massa-produksie en prosesproduksie. Woodward se skema is gebaseer op verskille in tegniese kompleksiteit en die graad waartoe dit moontlik was om kontrole uit te oefen oor vervaardigingsoperasies en om areas van onsekerheid te verminder. Soos andere het Woodward uitgewys dat hierdie tipes stadiums in die chronologiese ontwikkeling van die industrie in die rigting van verhoogde standaardisasie van produkte en verhoogde meganisasie beweeg. Dit moes egter nie beteken dat die ontwikkeling in enige sin onafwendbaar of eenlynig is nie sodat 'n firma wat prosesproduksiemetodes gebruik nie noodwendig *progressief* is nie. Die toepaslike produksiestelsel hang af van die doelwitte van die onderneming.

'n Franse sosioloog, Touraine (*in* Parker, 1981) het ook drie hoofstadiums in die ontwikkeling van tegnologie onderskei en hulle gesien as voortspruitend uit die interaksie

van twee kontrasterende prosesse. Aan die een kant is daar die disintegrasie van die werknemer se vaardighede, die werk wat voorheen deur een persoon gedoen is, is ingedeel in sy komponente. Aan die ander kant maak so 'n proses die meganisasie van hierdie take en die ontwikkeling van 'n geïntegreerde produksieproses wat in 'n sin outomaties is moontlik.

Blauner (1964) verskil van die ander twee deur vier hoofsoorte tegnologie te onderskei. Dit spruit uit sy verdeling van grootskaalse produksie/massaproduksie in *masjien* industrieë soos tekstiele en monterbandindustrieë soos die motornywerheid. Elkeen van die outeurs het sekere voorbehoude beklemtoon. Hoewel die meeste ondernemings getipeer kan word dat hulle oor een of ander tegnologie beskik, sal nie alle take in die organisasie soortgelyk wees aan daardie wat tipies is van daardie produksieproses nie (byvoorbeeld instandhoudingswerk in alle soorte industrieë behels handvaardighede) en sommige organisasies mag moeilik wees om te kategoriseer. Nie een van die skrywers het gesuggereer dat sosiale verhoudinge tegnologies bepaal word nie. Tegnologie stel eerder beperkings waarbinne byvoorbeeld bestuursbeleidsrigtings opereer en daar is ruimte vir verskillende take wat gedoen moet word. Die ruimte vir keuse mag van tegnologie verskil. Dit mag miskien die grootste wees in massaproduksiesituasies. Die ekonomiese struktuur van die industrie kan ook tot belangrike verskille lei asook die karakter en verwagtings van die werksmag.

Hoewel hierdie voorbehoude die verduidelikende waarde van die *tegnologiese implikasies* benadering skynbaar verswak, het sy voorstanders daarop aanspraak gemaak dat die twee uiterstes van die tegnologiese skaal in baie aspekte baie met mekaar ooreenstem soos grootskaalse produksiestelsels en massaproduksiestelsels. Die betekenisloosheid van die werknemer se take en sy magteloosheid word gesien as die grootste op die monterband. Invloede op sosiale verhoudinge in die werkplek is kompleks en gevarieer, maar dit is beredeneer dat daar hier ook ooreenkomste tussen die twee uiterstes op die skaal is. In handwerkindustrieë mag werknemers nie funksioneel interafhanklik wees nie, maar mag 'n gemeenskaplike handvaardigheid en lidmaatskap van 'n beroepsgemeenskap met sekere of al hulle kollegas deel. Vanweë 'n sekere vryheid van beweging in hulle werk het hulle ook die geleentheid vir groei van sosiale verhoudinge met ander werknemers. Aan die een punt van die skaal vereis prosestegnologie spanwerk van klein intern gestruktureerde werkgroepe wat 'n bron van sosiale tevredenheid kan wees en wat 'n hoogs samehangende organisasie in die hand werk. Masjien- en monterband-tegnologieë is geneig om die werknemer fisies aan die masjien of plek op die lyn te koppel en hom ook sonder lidmaatskap van 'n duidelik gedefinieerde werkgroep te laat.

Met verwysing na bestuur-werknemer verhoudinge is daar voorgestel dat grootskaalse/massaproduksiestelsels aanleiding gee tot meer intense konflik as die twee punte van die skaal as gevolg van die verskillende aard van die eise van die situasie van die produksieprosesse. Dit is in hierdie situasie dat die druk op die werknemer om uitset te vergroot, geneig is om die grootste te wees. Met minder gestandaardiseerde produkte, minder komplekse tegnologie en meer hoogs bekwame werknemers kan daar aanvaar word dat werknemers waarskynlik nie goed gaan werk *met 'n geweer in die rug* nie. Met prosesproduksie is daar oor die algemeen minder druk en die aanleg kan self bydra tot 'n *raamwerk van dissipline en beheer* wat in 'n mindere mate afgekeur mag word as gesag wat uitgeoefen word deur 'n meerdere. Die skynbare belang van tegnologie as 'n verduidelikende veranderlike en die ietwat algemene aard van hierdie tipologieë het gelei tot alternatiewe pogings om industriële situasies in soortgelyke terme te kategorieer. Wat die konseptualisering van tegnologie ook mag wees, impliseer hierdie benadering tot die verduideliking van sosiale verhoudings dat tegnologie die rolstruktuur van die onderneming bepaal of ietwat beperk wat op sy beurt die sosiale verhoudings houdings en gedrag bepaal. Hierdie reeks veronderstellings is al op 'n verskeidenheid maniere bevraagteken. In hulle meer onlangse werk voer Woodward en haar kollegas aan dat die belangrikste veranderlike in gedifferensieerde tipes produksiefirmas die graad van onsekerheid is waarmee hulle te doen het en dat dit afhang van beide die tegnologie en die beheerstelsel van die onderneming. In 'n grootskaalse vergelykende studie van werkorganisasies is geen bewyse gevind om die hipotese dat *operasionele tegnologie* van primêre belang is om struktuur vas te stel te ondersteun nie. Grootte was baie belangriker.

□ Sosio-tegniese stelsels en organisatoriese keuse

Waarskynlik teoreties die mees gesofistikeerde bespreking oor die belangrikheid van tegnologie van die konsep *sosio-tegniese* stelsels as 'n raamwerk vir navorsing kan gevind word in die ontwikkeling deur lede van die *Tavistock Instituut vir Menseverhoudinge*:

Die konsep *sosio-tegniese* stelsel spruit uit die beskouing dat enige produksiestelsel 'n tegnologiese en 'n werkorganisasie toerusting en prosesuitleg behels wat met mekaar verband hou om die noodsaaklike take uit te voer. Die tegnologiese eise plaas beperkings op die moontlike werkorganisasie, maar 'n werkorganisasie het sosiale en sielkundige kenmerke van sy eie wat onafhanklik van tegnologie bestaan. 'n Sosio-tegniese stelsel moet ook die finansiële voorwaardes van die industrie waarvan dit 'n deel is, nakom. Dit het inderdaad sosiale, tegnologiese en ekonomiese dimensies waarvan almal interafhanklik is, maar waarvan almal onafhanklike waardes van hulle eie het.

'n Sosio-tegniese stelsel word beskou as 'n *oop* eerder as 'n *geslote* stelsel: dit is verwant aan sy omgewing deur uitruilprosesse en is in staat om 'n *stabiele toestand* uit verskillende omstandighede en op verskillende maniere te bereik. Die sosio-tegniese konsep het die raamwerk vir studie oor die steenkoolmynbedryf in Brittanje en die katoenindustrie in Indië voorsien waarvan beide die stelling ondersteun het dat daar 'n graad van organisatoriese keuse in 'n gegewe tegnologiese situasie is, dit is die groepering van take in rolle en die sosiale verhoudings tussen rolspelers wat afgewissel kan word. Die keuse wat deur die bestuur gemaak is, is gesien as afhanklik van sekere veronderstellings oor wat die doeltreffendste sou wees. In plaas van die bestuur se tradisionele veronderstelling van produksieingenieurs, naamlik hoë graad van taakspecialisasie, beskouing van werknemers as geïsoleerde individue, aparte beplanning, koördinering en kontrolefunksies van die werkgroep het die navorsers die doelbewuste skepping van werkgroepe voorgestaan wat bestaan uit werknemers wat in staat is om verskeie take te verrig en die herstel van 'n mate van verantwoordelike outonomie in hierdie groepe sodat hulle hulle eie aktiwiteite kan reguleer en koördineer waarin hulle vergoeding direk verband hou met die kwantiteit en kwaliteit van hulle uitset. Veranderinge van hierdie aard is in albei situasies gemaak en die resultaat was 'n aansienlike verbetering in produktiwiteit en moraal.

Ander outeurs het die moontlikheid en belangrikheid van die keuse van sosiale organisasie binne gegewe tegnologiese beperkings beklemtoon. Child (1973) het byvoorbeeld daarop gewys dat die *strategiese keuses* wat deur *dominante koalises* in organisasie gemaak is nie net beïnvloed word deur faktore soos tegnologie en grootte nie, maar ook hulle eie vooroordele en sienings van die situasie en hulle vermoë om hulle omgewing te beïnvloed aantoon. Enige keuse kan 'n kompromis tussen botsende prioriteite wees. Verdere werk deur lede van die *Tavistock Instituut* het die probleme in baie situasies waarin dieselfde soort korrespondensie tussen *taakgroepe* en *waarnemende groepe* (sosiaal ondersteunde *informele* groepe) soos dit moontlik was in die mynbedryf- en katoenindustriestudies beklemtoon. As sulke keuses en kompromieë egter belangrik is dan is die waardes en doelwitte van diegene wat in 'n posisie is om hulle te beïnvloed 'n deurslaggewende deel van enige verduideliking.

□ Die sosiale aksiebenadering en *oriëntasies ten opsigte van werk*

'n Tweede en meer fundamentele kritiek ten opsigte van die tegnologiese implikasie benadering was meer gemoeid met die aanvaarde verhouding tussen spesifieke rolstrukture, tegnologies vasgestel of nie, en houdings en gedrag en het die belangrikheid van die verwagtings en *oriëntasies ten opsigte van werk* van die rolspelers in enige

verduideliking of sosiale verhoudings in die industrie beklemtoon. In 'n relatief vroeë studie het die afwesigheid van byvoorbeeld die *taakkenmerke* en houdings en gedrag gelei tot die suggestie dat hoewel werknemers met 'n dorpsagtergrond meer komplekse en intrinsiek interessante werk verkies, werknemers met 'n *groot stad* agtergrond verskillende *motiveringspredisposisies* gehad het en die grootste moontlike vergoeding vir die mins veeleisende take verwag het. Hierdie klem op die belangrikheid van die rolspeler se definisie van die situasie is 'n kritiek van beide die menseverhoudinge- en die *tegnologiese implikasie* benadering en is al geassosieer met die groei van 'n alternatiewe *sosiale aksie* benadering tot die studie van industriële houdings en gedrag.

Die mees direkte kritiek teen die tegnologiese implikasie benadering uit hierdie oogpunt het gekom in 'n area waar dit die sterkste gelyk het, naamlik studies van die motormonteerbaan. Baie navorsing het die wyse waarop hierdie produksiestelsel bestaan, naamlik uit onvermydelik hoogs gefragmenteerde en herhalende take met min intrinsieke bevrediging, die vorming van sosiale groeperings van enige soort en bestuur-werknemer verskillende beklemtoon. Die werknemer is onder aansienlike druk geplaas en het min geleenthede vir promosie of beloning anders as relatiewe hoë vergoeding. Daar was egter onreëlmatige bevindings. Daar is getoon hoe die aanstelling van 'n nuwe bestuurder tot die verbetering in industriële en interpersoonlike verhoudings kan lei. Daar is geredeneer dat tegnologie nie die verskillende staakrekords van motormaatskappye in Brittanje wat dieselfde produksiestelsel gebruik, kan verklaar nie. Ander het werksuitbreiding, werkrotasie, groepwerk of die gepaste styl van toesighoudende leierskap wat sal lei tot groter sosiale tevredenheid vir werknemers bespreek. Gedurende die bestudering van *welgestelde werknemers* in drie maatskappye in Luton het Goldthorpe en sy kollegas ontdek dat hoewel monterbaanwerknemers nie van die take wat hulle moes uitvoer gehou het nie dit nie geassosieer is met enige duidelike ontevredenheid met die werk, die onderneming as werkgewer of die bestuur of toesighouers nie. Hierdie werknemers wou nie noue sosiale verhoudinge met kollegas of ondersteunende toesighouding gehad het nie. 'n Goeie toesighouer sou iemand wees wat hulle sou uitlos. Die navorsers het hierdie bevindinge verduidelik dat dit as gevolg van die werknemers se instrumentele oriëntasie tot werk is, dat hulle na 'n hoë vlak van ekonomiese vergoeding by die werk streef om uitgawes op hulle huise en gesinne wat van sentrale belang in hulle lewens is, te betaal. Hierdie verklaring is ondersteun deur die bevinding dat in die ander twee fabriek wat bestudeer is, naamlik 'n chemiese prosesproduksieaanleg en 'n ingenieursproduksiefabriek, dieselfde oriëntasie ten opsigte van werk met soortgelyke houdings en gedrag geassosieer is ten spyte van tegnologiese verskille (Goldthorpe *et al.*, 1968:178).

Goldthorpe en sy kollegas suggereer dat oriëntasies ten opsigte van werk grootliks buite die fabriek gevorm word. In die geval van die *welgestelde werknemer* word oriëntasies deur hulle gesinne, gemeenskappe en klassituasies beïnvloed. In toestande van permanente werk is werknemers geneig om hulle werkplek in ooreenstemming met hulle oriëntasies te kies wat lei tot 'n grootliks selfgeselekteerde werksmag met gedeelde verwagtinge. Optrede en gedrag by die werk moet dus verklaar word deur te verwys na nie-werk faktore en nie in terme van die sosiale stelsel van die fabriek nie. Hierdie redenasie het steun ontvang van Ingham se studie van die verhouding tussen fabrieksaanleg en afwesigheid en werkomset.

Die klem op die outeur se definisie van die situasie in die *sosiale aksie*-benadering voorsien 'n waardevolle middel tot die verbetering van die funksionalistiese wyse van verduideliking in die meeste beklemtonings van die belangrikheid van tegnologie (en ook van die sielkundige veronderstelling dat daar universele menslike behoeftes is). Dit het ook aanleiding gegee tot 'n aantal interessante ondersoeke van die *beeld van die samelewing* van verskillende tipes werknemers, hulle moontlike oorsprong in die werks- en gemeenskapsondervindings en hulle implikasies vir houdings en gedrag by die werk wat waardevol was ten einde navorsing tot verby die *fabriekshekke* uit te brei. Dit was ook van waarde deurdat dit die aandag gevestig het op die verskillende maniere waarop prosesse in die werkplek kan lei tot seleksie of selfseleksie van 'n spesifieke werkkrag. Die sentrale konsep *oriëntasie ten opsigte van werk* is egter nie sonder probleme nie.

Eerstens is dit nie duidelik dat alle werknemers duidelik gedefinieerde prioriteite ten opsigte van hulle werk het nie, of as hulle het of dit suksesvol ondersoek kan word nie. Tweedens sluit oriëntasies ten opsigte van werk nie gewoonlik een oorheersende prioriteit (op die wyse waarop die *welgestelde werknemers* die belangrikheid van hoë inkomstes beklemtoon) in nie, maar bevat 'n aantal onmeetbare doelwitte welke hiervan beklemtoon sal word hang af van die konteks. Daniels & Gagala (1985) toon byvoorbeeld aan hoe verhogings in lone in die konteks van die onderhandeling van 'n produktiwiteits-ooreenkoms vereis word terwyl werksbevreëdiging in 'n latere konteks van werk onder die nuwe ooreenkoms beklemtoon word. Daniels voer aan dat verskillende oorwegings waarskynlik belangrik is in die verklaring van werkskeuse, optrede in 'n werk en die rede waarom 'n werk verlaat word. Verder kan daar nie aangeneem word dat oriëntasies ten opsigte van werk normaalweg heeltemal of selfs hoofsaaklik beïnvloed word deur nie-werk faktore nie. In hierdie geval was ook die *welgestelde werknemer*, wie se werk van so min intrinsieke betekenis vir hulle was, atipies.

Meer dikwels beïnvloed werksondervinding die oriëntasies ten opsigte van werk. Dit het geblyk die geval te wees vir diegene wat die industrie vir die eerste keer betree en het in baie gevalle so gebly. As die werksondervinding die definisies van die werksituasie beïnvloed, moet die tegnologie en ander aspekte van die werksituasie beskou word as van potensiële belang in die verklaring van patrone in sosiale verhoudinge, houdings en optrede. Sekere krisissituasies soos stakings, werkloosheid en oorbodigheid kan lei tot merkbare veranderinge in definisies van die werkverhouding. Verder kan nie-werk faktore soos die gemeenskapsituasie van die werknemer deel wees van die produk van die industriële agtergrond en tradisies van die konteks, soos byvoorbeeld in mynbou en skeepsbou. Laastens bly die invloed van oriëntasies ten opsigte van werk op gedrag in die arbeidsmark problematies. Genoegsame kennis van die kenmerke van verskillende soorte werk en ware geleenthede is noodsaaklik om 'n oriëntasie ten opsigte van werk in die hand te werk wat die werknemer se doelwitte sal vervul. Die bestaan van *interne* arbeidsmarkte binne maatskappye en die afwesigheid van gedetailleerde en akkurate inligting oor poste maak dit in baie gevalle onwaarskynlik, net soos in die geval van werkloosheid of 'n beperkte reeks poste in 'n spesifieke area. In sulke gevalle kan die oriëntasies ten opsigte van werk heterogeen wees tensy gedeelde voor-werk sosialisasie homogeniteit veroorsaak het met gevolge vir houdings en gedrag by die werk wat baie onduideliker is as in die geval van die *welgestelde werknemer*.

2.3 SAMEVATTING

'n Verklaring van sosiale verhoudinge en gedrag in die werkplek kan dus nie alleenlik afhang van die aard van die werknemers se *oriëntasies ten opsigte van werk* nie. Dit word ook nie alleenlik bepaal deur die tipe tegnologie nie. Sekere onlangse studies het gepoog om aan te toon hoe hierdie en ander faktore in 'n sekere situasie op mekaar inwerk en alles moet in aanmerking geneem word om 'n bevredigende verklaring te voorsien. Sosiologiese ontleding moet gemoeid wees met *struktuur*, dit wil sê die fisiese en sosiale beperkings op menslike aksie sowel as menslike aksie, dit wil sê die wyse waarop 'n mens die sosiale wêreld saamstel en interpreteer. Onlangs is nuwe lewe gegee aan debatte oor die gepaste raamwerk vir ontleding deur die bydraes van diegene wat 'n Marxistiese benadering, gefokus op die kapitalistiese arbeidsproses voorstaan (Nichols, 1980). So 'n perspektief beklemtoon die spesifieke geskiedkundige hoedanigheid en veranderlikheid van spesifieke patrone in die sosiale verhoudinge in die werkplek. Die werkplekgedrag moet gesien word in die konteks van bestuur se pogings om hulle werknemers te beheer. Die invloed van bestuurstrategieë word ook beklemtoon in die hoogs geoutomatiseerde olienwyerheid.

HOOFSTUK 3

VAKBONDE SE PERSEPSIE VAN PRODUKTIWITEIT

3.1 INLEIDING

Persepsies is hoofsaaklik kognitiewe prosesse wat gepaard gaan met die stimulerings van een of meer sinne en wat 'n individu in staat stel om inligting uit sy eksterne of interne omgewing te ontvang en te verwerk. Vorige ervarings in persepsies speel 'n baie belangrike rol volgens Gouws *et al.* (1979:329). Persepsies kan dus negatief of positief wees.

Die bestuur weet dat produktiwiteit die verhouding is tussen insette en uitsette. Die vakbonde deel hierdie persepsie in die negatiewe konteks en daarom word 'n duidelike onderskeid tussen produksie en produktiwiteit getref. Die vakbonde ondersteun 'n verhoging in produksie omdat produksie vir die vakbond die kwantiteit van goedere impliseer. Dit is vir die vakbonde voor die handliggend dat hoe meer goedere vervaardig word die gemeenskap meer welaf sal wees in terme van kleding, voeding, behuising en die algemene lewenstandaard van die werknemer.

Soos genoem ondersteun die vakbonde die verhoging in produksie wat volgens hulle prakties uitvoerbaar is deur meer mense in diens te neem en meer industrieë aan te lê. Die gedagte dat die produktiwiteit van die werknemers wat reeds in diens staan verhoog moet word, word nie deur die vakbonde ondersteun nie. Vakbonde se persepsie van produktiwiteit is negatief. Die bestuur moet daarom 'n persepsieverandering laat plaasvind en dit kan hoofsaaklik deur opvoeding en opleiding gedoen word. Geloofwaardigheid in produktiwiteit as 'n positiewe ervaring moet gekweek word. 'n Vakbondperspektief tot produktiwiteit word hierna bespreek.

3.2 VAKBONDERSPEKTIEF VAN PRODUKTIWITEIT

COSATU, die grootste vakbondfederasie in Suid-Afrika, gaan van die standpunt uit dat produktiwiteitsverhoging die skepping van nuwe werkgeleenthede benadeel aangesien minder werknemers benodig word om groter volumes te kan produseer. Hoër lone kan

volgens die vakbond tot gevolg hê dat werknemers minder hoef te werk ten einde die vrug van hulle arbeid te kan geniet. Dié siening hou verband met hulle eis om verkorte werkure.

COSATU is verder van mening dat verhoogde lone nie 'n uitwerking op die aantal werknemers het nie aangesien addisionele koopkrag geskep word, dit wil sê 'n groter vraag na goedere en gevolglik 'n groter vraag na arbeid en gevolglik kan produktiwiteit verhoog. Die unie se welvaartsfilosofie blyk duidelik uit die volgende standpunt: "There is an economic cost to apartheid capitalism as well. Paying very low wages has led to high profits. But it has also meant that there is a vast consumer market with many needs for housing, food, clothing and so on - but no money to buy those needs." (Anon., 1987:1.)

Tydens een van COSATU se vergaderings het 'n amptenaar verklaar dat hy glo dat Suid-Afrika alleenlik by 'n hoë produktiwiteitsyfer sal baat indien die voordele van hierdie produktiwiteit direk teruggevoer word na die werknemers. Hy het beweer dat as gevolg van die tripartistiese stelsel blanke kapitaliste ryker word terwyl die werknemers op die fabrieksvloer verarm. Die werknemers moet die voordeel van hoër produktiwiteit smaak en derhalwe sal al drie partye, naamlik die werkgewers, werknemers en die staat byeen moet kom om te besin oor die herverdeling van rykdom (Anon., 1987:1).

Daarteenoor impliseer 'n gesonde bestuursfilosofie dat stimulasie van die ekonomie op makrovlak teweeg gebring moet word deur 'n vermindering in staatsuitgawes, 'n vermindering in direkte belasting, laer rentekoerse, privatisering en nywerhede, finansiering en aansporing van kleinnyweraars. Ten spyte van dié siening van COSATU sal die benadering van gesamentlike probleemoplossing ten opsigte van produktiwiteit ernstige oorweging deur die bestuur geniet en sal daar gepoog word om vakbonde te onderrig op hierdie gebied.

In die meeste ondernemings is arbeid die grootste inset en die vrees by die vakbond is dat produktiwiteit werkgeleenthede en die eliminering van surplus poste sal meebring. Uitsette mag ook verhoog word deur verhoogde aankope van kapitale toerusting wat daartoe aanleiding sal gee dat arbeid nie meer 'n as 'n inset nodig is nie. Kortom, verhoogde produktiwiteit se eindresultaat is werksvermindering.

Tweedens sal produktiwiteitsvoorstelle van die bestuur se kant af 'n vermindering in die aantal posgrade en gevolglik 'n verhoging in die buigbaarheid van arbeid impliseer. Die vakbond voel dat dit die uitbuiting van hulle lede sal verhoog.

Derdens kan arbeidskoste verminder word deur 'n verlaging in oortyd en die verkorting van etenstye en teepouses. In die Suid-Afrikaanse konteks kan vakbonde met die

verlaging in oortyd saamgaan met dié voorbehoud dat hulle lede steeds dieselfde lewenspeil kan handhaaf sonder oortydbetaling, as met oortydbetaling. Verkorte etenstye en teepouses wat met die toestemming van werknemers wetlik toelaatbaar is, is totaal onaanvaarbaar vir die vakbond.

Vierdens bepleit die vakbonde daaglik 'n "living wage" en produktiwiteit druis direk daarteen in. Sonder gewaarborgde aansporingslone sal vakbonde nie produktiwiteit implementeer nie omdat die persepsie is dat produktiwiteit die vakbonde verarm.

3.3 PRODUKTIWITEIT EN LONE

Die hoofdoelwit van 'n vakbond is om maksimum lone vir hulle lede te bewerkstellig aangesien dit vir die vakbondlede welvaart inhou.

Na aanleiding van die vakbonde se persepsie van produktiwiteit word die volgende afleidings gemaak:

- Suid-Afrika het 'n kapitalistiese ekonomiese stelsel wat impliseer dat eienaarskap in die hande is van die eienaarsklas, terwyl die res van die bevolking hulle arbeid moet verkoop. Teoreties is werknemers vry om hulle arbeid te verkoop, maar prakties word werknemers gedwing om 'n werksaanbod onvoorwaardelik aan te neem alhoewel hongerlone betaal word.
- Geskoolde werkers is min en daarom word hulle hoë lone betaal terwyl daar vir ongeskoolde werkers min werkgeleenthede bestaan waarvoor hulle hulle arbeid kan aanbied. Omdat daar 'n ooraanbod van ongeskoolde werkers is, is die loon wat ongeskoolde werkers ontvang ook laag. Ongeag of die produktiwiteit verhoog, konstant ly of verlaag, sal die ongeskoolde werker se loon steeds laag bly, want daar is altyd 'n ander een met wie hy vervang kan word.

Om die bostaande afleidings te staaf, word dit wat die vakbond glo puntsgewys weergegee:

- Indien werknemers meer produseer, sal produksiekoste laer wees en dienooreenkomstig die koste van die individuele item.
- Laer produksiekoste impliseer laer eenheidspryse. Die werknemer sal hierby baat aangesien voedsel, kleding en ander noodsaaklikhede goedkoper sal wees.
- Die lewenskoste van die werknemer is laag en dus is hoë lone nie so 'n noodsaaklikheid nie.

- Hoër produktiwiteit lei in werklikheid tot 'n verlaging in lone van veral die ongeskoolde werker in vergelyking met dit wat die ongeskoolde werker sou gekry het voor die verhoging in produktiwiteit.

3.4 GEVOLGE VAN DIE VAKBONDE SE PERSEPSIE VAN PRODUKTIWITEIT

Die Suid-Afrikaanse Raad van die Internasionale Metaalwerkersfederasie (Anon., 1989:66) beweer dat duisende werknemers hulle werk verloor het in 1985 en 1986 weens werksvermindering wat te wyte was aan die ekonomie wat op 'n absolute laagtepunt was.

Dieselfde federasie beweer dat die ekonomie in 1989 in 'n groeifase was aangesien meer motors vervaardig is, meer yster en staal gegiet is en in die algemeen meer goedere in die winkels verkoop is.

Werksvermindering is vir die vakbonde een van die grootste dilemmas van die laat 1980's en die vroeë 1990's. Ondernemings verklaar mense oortollig al is die winste goed en voer die ontwikkeling van nuwe tegnologieë aan as verskoning daarvoor.

Vakbonde en ondernemings moet deur middel van deelnemende bestuur, wat hoofsaaklik werknemersdeelname impliseer, oor produktiwiteit onderhandel en mekaar konsulteer sodat produktiwiteit as geloofwaardige, sigbare entiteit ervaar kan word. Die fase van produktiwiteitsonderhandelinge word nou betree en alhoewel dit 'n nuwe fase is in Suid-Afrika hou die onderhandelinge voordele in vir die werkgewer en die vakbond. Vir die vakbond en sy lede is dit meer lonend om oortolligheid te verhoed en om die lede in hulle permanente werksgeleenthede te hou.

3.5 ONDERHANDELINGSRIGLYNE VIR VAKBONDE INSAKE PRODUKTIWITEIT VOLGENS DIE SUID-AFRIKAANSE RAAD VAN DIE INTERNASIONALE METAALWERKERSFEDERASIE

Vakbonde is deeglik bewus van die teeneise van bestuur tydens onderhandelinge wat produktiwiteitsimplikasies het. Die onderstaande riglyne word bespreek soos gesien deur die vakbonde (Anon., 1989:5):

- Vakbonde moet produktiwiteitsonderhandelinge apart hou van loononderhandelinge. Bestuur moenie produktiwiteitseise inisieer voordat die vakbond die “living wage” waarvoor hulle beding het gekry het nie.
- Oortolligheid moet deur die bestuur onderhandel word. ’n Ooreenkoms moet verkry word sodat geen werknemer ontslaan/oortollig verklaar sal word tensy daar ’n dissiplinêre oortreding was of ’n tekort aan werk ondervind word nie. Dit verhoed dat iemand oortollig verklaar sal word op grond van die ontwikkeling van nuwe tegnologie of om ander produktiwiteitsredes.
- Ondernemings moet verseker dat hoër produktiwiteit aanleiding sal gee tot hoër produksie en nie tot minder werknemers nie. ’n Ooreenkoms moet verkry word dat werkgeleenthede nie verminder sal word nie.
- Die bestuur moet altyd daaraan herinner word dat Suid-Afrika se grootste probleem werkloosheid is. Werkseleenthede moet geskep en nie vernietig word nie.
- Ondernemings moet verplig word om hulle produktiwiteitsyfers te verklaar en ten minste 50 persent van die winste moet in die werknemers se lone teruggeploeg word. Die ander 50 persent moet gebruik word om ’n ooreengekome nuwe aantal werkseleenthede te skep. Hoër produktiwiteit moet teruggeploeg word in die werknemers wat die hoër produktiwiteit vir die onderneming moontlik maak.

3.6 VAKBONDE EN GEHALTEKRINGE

Die grootste bekommernis van vakbonde is dat die bestuur nie konsulteer voordat gehaltekringe geïmplementeer word nie.

Die gevoel is ook dat gehaltekringe geen werklike voordeel vir die werknemer inhou nie en dat dit gebaseer is op die beginsel van erkenning. Vakbonde beoog skemas wat ’n direkte invloed het op die verhoogde inkomste van die deelnemers aan die skema.

□ Gevallestudie: Toyota

Die Suid-Afrikaanse Raad van die Internasionale Metaalwerkersfederasie (Anon., 1989:61) is van mening dat *Toyota* die eerste gehaltekringprogram in 1984 geïmplementeer het. Spanleiers is deur die bestuur genomineer en gestuur vir opleiding in probleemoplossingsmetodes. Teen 1986 het *Toyota* sowat 50 gehaltekringspanne in werking gehad.

Sommige deelnemers was baie positief omtrent die program. Opmerkings soos: “...gehaltekringe ontwikkel mense wat wil dink ...” is gemaak.

Die vakbond betrokke by die implementering van die program, naamlik NAAWU was nie so entoesiasies gewees nie. Die werknemerverteenwoordigers wat suspisies omtrent die instelling van hierdie program en wat die werklike bedoeling van die bestuur daarmee was. Kommentaar van die vakbond was dat gehaltekringe 'n goeie program vir die bestuur is omdat die bestuur mense op die werksvloer gebruik om uitvoering aan hulle wense te gee.

Werknemerverteenwoordigers was van mening dat die program deur 'n klein groepe leiers en toesighouers beheer is en alhoewel die werknemers verantwoordelik was vir die sukses van die program het die leiers en toesighouers die eer daarvoor gekry.

Dit kom dus daarop neer dat die vakbonde gehaltekringe as 'n beperkte vorm van deelname sien omdat die werknemer net in sy werkplek betrokke is en amper geen invloed kan uitoefen op probleemoplossing en die verhoging van produksie nie. Behalwe erkenning hou die program geen tasbare voordele in vir die werknemer nie.

3.7 DIE BESTUUR VAN PRODUKTIWITEIT

Soos vooraf bespreek is die wetenskaplike bestuur van mense die kern van produktiwiteit. Belangeloosheid en onkunde, veral in die geledere van die werknemers kan herlei word na ongeveer 90 persent van die probleme wat met produktiwiteitsverhoging ondervind word (Pieterse, 1988:24).

Dit is dus belangrik dat gesonde arbeidsverhoudinge, indiensnemingspraktyke, prestasiebeoordeling en kommunikasie toegepas moet word. Bostaande aspekte is die essensie van effektiewe bestuur in 'n produktiwiteitsgerigte onderneming en word vervolgens bespreek aan die hand van Pieterse (1988:41).

3.7.1 Arbeid

'n Voorvereiste vir die realisering van hoër produktiwiteit is die daarstelling van gelukkige en tevrede werknemers wat doelgerig opgelei is om 'n taak volgens duidelik gedefinieerde vereistes en doelwitte uit te voer. Daarom is dit belangrik dat die totale organisering en ontwikkeling van mannekrag effektiewe aandag sal geniet.

3.7.2 Organisasiestruktuur

Die oogmerk met 'n organisasiestruktuur moet duidelik gedefinieer word met inagneming van die volgende:

- Wat wil met die organisasiestruktuur bereik word?
- Wie is die teikenpopulasie?
- Aan watter vereistes moet betrokke persone voldoen?
- Op watter wyse maak die struktuur vir die bevordering van alle werknemers voorsiening?
- Hoe sal die organisasiestruktuur bydra om mense te motiveer?
- Tot watter mate sal die organisasiestruktuur produktiwiteit bevorder?
- Is die werklading per persoon optimaal en watter metode word gevolg om die optimale werknemerskorps te bereken?
- Op watter wyse sal die skakeling horisontaal en vertikaal plaasvind en hoe sal dit die onderneming beïnvloed en bydra om die sleuteloogmerk te bereik?
- Sal effektiewe delegering en deelnemende bestuur toegepas kan word?
- Op watter wyse sal die struktuur die uitset van elke persoon verhoog?
- Op watter wyse sal skakeling met ander afdelings plaasvind om kennis uit te ruil en kontinuïteit te verkry?
- Is die pos- en manspesifikasie feitelik en akkuraat opgestel en hoe pas dit in in die organisasiestruktuur om effektiwiteit te verseker?
- Is alle alternatiewe oorweeg?
- Watter maatreëls is getref om nadelige gevolge te verhoed?

Hoewel die organisasiestruktuur in 'n mate abstrak en denkbeeldig kan voorkom, bestaan dit werklik en word elke persoon in die onderneming daardeur geraak. Dit is egter belangrik om te onthou dat die organisasiestruktuur met behulp van 'n hulpmiddel soos die organisasiekaart (-skema of -plan) gevisualiseer word. Die organisasiekaart kom rigied voor terwyl die werklike organisasiestruktuur voortdurend verander omdat dit uit persone bestaan en in 'n dinamiese wisselwerking met die omgewing verkeer. Dit is hieruit dus duidelik dat die organisasiestruktuur nooit as permanent beskou moet word nie (De Bruyn, 1984:50).

Die organisasiestruktuur van 'n onderneming of 'n afdeling is deel van die mannekragbeplanning, ook deel van die onderneming se strategie. Schutte (1983:48) bevestig dat die etniese verskuiwing in die samestelling van die werksmag en die veroudering van die blanke mannekragkorps by mannekragbeplanning in berekening gebring moet word.

Die beskikbaarheid van mannekrag moet deur die entrepreneur benut word om 'n raslose, geslaglose organisasiestruktuur daar te stel wat gelyke bevorderingsmoontlikhede aan alle persone sal bied. Die stap sal ook as motivering vir ander bevolkingsgroepe dien. Nie net kan die stap bydra tot 'n groter gevoel van betrokkenheid, erkenning en deelname nie, maar vir die swarte veral word groter definisie aan sy lewe verskaf. Ondernemings het tot die sensitiewe stap oorgegaan en uitstekende resultate ten opsigte van die breër aanwending van alle mannekrag verkry wat tot verhoogde produktiwiteit gelei het. Daar moet op gelet word dat die stap uiters sensitief is en deeglike beplanning en goeie kommunikasie vereis.

3.7.3 Indiensneming en opleiding

Die oogmerk van indiensneming en opleiding is om die mees geskikte persoon te bekom wat aan al die vereistes van die spesifiek gedefinieerde posbeskrywing en posspesifikasie voldoen. Die opstel van 'n posbeskrywing om 'n spesifieke persoon te akkommodeer is teenproduktief want dan word die persoon se behoeftes bevredig en nie die oogmerke van die onderneming nie.

3.7.3.1 Posbeskrywing

'n Posbeskrywing is 'n stel vereistes wat die pligte en verantwoordelikhede verbonde aan 'n spesifieke pos omskryf. Met die opstel van die vereistes moet die volgende in ag geneem word:

- Presies watter take moet uitgevoer word.
- Hoe moet die take gedoen word; standarde is van belang.
- Wanneer en waarom moet dit gedoen word.

Posbeskrywings hou voordele in vir vakbonde aangesien vakbondlede in die proses werksvervreemding kan uitskakel. Die bestuur moet die vereistes op 'n geloofwaardige en konsekwente wyse toepas.

3.7.3.2 Posspesifikasie

Die oogmerk met 'n posspesifikasie is om 'n aantal vereistes daar te stel waaraan 'n bekleër moet voldoen om 'n spesifieke pos te kan beklee. Die opstel en aanvaarding van die vereistes dien as riglyne by indiensneming en is 'n gesamentlike taak van die afdelingsbestuurder en die toesighouer.

By die opstel van 'n posspesifikasie moet daar op die volgende punte gelet word:

- Watter spesifieke pos is ter sprake?
- Stel 'n lys op. Al die vereistes met spesifieke verwysing na vaardighede, vorige ondervinding, gesondheidstoestand (hoogtevrees, engtevrees, gebruik van pasaangeërs, kleurblindheid en epilepsie), kriminele rekord, drank- en dwelmmisbruik, aanpasbaarheid, kommunikasievermoë, verantwoordelikhedsin, leierseienskappe, finansiële status, ambisie, huwelikstatus, kerkverband en die vermoë en bereidwilligheid om skofte te werk kom op die lys voor en dien as riglyne by die oorweging van 'n potensiële werknemer.
- Die vereistes waaraan voldoen moet word, moet spesifiek uitgelig word. Persone wat nie aan die vereistes voldoen nie, sal nie verder vir die pos oorweeg word nie.
- Klassifiseer die res van die vereistes in orde van belangrikheid.

3.7.3.3 Indiensneming

Die personeeldepartement doen die eerste siftingsproses aan die hand van die oorwegings wat as voorvereistes uitgelig is. Die toesighouer en 'n lid van die personeeldepartement voltooi die indiensenemingsonderhoud en kies die mees geskikte kandidaat aan die hand van die vereistes.

Al die aksies in 3.7.3.1 tot 3.7.3.3 genoem is daarop gerig om tyd optimaal te benut en objektiewe indienseneming aan die hand van die aanvaarde vereistes te doen om 'n geskikte kandidaat te bekom. Die prys wat betaal word weens nie-voldoening aan die vereistes weens swak indienseneming is hoog en 'n voorbeeld van onproduktiwiteit.

3.7.3.4 Opleiding

Allenbach (1983:21) definieer bestuur as "... die bereiking van resultate deur mense..." wat daarop dui dat bestuurders werknemers meer nodig het as wat werknemers bestuurders nodig het. Resultate kan slegs bereik word as die take gedefinieer en die personeel binne die optimale tydperk opgelei word om gespesifiseerde take die eerste keer reg te doen.

Met diensaanvaarding word die werknemer volledig ingelig oor presies wat van hom verwag word. Alle tersaaklike inligting, in die vorm van 'n inlywingshandleiding betreffende die onderneming, organisasiestruktuur, werkure, verlof en ander sake van

belang moet volledig deur die toesighouer met die persoon behandel word. Al die aksies is daarop gerig om die persoon nie net te laat tuis voel nie, maar ook deur evaluering te verseker dat die persoon werklik verstaan wat van hom verwag word.

Die persoon se ontwikkelingspad, met teikendatums en opleidingshandleidings word uitgestip en voortdurend opgevolg.

Produktiwiteit word deur middel van doelgerigte opleiding verbeter. Dit verseker dat die persoon binne die kortste moontlike tyd opgelei word om spesifieke take volgens vereistes die eerste keer reg te doen.

'n Doelgerigte en gestandaardiseerde indiensnemings- en opleidingsstelsel verseker dat hoë standaarde gehandhaaf word, nie-voldoening aan vereistes verhoed en mannekrag optimaal benut word. Hierdie aksies sal daartoe bydra dat die koste van insette ten opsigte van arbeid verlaag.

3.7.4 Prestasie- en merietebeoordeling

Die oogmerk met prestasiebeoordeling is om aan die werknemer erkenning te gee vir die mate van sukses waarmee hy sy doelwitte gedurende die jaar bereik het. Die prestasiebeoordeling en prestasiegesprek is vir die werknemer die totale evaluering van al sy pogings gedurende die jaar en moet as sulks erken word. Sy loopbaan, werksgeluk asook die toekoms van die produktiwiteits- en kwaliteitsverhogingsprogram sal tydens die onderhoud bepaal word. Miskienning van die persoon se suksesvolle pogings sal hom so demoraliseer dat enige moontlikheid op verdere pogings tot produktiwiteitsverhoging baie gering sal wees. Piamonte (1979:580), Bain (1982:167) en Pieterse (1988:37) gaan verder en beskryf die volgende probleme in verband met doelwitbereiking en vergoeding:

- 'n Ongemotiveerde persoon behaal steeds lae prestasies alhoewel hy oor die kennis en vermoë beskik en die verwagte eindresultaat besef.
- Daar is 'n verskil in persepsie tussen die werkgever en die werknemer betreffende die definisie van wat 'n prestasie werklik is.
- Merietebeoordelingskemas funksioneer selde goed weens die klein verskil in vergoeding vir normale en bo-normale prestasies. Die waarde van vergoedingskemas kan so verval.
- 'n Werknemer weet nie waarvoor hy werklik vergoed word nie.

Al bogenoemde afwykings moet in ag geneem word tydens die opstelling van die vereistes vir die prestasie- en merietebeoordelingsstelsel. Die beginsels van bonusse as vergoeding vir prestasies behaal, is omstrede. Moore (1983:17) is ten gunste van so 'n skema meer Etheridge (1984:1) verskil in die sin dat bonusse nie noodwendig tot verhoogde produktiwiteit sal lei nie. Hersey & Blanchard (1982:58) stel dat geld, status en sekuriteit Herzberg se higiënefaktore is. Geld is dus nie 'n motiveerder nie.

Daar moet egter 'n aanspooring vir die persoon wees. 'n Fyn balans tussen vergoeding of nie-vergoeding moet bereik kan word. Halse & Humphrey (1986:27) huldig ook hierdie benadering en beweer verder dat deelname, verantwoordelikheid, terugvoering, werkverrigting en monetêre vergoeding motiveerders is wat bestuurders kan aanwend om elke werknemer tevrede te stel om sy beste resultate te lewer.

Van die teorieë van Herzberg, Maslow, McGregor en Argyris byvoorbeeld onderskei net Herzberg duidelik tussen higiëniese faktore en motiveerders. Hersey & Blanchard (1982:57) stel dat Herzberg se motiveringsteorie kennis van die menslike aard, motiewe en behoeftes verskaf wat vir ondernemings en individue van onskatbare waarde is. Herzberg se motiveerders is kortliks die bereiking van doelwitte, erkenning vir suksesbereiking, werksuitdaging, bykomende verantwoordelikheid en ontwikkeling van die mens self. Herzberg se teorie kan dus as belangrik beskou word omdat sy onderskeiding tussen motiveerders en higiëne- faktore duidelik, maklik hanteerbaar en vir die bestuurder bruikbaar is. Die ander genoemde teorieë besit nie hierdie kwaliteite nie.

Verskeie outeurs wat genoem is, spreek hulle kommer uit oor die wyse van erkenning en merietebeoordeling en die negatiewe gevolge wat dit op produktiwiteitsverhoging het. Die kerngedagte is dat die werknemer moet ervaar dat sy individuele poging deur die bestuur raakgesien en erken word. Doelwitbestuur begin by die opstel van doelwitte en eindig by merietebeoordeling en die bepaling van ontwikkelingsbehoefte van elke werknemer. Elke stap is ewe belangrik en objektiwiteit moet behoue bly.

Die volgende aspekte moet tydens die opstel van die vereistes vir prestasiebeoordeling in ag geneem word:

- Wat is die doel met prestasiebeoordeling?
- Wie is betrokke?
- Op watter wyse/s sal die voorgestelde stelsel motivering bevoordeel?
- Op watter wyse/s kan die gevoel van eienaarskap ten opsigte van die onderneming verhoog word?

- Word die beeld van die onderneming hierdeur uitgedra?
- Sal die voorgestelde sisteem 'n groter gevoel van verantwoordelikheid meebring?
- Is die vergoeding aan die werknemers voldoende om as erkenning vir uitstekende prestasies aanvaar te word?

Die studie benadruk dat prestasiebeoordeling binne die kapitalistiese stelsel goed funksioneer. Vakbonde met onderhandelinge vir lede binne 'n belangegroep bemoeilik die doel en funksie van prestasiebeoordeling, aangesien 'n werknemer met 'n bogemiddelde prestasieaanslag net soveel finansiële voordeel trek as 'n ondergemiddelde werknemer.

Prestasie- en merietebeoordeling is 'n motiveerder al gaan dit net om die gesprek wat die werknemer met sy toesighouer kan voer rondom prestasie. Sodanige gesprek skep by die werknemer die gevoel dat die bestuur belangstelling toon in sy sienswyses en insette.

3.7.5 Handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge

Die belangrikheid van die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge kan nie genoeg beklemtoon word nie. Gesonde arbeidsverhoudinge is een van die sleutels tot sukses in die verhoging van produktiwiteit. Motivering vir die stelling word deur Flippo (1980: 138) en Famularo (1986:53) gegee.

- Dit is nie alleen genoeg dat 'n persoon in staat is om die werk te doen nie, hy moet ook bereid wees om die werk te doen.
- Daar moet 'n sekere mate van integrering van persoonlike en ondernemingsbelange wees indien effektiewe resultate bereik wil word. Wanneer die doelwitte van die onderneming met die behoeftes van die mens bots, is konflik onvermydelik. Bestuursaktiwiteite met betrekking tot die relativering en normalisering van bogenoemde word arbeidsverhoudinge genoem.
- Die primêre bestuursuitdaging is om 'n effektiewe integrasie tussen ondernemings- en individuele doelwitte tot stand te bring sodat produktiewe en kreatiewe samewerking tot 'n gemeenskaplike oogmerk lei.
- Die vier hoofkragte wat die bestuur dwing om by personeel- en verhoudingsaktiwiteite betrokke te raak, is die moontlike verhoging in effektiwiteit en produktiwiteit, regeringstussenkoms, vakbondtussenkoms en persoonlike etiese kodes. Hierdie vier hoofkragte is addisioneel tot die bestuur se terrein van besluitneming, wat tydens die opstel van die onderneming se produktiwiteitsverhogingsprogram en winsoogmerkplanne in ag geneem moet word.

Die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge in 'n onderneming is belangrik, niet net ter verhoging van produktiwiteit nie, maar ook vir die oorlewing van die onderneming. Flippo (1980:37) beklemtoon hierdie uitgangspunt deur na die problematiek van die mens te verwys en verklaar onder andere dat, om die gedrag van 'n persoon waar te neem een ding is, om dit te verstaan 'n ander, maar om die gedrag van 'n mens in 'n spesifieke rigting te beïnvloed, 'n verdere vraagstuk is. Beïnvloeding van die menslike gedrag benodig kennis van die menslike behoeftes.

Om gesonde arbeidsverhoudinge te kan handhaaf wat sal bydra tot die positiewe motivering van die werknemer moet die onderneming die volgende aksieterreine tydens die opstelling van die vereistes vir 'n produktiwiteitsverhogingsprogram in ag neem.

3.7.6 Behoeftes van die werknemers

Elke werknemer moet hom daarvan vergewis dat die behoeftes van die werknemers bevredig moet word. dit is egter nie so maklik om die behoeftes van mense te bevredig nie, want die mens is kompleks, subjektief en reageer op persepsies.

Dessler (1983:640) gaan voort en stel dat mense op 'n stimulus verskillend reageer. Tot 'n groot mate ontstaan die verskille in mense se persepsies en behoeftes. Mense reageer nie op die werklike stimulus nie, maar op die stimulus interpretasie. Persepsies is dus 'n belangrike bepaler van gedrag. Hoe die stimulus gedefinieer word, is weer afhanklik van die ondervinding van die verlede en wat die huidige behoeftes en waardes is. Opsommend gestel word ons gedrag teenoor mense nie gemotiveer deur die werklike stimulus daarbuite nie, maar persepsies van die stimulus. Ons persepsies word egter deur ons eie ondervinding, situasies en behoeftes verwring en deur faktore soos aandag, persoonlikheid en werkgroep beïnvloed.

Daar is verskeie wetenskaplik gefundeerde meetinstrumente beskikbaar om die behoeftes van mense te bepaal. Die teorieë van Maslow en Herzberg dien in die meeste gevalle as riglyn. Daar word aanbeveel dat 'n gekwalifiseerde persoon met die nodige ondervinding met die interpretering van die resultate behulpsaam sal wees.

3.7.7 Disiplinêre kode en grieweprosedure

Ondanks die beste voorkomingsprosedures sal konflik tussen werknemers en die onderneming voorkom. Daarom is dit belangrik om hierdie konflik vroegtydig te identifiseer en so gou moontlik op te tree. Die beste manier om griewe te hanteer, is om 'n

organisatoriese klimaat te ontwikkel waar griewe in die eerste plek nie plaasvind nie. Konstruktiewe hantering van griewe is afhanklik van die toesighouer se vermoë om die werknemer se ongelukkigheid te herken, te diagnoseer en korrektiewe aksies te loods alvorens die ongelukkigheid tot 'n formele grief ontwikkel.

Dit is dus belangrik dat alle betrokkenes (werknemers, toesighouers, werkvloerverteenwoordigers en vakbonde) op hoogte moet wees van die doelwitte van 'n grieweprosedure. Alle partye moet op hoogte wees van die betrokkenes en die grieweprosedure se verantwoordelikhede.

Dessler (1984:588) en Famularo (1986:61-111) stel voor dat elke onderneming oor 'n formele en effektiewe grieweprosedure sal beskik sodat elke werknemer sy griewe kan lig en die verwagting kan hê dat dit aandag sal geniet en positiewe terugvoering gegee sal word. Dit is belangrik dat 'n grieweprosedure vir alle werknemers (en veral vir die laevlakwerknemers) toeganklik is in die sin dat hulle die inhoud daarvan verstaan en begryp. Die blote feit dat die prosedures in Afrikaans of Engels beskikbaar is, is nie voldoende nie. Dit moet ook in een of meer swart tale (volgens behoefte) beskikbaar wees (Van Wyk, 1990:232). Dessler beskryf volledig hoe griewe hanteer moet word. Wat belangrik is, is dat werknemersprobleme belangrik is en die nodige aandag moet geniet. Let veral op na die volgende:

- 'n Funksionele en effektiewe grieweprosedure moet opgestel word sodat probleme vinnig en effektief tot bevrediging van alle betrokke partye opgelos kan word. Onderstaande aspekte is in die verband belangrik.
- Ondersoek en hanteer elke geval.
- Gesels met die werknemer oor sy grief, gee hom 'n regverdige kans om sy probleem te stel, dit wil sê, skep 'n luisteromgewing.
- Besoek die werksarea.
- Bepaal of daar enige getuienis is.
- Hanteer die vakbondverteenvoerder as 'n gelyke en hou die grieweondersoek privaat.
- Lig die toesighouer in.
- Moenie die saak met die vakbondverteenvoerder alleen bespreek nie.
- Moenie regstellende aksies terughou as die onderneming verkeerd is nie.
- Handhaaf 'n oopdeur beleid.
- Hanteer griewe so gou moontlik.

Uys (1985:191) het die aangeleentheid van griewehantering nagevors en 'n lys gemaak van aspekte wat nagekom moet word tydens die hantering van griewe.

Die primêre doelwit met 'n dissiplinêre kode en dissiplinêre prosedure moet wees om die individuele werknemer aan te moedig om sy gedrag te verbeter in plaas daarvan om te fokus op die oplegging van dissiplinêre strafmaatreëls (Van Wyk, 1990:235).

Elke onderneming moet in besit wees van 'n dissiplinêre kode wat onder andere die volgende insluit:

- 'n Uiteensetting van moontlike oortredings.
- Sanksiemaatreëls geassosieer met elke oortreding.
- Gevolge van sanksiemaatreëls op werknemers.
- Prosedures tydens dissiplinêre aksies.
- Pligte en verantwoordelikhede van die Arbeidsverhoudinge Departement.
- Pligte van die vakbondverteenvoordiger.
- Appèlprosedures.

Van Wyk (1990:238) spel dit duidelik uit dat dissiplinêre kodes en dissiplinêre prosedures voortdurend aangepas moet word. Die dissiplinêre kode moet effektief werk en deur alle partye as regverdig beskou word.

Uys (1985:197) het ook in hierdie verband 'n bydrae gemaak en, onder andere, die volgende eienskappe geïdentifiseer wat belangrik is vir die suksesvolle toepassing van dissipline:

- Dissiplinêre aksies moet sou gou moontlik na 'n oortreding geskied.
- Die toepassing van 'n dissiplinêre prosedure moet eenvormig regdeur die onderneming plaasvind.
- Wraakgedagtes mag geen rol speel nie.
- Billike behandeling is noodsaaklik.
- Werknemers moet voortdurende kennis neem van die aard en bestaan van die dissiplinêre prosedure.
- Opvolgesprekke is noodsaaklik.

'n Dissiplinêre kode is 'n stel vereistes bindend op alle persone in die onderneming wat kan dien as 'n verwysing van presies wat die onderneming van elke werknemer verlang, asook wat die werknemers van die onderneming kan verwag. Die inhoud van

die kode moet nie net in die besit van elke werknemer wees nie, maar moet ook deur vakbonde aanvaar word. Dissiplinêre prosedures moet regverdig en objektief wees, deur toesighouers hanteer en konsekwent toegepas word, en, moet gerig wees daarop om die werknemer te help om oortredings te verhoed.

Die voorkomingsmaatreëls moet in die vorm van 'n aksieplan uitgespel word wat die werknemer onderneem om uit te voer om verdere oortredings te verhoed. Produktiwiteit kan dus gemeet word aan die prys van nie-voldoening aan vereistes ten opsigte van appèlprosedures en verlore tyd. Min bestuursaksies is so tydrowend en vermorsend as dissiplinêre optredes en die gevolge van foutiewe aksies so fataal vir die onderneming.

Grieweprosedures gaan nou met dissiplinêre optredes saam. 'n Formele grieweprosedure wat die werknemers kan volg om hulle griewe op te los en om konflik te verhoed, is essensieel. Walsh (1979:5) en Beatty & Schneier (1982:30) stel tien punte van beraadhouding voor wat toesighouers kan gebruik in die oplossing van komplekse menslike probleme.

Die tien beradingsriglyne is die volgende:

- Teenwoordigheidsgedrag gedurende onderhoud.
- Aktiewe luisteraksie.
- Ondersteunende reaksie.
- Doelgerigte vraestelling.
- Reflekteer gevoelens.
- Reflekteer inhoud of bedoeling.
- Som gevoelens en inhoud op.
- Verduidelik terugvoering.
- Gee advies.
- Verkry verbondenheid tot verandering.

3.7.8 Kommunikasie

Kommunikasie is die vernaamste instrument waarmee die mens homself verstaanbaar kan maak, maar is die oorsaak van die meeste afwykings en probleme. Geen werknemer, verteenwoordiger of bestuurder kan enigsins effektief funksioneer as hy nie kan kommunikeer nie.

Die vermoë om te kan kommunikeer is dan ook 'n voorvereiste vir enige onderhandelaar. Roch (1985:80) beweer dat die meeste onderhandelars besef dat hulle deur middel van kommunikasie 'n direkte invloed op die moraal van die werknemerskorps kan uitoefen en dat 'n gemoedstoestand van positiewe gemotiveerdheid belangrik vir die toekomstige sukses van die onderneming is. Roch beklemtoon dat geen produktiwiteits- en kwaliteitsverhogingsprogram kan slaag sonder objektiewe en effektiewe tweerigting-kommunikasie nie. Volgens St. John (1983:71-73), McGregor (1967:151-153) en Fauconnier (1985:142) kom bepaalde probleme ten opsigte van kommunikasie voor. Die lys bevat slegs enkele voorbeelde:

- 'n Werknemer wil as 'n individu en nie net in groepsverband behandel word nie.
- Kompleksiteit van die nywerheid veroorsaak verdere komplikasies.
- 'n Gebrek aan gebalanseerde tweerigtingkommunikasie tussen werkgever en werknemer kan 'n gevoel van angs en bedreigde werksekuriteit by die werknemer veroorsaak. Geen persoon voel op sy gemak as hy nie vertikaal kan of mag kommunikeer nie of as sy probleme nie aandag ontvang nie.
- Die mens is geneig om selektief te luister en net te hoor wat hy graag wil hoor. Die boodskap kom soms nie oor nie.
- Ouderdomsverskille tussen toesighouer en werknemer strem kommunikasie.
- Probleme in kommunikasie is simptome van onderliggende verskille tussen betrokke partye. Daar word meer op die aard van die simptome gelet as om maniere te vind om kommunikasie te verbeter.
- Tweerigtingkommunikasie is die beste wyse waarop verseker word dat die ander presies verstaan wat gekommunikeer word. Kommunikasie is dus 'n proses van wedersydse beïnvloeding. Subjektiewe vooropgestelde idees is eenrigtingkommunikasie.

In die bepaling van die vereistes vir 'n mondelinge en skriftelike kommunikasiesisteen moet daar deeglik besin word oor onder andere die volgende:

- Presies wat is die probleem?
- Wat is die behoeftes van die gebruiker?
- Hoe gaan kommunikasie mense motiveer?
- Watter maatreëls bestaan om geïdentifiseerde probleme van werknemers op te los?

Geen voorgestelde kommunikasiesisteen is volledig sodat dat die “tien gebooe” van kommunikasie nie ook daarin vervat is nie. Stoner (1978:488-489) en De Villiers (1982:57)

beskryf die tien belangrike punte van kommunikasie volledig. Vervolgens 'n weergawe daarvan.

- Formuleer idees voordat gekommunikeer word. Ontleed die probleem of idee wat gekommunikeer wil word sistematies. Wat wil ek kommunikeer? Is dit belangrik? Hoe stelselmatiger die probleem of idee wat gekommunikeer moet word ontleed word, hoe duideliker word die boodskap.
- Onderzoek die ware doel van elke kommunikasiesituasie. Vra vooraf wat met elke kommunikasiesituasie bereik wil word. Identifiseer die mees belangrik doelwit wat bereik wil word en pas die taal, stemtoon en totale benadering aan om die doelwit te bereik. Moenie probeer om te veel te bereik nie.
- Oorweeg die totale fisiese en menslike agtergrond en omgewing as daar gekommunikeer word. Die doel en betekenis van kommunikasie word deur meer as net woorde uitgedra. Faktore soos tydsberekening, sosiale klimaat en atmosfeer moet in ag geneem word. Die kern is dat ander faktore as die woorde op sigself die trefkrag van kommunikasie bepaal.
- Raadpleeg ander in die beplanning voor kommunikasie. Sulke raadpleging is belangrik om bykomstige insigte en objektiwiteit te verkry.
- Dink terwyl gekommunikeer word, vir sowel die neweklanke as die basiese inhoud van die boodskap. Let veral op stemtoon, gesigsuitdrukking en die inhoud van die boodskap.
- Benut die geleentheid om iets van waarde en hulp aan die ontvanger oor te dra. Neem belangstellings in ag en poog om uitgangspunte uit die ander kommunikeerder se oogpunt te sien.
- Volg kommunikasie op met vrae. Konsentreer op die stel van prosesvrae en moedig die ontvanger aan om sy reaksie te toon.
- Kommunikeer vir vandag sowel as vir môre. Kommunikasie moet op langtermynbelange en -doelwitte gerig wees.
- Verseker dat optrede die kommunikasie onderskraag. Wees bedag op verstaanbare opdragte, verantwoordelikhede en gesag.
- Probeer on nie net slegs verstaan te word nie, maar ook om te verstaan - wees 'n goeie luisteraar. Om te luister is een van die belangrikste, die moeilikste en die mees verwaarloosde vaardighede op die gebied van kommunikasie. De Villiers (1982:59) verklaar dat om goeie kommunikasie te beskryf, enkele punte van 'n goeie luisteraar ook uitgelig moet word.

In dié verband kan die volgende aspekte in aanmerking geneem word:

- Luister vir basiese idees. Die inhoud is belangriker as die vorm waarin dit gesê word.
- Die mens dink vier tot ses keer so vinnig as wat hy praat. Die luisteraar het dus heelwat tyd tot sy beskikking.
- Luister om probleme te identifiseer.
- Let op na nie-verbale mededelings.
- Waak teen subjektiewe ontvangs - moenie net hoor wat jy wil hoor nie.
- Moenie die sender se koers probeer bepaal nie.
- Beurtspraak is 'n fundamentele kenmerk van beskaafde optrede. Beurtspraak verhoed dat die ontvanger, weens sy frustrasie swak luister.
- Wees bewus van die moontlike uitwerking van jou luisterhouding. 'n Valse vertoon van aandag word gou raakgesien.
- Aanvaar dat die gesprek dikwels neig om mededingend te wees.

Kommunikasie is die instrument of medium wat bestuurs- en vakbonddinamika met mekaar verbind. Deur kommunikasie maak vakbonde en bestuur hulle verstaanbaar, kan hulle hulle probleme en suksesse bespreek en onderliggende verskille uitklaar.

3.8 DIE ONDERNEMING EN PRODUKTIWITEIT

Produktiwiteit word nie net verhoog deur harder te werk nie, maar ook deur slimmer te werk. Om slimmer te werk beteken nie net om take uit te voer nie, maar ook om die regte take te doen. 'n Duidelike onderskeid moet getref word tussen doelmatigheid en doeltreffendheid. 'n Werknemer wat take reg uitvoer, maar nie die regte take uitvoer nie mag wel hard werk, maar nie slim nie. Om die regte take dus reg te doen, sal vereis dat al die produksiefaktore optimaal benut word.

Wanneer 'n onderneming in die vryemark sy produktiwiteit wil verhoog, is die volgende aspekte van die uiterste belang:

- Klimaatskepping sodat produktiwiteit gesond geïmplementeer kan word wat sal behels dat gedurende die hele implementeringsproses met werknemersorganisasies beraadslaag sal word.
- Arai (1984:2) bevestig dat produktiwiteit deel moet wees van die bestuur se doelwitte. Produktiwiteit is direk afhanklik van die betrokkenheid en ondersteuning van die bestuur.
- Noulettendheid by indiensneming en doelgerigte opleiding is belangrik.

- Die bepaling van kritiese prestasieareas en die opstel van doelwitte met wetenskaplik geïmplementeerde prestasie- en merietebeoordeling wat daaruit vloei, is deel van die meting van produktiwiteit.
- Die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge wat insluit die navolg van 'n dissiplinêre kode en grieweprosedures, asook dat werknemerbehoefte in ag geneem moet word, vorm deel van produktiwiteit.
- Toerusting, kapitaal, begrotings, materiaal, dienste en produkte moet goed bestuur word.

Die riglyne wat gevolg moet word om produktiwiteit te verhoog, verg dissipline en inspanning juis omdat vakbonde ook 'n inset lewer tot die suksesvolle verhoging van produktiwiteit.

3.8.1 Die verhoging van produktiwiteit

Soos in die geval van vakbonde tref ook die vryemark 'n duidelike onderskeid tussen produktiwiteit en produksie

Produksie word soos volg gemeet:

$$\text{Meting van produksie} = \frac{\text{Uitset}}{\text{Tyd}} \text{ of } \frac{\text{Koste}}{\text{Uitset}}$$

Produktiwiteit is die vermoë om die produksiefaktorinsette te kombineer en na uitsette soos goedere en dienste om te skakel. Die genoemde vermoë is 'n funksie van doelmatigheid, doeltreffendheid en effektiwiteit. Hoe hoër die vlak van die drie faktore, hoe hoër die produktiwiteitsvlak. Die verskil in produksie en produktiwiteit lê daarin dat produksie slegs betrekking het op die tempo van produksie of die koste per eenheid geproduseer terwyl produktiwiteit betrekking het op die effektiwiteit van die proses.

Orbach (1985:6) en Halse & Humpfrey (1986:2) deel hierdie siening.

$$\text{Meting van produksie} = \frac{\text{Uitset}}{\text{Inset}}$$

Om die verhouding van produktiwiteit te laat slaag en ook te verhoog, moet besef word dat die koste van enige produk of diens die som is van die koste van die bronne wat gebruik word om dit te vervaardig. Hoe meer produktief elk van die insetbronne gemaak kan word, hoe laer sal die finale koste van die produk wees. In die vryemark

geld dit dat wanneer die produkkoste laag is, die aanvraag sal verhoog en 'n meer winsgewende onderneming sal meebring.

Dit hou voordele in vir die hele gemeenskap.

Volgens die skrywer bestaan die volgende vyf metodes om produktiwiteit te verhoog:

- Verhoog die insette, maar verkry daardeur 'n groter verhoging in die uitsette.
- Hou die insette konstant, maar verkry verhoogde uitsette.
- Verminder die insette, maar die vermindering in uitsette moet kleiner wees as die vermindering in insette.
- Verminder insette, maar hou uitsette konstant.
- Verminder insette, maar verhoog uitsette.

Dit is belangrik om te onthou dat produktiwiteitsverhoging nie net die verantwoordelikheid van spesialiste is nie, maar dat dit deel is van elke pos in die onderneming. Soos reeds gesien, verg produktiwiteitsverhoging die optimale benutting van alle bronne, naamlik mannekrag, toerusting, produkte en finansies.

3.8.2 Faktore wat produktiwiteit beïnvloed

Die volgende faktore het 'n merkbare invloed op produktiwiteit (Anon., 1990:8).

- Produktiwiteit kan deur fisiese en psigologiese faktore beïnvloed word. Die mees belangrike fisiese invloede is benutting en effektiwiteit.
- Benutting is die graad waartoe bronne omgeskakel word na produkte terwyl effektiwiteit die spoed en akkuraatheid van die omskakelingsproses meet.
- Mannekrag- en masjienbenutting word verminder deur die tyd wat verlore gaan as gevolg van ondoeltreffendheid by werknemers en bestuurders. Mannekragbenutting word verder verklein deur ekstra en onnodige werk wat gedoen word. Ooreenstemmend word masjienbenutting verminder deur die vervaardiging van afvalprodukte en produkte wat herverwerk moet word.
- Materiaalbenutting word verklein deur die materiaal wat verlore gaan voordat dit in die produksieproses gebruik word. Swak materiaalbenutting staan in direkte interaksie met lae bestuurseffektiwiteit.
- Beide die spoed en akkuraatheid waarmee take uitgevoer word, moet gemeet word en regstellings moet gemaak word indien nodig.

- Alhoewel die fisiese toestande van die werksomstandighede volmaak mag wees, kan die psigologiese faktore daartoe bydra dat die werknemer nie sy uitsette kan handhaaf nie. Psigologiese faktore kan omskryf word as motiveerders en demotiveerders. Demotiveerders is daardie faktore wat 'n werknemer frustreer terwyl motiveerders die werknemer bevredig en uitsette kan verhoog. Deur motiveerders te optimaliseer en demotiveerders uit te skakel word produktiwiteit verhoog.

3.8.3 Produktiwiteit en die mens

Vakbonde is die skakel tussen die bestuur en die werknemer en die suksesvolle verhoging van produktiwiteit sal afhang van die wyse waarop dit geïmplementeer word. Die vakbonde, bestuur en werknemer is almal mense, dus is dit belangrik om wetenskaplik te werk te gaan.

3.8.3.1 Hoe om positief te konfronteer

Wanneer daar diskrepanse in twee partye se doelwitbereiking is, is konfrontasie onafwendbaar. Om die konflik uit te skakel, is die metode wat gevolg gaan word belangrik. Positiewe konfrontasie kan bereik word deur die volgende stappe uit te voer:

- Ondersoek die redes vir die verskille ten opsigte van die doelwitbereiking.
- Stel ope vrae.
- Luister na antwoorde.
- Gebruik vaardighede en feite wat uit antwoorde verkry is en elimineer die verskille.
- Beide partye stem eindelik saam oor 'n doelwit en bespreek hoe die doelwit bereik sal word.
- 'n Opvolgdatum vir 'n opvolggesprek moet vasgestel word.

3.8.3.2 Toesighouding

Soos reeds genoem, is effektiewe toesighouding oor operateurs en werknemers belangrik. Effektiewe toesighouding kan beskou word as deurslaggewend vir die verhoging van produktiwiteit. Riglyne word vervolgens neergelê:

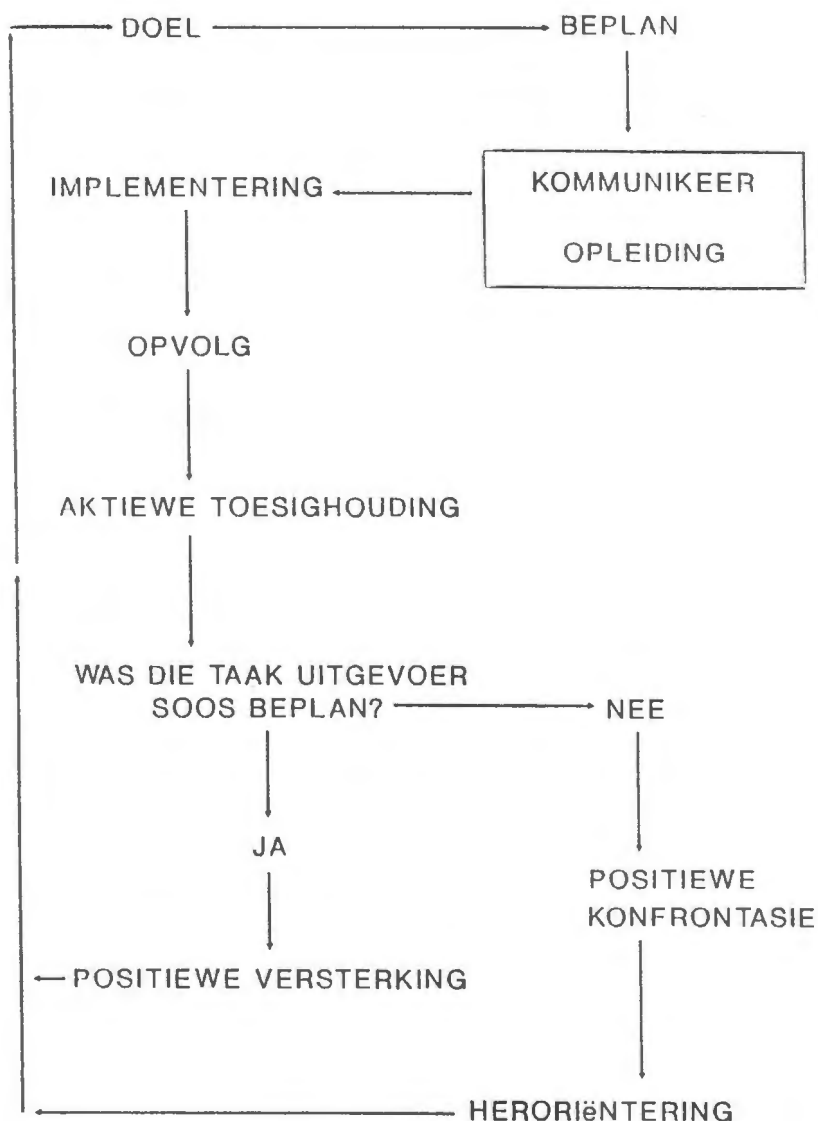
- Stel 'n realistiese doelwit oor die korttermyn vir die toesighouer en sy ondergeskiktes.
- Volg postake op en pas positiewe konfrontasie toe wanneer die prestasie nie aan die standaard voldoen nie.

- Neem ander mens in ag omdat hulle die hoofbron in die behaling van departementele en ondernemingsdoelwitte is.
- Beskou elke departement as 'n onafhanklike entiteit.
- Ontwikkel en lei ondergeskiktes op.
- Goeie tegniese vaardighede is nodig.
- Sterk motivering by ondergeskiktes moet ontwikkel word.
- Departementele kontroles moet geken en toegepas word.
- Kreatiwiteit moet aangewakker word.
- Bevorder samewerking tussen die verskeie vlakke van die bestuur en departemente om die gemeenskaplike doelwit van die onderneming te bereik.

3.8.3.2.1 Aktiewe toesighouding

Die siklus van aktiewe toesighouding word in figuur 4 geïllustreer.

FIGUUR 4 DIE SIKLUS VAN AKTIEWE TOESIGHOUDING



3.8.3.3 Kenmerkende eienskappe van 'n werkspan

Produktiwiteitsverhoging is nie 'n individuele poging nie en daarom is dit belangrik dat die dinamika van die werkspan in ag geneem sal word. Die volgende eienskappe is kenmerke van 'n effektiewe werkspan:

- Gemeenskaplike doelwitte en aanvaarbare take.
- Goeie organisasie.
- 'n Span wat nie te groot is nie.
- Persoonlike verbintenis met die doelwit.
- Reëls en dissipline.
- Positiewe menslike interaksie.
- Pogings wat in een rigting gekanaliseer is.
- Betekenisvolle ervarings verkry uit elke konfliktsituasie.
- 'n Bewustheid van die huidige sowel as die gepoogde situasie.

Effektiewe werknemersdeelname word oorwegend gekenmerk deur die voorafgaande eienskappe en is van kardinale belang tydens die implementering van produktiwiteitsverhoging.

3.9 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande inligting blyk dit dat die vakbonde 'n positiewe ingesteldheid teenoor produksie en 'n negatiewe ingesteldheid teenoor produktiwiteit handhaaf aangesien sigbare aansporing die enigste maatstaf is waaraan vakbonde werksuitleste meet.

Produktiwiteit is vir vakbonde 'n realiteit en die belangrikheid om daaromtrent te be- raadslaag en te onderhandel het 'n prioriteit by hulle geword om sodoende oortollig- heidsverklaring deur ondernemings te beperk.

Skemas en programme soos gehaltekringe en mede-eienaarskemas is vir vakbonde net 'n stuk gereedskap in die bestuur se hande om te doen en reg te kry wat hulle wil ten koste van die vakbondlede.

Ekonomiese aanwysers speel in die oë van die vakbonde geen rol nie. Solank ondernemings kan bestaan en winste wys, is hulle tevrede omdat hulle van mening is dat dit die werknemer is wat die winste vir die onderneming genereer.

Die volgende hoofstuk word daar spesifiek op die swartman gefokus aangesien die toekomstige senior werksmag al hoe meer uit hierdie geledere sal kom en dit in die onderneming belangrik is om te verstaan hoe opgetree en gedink word. Die bestuur moet ook weet hoe om produktiwiteit deur effektiewe opleiding aan die swartman te verkoop. Hierdie is volgens die skrywer die sleutel tot sukses in die strewe om produktiwiteit te verhoog.

HOOFSTUK 4

BEGINSELS VAN TOEPASSING OP DIE SWARTMAN MET VERWYSING NA OPLEIDING

4.1 INLEIDING

Daar bestaan waarskynlik geen onderwerp wat in 'n toenemende mate meer uiteenlopende reaksie uitlok en wat duideliker as 'n probleemarea geïdentifiseer kan word nie, as juis die wat voortspruit uit die kontak tussen wit en swart.

Mnr. Matthew Matsheke, 'n senior opleidingsbeampte in diens van die Nasionale Ontwikkelings- en Bestuurstigting, het hom op 'n keer soos volg hieroor uitgespreek: "...when one wants people to understand people it is always best to look closely at their background because certain aspects will be found that will help in clarifying dark lines in their behaviour. The background of the Bantu has certain characteristics which will have a strong bearing on his employers and his industrial environment ..." (Farrel, 1978:24).

Die hele aangeleentheid draai om die volgende vraag: Word die swartman geduld slegs op grond van die feit dat sy arbeid vir die ekonomie onontbeerlik is, of word hy as mens, met sekere regte en verpligtinge binne die stelsel aanvaar? Hierdie vraag se antwoord speel 'n belangrike rol by die implementering van 'n produktiwiteitsopleidingsprogram.

Tiley (1974:37) huldig die volgende siening: "... many of the racial problems, now popularly termed multi-national problems, stem from the lack of knowledge of the way of life of the African, as compared to that of the White ..."

Reynders (1967:330) beskou die veelvoudigheid van inwerkende faktore op die mens in sy werksituasie as belangrik wanneer hy verklaar: "... hiertoe sien ons hom as 'n mens, as 'n individu wat nie net bepaalde vaardighede, kennis, ervaring en intelligensie na die werksituasie bring nie, maar ook sy eie emosies, gesindheid, ideale en houdings ten opsigte van sosiale, politieke en ekonomiese sake het: ons moet hom sien as 'n

hele mens wat sy private lewe nie kan skei van sy werk nie en omgekeerd sy werk nie van sy private lewe kan skei nie”.

Ons het hier te make met die menslike verhoudings binne die onderneming soos wat Davis (1967:5) dit definieer as “... the integration of people into a work situation that motivates them to work together productively, co-operatively, and with economic, psychological and social satisfactions ...”

Dit is juis hierdie psigologiese, ekonomiese en sosiale tevredenheid wat by die swartman ontbreek en wat veroorsaak dat hy as mens voortdurend onderworpe is aan 'n onstabiele en onsekere lewenspatroon. Indien ons die swartman wil begryp en verstaan, is dit nodig om nie alleen sy fisiese omstandighede na te gaan nie, maar ook sy houding ten opsigte van sodanige omstandighede. Verskeie ondernemings ervaar daaglik die voordele wat voortspruit uit 'n beter kennis van die swartman. Daar bestaan egter 'n groter aantal ondernemings by wie hierdie konsep nog nie inslag gevind het nie. In hierdie verband word gesonde arbeidsverhoudinge belemmer.

Daar is nie veel oor die swartman se lewenswyse en opvattinge, wat op wetenskaplike basis ondersoek is, algemeen beskikbaar nie. 'n Belangrike rede hiervoor lê daarin dat die swartman selde sy ware gevoelens aan die blanke openbaar. Nogtans sal probeer word om so akkuraat moontlik 'n skets te gee van die omstandighede waarin die stedelike swarte hom bevind en, meer bepaald, sy houding hierteenoor, om vir bestuurders moontlike riglyne te bied aangaande werknemersdeelname en produktiwiteitsimplementering.

4.2 MOTIVERING EN PRESTASIEDRIF

4.2.1 Omskrywing

Prestasiemotivering dui op 'n behoefte om suksesvol te wees in alles wat die individu doen. Hierdie behoefte lei die individu om doelwitte so vinnig en goed as moontlik te bereik, beter as ander te presteer en mislukkinge te voorkom. Hierdie motief manifesteer in gedragskomponente soos (Pottas, 1980:32):

- Doelgerigte optredes.
- Sterk tydsbelewenis.
- Volhardende strewes.
- Aktiewe georiënteerdheid.

- Hoë aspirasiepeile.
- Persoonlike verantwoordelikheid.

Faktore wat blankes motiveer verskil van die faktore wat swartes motiveer. McCandless (1967:58) wys daarop dat gemeenskappe met 'n hoë vlak van prestasieмотivering (byvoorbeeld die VSA) beter presteer as gemeenskappe met 'n lae vlak van prestasieмотivering (byvoorbeeld Suid-Amerika, Afrika, ensovoorts). Hoe meer prestasiegemotiveerd 'n gemeenskap is, hoe beter presteer die gemeenskap op ekonomiese gebied.

Produktiwiteit, wins en groei van ondernemings het 'n direkte verwantskap met bestuurders en toesighouers se vlakke van prestasieмотivering volgens Matulovich (1982: 43). Prestasieмотivering kan egter aangeleer word. Navorsing by Rustenburg se platina myn het bewys dat swartes se werkprestasie 18 maande na 'n prestasiekursus dramaties verbeter het (Badenhorst, 1986:15).

4.2.2 Wat verlang die swartman

Daar word dikwels op die ongeduldige manier deur blankes die vraag gestel: “Nou ja, wat wil hulle hê?” Hierdie vraag is in werklikheid nie so moeilik om te beantwoord nie, indien daar gekyk word na wat die blanke vir homself en sy gesin verlang.

In werklikheid verlang die swarte daardie dinge wat die blanke as vanselfsprekend vir homself toe-eien. Om te aanvaar dat alle swartmense dieselfde behoeftes het, is so ongehoord as wat dit sal wees om te aanvaar dat alle blankes op dieselfde wyse oor sake dink en voel. Nogtans is daar sekere dinge waaroor die swartes dit eens is, naamlik dat daar aan hulle die geleentheid gegun moet word om beheer oor hulle eie lewens uit te oefen en om keuses oor hulle eie gemeenskappe te maak.

Die swartman vra nie integrasie nie, omdat hy al meer en groter waarde heg aan sy eie identiteit. Daarom sal hy ook nie toelaat dat hierdie identiteit in 'n samelewing verdwyn waarin die blanke 'n dominante rol vervul nie. Hy verlang veel eerder aanvaarding, met ander woorde erkenning van homself as individu en om beoordeel te word op grond van persoonlike waardes. Daarmee saam verlang hy gelyke opvoedkundige en werkgeleenthede.

Dit is belangrik dat daar aan die swartman die geleentheid gegun word om tot die maksimum te ontwikkel waartoe hy in staat is.

Ook Brown (1973:5) omskryf die gedagte, maar voeg by: "... simply removing existing obstacles to equality will not put people on a equal basis". Verder sê hy: "... there is unquestionable a new mood that must be taken in account if we are to have any real understanding of race relations today ..." Brown verduidelik hierdie standpunt verder deur te sê dat gelyke geleenthede nie noodwendig beteken dat alle mense nie op dieselfde spesifieke geleenthede geregtig is nie, want, afgesien van ras, verskil mense ook ten opsigte van hulle bekwaamhede en hul vermoë om van sekere geleenthede gebruik te maak. Brown kom dan tot die gevolgtrekking dat: "... equality of opportunity would not mean a classless society in which everyone is treated alike regardless of his personal qualities: rather it would imply freedom to race to do whatever levels one is capable of. By removing all obstacles to individual achievement and by awarding both excellence and social responsibility, this society could guarantee the maximum use of its human potential ... (Brown, 1973:32).

4.3 SELFKONSEP

Dit is belangrik, indien 'n mens hierdie begrip wil bespreek, om kortliks na die self-konsepteorieë te gaan kyk. Ten opsigte van die teoretiese ontwikkeling wat plaasgevind het oor selfkonsep is daar enkele punte waarmee saamgestem word, naamlik:

- Daar word algemeen aanvaar dat die selfkonsep aangeleer word.
- Die meeste van die navorsing wat gedoen is oor die selfkonsep konsentreer slegs op een dimensie - die goeie versus die slegte of die positiewe versus die negatiewe (McCandless, 1967:255).
- McCandless (1967:255) se navorsingsresultate is bestudeer en daar is kennis geneem van die invloed van die persoon se selfkonsep op sy persepsie oor hoe ander mense hom sien, sy gevoelens oor homself, sy familie, sy onmiddellike omgewing, sy gevoel van sukses of mislukking, aanvaarding of verwerping asook sy vaardighede en beperkings.
- Daar bestaan 'n verband tussen die persoon se selfkonsep en sy persoonlikheid.
- Daar is bewys dat die selfkonsep deur wetenskaplike metodes verbeter kan word deurdat sekere gedragsspatrone aangeleer word en die individu leer om homself te handhaaf in terme van die vereistes wat aan hom gestel word deur die gemeenskap.

4.3.1 Die swartman se stryd om individuele erkenning

Daar is reeds aangedui dat die swartman in 'n stryd gewikkel is in sy soeke na 'n eie identiteit. Daar word al meer daarna gestreef om as swartman met 'n eie identiteit

geken te word. Volgens Brown (1973:32) is die rede vir hierdie soeke na 'n eie identiteit hoofsaaklik as gevolg van die politieke ontwikkeling van die swartman. In 'n ondersoek na negerprobleme in die VSA kom Brown tot die gevolgtrekking: "There is unquestionably a new mood that must be taken in account if we are to have any real understanding in race relations". Hoewel die identiteitstrewes van die swartman veral in groepsverband manifesteer en uiteindelik polities geïnspireerd kan wees, ontstaan die behoefte by die swartman om ook in sy politiese strewenslewe in groepsverband erken te word.

Blankes begaan dikwels in hulle optrede teenoor die swart enkeling die fout om hom as deel en verteenwoordigend van die breë massa swartmense te sien. Terselfdertyd word die vermoë om te oordeel en daarmee saam die geleentheid om die ware persoon te leer ken in die wiele gery. In Suid-Afrika is daar baie min blankes wat, wanneer hulle met 'n swartman te doen kry, erkenning verleen aan die individualiteit van die persoon.

Hierdie aspek raak veral die swart sportman wat tot 'n groot mate vertrou is met Westerse norme en leefwyses. Brown (1973:32) onderskryf hierdie stelling deur te beweer: "... because of education, background en training they share in many of their values and goals, the interest and ambition, of their white counterparts. On the other hand they share many of the handicaps and frustrations and suffer many of the deprivation and humiliation of the black masses..."

Die swartman se identiteit as persoon gaan dus heeltemal verlore en word slegs erken sover hy behoort tot die breë massa (met ander woorde as 'n groepsmens). In dié proses word die persoonlike hoedanighede en vermoëns waaroor hy mag beskik geïnhibeer (Orpen, 1976:150). Die swarte se dilemma word dikwels vererger omdat die bande met sy kultuur verbreek is as gevolg van die verwesteringsproses wat met verstedeliking gepaard gegaan het. Hy is daarom kultureel ontwortel, nie alleen in die breë swart samelewing met wie hy nie sonder meer identifiseer nie, maar ook in die blanke wêreld waar hy nie aanvaar word nie. Daar moet goed verstaan word dat die swarte nie as lid van die blanke se samelewing erkenning soek nie; trouens hy wil juis as swarte erken word ofskoon nie as 'n minderwaardige wese nie.

Hierdie strewes van die swartman moet erken word om die algemene neiging in die Westerse wêreld, naamlik groter waardering vir die persoon as individu afgesien van die gemeenskap waarvan hy deel is, reg te vertolk. Du Randt (1970:125) brei hierop uit: "... die Westerse ekonomie het hierdie proses op pad na 'n nuwe vorm van individualisme versnel en dit het sy toppunt bereik in die stad waar die onverbiddelike

wedywering op die arbeidsmark in die algemene geldjag gelei het tot 'n individualistiese materialisme waarteen die tradisionele gemeenskapsbande hulself nie kon handhaaf nie”.

In die verlede is die strewe van die swartman na erkenning as volwaardige mens dikwels verkeerdelik vertolk en is hulle meermalig afgejak met woorde soos: “hou jou op jou plek” of “jy moet jou plek ken”. Trouens, “goeie” rasseverhoudinge hang dikwels af van die swarte se gewilligheid om hom op sy plek te hou. Die swartman openbaar deesdae 'n onwilligheid, wat al sterker groei, om sy ondergeskiktheid te aanvaar.

Die volgende aanhaling uit Brown (1973:15) beskryf die dilemma waarin die swarte hom bevind baie duidelik: “... the Negro thus lives in a society in which the values of the dominant group are constantly before him, and yet the society penalises him when he strives towards the goals it sets ...”

Die swarte in die Suid-Afrikaanse konteks toon wel ooreenkomste met die Neger soos hierbo beskryf, maar daar is heelwat verskille ten opsigte van ontwikkeling, opvoeding en veral kultuur. Soos verduidelik is die dilemmas van bendegroepe dieselfde.

Vanuit 'n ander oogpunt kan daar geredeneer word dat die skepping van geleenthede op grond van groepsdruk of identifikasie eerder as op individuele prestasie ekonomies sowel as sosiaal waardeloos is. Daar moet in gedagte gehou word dat dit nie 'n groep as sulks is wat dink, wat werk, wat skep nie, maar die individue behorende tot 'n gemeenskap. Streng gesproke is dit slegs die individuele vermoë wat die deurslag behoort te gee.

Respek vir die menslike wese behels tog sekerlik die erkenning van die individuele verskille tussen mense in die beoordeling van elke individu op grond van sy eie persoonlike waarde, met inagneming van buitengewone stremminge of begaafdheid.

4.4 DIE FILOSOFIE EN DENKE VAN DIE TRADISIONELE SWARTMAN VERGELEKE MET SY HEDENDAAGSE EWEKNIE

Volgens die tradisionele swarte is die werklikheid 'n samespel van kragte wat vermeerder of verminder kan word en wat op mekaar ten goede of ten kwade kan inwerk. In die swarte se piramidale kosmologie het die goedheid op volmaakte wyse aan die lewenskrag deel, die voorvadergees in 'n mindere mate, en dit word op 'n nog laer vlak by die lewende mense volgens hulle onderskeie statusse aangetref. Die doel van die lewe is

om kragtig te wees. Die mens is die mikpunt (nie die middelpunt nie) in die samespel van die kragte. Spesiaal-begaafde mense soos toordokters ken die geheime hoe om die lewenskrag in die vorm van “medisyne” uit plante, diere en selfs mense te haal. 'n Mening is dat hierdie verbondenheid tot religieuse kragte vandag nog weerklank vind in veral swartes se geloof in die helende kragte van die toordokter (Orpen, 1976:53).

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die tradisionele swarte nie oor die lewenskrag filosofeer of teoretiseer nie, maar daaraan onderworpe voel. Dit is vir hom nie 'n blote konsep of 'n abstrakte tema nie. 'n Praktiese konsekwensie van hierdie idee by die tradisionele swarte is dat die kragtigste persoon gewoonlik ook as die leier aanvaar word.

4.4.1 Godsdienste en daaglikse bestaan

Die gangbare Westerling is nog deur al die eeue heen geneig om sy (Christelike) religieuse oortuigings van sy alledaagse bestaan te skei.

Op Sondag of in die kerk sou die mens in diens van God staan, maar sy daaglikse werk die res van die week het niks met godsdienste te maak nie.

By die tradisionele swarte is so iets nie gebruiklik nie. Volgens Van der Walt (1976:18) is religie en lewenswandel by die tradisionele swarte nie te skei nie. Teorie en praktyk, lewensvisie en lewenswandel is nie twee afsonderlike terreine soos so dikwels in die Westerse denke die geval is nie. Ruch (*in* Van der Walt, 1976:18) vat hierdie punt baie mooi saam: “African philosophy is a lived philosophy, rather than a reflective one. It does not separate life from thought, reality from concepts, subject from object. It does not separate the sacred from the profane, religion from everyday life. By and large it is a more harmonious and coherent life than that of Western man who will speculate one way and live another, who will be a Christian on Sunday and a pagan in his business life on weekdays”.

Ten opsigte van laasgenoemde is die woorde van die bekende Zoeloe-skrywer, Vasamalu Credo Mutwa, soos aangehaal in Van der Walt (1976:20) van belang: “White people brought Christianity to us, but white people do not, as a race, take their religion seriously as we do. When presenting his credo to us, the white man must not expect us to accept it as shallowly as he does. Our black brains are geared to accept things deeply with blind devotion.”

Hierdie religieuse verbondenheid van die swarte kan beoordeel word teen die agtergrond van die geweldige ledetal van die African Christian Zionist Church wat jaarliks 'n byeenkoms te Pietersburg aanbied. Hierdie religieuse sentralisme van die swarte kan verder gesien word aan die groot aantal, veral ouer swart werknemers, wat sewe dae per week die kenteken ('n silwer ster) van bogenoemde kerk aan sy persoon dra.

By vele moderne swart stedelinge vind die geskeidenheid tussen geloof en die alledaagse bestaan al sterker inslag sodat hulle oorspronklike organies-geïntegreerde lewensvisie geleidelik besig is om te verswak.

4.4.2 Die swartman se persepsie van tyd

Van der Walt (1976:74) is van mening dat tyd vir die tradisionele swarte nie soos 'n gebruiksartikel is wat los van die mens staan en ten alle koste uitgekoop hoef te word nie. Vir die swarte is die tempo en lengte van tyd meer buigsaam. Die mens wag vir die regte tyd en hy kan ook die tyd skep.

As 'n swarte dus luilekker onder 'n boom sit wanneer jy vanoggend werk toe stap en jy tref hom vanmiddag vyfuur nog daar aan, dan is hy nie besig om tyd te mors nie, maar heel waarskynlik besig om tyd te maak of om vir die regte tyd te wag. Hierdie houding ten opsigte van tyd hang tot 'n groot mate saam met die agrariese agtergrond van baie swart volkere.

Tyd is veral op die veranderinge in die natuur en die mens se reaksie daarop gebaseer. As praktiese gevolge van hierdie tydsbeskouing kan onder andere genoem word dat die swarte blykbaar nie so sterk oor sy toekoms bekommerd is of dit graag vooruit beplan nie.

In teenstelling hiermee is daar menings dat met die verwesteringsproses van veral die stedelike swarte oor die afgelope tien jaar hy 'n duideliker toekomsgerigtheid ontwikkel het wat onder andere weerklank vind in verskillende swart groepe se persepsie van 'n post-apartheidsbestel in Suid-Afrika.

4.4.3 Kultuur, tradisie en gevoelslewe van die swartman

Die tradisiegerigte kultuur is die kultuur van die swartman. Die stam en die gebruike van die stam het 'n honderd-en-een voorskrifte by die swarte. Bloedverwantskap speel 'n geweldige groot rol Daar bestaan 'n verskeidenheid rituele wat 'n rol speel en

waaruit die kontroles vir gedrag gevind word. Daar is voorskrifte vir byna alles. Die sterk gebondenheid aan die stam en die eenheid met sy kultuur gee aan die swartman 'n gevoel van veiligheid en 'n gevoel van beskerming van sy menslike verhoudinge wat direk en konkreet is.

Die verwestering van die swarte in Suid-Afrika hou bepaalde negatiewe implikasies vir sy tradisionele kultuur in, want hy word feitlik ontstam. Dit blyk dat hy dit begin aanvaar. Hy toon begrip vir die Westerse leefwyse. Swartes is nie ongedissiplineerd nie, maar ervaar dissipline anders as Westerlinge.

Die swarte word gedissiplineer deur gebruike en gewoontes van die stam in die stamkultuur. Die blanke word gedissiplineer deur sy gedragskodes wat 'n ander soort dissipline is. 'n Studie wat in 1983 deur die RGN onder swart werknemers in die Pretoria- en Port Elizabeth omgewing gedoen is om diesulkes se houdings teenoor onder andere werkspraktyke en vakbonde te bepaal, het aangetoon dat 64,5 persent van die werknemers 'n behoefte het aan 'n onderneming om hulle belange te verteenwoordig en dat sodanige onderneming gestruktureerd en gedissiplineerd moet funksioneer aan die hand van 'n konstitusie (92% ten gunste hiervan).

Uit Biesheuvel se studie soos beskryf in Orpen (1976:56) word gesien dat die swarte se beheer oor sy emosies baie anders is as die van die blanke. Hy tree impulsief op. By hom is daar 'n growwe uitlewing van emosies. Daar kan uitbarstings plaasvind, dit wil sê vinnige uitbarstings van emosies. Hy is nie noodwendig so gebore nie. Hierdie growwe uitlewing van emosies is toelaatbaar in die swarte se kultuur. In die Westerse kultuur is dit minder aanvaarbaar. Hierdie emosionele impulsiwiteit in samehang van die sterk groepsgevoel en die klem op solidariteitsoptredes onder swartes vind weerklank in die Suid-Afrikaanse stakingstendense wat dikwels gekenmerk word deur die sing van liedere, 'n geskree om die gemoedere verder op te sweep en die pleeg van geweld tydens arbeidsonrus.

Ten opsigte van die swarte se gevoelslewe kom die tipiese neuroses en obsessiewe gedrag van die Westerling feitlik nie by die swarte voor nie.

Die blanke kind word op skool en in die huis van kleinsaf onder druk geplaas om volgens 'n sekere patroon op te tree en te presteer. Die swarte is meer gemoedelik oor hierdie dinge. Die kind word nie so gedryf nie, hy is nie haastig nie, hy word nie siek daarvan nie. Daar word wel obsessie by hulle aangetref, byvoorbeeld slang in die maag wat weer 'n tipiese voorbeeld van hulle kultuur is, maar kenmerkende angs-

neuroses ontbreek by die swarte. Verder is dit interessant dat sekere tipes neuroses tog by hulle voorkom, byvoorbeeld histerie. Die draai van 'n groot doek om die kop by veral tradisionele swartes wanneer hulle hoofpyn het, is 'n goeie voorbeeld van die sterk uitlewing van emosie en gevoel na buite.

Die tipiese psigosomatiese siektes van die blanke soos hoofpyn, migraine en maagsere kom min by die swarte voor. Dit is egter aan die toeneem soos wat die swarte gewoon raak aan die gejaagde Westerse leefwyse.

'n Ander aspek waarna gekyk kan word, is selfmoord en manslag. Selfmoord kom selde by die swarte voor, maar manslag dikwels. Weer eens is dit 'n sterk uitlewing van sy psigiese energie na buite.

4.4.4 Die swartman as groepsmens en sy sosiale ingesteldheid

In die volgende uitspraak van Ruch (*in* Van der Walt, 1976:25) word die swarte se sosiale ingesteldheid goed weergegee. "African philosophy centers around man in his social context. The individual is not conceived as the singular, personal en impenetrable entity, living in glorious isolation. The individual is meaningless by himself en makes sense only as part of the totality. To be, is to participate."

Kenmerkend van die tradisiegerigte kultuur van die swarte is sy onverbreeklike eenheid met stamkultuur en gemeenskap sodat sy identiteit feitlik hierdeur versluier word.

Dit is 'n onbetwisbare feit dat die sosiale gevoel by swart volkere baie sterk ontwikkel is. Dink byvoorbeeld aan hulle opvattinge oor 'n uitgebreide familie, hul opvatting dat die gemeenskap, veral leiers verplig is om te help of ander te laat deel in hulle rykdom. Hierdie mense voel hulle nog geborge in die gemeenskap teenoor die grootskaalse vervreemding en vereensaming van die Westerse mens. Teen die agtergrond van die prioriteit van intermenslike verhoudinge en samehorigheid moet ook die feit gesien word dat by die swarte eienskappe soos vriendelikheid, beskeidenheid, insiklikheid, bereidheid tot kompromie en mededeelsaamheid aangetref word.

Dit wil voorkom of die stedelike swarte se ontwikkeling tans 'n vlak bereik het waar 'n gesonde balans tussen individuele en groepsbelange gehandhaaf word en dat dit fataal sou wees om die swarte slegs as individu in eie reg te beskou. Die swarte sal altyd 'n sterk groepsmens bly en hierdie stelling word gestaaf deur die groot ledetal van swart vakbonde.

Ten opsigte van skakeling tussen swart en blanke groepe in die werksituasie, wil dit voorkom of die mate van gemeenskaplikheid op sosiale vlak 'n inhiberende invloed op sosiale interaksie tussen die twee groepe het. Dit is byvoorbeeld nutteloos vir 'n blanke om die jongste televisieprogram of rugbywedstryd met 'n swarte te bespreek, of vir 'n swarte om die jongste sokkerwedstryd met 'n blanke te bespreek.

Die twee groepe beweeg in verskillende sosiale kringe en het verskillende belangstellings en waardesisteme. Gemene delers moet gesoek word.

Die feit dat die swarte se belangstellings en waardesisteme verskil van die blanke s'n het 'n inhiberende effek op sy selfvertroue wat dan weer manifesteer in gestremde sosiale interaksiepatrone (Orpen, 1976:57).

Ten slotte is dit interessant om te let op hedendaagse maatskappybestuur se persepsie van die swarte in die werksituasie en dan 'n parallel te trek met vooraf genoemde tradisionele natuurbeskouinge. Maatskappybestuur huldig dikwels die mening dat swart werknemers se houding teenoor hulle werk hul effektiwiteit inhibeer; gevolglik is bevordering tot senior poste moeilik. Maatskappybestuur is van mening dat swartes nie dink aan die toekoms nie, dat swartes self glo dat hulle minderwaardig is, en dat swartes geen ruimte vir vordering sien nie, dat hulle 'n gemaklike lewenswyse volg en dat hulle nie Westerse besigheidsmetodes verstaan nie.

Indien die voorafgaande beskouinge met die persepsies van maatskappybestuur in verband gebring word, blyk dit dat daar by blankes steeds onkundigheid bestaan ten opsigte van die verwysingsraamwerk en ingesteldheid van swartes.

4.5 DIE SOSIO-EKONOMIESE OMSTANDIGHEDE WAARIN DIE SWARTMAN HOM BEVIND

By die bestudering van die psigologie van die swarte is dit noodsaaklik om stil te staan by die sosio-ekonomiese en politiese omstandighede waarin die swarte hom bevind.

In die breë gemeenskap bestaan daar 'n verskeidenheid subsisteme soos onder andere die ekonomiese, sosiale en politieke sisteme. Die sisteme bestaan en funksioneer nie los van mekaar nie, maar is met mekaar ineengeskakel en beïnvloed mekaar onderling.

Volgens die behavioristiese denkskool sal hierdie sisteme ook 'n invloed hê op die psige van die individu. So byvoorbeeld kan verwag word dat swart werknemers se waardes en norme in die onderneming beïnvloed kan word ten opsigte van die kulturele sisteem. Dit sal meebring dat die waardes van die swarte in die werksituasie kan verskil van dié van die blanke werknemer. Konflik kan selfs hieruit voortvloei. Bogenoemde opmerkings geld veral vir die sosio-ekonomiese subsisteem in situasies wat tans so in Suid-Afrika uitsien, naamlik dat werknemers dikwels sosiale probleme, verwagtinge en dies meer op die werksvloer projekteer asook anders om.

Die oorgrote meerderheid swart Suid-Afrikaners leef in armoede en dikwels haglike omstandighede. Hierdie onbenydenswaardige posisie waarin hulle hulself bevind, vind weerklank in swart sosiale ontwikkelingspatrone (of die tekort daaraan) en is een van die hoofredes van konflik en geweld in swart woongebiede asook arbeidsonrus in die werksituasie.

Volgens die Carnegie-ondersoek na armoede in 1984 is van die vernaamste armoede-problematiek waarmee swartes te make het die volgende:

- Groot getalle mense (bevolkingsdigtheid) leef saam in klein beperkte gebiede. In Soweto wat sowat 82 000 hektaar beslaan, leef daar gemiddeld 152 mense per hektaar en in Alexandra sowat 625-825 mense per hektaar. Hierdie geweldige oorbewoning is die gevolg van 'n tekort aan werkgeleenthede in landelike gebiede en onafhanklike swart state wat gelei het tot 'n aanhoudende instroming van arbeiders en hulle gesinne uit genoemde gebiede na die stede.
- 'n Nypende tekort aan voldoende behuising en die algemene swak toestand insluitende swart behuising. Na raming leef daar gemiddeld 3 tot 4 mense per slaapvertrek in 'n woning in Suid-Afrika se swart woongebiede. Na verwagting gaan die agterstand in behuising oor die volgende paar jaar vererger en sal daar na raming sowat 45 000 huise gebou moet word om in die stedelike swarte se behuisingsbehoefte te kan voorsien.
- Die lewensomstandighede van swartes in stedelike gebiede is swak en word gekenmerk deur swak en onvoldoende watervoorsiening en sanitêre geriewe, beperkte of geen elektriese krag, swak of geen mediese geriewe, geen parke - slegs oop ruimtes wat dien as ashope, 'n tekort aan gemeenskapsontspanningsgeriewe en dies meer. Verder is huise in 'n swak toestand as gevolg van 'n tekort aan kapitaal vir die aankoop van goeie boumateriaal en die hoë koste van boulenings met die gevolg dat baie stedelike swartes in krotbuurttoestande leef (dikwels net skuilings wat van sinkplaat en karton gebou is).

- In swart woongebiede is *normale* sosiale stratifikasiepatrone gewoonlik nie moontlik nie. In blanke gebiede bly ryk mense en arm mense in verskillende woonbuurte -in swart stedelike gebiede woon ryk en arm mense bymekaar en is daar met uitsondering geen stratifikasie nie. Ryk swartes verkies om nie tussen arm swartes te woon nie. Die keuse om te kies waar hy wil bly, word hom as gevolg van statutêre bepalings ontnem en dit is 'n oorsaak van ontevredenheid onder wel-gestelde swart mense.
- Veral arm swartmense is afhanklik van openbare vervoer. Hierdie mense woon gewoonlik ver van hulle werkplekke af. Hulle moet vroeg opstaan en kom laat weer by die huis met die gevolg dat die gesinslewe ook daaronder lei. As gevolg van die feit dat hulle van openbare vervoer gebruik moet maak, het hulle dikwels ook nie die keuse van hoe laat hulle weer wil terugkeer na hulle woonplekke nie.
- Daar is bevind dat daar 'n korrelasie bestaan tussen armoede, swak omstandighede in swart woongebiede en die vlak van ontevredenheid van swartes. Die onrus in swart woongebiede sedert die middel van 1984 moet teen die agtergrond van bogenoemde beoordeel word. (Hierdie onrus het vanuit die gemeenskap oorgespoel na die werkplek.)

Vreemde en werklose swart stedelinge voel dat hulle nie iets het om te verloor nie, niks het om op trots te wees nie en dat die swak lewensomstandighede die navolging van aanvaarbare gemeenskapsnorme en -waardes inhibeer en in sommige gevalle selfs nullifiseer. Slegs deur sosio-ekonomiese opheffing sal hierdie situasie verbeter kan word.

Dit is bekend dat 'n individu se selfkonsep binne die eerste vier lewensjare gevorm word. Beoordeel teen die agtergrond van voorafgenoemde sosio-ekonomiese toestande in swart woongebiede word die afleiding gemaak dat hierdie faktore 'n besliste negatiewe uitwerking het op die vorming van die swarte se selfkonsep.

4.5.1 Die sosio-politiese omstandighede van die swarte

Die sosio-politiese belewenis van die swarte weerspieël 'n basiese gevoel van ontneming van voorregte en huldig hulle die standpunt dat die basiese regte wat kenmerkend van 'n demokrasie in die normale sin van die woord is, hulle in Suid-Afrika as gevolg van die stelsel van apartheid ontnem word. In die algemeen het die meeste swartes 'n negatiewe beskouing van die Suid-Afrikaanse ekonomiese en politiese stelsel. Terwyl nie alle swartes dit totaal en al verwerp nie, is die meerderheid van hulle tog wantrouig daarteenoor en huldig hulle die beskouing dat dit slegs blankes bevoordeel, swartes uitbuit, dat swartes die stelsel nie verstaan nie en hulle nie die voordele sien en ervaar wat

die stelsel veronderstel is om aan hulle te bied nie. So byvoorbeeld vereenselwig baie swart werknemers werkloosheid met die vryemarkstelsel en is hulle van mening dat hulle nie met 'n ekonomiese stelsel geassosieer wil wees wat apartheid en rassediskriminasie onderskryf nie. Onder swart werkloos bestaan daar dikwels die persepsie dat die politiese en ekonomiese stelsel die oorsaak van hulle werkloosheid is (Eiselen, 1950:13).

Swartes beskuldig die stelsel van apartheid vir die voorkoms van geweld en onrus in die swart woongebiede en is van mening dat dit bevorder word deur die regering se weiering om te onderhandel met die werklike leiers van die swart bevolking. Die toestand van onrus en geweld in swart woongebiede het daartoe bygedra dat daar in die algemeen 'n toestand van agterdog en wantroue onder swart gemeenskappe ontwikkel het. Hierdie gevoelens van agterdog en wantroue het onder andere 'n inhiberende effek op die ontwikkeling van vrye en ope verhoudinge tussen mense.

Dit wil voorkom of swartes huiwerig is om oor hulle ware gevoelens te praat as gevolg van vrees vir viktimisasie deur óf die regering (veiligheidsmagte) óf deur radikale elemente in die swart gemeenskap.

Dit wil verder voorkom dat, selfs indien swartes oor die reg sou beskik om van voorheen blanke geriewe soos busse en restaurante gebruik te maak, swartes voel dat hulle deur blankes onderwerp word aan intense verleentheid en vernedering. Wanneer hulle van genoemde geriewe gebruik maak, ervaar hulle dat hulle deur blankes aangestaar, vermy en soms selfs sekere geriewe soos restaurante verbied word.

4.6 DIE KOGNITIEWE VERMOË EN OPLEIDING VAN SWARTES

By die bestudering en psigologie van die swarte is dit noodsaaklik om te let op die kognitiewe vermoëns van diesulkes om vas te stel hoe die swarte dink, die nuanses in sy denkpatrone uit te lig en na die opleiding van swartes in Suid-Afrika te kyk ten einde hulle gedragspatrone beter te verklaar.

4.6.1 Die kognitiewe vermoë van die swartman

4.6.1.1 Konkrete, praktiese denke teenoor abstrakte denke

Volgens Orpen (1976:239) sal die swarte graag by konkrete dinge begin, terwyl die Westerling weer geneig is om van abstrakte teorieë na die konkrete geval te beweeg.

Dit kan dus gestel word dat die swarte meer induktief as deduktief dink. Daarom is 'n konkrete, beeldryke taal met talle praktiese illustrasies eie aan die swarte. Selfs in hul mensbeskouing word dinge konkreet voorgestel. Die siel is iets konkreefs. Volgens die Zoeloe moet iemand wat vas slaap nie skielik wakker gemaak word nie, want dit kan gevaarlik wees: sy siel het op ver paaie gaan reis! Ook die hiernamaals word realisties gesien, sodat daar vir die ontslapene 'n voorraad kos, wapens en ander noodsaaklike lewensmiddele in die graf gelaat word.

As gevolg van die proses van verwestering val die klem nie meer so sterk op die konkrete in die swarte se denkpatroon by die jonger stedelike swarte as by die tradisionele swarte in landelike gebiede nie.

Die denkwysse van die swarte, in teenstelling met dié van die blanke, dien as 'n integraal-situatiewe denkwysse teenoor die konseptuele fragmentasie by die Westerling. Anders gestel: die swarte dink in gehele.

Die skrywer is van mening dat die Westerling, wat met die wetenskap die werklikheid opdeel en met spesialisasie die samehang versplinter beslis iets van die swarte kan leer.

4.6.1.2 Direkte ervaring teenoor sistematiese verkenning

Die Westerse denke word sterk beïnvloed deur die tipiese Westerse wyse van wetenskapsbeoefening wat 'n afstand in die kenbare werklikheid bring. Die swarte leer eerder deur direkte ervaring. Hy het nie 'n deurdagte nie, maar 'n geleefde *filosofie*.

Volgens skrywers vind laasgenoemde ook weerklank in die werksituasie ten opsigte daarvan dat dit blyk dat swartes in die opleidingsituasie meer suksesvol opgelei word deur middel van praktiese illustrasies as deur teoretiese lesings.

4.6.1.3 Emosioneel-intuïtief - sensitiewe teenoor serebrale denke

Soos reeds opgemerk leer die swarte op 'n intieme wyse deur middel van deelname. Die kenteorie van die swarte word dikwels as *intuïsties* bestempel. Die swarte beskik inderdaad oor fyn ontwikkelde sintuie; heel moontlik omdat hulle individueel veel nader aan die natuur as die Westerling lewe. Hulle opmerksaamheid blyk onder andere met die treffende byname wat hulle aan blankes kan gee. 'n Mens kry dikwels die gevoel by 'n eerste kennismaking dat 'n swarte besig is om jou met hierdie *ekstra sintuig* op te som.

Verder lê emosies by die swarte dalk ook nader aan die oppervlakte en word dit miskien makliker wakker geroep. Sy denke is in alle gevalle nie 'n emosielose, gevoellose denke nie. Die Westerling beskou persoonlike emosie dikwels as minderwaardig wat tot sy eie nadeel liever onderdruk word. 'n Mens sou in hierdie verband kon praat van 'n irrasionele geneigdheid teenoor 'n meer rasonale geaardheid.

Die meer irrasionele ingesteldheid van die swarte blyk uit die gemaklike aansluiting wat sekere Afrika-denkers by sommige van die Westerse irrasionele filosowe gevind het.

4.6.1.4 Geestesverering en magiese gerigtheid teenoor wetenskaplike saaklikheid

Ten opsigte van magiese gerigtheid by die swarte is dit belangrik om in gedagte te hou dat dit nou verband hou met die sentrale gedagte van lewenskrag wat te doen het met die onderlinge werking en beïnvloeding van verskillende kragte op mekaar. Deur magiese praktyke kan die vermindering of vermeerdering van lewenskragte bewerkstellig word. By die Westerling is die werklikheid as gevolg van wetenskap en tegniek ontsluit (Orpen, 1976:58).

Die mens staan saaklik en koud daarteenoor en besit geen diepe dimensie nie. Vele glo vandag nog dat wat die wetenskap nie oor die werklikheid kan sê nie, nie die moeite werd is om gesê te word nie.

Dikwels word beweer dat die magiese ingesteldheid by die swarte 'n fatalistiese lewensbeskouing tot gevolg het. Daar moet in gedagte gehou word dat, soos die Westerling deur middel van die wetenskap en tegniek probeer om die werklikheid te beheer die tradisionele swarte hierdie heerskappy bloot met 'n primitiewe middel, naamlik die magiese probeer nastreef. As gevolg van die proses van verwestering asook die diep-liggende besef by die moderne swarte dat *kennis mag is*, met ander woord dat hy hom deur middel van opleiding moet bekwaam om goeie werkgeleenthede te kan bekom, speel die tradisionele beskouing van natuurkragte en die magiese as rigtinggewende faktore nie meer so 'n belangrike rol in die lewe van die verstedelike swarte nie.

4.6.1.5 Nuttigheidsmotief versus neutrale objektiwiteit

Die Westerse ideaal om onbetrokkenheid, neutraliteit en objektiwiteit te handhaaf, is bekend. Die persoon word losgemaak van die saak, die waarheid van die werklikheid. In hierdie opsig staan die tradisionele swarte baie nader aan die resente Westerse, irrasionalistiese strominge soos byvoorbeeld die pragmatisme. Dit gaan vir die swarte oor die bruikbaarheid, en praktiese en sosiale nut van die saak.

4.6.2 Die opleiding van swartes in Suid-Afrika

In die hieropvolgende bespreking van die opleiding van swartes in Suid-Afrika sal dit telkens duidelik word hoe die bogenoemde kognitiewe faktore in die opleidingsproblematiek van die swart werknemer realiseer.

Die opleiding en opvoeding van 'n bevolking verseker die voorsiening van 'n gekwalifiseerde en vaardige arbeidsmag. Indien sodanige opleiding tekort skiet of onvoldoende blyk te wees, kan dit ernstige dempers op die ekonomiese groei van 'n land plaas (Orpen, 1976:238).

In *Productivity focus* (Anon., 1990:9-10) word dit beklemtoon dat die hoëvlak mannekrag- en bestuursposte in die land tans hoofsaaklik deur blankes gevul word. Daar vind tans 'n toename plaas in swart bevolkingsgetalle en 'n afname in die blanke bevolkingsgetalle. In die toekoms sal dit noodsaaklik word om swartes vir hoëvlak mannekragposte op te lei. Tans is die situasie so dat swart skoolkinders benadeel word deurdat daar nie genoeg skole of gekwalifiseerde onderwysers is om in die vraag na skoolopleiding te voorsien nie. In Alexandra word byvoorbeeld 18 000 skoolkinders deur ses hoër- en laerskole bedien.

Verder het 'n hele geslag hulle skoolopleiding misgeloop as gevolg van die 1976-onluste in Soweto en ander woongebiede. Na raming sal sowat 65 000 klaskamers (met ander woorde 66 000 onderwysers) voorsien moet word om in Suid-Afrika se skoolopleidingsbehoefte in die jaar 2000 te voorsien. In 1980 het daar ongeveer 1,2 miljoen poste bestaan waarvoor 'n kandidaat 'n st. 10-kwalifikasie moes hê. Hiervan is 82 persent deur blankes gevul. Teen die jaar 2010 sal daar ongeveer 3,5 miljoen poste wees waarvoor 'n st. 10-kwalifikasie benodig word. Met die afname in blanke getalle sal slegs 47 persent deur blankes gevul kan word.

Op grond van bogenoemde word die gevolgtrekking gemaak dat daar 'n dringende behoefte bestaan dat die opleiding van swartes opgehef moet word indien Suid-Afrika ekonomies wil oorleef in die een-en-twintigste eeu.

4.6.2.1 Probleme met betrekking tot die opleiding van swartes

In die bespreking ten opsigte van die kognitiewe vermoë van swartes is daar aangedui dat die denkwysse van swartes verskil van dié van die blankes.

Produktiwiteitsopleidingsprogramme kom in die teorie as suksesvol voor, maar in die praktyk waar swartes die opleiding moet toepas, gebeur dit dat die gewenste resultate nie verkry word nie en die opleidingsprogram in sy aanvanklike doelstelling faal. Uit die aard van die saak is daar 'n verskeidenheid faktore wat kan bydra tot die sukses van 'n opleidingsprogram aldan nie. Moontlik is een van die vernaamste redes dat oriënteringsprogramme in Suid-Afrika vir swart werknemers vanuit 'n Westerse oogpunt geskryf word en dat die swarte dit, as gevolg van 'n verskeidenheid faktore wat reeds bespreek is, moeilik vind om met die opleidingsmateriaal te identifiseer.

Op grond van die skrywers se ervaring word faktore, wat moontlik tot die opleidingsproblematiek met betrekking tot swartes kan bydra, vervolgens genoem:

- Swak taalvaardigheid en opvoedkundige agtergrond asook onderwys en opleiding.
- Swak tegniese agtergrond.
- 'n Tekort aan besigheidskennis.
- Taalprobleme ten opsigte van kommunikasie.
- 'n Onvermoë om teorieë prakties toe te pas.
- Wantroue.
- Huiwerigheid/onbereidwilligheid om vrae te stel.
- Die swak houding van blankes teenoor swartes.
- Die huiwerigheid van swartes om hulle potensiaal ten volle te benut en om positiewe aksie in blankes se teenwoordigheid te neem.
- 'n Swak vermoë in terme van abstrakte redenering asook klaarblyklike beperkinge om teoretiese kennis prakties toe te pas.

Ten opsigte van besigheidsbeginsels blyk dit dat die swart werknemer probleme ervaar om dit te verstaan en spesifieke probleme in hierdie verband is die volgende:

- Die belangrikheid van doelverwesenliking in die onderneming.
- Kapitalisme.
- Die belangrikheid van tydigheid.
- Winsmotief.
- Die nodigheid om vrae te stel.

Bestuur huldig dikwels die mening dat swart werknemers se houding teenoor hulle werk hulle effektiwiteit inhibeer en gevolglik is diesulkes nie geskik vir die bevordering na senior poste toe nie. Maatskappye is soms van mening dat swartes nie dink aan die toekoms nie, dat swartes self glo dat hulle minderwaardig is, dat swartes geen ruimte

vir vordering vir hulleself sien nie, 'n gemaklike lewenswyse nastreef en dat hulle nie Westerse besigheidsmetodes verstaan nie.

Dit is belangrik om daarop te let dat nie slegs swartes hierdie houdings openbaar nie, maar dat blanke, gekleurde en Asiatiese werknemers ook dikwels houdings openbaar wat hulle effektiwiteit benadeel. Moontlik maak kultuur-/gedragsverskille dit vir swartes moeilik om hulleself in die werksmag te laat opneem. Dit blyk dat die grootste probleem onder swartes 'n tekort aan Westerse en industriële gesofistikeerdheid is.

Ten einde 'n geheelbeeld te kry van die problematiek met betrekking tot die opleiding van swartes is dit nodig om te eksperimenteer met die moontlike persepsies wat die swartman ten opsigte van opleiding huldig.

Die skrywer is van mening dat die standpunt, dat swartes van mening is dat daar 'n tekort aan gekwalifiseerde swartes bestaan, bestaan omdat blankes nog altyd opleiding en opvoeding van 'n hoë standaard ontvang het.

Die stelsel van apartheid word hoofsaaklik hiervoor geblameer. Swartes is van mening dat die bestuur nie hoë waarde aan die swart werksmag heg nie, aangesien laasgenoemdes oor swak opleiding en opvoeding beskik en blankes as 'n beter gehalte werknemer beskou word.

Moontlik voel swartes dat die regering meer doen vir blanke onderwys en dat blanke skole oor beter geriewe soos onder andere sportgronde as swart skole beskik, en dat die sillabusse van swart skole tot so 'n mate van die blanke skole verskil dat swart skoliere nooit die geleentheid sal kry om te leer om kreatief te dink nie.

Baqwa (1979:168) is van mening dat diskriminerende praktyke versterk word deur die slaafse wyse van navolging waarop swartes neig om op te tree. Hy beweer dat hierdie slaafse navolging in 'n groot mate afhang van wat hy noem *die vlak van bewustheid* van die betrokke persone.

Baqwa maak verder die stelling dat, soos die swarte se opvoedkundige peil styg, so styg sy blootstelling aan en kontak met die buitewêreld met die gevolg dat die sosio-ekonomiese en politieke bewustheid van die swarte verhoog word.

Hierdie standpunt van Baqwa word onder andere bevestig deur navorsing wat in 1983 deur die RGN onderneem is onder swart werknemers in die Pretoria- en Port Elizabeth

omgewing. Die doel van hierdie navorsing was om swartes se houding teenoor werkspraktyke en organisasie wat hulle belange verteenwoordig te toets. In die navorsing is gevind dat die jonger en beter geskoolde swart werknemers nie dieselfde mening huldig as die ouer en minder geskoolde werknemers nie. Die jonger en meer opgevoede werknemers het meer geneig om radikale en militante houdings te openbaar en daar was 'n element teenwoordig wat gedui het op 'n soeke na die bevrediging van behoeftes meer as die basiese behoeftes en werktevredenheid.

4.7 SAMEVATTING

Die voorafgaande het probeer uitwys dat produktiwiteit nie net 'n tegniese instrument is nie, maar dat produktiwiteit deur mense behaal moet word. Produktiwiteit word nie net in die werkplek gekweek nie. Die swartman se strewes, etnisiteit, waardes en norme speel 'n groot rol in sy optrede. Soos reeds bespreek, is persepsies nie altyd negatief nie en is dit die skrywer se mening dat produktiwiteit suksesvol geïmplementeer kan word sou die swartman se persepsie van die Westerse begrippe aan hom bemark en na sy eie verwysingsraamwerk omgeskakel kan word. Wanneer eerlike leierskap en 'n oop agenda aan die orde van die dag is in 'n onderneming sou dit wel gedoen kon word.

Die swartman verlang sy eie identiteit in die samelewing waar die blanke tradisioneel die dominante rol vertolk het. Hy verlang erkenning en gelyke opvoedkundige en werkgeleenthede. Geleenthede moet aan die swartman gegun word om te ontwikkel waartoe hy in staat is.

Dit mag wel aangevoer word dat wetgewing die werkgewer dwing om regstellende aksies en gelyke geleenthede daar te stel, maar die bestuurskundigheid van 'n produktiewe werkgewer binne die raamwerk van menslikheid sal optimale resultate lewer. Werkgewers het genoeg kundigheid en kennis om die swartman optimaal produktief aan te wend.

In die volgende hoofstuk word aandag gegee aan die operasionele sisteem en hoe 'n produktiwiteitsmodel geïmplementeer kan word om geloofwaardige resultate te lewer. Geloofwaardigheid speel by die swartman 'n uiters belangrike rol en dit is 'n kardinale bestanddeel vir die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme.

HOOFSTUK 5

TEGNIESE EN TAKTIESE ELEMENTE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N PRODUKTIWITEITSOPLEIDINGSPROGRAM

5.1 INLEIDING

Uit die vorige hoofstukke is gesien dat produktiwiteitsverhoging 'n proses is wat deur mense deur middel van mense bestuur moet word. Resultate moet gekwantifiseer kan word om deur die proses geoptimaliseer te word. Daarom is die implementering van 'n model van uiterste belang om die kredietwaardigheid van produktiwiteit aan mense te verduidelik.

Om enige taak ten uitvoer te bring, is daar tegniese en taktiese elemente betrokke. Tegniese elemente verwys na die prosedures wat gevolg word om die taktiese elemente, wat menslike interaksie impliseer, te ondersteun en die taak ten uitvoer te bring. Dit is dus duidelik dat beide die taktiese en tegniese elemente moet saamwerk om 'n operasionele stelsel suksesvol te kan implementeer. 'n Model vir 'n produktiwiteitsopleidingsprogram is deur die outeur ontwikkel en word vervolgens uiteengesit.

5.1.1 Tegniese elemente

Die tegniese elemente wat benodig word om die operasionele stelsel te laat slaag, is die volgende:

5.1.1.1 Voorspelling

Opleidingsdoelwitte moet 'n kort-, medium- en langtermynbasis vasgestel word deur middel van konsultasie tussen die tegniese opleier en die toesighouers. Die voorspelling van die opleidingsbehoefte moet deeglik uitgevoer word, aangesien dit 'n direkte invloed sal hê op die beplanningsfase. Beplanning is volgens die outeur die belangrikste bestuursvaardigheid van alle bestuurselemente en dus moet die grondwerk wetenskaplik gefundeer wees.

5.1.1.2 Beplanning

Beplanning is daardie deel van die bestuurstaak wat vooruit moet bepaal wat verwesenlik moet word (De Bruyn, 1984:21). Die beplanningsfase kan eers voorgaan indien daar tydens die voorspellingsfase ooreengekom is op die opleidingsbehoefte. Die fase bestaan eerstens uit 'n taakontleding. 'n Taakontleding impliseer die bepaling van vaardighede en kennis om 'n taak produktief ten uitvoer te bring. Die volgende stap is om te kyk na die benutting van bronne en die bekwaamheid per vaardigheid. Om dit ten uitvoer te bring, moet 'n lys gemaak word van elke sleutelprestasiearea vir elke hoof funksie en dan die vaardigheidsvlak van elke werknemer te meet teen die sleutelprestasiearea. Hierdie stap kan gedoen word op 'n ruitekaart wat soos volg mag uitsien.

TABEL 1 OPLEIDINGSBEHOEFTEBEPALING

FUNKSIE	TOESIG- HOUDING	AANTEKEN VAN VERLIESE	VERGADERINGS- PROSEDURES	DISSIPLINÊRE AKSIE
Persoon A	O	V	O	O
Persoon B	V	V	V	V
Persoon C	NO	NO	NO	NO
Persoon D	V	O	O	O

V = Vaardig

O = Opleibaar

NO = Nie opleibaar

BRON: Eie navorsing

Op hierdie manier kan bepaal word by watter funksie 'n behoefte bestaan aan opleiding. Volgens tabel 1 moet vergaderingsprosedures en dissiplinêre aksies opgevolg word.

5.1.1.3 Implementering

Nadat die opleidingsprogram ontwikkel is volgens die behoeftes van die lynbestuur en die tegniese opleier, moet die program geïmplementeer word. Die program word deur die opleier bekend gestel aan die lynbestuur deur opleiding te gee aan die toesighouers en hulle vertrouwd te maak met die inligting wat hulle moet oordra. Daarna speel die

tegniese opleier net 'n fasiliteringsrol en bied hy sy hulp aan ten opsigte van die administrasie en die opvolg van die program.

Hoe die opleiding deur die toesighouer aangebied word, word onder die taktiese elemente van die program behandel.

5.1.1.4 Meting, rapportering en evaluering

Terugvoering en koördineringsrol ten opsigte van die werkverrigting van die operateurs nadat opleiding gedoen is, moet maandeliks deur middel van 'n matriks deur die tegniese opleier aan die lynbestuur deurgegee word. Koördineringsrol is noodsaaklik oral waar groepsaktiwiteite voorkom en dit is die bestuur se taak om dit te bewerkstellig (De Bruyn, 1984:25). Uit hierdie matriks sal 'n nuwe ruitekaart ontstaan wat nuwe vaardighede sal uitwys ten opsigte van kennis wat nodig word om produktief op te tree.

Die proses van voorspelling, beplanning en implementering sal die siklus voltooi totdat meting, rapportering en evaluering weer die proses sal inisieer.

Die werking van hierdie matriks word nou bespreek:

□ Stap 1

Identifiseer deur middel van die ruitekaart die probleemareas van prestasie en skryf dit in by *kritiese prestasieareas*, kolom 1.

□ Stap 2

Plaas die basisdata (B.D.), dit is die huidige vlak van werkverrigting in ry 3 in die spatie gemerk *skaal*.

□ Stap 3

'n Optimum teoretiese resultaat (O.T.R.) wat bereik kan word, word gegee deur die lynbestuur en dit word in ry 10 geplaas. Trek die B.D. af van die O.T.R. en deel deur sewe om die optimum vlak te verkry.

□ **Stap 4**

Die laagste teoretiese resultaat (L.T.R.) wat bereik kan word, word deur die lynbestuur gegee en in kolom 0 geplaas. Trek dan die L.T.R. af van die B.D. en deel deur 3. Die laagste aanvaarde vlak word verkry.

□ **Stap 5**

Tel die resultaat van stap 3 by die B.D. en plaas die resultaat in ry 4. Dieselfde word gedoen vir rye 5 tot 9. Dit dui die positiewe regressietabel aan.

□ **Stap 6**

Trek die resultaat verkry in stap 4 af van die B.D. en plaas die resultaat in ry 2. Doen dieselfde in ry 1. Dit impliseer die negatiewe regressietabel.

□ **Stap 7**

Volg stappe 2 tot 6 vir elke opleidingsprogram wat geïmplementeer is en plaas die data in rye 2 tot 10.

□ **Stap 8**

Bepaal 'n relatiewe gewig vir elke dimensie (1 - 10) wat gemeet sal word. Die totaal van die gewigte moet 100 punte wees.

□ **Stap 9**

Aan die einde van elke maand nadat die matriks geïmplementeer is, moet die werkverrigtingsyfers soos volg geplaas word:

- Plaas die werklike prestasieresultaat langs die horisontale prestasiekolom vir elke opleidingsdimensie.
- Bepaal die prestasievlak deur die vertikale kolom na te gaan en 'n sirkel rondom die naashoogste waarde te trek.
- Bepaal elke kriterium deur die resultaat te vergelyk met die 10-puntskaal op regterkant. Plaas hierdie resultaat in die *resultaatarea*.

- Vermenigvuldig die resultaat van elke kriterium met sy relatiewe gewig om 'n waarde te verkry. Plaas die waarde in die *waardekolom*.
- Bereken die waarde deur die resultaat (R) te vermenigvuldig met die gewig (G) en plaas dit in die spatie *resultaat* ($R \cdot G$)
- Doen dieselfde vir elke kritiese prestasiearea.

☐ **Stap 10**

Bereken en kalibreer gewigte elke maand. Deur die totale van al die resultate op te tel word 'n totale resultaat verkry wat in die spatie *totale waarde* geplaas word.

☐ **Stap 11**

Plaas hierdie resultaat op 'n grafiek.

☐ **Stap 12**

Verkry die som van die maandelikse totale en deel deur die totaal van die maande sonder bespreking om sodoende 'n gemiddelde gewig te verkry.

☐ **Stap 13**

Lê resultate aan die lynbestuur voor vir bespreking.

'n Voorbeeld van 'n voltooide matriks sal soos volg daar uitsien.

TABEL 2 VOORBEELD VAN 'N VOLTOOIDE MATRIKS

Masjien-effektiwiteit	Werklik verpak vs vervaardig	Netto gewigte	Verpakkings-masjien-effektiwiteit	Reaksie tot fabrieks-breuke	Gemiddelde uitreiktyd	Kritiese prestasiearea
72	96,3	90	75	15,8	94	Prestasie
100	100	100	100	10	0,5	10
94,2	99	98,7	97,1	11,4	0,6	9
88,5	98	97,4	94,3	12,8	0,7	8
82,8	97	96,1	91,4	14,3	0,9	7
77,1	96	94,9	88,6	15,7	1,0	6
71,4	95	93,6	85,7	17,1	1,2	5
65,7	94	92,3	82,8	18,6	1,3	4
60	93	91	80	20	1,5	3
56,6	91,6	90,3	75	23,3	1,7	2
53,3	90,3	89,6	70	26,7	1,8	1
50	89	89	65	30	2	0
5	6	2	2	6	7	(S)
20	15	15	15	17,5	17,5	(W)
100	90	30	30	105	122,5	(S x W)
TOTALE WAARDE						477,5

Voorbeeld vir kolom 1

- 1. Werklike prestasie = 72%
- 2. Basis data = 60%
- 3. Optimum resultaat = 100%
- 4. Laagste resultaat = 50%
- 5. Positiewe regressie = $(100 - 60 - 7 = 5,714)$
- 6. Negatiewe regressie = $(60 - 50 - 3 = 3,33)$
- 7. Omkring 71,4 en plaas in 5
- 8. Voorafbepaalde gewig = 20
- 9. Waarde (S x W) = 10
- Maksimum = 1 000

BRON: Eie navorsing

5.1.2 Taktiese elemente

Die doel van die operasionele stelsel is nie om van voormanne/toesighouers professionele opleiers te maak nie, maar om hulle van basiese kennis en vaardighede te voorsien om hulle ondergeskiktes te ontwikkel en op te lei.

Om opleiding lynbeheerd suksesvol te implementeer is dit belangrik dat 20 persent van die lynfunksionaris se tyd aan opleiding bestee sal word. Dit is ook belangrik dat die lynfunksionaris se persepsie rondom opleiding en die feit dat dit kan werk, reg ingestel sal wees. Die ketting van enige suksesvolle onderneming begin by die operateur, want hy is die persoon wat aarde tot die produk voeg. Die verskil tussen produktiwiteit en verliese begin by die operateur en daarom is dit belangrik dat hy opgelei moet word. Die tweede belangrikste skakel in hierdie ketting is die drywer, want hy is die persoon wat die produk ongeskonde aan die verbruiker moet lewer. Die derde persoon in die voorsieningsketting is die rakpakker, want as die regte produk nie op die regte tyd op die regte plek is nie sal die verbruiker nie die produk koop nie.

Die feit dat nie een van die bogenoemde werknemers hoog in die hiërargie van die organisasiestruktuur is nie en tog die hartklop van die onderneming kan beïnvloed, beklemtoon die belangrikheid van opleiding en die meting daarvan.

Die verhouding van produktiwiteit wat inset/uitset is, kan byvoorbeeld 'n kwantifiseerbare werklikheid word vir die operateur as die verhouding salaris/klaarproduk bereken word.

Die belangrikheid van interafhanklikheid is 'n noodsaaklikheid wat by die voorman gevestig moet word, want hy is die bron van die sukses of mislukking.

Die volgende leiersvaardighede moet deur die opleier aan die voorman oorgedra word sodat die voorman sy opleiding suksesvol kan aanbied. Die aspekte is reeds in die studie bespreek.

- Die belangrikheid van interafhanklikheid.
- Die rol van aktiewe toesighouding.
- Die gebruik van positiewe konfrontasie.
- Die gebruik van kreatiewe denke.
- Die belangrikheid van positiewe versterking.
- Die behoefte aan psigologiese motiveerders.

Die taktiese elemente rus die voorman toe om sy opleiding suksesvol te implementeer.

5.1.3 Die implementering van 'n opleidingsmodule deur die voorman

Die gegewe situasie is dat die voorman beide die taktiese en tegniese elemente bemeester het en dat die ondergeskiktes nou opgelei moet word. Hier volg 'n stap-vir-stap metode vir vaardigheidsgebaseerde opleiding deur die voorman.

□ Stap 1

Die toesighouer moet in gedagte hou dat sy werkprestasië direk gemeet sal word aan die ontwikkeling van die ondergeskiktes.

□ Stap 2

Sodra die toesighouer deur die voorman opgelei is, moet die toesighouer 'n demonstrasie van die opleiding wat hy aan sy ondergeskiktes gaan aanbied aan die voorman voorhou.

□ Stap 3

Die voorman moet toesien dat die toesighouer die operateurs in 'n klaskamersituasie oplei sodat die operateurs die geleentheid gegun word om vrae te stel, want dit is noodsaaklik dat die inhoud van die program deur elke operateur verstaan word.

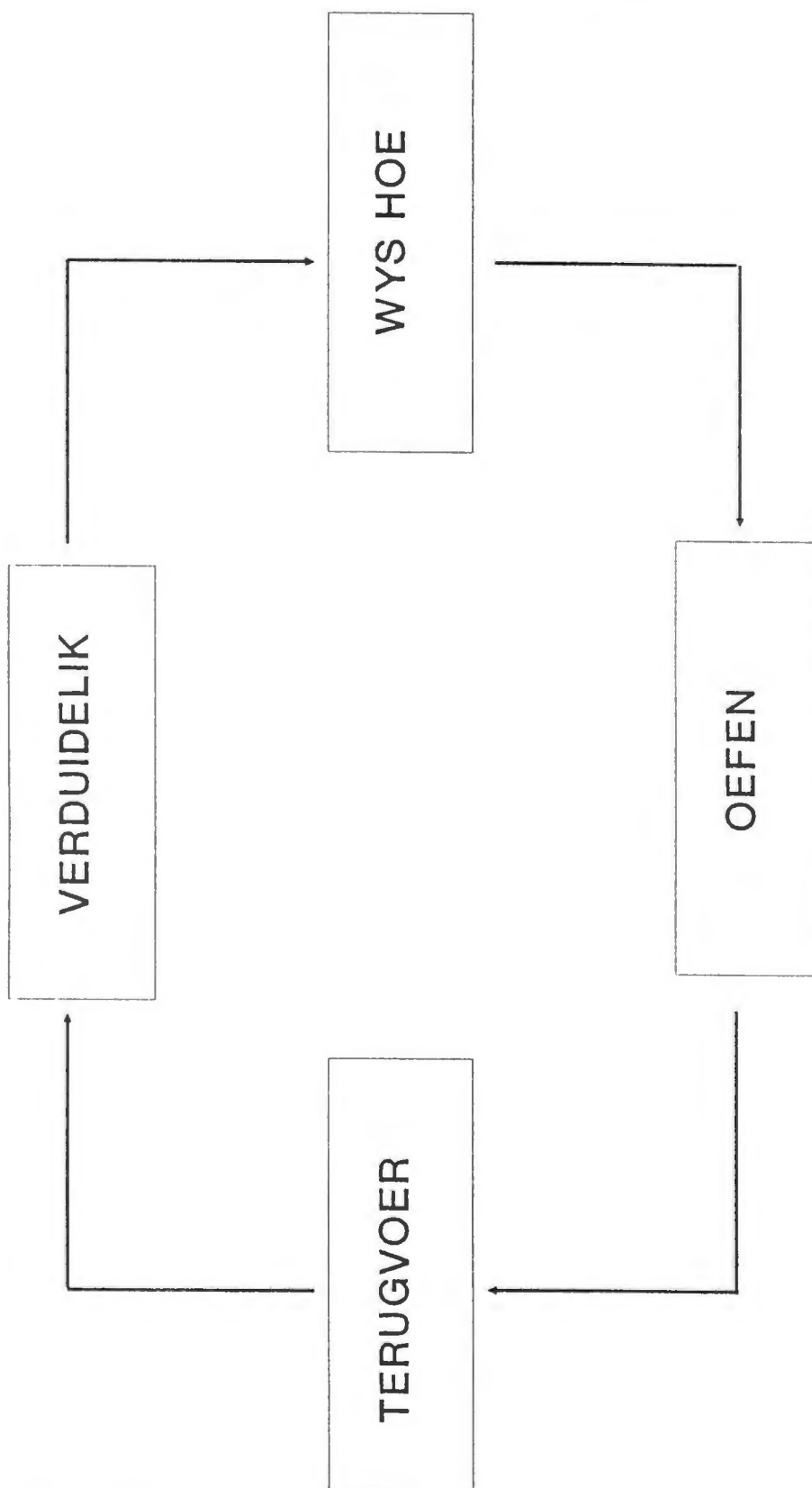
□ Stap 4

Hierna moet die operateur op die lyn waar hy werk die geleentheid gegun word om sy opleiding prakties te kan toepas.

□ Stap 5

Die toesighouer moet toesien dat die opleiding permanent toegepas word. Die metode van geskrewe toetse, vaardigheidsdemonstrasies of verbale toetsing kan gebruik word. Figuur 5 verduidelik die proses.

FIGUUR 5 METING VAN OPLEIDING



BRON: Eie navorsing

□ Stap 6

Terugvoering in die vorm van vergelykende resultate van voor- en na opleidingsresultate is belangrik om die sukses van die opleiding te illustreer en te beklemtoon.

5.2 SAMEVATTING

Om aan die vakbond kwantifiseerbare bewyse te lewer dat produktiwiteit 'n werklikheid is en dat vakbondlede in die proses opgevoed, opgelei en toegerus word vir die toekoms is dit belangrik dat die tegniese en taktiese elemente ook aan die uitvoerende vakbondkomitee voorgehou sal word.

Vir die voorman is die volgende punte altyd belangrik wanneer die operasionele stelsel geïmplementeer word:

- Almal leer deur praktiese toepassing.
- Almal moet oop wees vir die leerervaring.
- Moenie net aanvaar nie, verifieer die feite.
- Wees konstruktief met terugvoering.
- Maak konsepte realiteite. Koppel groei aan tyd, want tyd is geld.

Dit is van belang dat deursettingsvermoë gehandhaaf word tydens die implementering van die operasionele stelsel. Dit is 'n algemene tendens en al wetenskaplik bewys dat houdings en persepsies verander sodra daar gepoog word om nuwe aktiwiteite te implementeer, aangesien die mens 'n natuurlike weerstand het teen verandering. Die operasionele stelsel soos bespreek, is 'n werkbare, realistiese en implementeerbare instrument om 'n abstrakte term soos *produktiwiteit* in 'n kwantifiseerbare eenheid uit te druk.

Hoofstuk 6 word gewy aan gevolgtrekkings en aanbevelings en die inhoud van die hoofstuk moet saam met die operasionele stelsel geïmplementeer word om 'n produktiwiteitsopleidingsprogram suksesvol te kan bedryf.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie was om die onderneming en die vakbond wat daaglik in interaksie verkeer deur middel van 'n professionele produktiwiteitsmodel by mekaar uit te bring sodat die proses saam tot albei partye se tevredenheid bestuur kan word. Dit is alom bekend dat arbeidsverhoudinge 'n invloed uitoefen op die produktiwiteit in 'n onderneming. Ten einde arbeidsverhoudinge doeltreffend te kan bestuur, moet besluitnemers verseker dat hulle oor genoeg inligting ten opsigte van arbeidsverhoudingsprosesse en -tendense beskik. Gesonde arbeidsverhoudinge sal moeilik gehandhaaf kan word as die bestuurders nie toesien dat toepaslike inligting benut word om 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid en -prosedures daar te stel nie.

Teoretiese produktiwiteitsopleidingsprogramme en die implementering daarvan lyk maklik en indrukwekkend as die reëls van motivering en samewerking gevolg word, maar die praktyk leer 'n onderneming anders as al die permutasies van opsies in ag geneem word. Die belangrikste om in ag te neem, is dat die bestuur van die onderneming produktiwiteit met behulp van mannekrag moet verhoog en dit is alom bekend dat mannekraghulpbronne die mees onvoorspelbare insette is in die produksieproses. Soos in die voorafgaande hoofstukke verduidelik, moet produktiwiteitsopleidingsprogramme professioneel en na onderhandeling met die vakbonde geïmplementeer word.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

Die fokus val vervolgens op die gevolgtrekkings wat voortspruit uit die bevindinge van die literatuurstudie asook vanuit die produktiwiteitsmodel wat in hoofstuk 5 bespreek is.

6.2.1 Die produktiwiteitsdilemma

Die verband tussen arbeidsverhoudinge en 'n lae produktiwiteitspeil was gedurende 1990 in Suid-Afrika weer onder bespreking.

Die volgende stellings word gemaak:

- Die nuwe Suid-Afrika kan nie met 'n werkweek van veertig uur gebou word nie. Die redes is bespreek toe die vakbond se persepsie van produktiwiteit uiteengesit is.
- Daar bestaan 'n gaping tussen werkgewer- en werknemerdoelwitte wat samewerking bemoeilik en selfs onmoontlik maak.
- Werknemers het in 'n groef verval deur aanhoudend hoër looneise te stel, maar geen bydrae tot die verhoogde welvaart van ondernemings te maak nie. *COSATU News* (1987:2) het mnr. Gumede as volg aangehaal:

We have to look at two different paid groups. For the well paid people this would be no problem. There is however a practical problem as far as housing is concerned for the lower income groups. Companies think it strange when workers ask for a 200% increase, but they do not realise the building pressure on these people to buy homes and/or find affordable accommodation. For the lower income groups there is a threshold which they have to maintain in order to survive.

- Werkgewers sal meer kragdadig en vasbeslote moet optree ten einde verhoogde produktiwiteit te verseker in ruil vir hoër lone en beter diensvoorwaardes aan werknemers.
- Bendix (1989:447) is van mening dat werkgewers moet poog om ooreenkomste met werknemers te sluit ondanks groot onkunde ten opsigte van die meting en aansporing van produktiwiteit.
- Indien werkgewers en werknemers van voorneme is om hulle onderneming suksesvol te laat voortbestaan, moet hulle poog om saam te werk op elke terrein waardeur hul doel bereik kan word.
- Om 'n werksmag te verklein, verhoog nie noodwendig die produktiwiteit nie.

Op grond van voorafgenoemde kommentaar en uitsprake is dit duidelik dat die kwessie van produktiwiteitsverhoging veral in 'n vakbondgeorganiseerde onderneming nie sal begin en eindig by 'n eensydige implementering van 'n bonusstelsel vir werknemers nie.

In 'n vinnig veranderende Suid-Afrika met remmende en veeleisende invloede, is die uitdaging tot produktiwiteitsverhoging soveel groter. Indien bestuurders van klein en groot ondernemings nie doelgerigte bestuur toepas en gesonde arbeidsverhoudinge nastreef nie, sal volgehoue lae produktiwiteit ramspoedige gevolge vir die Suid-Afrikaanse ekonomiese stelsel en ander afhanklike stelsel inhou.

6.2.2 Inligtingsbehoefte en arbeidsverhoudinge

Volgens 'n artikel in *People and profits* (Anon., 1975:13) is dit baie belangrik dat besluitnemers oor genoeg inligting en begrip in verband met arbeidsverhoudingestelsels en -tendense sal beskik, en daarom is bestuurders voortdurend op soek na inligting wat antwoorde op knelvrae sal verskaf. Gebrekkige inligting ten opsigte van arbeidsverhoudinge kan ramspoedige gevolge inhou vir enige onderneming wat kwesbaar is weens sy arbeidsituasie.

Wanneer 'n werknemer byvoorbeeld ontslaan word weens onkunde aan sy kant kan dit 'n staking met noemenswaardige finansiële verliese teweeg bring. Verder al die verkeerde hantering van 'n staking arbeidsverhoudinge verder vertroebel met gepaardgaande finansiële verliese.

Inligting word dikwels ingesamel sonder dat werklike begrip daarvoor bestaan. Die eenvoudigste oplossing vir 'n probleem word om hierdie rede soms oor die hoof gesien en gevolglik word komplekse oplossings vir eenvoudige probleme ontwikkel. Probleme bly dus onopgelos en dit lei weer tot 'n verhoogde konflikpotensiaal, meer komplekse arbeidsverhoudinge asook 'n vermorsing van tyd, geld en ander hulpbronne.

Gebrekkige begrip veroorsaak dus dat die pas markeer word, soos op 'n trapmeul.

Die vermoë om inligting in die korrekte konteks te begryp en te gebruik, lewer 'n belangrike bydrae tot die doeltreffende bestuur van arbeidsverhoudinge, en is 'n noodsaaklike voorvereiste vir elke bestuurder wat daarmee gemoeid is.

6.2.3 Objektiviteit en menslike behoeftes

Ten einde 'n probleem werklik te verstaan, is dit belangrik om ook die oorsprong daarvan te oorweeg. Die skaarsheidsfaktor kan nie geïgnoreer word wanneer oor produktiwiteitsverhoging en arbeidsverhoudinge besin word nie. Ekonomiese probleme spruit

juis voort uit die feit dat mense nie oor voldoende hulpbronne of middele beskik om in al hulle behoeftes te voorsien nie.

'n Mens maak dus voortdurend keuses tussen die behoeftes wat jy, met die grootste voordeel vir jouself, met skaars hulpbronne kan bekom deur die verkoop van jou arbeid. Hierdie elementêre beginsel word volgens Ehlers (1991:10) op die werksvloer beïnvloed deur allerlei verwante en nie-verwante gebeure; veral op sosio-politiese gebied.

Hoewel die invloed van politieke aspirasies op arbeidsverhoudinge geensins ontken kan word nie, moet in gedagte gehou word dat elementêre menslike behoeftes nie ontstaan volgens 'n politieke groepering se voorskrifte nie.

Die bestuur moet objektief bly en nie onnodig negatiewe standpunte teenoor werknemers innêem nie, aangesien samewerking en gesonde arbeidsverhoudinge daardeur belemmer sal word.

6.3 AANBEVELINGS

Uit die voorafgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gedoen.

6.3.1 Produktiwiteit en arbeidsverhoudinge

Indien arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika verbeter en produktiwiteit verhoog wil word, sal bestuurders indringend aandag moet skenk aan die bevordering van die volgende beginsels vir samewerking en konflikvoorkoming.

- Gesonde arbeidsverhoudinge berus op genoeg en gehaltekommunikasie. Bestuurders behoort dus opregte pogings aan te wend om begrip vir die dieperliggende sowel as voor die handliggende behoeftes van hul vennote in arbeidsverhoudinge te verkry. Dis noodsaaklik om inligting, wat begrip vir die ware behoeftes van partye kan bevorder, wedersyds uit te ruil.
- Deelnemende bestuurstyle beteken nie dat bestuurders deur middel van 'n komiteestelsel 'n onderneming bestuur nie. Dit beteken eerder dat werknemers geraadpleeg en sodoende betrek word by die besluitnemingsproses. Die besluitnemer het dus meer inligting tot sy beskikking om 'n doeltreffende besluit te kan neem. Indien hierdie styl nie aangewend word nie, gaan potensiele inligting verlore wat die

gehalte van besluite benadeel. 'n Eenvoudige voorbeeld hiervan is waar werknemers gevra word om 'n bydrae te lewer aangaande die uitleg van 'n nuwe aanleg in 'n fabriek. Alle betrokkenes se insette kom sodoende op die tafel en almal word geken in 'n finale besluit.

- Produktiwiteitsverhoging kan nie in isolasie hanteer word nie, omdat dit onder meer verband hou met die billike en regverdige toepassing van mannekragbeleid en prosedures (byvoorbeeld indiensneming, opleiding, vergoeding en so meer), arbeidsverhoudingebeleid en prosedures (byvoorbeeld griewe, dissiplinêre procedure, kommunikasie, kollektiewe bedinging en so meer). Bestuur moet dus die leiding neem en toesien dat 'n bestuursfilosofie en -beleid, spesifiek ten opsigte van produktiwiteitsverhoging, geformuleer word. Hierna moet die bestuurders hul verantwoordelikheid nakom deur die toepassing van beleid, ooreenkomste, dissiplinêre en grieweprosedures.
- Behoeftes van partye het soms baie in gemeen, maar negatiewe houdings en standpunte waaraan hardnekkig vasgehou en gebou word verhinder dat partye voordeel uit samewerking kan put. So kan die winsgewende voortbestaan van 'n onderneming 'n belangrike gemeenskaplike doelwit van die bestuur en werknemers wees. Wanneer partye ooreenkom op 'n aanvanklike gemeenskaplike doelwit, baan dit die weg tot 'n konsensusbenadering by die hantering van verdere probleme. Die bestuur behoort deurlopend te soek na geleenthede om gemeenskaplike doelwitte te vestig en te benut.
- Die bestuur het 'n verantwoordelikheid om deurlopende pogings aan te wend om produktiwiteit te verhoog, veral deur die instandhouding en uitbouing van gesonde arbeidsverhoudinge. In die proses sal die bestuur 'n objektiewe evaluasie van werknemerbehoeftes moet doen.
- Indien bestuurders in gebreke sou bly om 'n gebalanseerde situasie in dié verband te bewerkstellig, kan verwag word dat Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudinge meer kompleks en problematies sal word, en dat produktiwiteitspeile onder toenemende afwaartse druk sal bly.
- Die grootste uitdaging en die sleutel tot sukses vir die implementering van produktiwiteitsopleidingsprogramme in die onderneming lê by die opvoeding en opleiding van en werklike begrip vir die swart arbeidsmag. Baie deernis, geduld en veral deursettingsvermoë moet aan die dag gelê word.

Redes vir genoemde stelling is die problematiek wat in die praktyk bestaan met betrekking tot opvoeding en opleiding wat reeds in hoofstuk 4 breedvoerig bespreek is en onder andere die volgende insluit, naamlik swak taalvaardigheid, 'n tekort aan besigheidskennis, 'n gebrek aan vertroue, konflik tussen blank en swart, onbereidwilligheid om vrae te stel en 'n onvermoë om abstrak te dink.

- Goed gevestigde personeelpraktyke bestaan reeds en sluit in opleidings- en opvoedingstegnieke. Besigheidsbeginsels moet egter eers gekweek word deur middel van geloofwaardige modelle en resultate. Wedersydse vertroue en konstante terugvoer aangaande vordering is van belang.
- 'n Deel van die bewusmakingsproses moet die volgende insluit, naamlik die belangrikheid van doelwitverwesenliking in die onderneming, die kapitalistiese stelsel, die belangrikheid van tydigheid, winsmotiewe en die nodigheid om vrae te stel.

Deur bostaande vir die onderneming se werksmag te doen, word 'n persepsieverandering in die werksmag teweeg gebring, maar terselfdertyd beantwoord die onderneming ook aan sy sosiale verantwoordelikheid aangesien die werknemer huis toe gaan om die beginsels aan sy familie en vriende oor te dra wat positiewe resultate mag werp op die ekonomie as 'n geheel.

6.3.2 Die bestuur van produktiwiteitsmites

Volgens Tor Dahl, die president van die wêreldkonfederasie van produktiwiteitswetenskap, is die bewusmaking en bestuur van die volgende produktiwiteitsmites die kern van produktiwiteitsverhoging (Anon., 1990:8).

6.3.2.1 Mite nommer 1: produktiwiteitsverhoging bring werkloosheid mee

Die omgekeerde is waar, want as werknemers nie kan bewus lewer dat hulle produktief genoeg is om hulle salarisse te kan substansieer nie sal hulle poste afgeskaf word. Produktiwiteitsverhoging skep ekstra werkgeleenthede, want meer en beter produksie en dienste bring meer verkope en 'n beter lewenstandaard vir almal.

6.3.2.2 Mite nommer 2: produktiwiteitsverhoging bevoordeel slegs die werkgewer

Dit is nie die waarheid nie aangesien 'n werkgewer werknemers meer sal betaal as hulle meer sal lewer, maar die werkgewer kan nie die werknemer meer betaal as wat hy werd is nie.

6.3.2.3 Mite nommer 3: produktiwiteit verhoog werkstres en verlaag werktevredenheid

Dahl se navorsing toon dat twee derdes van werkstres en werksongelukkigheid gekoppel kan word aan nie-produktiewe werk. Om werknemers stres hantering te leer, help hulle om stres te aanvaar. Volgens Dahl is dit beter om die nie-produktiewe gedrag te vervang met sinvolle en genotvolle werk wat produktiwiteitsverhoging sal meebring.

6.3.2.4 Mite nommer 4: produktiwiteit beteken slegs harde werk

Volgens Dahl word produktiwiteit deur effektiwiteit (om die regte dinge te doen) en nie deur doeltreffendheid (om dinge reg te doen) nie. Een sesde van verhoogde produktiwiteit geskied vanweë doeltreffendheid en vyf sesdes vanweë effektiwiteit.

Dit is volgens die skrywer van groot belang dat bostaande mites en redes waarom die mites nie substansie het nie, aan werknemers oorgedra word. Dit sal bydra tot die implementering en handhawing van produktiwiteit.

6.4 SLOT

Alhoewel daar konflik bestaan in die uitgangspunte tussen die bestuur en die vakbonde betreffende produktiwiteit, is dit duidelik uit die voorafgaande hoofstukke dat produktiwiteitsopleidingsprogramme met welslae geïmplementeer kan word.

Die bestuur met sy bestuursbeginsels toepas, geleentheid vir opleiding moet gebied word en baie belangrik, die swartman moenie net gesien word as 'n werker nie. Bestuur moet die swartman se strewingslewe, persepsie van tyd, behoeftes, religieuse beskouinge ensovoorts in ag neem en dit gebruik wanneer na opleiding en spesifiek die implementering van opleiding gekyk word. Geen opleiding kan slaag sonder deelname nie en daarom is dit belangrik dat die waardes en norme van alle partye wat die werkverhouding reguleer versoenbaar maak.

Die persepsie dat produktiwiteit die verhouding tussen inset en uitset is, is 'n enge uitkyk. Arbeid is ook nie net die aantal mense wat in diens van die onderneming staan nie. Die organisasiestruktuur, indiensnemingspraktyke, opleidingsmetodes, kommunikasiekanale, arbeidsverhoudinge, erkenning en deelname is almal elemente van arbeid en is interafhanklik.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat, indien 'n onderneming produktief is, sal sy werksmag stabiel wees en dit opsigself loop uit op gesonde arbeidsverhoudinge.

Geen persoon mag so naïef wees om te probeer inisieer dat daar geen probleme sal wees indien 'n onderneming produktief funksioneer nie, maar dit sal die onnodige trauma van oorbodigheid en werksvermindering uitskakel.

Opsommend moet dit egter baie duidelik gestel word dat 'n onderneming wat produktiwiteitsopleidingsprogramme suksesvol kan implementeer sterker en mededingender in die mark staan en dit hou voordele in vir die aandeelhouders en vir elke werknemer.

Voordele moet nie net gesien word as monetêre voordele nie, maar ook in terme van werksekuriteit wat vir nou en die toekoms baie sal beteken.

BIBLIOGRAFIE

AFT, L.S. 1983. Productivity measurement and improvement. Virginia : Reston.

ALLENBACH, G.E. 1983. Coaching: a management tool for a more effective word performance. *Management review*:21-26, May.

ANON. 1975. Management techniques: notes for management. *People and profits*:13.

ANON. 1978. Presentations that work. Johannesburg : M.R. Communication Consultants.

ANON. 1982. Kwaliteitsverbetering deur voorkoming van defekte: die individu se rol. Philip Crosby Associates : Johannesburg.

ANON. 1984. Prestasiebeoordelings- en oogmerkstellings: handleiding vir eerstelyn toesighouers. Johannesburg : Departement personeelontwikkeling.

ANON. 1985. Produktiwiteit. *Ekonomiese soeklig*:01-04, Julie.

ANON. 1986. Productivity measurement. Paris : European Productivity Agency.

ANON. 1987. *Cosatu New* :1, Mar. 19.

ANON. 1989. Productivity: guide for Trade Unionists. Johannesburg : Excom Learn en Teach Publications.

ANON. 1990. Productivity focus: macro productivity trends and concepts. Pretoria : NPI.

- ARAI, F. 1984. A Japanese perspective. *Productivity SA*, 10(3), Sept.
- BADENHORST, J.J. 1986. 'n Strategie vir die implementering van 'n ontwikkelingsprogram vir swart werknemers in 'n geïntegreerde yster- en staalnywerheid. UNISA. (MA.)
- BAIN, D. 1982. The productivity prescription. New York : McGraw-Hill.
- BAKKETT, J. 1989. The living wage campaign. *IPM journal*, 8(4):8.
- BAQWA, W.L. 1979. Fair employment practice. Voordrag gelewer tydens 'n UNISA-konferensie getiteld "The challenge of the new Industrial Relations Dispensation in S.A." Pretoria: Instituut vir Arbeidsbetrekkinge, UNISA.
- BARNARD, A.L. & KRUGEL, S.P. 1981. Poswaardering. Potchefstroom : Wesvalia.
- BARRA, P. 1986. Quality circles: work in harmony. *Productivity SA*, 12(2), Apr.
- BEATTY, R.W. & SCHNEIER, C.E. 1982. Personnel admin reading. Adison : Wesley.
- BENATOR, G.G. 1985. There's a simple solution to productivity problems. *Promat*:13-16, Jul.
- BENDIX, S. 1989. Industrial relations in South Africa. Kaapstad : Juta.
- BLANCHARD, K.H. & JOHNSON, S. 1982. The one minute manager. Londen : William Collins.
- BLAUNER, R. 1964. Alienation and freedom. Chicago : Chicago University Press.
- BORAINÉ, A. 1987. Call for master-plan to fight enemployment. *Business day*, Mar. 23.
- BROWN, I.C. 1973. Understanding race relations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

CADIEUX, R.D. 1986. Profile. *Quality update*, 5(2):15-16, Apr.

CHILD, J. ed. 1973. Man and organisation. London : Allen & Unwin.

CLARK, T. & CLEMENTS, L. 1978. Trade unions under capitalism. : The Harvester Press.

CROSBY, P.B. 1979. Quality if free: the art of making quality certain. New York : McGraw-Hill.

CROSBY, P.B. 1984. Qyality without tears. New York : McGraw-Hill.

DANIELS, G. & GAGALA, K. 1985. Labor guide to negotiating wages and benefits. Englewood Cliffs : Prentice- Hall.

DAVIS, K. 1967. Human relations at work. New York : McGraw-Hill.

DE BRUYN, P. 1985. In search of organization culture. *Productivity SA*, 11(4):34-43, Oct.

DEMMING, W.E. 1981. Improvement of quality and productivity through action by management. *Productivity review* :12-22, winter.

DESSLER, G. 1983. Applied human relations. Virginia : Reston.

DE VILLIERS, W.J. 1982. Beginsels van gedesentraliseerde bestuur. General Mining Union Corporation : Marshalltown.

DORFLING, G. 1984. Personnel management. Virginia : Reston.

DORFLING, P.J.J., VERWEY, A.M. & JOUBERT, J.P.R. 1988. The link between top management values and organisational culture: a study. *Productivity SA*, 14(3):26-29, Jul.

DU PLESSIS, B.J. 1984. Profile. *Productivity SA*, 10(3):4, Sept.

- DU RANDT, J.J.F. 1970. Swartman, stad en toekoms. Kaapstad : Tafelberg.
- EHLERS, L. 1991. Arbeidsverhoudingebestuur en produktiwiteit. *Rapport*:10, Febr. 10.
- EISELEN, W.M.M. 1950. Is separation practicable? *South African journal of racial affairs*, 8:1-20.
- ERASMUS, C.W. 1984. Produktiwiteit. (’n Opsomming van ’n seminaar gelewer op 30 Julie 1984 te Johannesburg getiteld “The winners”. Ongepubliseer.
- ERASMUS, C.W. 1986. Mondelinge mededeling aan outeur. Johannesburg.
- ETHERIDGE, E. 1984. Productivity through people. Seminaar gelewer op 30 Julie 1984 te Johannesburg getiteld “The winners”. Ongepubliseer.
- EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY. 1986. Productivity measurement. Paris : EPA.
- EVANS, P. 1985. Quality circles: integrating people, quality and production. *Productivity SA*, 12(2):9-10, Apr.
- FAMULARO, J.J. 1986. Handbook of human resources and administration. New York : McGraw-Hill.
- FARREL, J.D. 1978. Swart arbeid: knelpunte in arbeidsbetrekkinge. Pretoria : UNISA.
- FAUCONNIER, G. 1985. Aspects of the theory of communication. Kaapstad : Academica.
- FLIPPO, E.B. 1980. Personnel management. Tokio : McGraw-Hill.
- GARRY, W. 1986. The quality road to productivity. *Design news* :81-91, Aug.

GETMAN, J.G. 1985. Principles of management finance. Signapore : Harper & Row.

GEYSER, G.J. 1986. Productivity improvement. *Productivity SA*, 11(1):6-17, Febr.

GILBERT, R.D. 1985. What do you know about participative management. *Chemical engineering* :79-80, Apr.

GLASER, R. 1965. Training, research and education. New York : Wiley.

GOLDTHORPE, J.H. *ed.* 1968. The affluent worker: industrial attitudes and behaviour. Cambridge : Cambridge University Press.

GOUWS, L.A., LOUW, D.A., MEYER, W.F., PLUG, C. 1979. Psigologie woordeboek. Johannesburg : McGraw-Hill.

GRAHAM-MOORE, B.E. & ROSS, T.L. 1983. Productivity gainsharing. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

HALSE, F. & HUMPHREY, J. 1986. Profits from improved productivity. Londen : Kogan Page.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. 1982. Management of organizational behaviour. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

HEYNS, H. 1986. The quality of quality circles in South Africa: a Japanese viewpoint. *Safety management* :18-23, Apr.

HINDS, R.B. 1981. The art of management by objectives. *Management today* :48-52, Jun.

ISHIHAWA, K. 1984. The Japanese approach to product quality. *Management today* :10-15, Jul.

JACOBS, A.J. 1984. Die noodsaaklikheid van produktiwiteit vir ekonomiese groei. Seminaar aangebied op 20 Mei 1988 vir bestuurders tydens 'n produktiwiteitsdag te Johnnesburg. Ongepubliseer.

- JOHNSON, J.R. 19. Understanding misunderstanding: a key to effective communication. *Training and development journal* :62-68, Aug.
- KHOZA, R.J. 1984. My opinion. *Productivity SA*, 10(30):10-12, Sept.
- LANDSBERGER, H.A. 1958. Hawthorne revisited. Ithaca : Cornell University Press.
- LEMMER, M. 1984. Productivity through people. Seminaar aangebied op 20 Mei 1984 getiteld "The winners" te Johannesburg. Ongepubliseer.
- MANGANYI, N.C. 1973. Being black in the world. : Sprcas/Kovan.
- MARITZ, F. 1982. Afwykings- en besluitnemingsanalise: toepassings- en beplanningshandleiding. Randburg : Productivity development.
- MATULOVICH, M. 1982. Teaching people to become achievers in management.
- MCCANDLESS, G. 1967. The professional manager. New York : McGraw-Hill.
- MCGREGOR, D. 1967. The professional manager. New York : McGraw-Hill.
- MIDAS, M.T. & WERTHER, W.B. 1985. Productivity: a missing link in corporate strategy. *Management review* :44-47, Mar.
- MINOR, M.C. 1974. Pay policies: secret or open? and why. *Personnel journal* :110-115, Febr.
- MONEY, T. 1985. The tax/productivity question. *Productivity SA*, 11(4): 6-9, Oct.
- NEL, C. 1986a. Is productivity improvement possible. *SA training*, 3(1):22-25.
- NEL, C. 1986b. Perceptions and productivity: the challenge of management. *Management today* :20-24, Jan.

- ORBACH, E. 1985a. The nature of the beast. *Productivity SA*, 11(1):5-12, Apr.
- ORBACH, E. 1985b. Technology transfer. *Productivity SA*, 11(4):44-46, Oct.
- ORPEN, C. 1976. Productivity and black workers in South Africa. Johannesburg : Juta.
- PALTON, J.A. 1982. Patton's complete guide to productivity improvement. New York : Amacom.
- PARKER, S.R., BROWN, R.K., CHILD, J. SMITH, M.A. 1981. The sociology of industry: studies in Sociology I. London : Allen & Unwin.
- PIAMONTE, P.S. 1979. In praise of monetary motivation. *Personnel journal*, :579-599, Sept.
- PIETERSE, A.I. 1988. Enkele teoretiese en praktiese aspekte van produktiwiteit in 'n produksieafdeling by 'n petrochemiese bedryf. PU vir CHO, Potchefstroom. p. (MBA.)
- POTTAS, D.C.E.A. 1980. Handleiding vir prestasie motiveringsvraelys. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Eenheid vir entrepreneurskap.)
- RAVENDALE, A. 1985. The canvas and the frame. *Productivity SA*, 11(1): 13-21, Apr.
- REES, D. 1985. Productivity: it's causes and consequences. *Productivity SA*, 11(2):20-25, Apr.
- REYNDERS, H.J.J. 1967. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria : Van Schaik.
- REYNDERS, H.J.J. 1971. Finansiële bestuur. Pretoria : Van Schaik.
- RIGGS, J.L. & FELIX, G.H. 1983. Productivity by objectives. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

ROCH, S. 1985. How to communicate. *Management today* :80-82, Jul.

ROETHLISBERGER, F.J. & DICKSON, W.J. 1939. Management and the worker. Cambridge : Harvard University Press.

ROSE, M. 1975. Industrial behaviour: theoretical development since Taylor. London : Lane.

ROSS, J.E. 1985. Making quality a fundamental part of strategy. *Long range planning*, 18(1):53-58, Febr.

ST. JOHN, W.D. 1983. Successful communications between supervisors and employees. *Personnel journal* :71-77, Jan.

SCHUTTE, P.C. 1983. Mannekragbeplanning. Bylae tot mannekragstandpunte in *Volkshandel* :47-49, Mei.

SCHUTTE, P.C. 1986. 'n Opsomming oor doelwit en deelname. 'n Seminaar tydens die Lenteskool vir MBA-studente as deel van die kursus in Bedryfsadministrasie aan die PU vir CHO, Potchefstroom. Ongepubliseer.

SMITH, J.G. 19? Finansiële bestuur in klein sakeondernemings. Potchefstroom : Adviesburo vir klein sakeondernemings.

STONER, J.A.F. 1978. Management. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

SUID-AFRIKAANSE RAAD VIR DIE INTERNASIONALE
METAALWERKERSFEDERASIE. 1989. Productivity: a guide for Trade Unionists. Johannesburg : Excom.

SUTERMEISTER, R.A. 1976. People and productivity. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

TERBLANCHE, S.S. 1983. Black worker's perception of the role and function of Labour Unions. Pretoria : Instituut vir Mannekrag Navorsingsraad vir Geesteswetenskappe.

THOMAS, J. & TENESSIE, M. 1985. Forced field analysis: a new way to evaluate your strategy. *Long range planning*, 18:54-59.

TILEY, A.S. 1974. Bridging the communication gap between black and white. Kaapstad : Tafelberg.

UYS, R. 1985. Die arbeidsgesteldheid van enkele bedrywe in die Vaaldriehoek met besondere klem op die bevordering van positiewe arbeidsbestrekkinge. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - DBA.)

VAN DER WALT, B.J.E.A. 1979. Kontak en kommunikasieaspekte van die ontmoeting tussen die swartman en blanke in Suider Afrika. Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO. Reeks F. Instituut vir die bevordering van Calvinisme, PU vir CHO, Potchefstroom.

VAN DYK, T.A. 1964. Enkele aspekte van die sielkunde van die Bantoe-geneeskunde.

VAN NIEKERK, W.P. 1981. Produktiwiteit en werkstudie. Durban : Butterworth.

VAN WYK, C.de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Com)

VISSER, J.H. 1988. Brief aan outeur. 10 November 1988. Pretoria. (Oorspronklike faksimilee in besit van outeur.)

WALSH, J. 1979. Ten basic counselling skills. *Supervisory management* :5-7, Jul.

WYNE, M.D.E.A. 1974. The black self. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.