

**DIE ROL VAN REGSTELLEDE OPTREDE IN DIE
HANDHAWING VAN BILLIKE
ARBEIDSVERHOUDINGE**

deur

Mathys Petrus Wilsnach
Magister Artium

Voorlegging van proefskrif vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR

In Bedryfsosiologie

In die Skool vir Gedragwetenskappe

van die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
(Vaaldriehoekcampus)

Promotor: Prof C de W van Wyk

Vanderbijlpark

November 2003

**NOORDWES UNIVERSITEIT
VAALDRIEHOEKKAMPUS**

VOORWOORD

Die volgende persone het 'n wesenlike bydrae gemaak tot die voltooiing van hierdie studie en graag spreek ek my opregte dank en waardering teenoor hulle uit:

- Prof. C. de W. van Wyk. Sy kennis het die studieveld ontsluit en toeganklik gemaak. As promotor het hy die terrein afgebaken en die studie op koers gehou.
- My vrou Antoinette, wat bereid was om tru te staan sonder om afwesig te wees. Haar volgehoue steun het die vrag lig gemaak.
- Mnr. Johann Venter van die Kommunikasie Afdeling van die Gautengse Departement van Onderwys vir die noukeurigheid met die Afrikaanse taalkundige versorging.

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

Roodepoort
November 2003

INHOUD (Vervolg)

2.4.2	Die eienskappe van 'n arbeidsverhoudingebeleid	35
2.4.3	Die daarstelling van 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid	37
2.4.4	Bronne van inligting met betrekking tot die ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid.	41
2.5	Die rol van die Arbeidsverhoudingebestuurder / -Konsultant	42
2.6	Die effek van die basiese personeelfunksie op arbeidsverhoudinge	50
2.6.1	Integrasie met die arbeidsverhoudingefunksie	50
2.6.2	Werwing en keuring	52
2.6.3	Werknemerinlywing, werksverryking, prestasiebeoordeling	54
2.6.4	Vergoeding	55
2.6.5	Pos-evaluasie	56
2.6.6	Opleiding en ontwikkeling	57
2.6.7	Arbeidsomset en afwesigheid	58
2.6.8	Sosiale verantwoordelikheid en finansiële aspekte	58
2.6.9	Kommunikasie en inligting	59
2.7	Samevatting	60

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE EN ONDERNEMINGSVLAKPROSEDURES BINNE ONDERNEMINGSVERBAND

3.1	Inleiding	61
3.2	Die rol en belangrikheid van kommunikasie	61
3.3	Metodes om kommunikasie te verbeter	63
3.4	Kommunikasie binne die onderneming	65
3.4.1	Doel van kommunikasie binne die onderneming	67
3.4.2	Die effek van ondernemingstrukture op kommunikasie	68
3.4.3	Soorte ondernemingskommunikasie	68
3.4.4	Werkgewer-/werknemerkommunikasie	69
3.4.5	Inligting waarvoor werknemers wil beskik	72
3.4.6	Kollektiewe bedinging en kommunikasie	73
3.5	Voordele van effektiewe kommunikasie	73
3.6	Ondernemingsvlakprosedures	73
3.6.1	Noodsaaklikheid van prosedures	75
3.6.2	Daarstelling van prosedures	76
3.6.3	Grieweprosedure	77
3.6.3.1	Doelwitte van die grieweprosedure	79
3.6.3.2	Die grieweprosedure in die praktyk	79
3.6.4	Dissiplinêrekode en –prosedure	80

INHOUD (Vervolg)

3.6.4.1	Omskrywing van dissiplinêre prosedure	82
3.6.4.2	Reëls met betrekking tot die daarstelling van 'n dissiplinêre prosedure	83
3.6.4.3	Dissiplinêre proses	85
3.6.4.4	Redes vir ontslag	85
3.6.4.5	Ondersoeke en navrae	86
3.6.4.6	Die dissiplinêre verhoor	87
3.6.4.7	Appèl en hersiening	88
3.6.5	Effektiwiteit van die dissiplinêre prosedure	90
3.6.6	Ontslag	90
3.6.6.1	Automatiese onbillike ontslag	91
3.6.6.2	Riglyne met betrekking tot ontslagprosedures	92
3.6.6.3	Geskille met betrekking tot onbillike ontslag	93
3.6.7	Geskiloplossingsprosedure	93
3.6.8	Personeelverminderingprosedure	94
3.7	Samevatting	101

HOOFSTUK 4

IMPLEMENTERING EN BESTUUR VAN REGSTELLEDE OPTREDE

4.1	Inleiding	102
4.1.1	Die begrip regstellende optrede	103
4.1.2	Redes vir-die instelling van regstellende optrede	109
4.1.3	Redes en oorsake vir die mislukking van regstellende optrede	111
4.2	Internasionale resultate van regstellende optrede	113
4.3	Persepsies en houdings ten opsigte van regstellende optrede	118
4.4	Kritiese areas met betrekking tot regstellende optrede	120
4.4.1	Doelwitte van die regstellende-optrede-proses	120
4.4.2	Die daarstelling van 'n regstellende-optrede-strategie en -proses binne die onderneming	121
4.4.3	Enkele modelle met betrekking tot regstellende optrede	126
4.4.3.1	Die 'Wit macho'-model	126
4.4.3.2	Volstruismodel	126
4.4.3.3	Die swartbemaagtigings- of ontoereikendheidsmodel	128
4.4.3.4	Die bestuur van die diversiteitsmodel	128
4.4.3.5	Psigologiese suksesmodel	130
4.4.4	Die rol van geslag in regstellende optrede	131
4.5	Die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998	134

INHOUD (Vervolg)

4.5.1	Doel van die Wet op Gelyke Indiensneming nr. 55 van 1998	136
4.5.2	Aangewese werkgewer	137
4.5.3	Werkverskaffingsbeleid of -praktyk	137
4.5.4	Onbillike diskriminasie	138
4.5.4.1	Uitskakeling van onbillike diskriminasie	138
4.5.4.2	Verbod op onbillike diskriminasie	139
4.5.5	Regstellende-optrede-maatreëls	140
4.5.6	Gelyke indiensnemingsplan	141
4.6	Die rol van vakbonde in regstellende-optrede-programme	143
4.6.1	Inleiding	143
4.6.2	Gesamentlike konsultasie	144
4.6.3	Vakbondstrategie vir regstellende optrede	144
4.7	Samevatting	146

HOOFSTUK 5

REGSTELLEND OPTREDE EN DIE IMPAK DAARVAN OP DIE BESTUUR VAN VERANDERING EN DIVERSITEIT BINNE DIE ONDERNEMING

5.1	Inleiding	148
5.1.1	Strategiese posisionering	154
5.1.2	Implementering van 'n veranderingsproses	154
5.2	Bestuur van verandering	159
5.3	Verandering in die omgewing	161
5.3.1	Verandering in die tegnologiese omgewing	161
5.3.2	Verandering in die ekonomiese omgewing	162
5.3.3	Verandering in die sosiale omgewing	162
5.3.4	Verandering in die fisiese omgewing	163
5.3.5	Verandering in die politieke-/owerheidsomgewing	164
5.3.6	Verandering in die internasionale omgewing	164
5.4	Weerstand teen verandering en die bestuur daarvan	164
5.4.1	Redes vir weerstand	165
5.4.2	Vermindering van weerstand teen verandering	167
5.4.3	Bestuur van weerstand teen verandering	168
5.5	Die rol van kommunikasie in die veranderingsproses	169
5.6	Die rol van regstellende optrede in die veranderings- proses	170
5.7	Diversiteit binne die onderneming	172
5.7.1	Inleiding tot diversiteit in die werkplek	172
5.7.2	Bestuur van diversiteit in die werkplek	175

INHOUD (Vervolg)

5.7.2.1	Faktore vir die suksesvolle bestuur van 'n kultureel diverse werksgroep	177
5.7.2.2	Omskrywing van diversiteit as beplande bestuursproses	178
5.7.2.3	Stappe in die bestuur van diversiteitsgroepe	179
5.7.2.4	Riglyne vir bestuurders van diversiteit	182
5.7.2.5	Voorvereistes vir bestuur van diversiteit	182
5.8	Samevatting	183

HOOFSTUK 6

ONGELYKHEDE EN DISKRIMINASIE IN DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK

6.1	Inleiding	186
6.2	Omskrywing en soorte diskriminasie in die arbeidsmark	187
6.3	Ongelykhede in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark	188
6.3.1	Onderwys	189
6.3.2	Indiensneming- en werkloosheidongelykhede	190
6.3.3	Loon- en inkomste-ongelykhede	192
6.3.3.1	Loonongelykhede	192
6.3.3.2	Totale inkomste-ongelykhede	193
6.3.4	Beroepsongelykhede	194
6.3.4.1	Ongelykhede volgens ras	194
6.3.4.2	Ongelykhede volgens geslag	195
6.4	Ekonomiese aktiewe bevolking	196
6.4.1	Ekonomies aktiewe bevolking in Suid-Afrika	198
6.4.2	Ekonomies aktiewe bevolking (vroue)	199
6.4.3	Ekonomies aktiewe bevolking volgens ouderdom	200
6.4.4	Suid-Afrikaanse bevolking en bevolkingsgroei	200
6.5	Regstelling van ongelykhede	201
6.5.1	Hoër ekonomiese groei en indiensnemingsgeleenthede	203
6.5.2	Onderwys en opleiding	203
6.5.3	Ondernemerskap	203
6.5.4	Staatsindiensneming en -tenderprosedures	204
6.5.5	Wetlike regstelling	204
6.5.6	Gelyke vergoeding vir werk van dieselfde waarde	204
6.5.7	Regstellende optrede	205
6.6	Samevatting	206

INHOUD (Vervolg)

HOOFSTUK 7

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOT- OPMERKINGS

7.1	Inleiding	208
7.2	Gevolgtrekkings	210
7.2.1	Die bestuur van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband	210
7.2.2	Die rol van kommunikasie en ondernemingsvlak-prosedures binne ondernemingsverband.	215
7.2.3	Implementering en bestuur van regstellende optrede	219
7.2.4	Regstellende optrede en die impak daarvan op bestuur van verandering en diversiteit binne die onderneming	221
7.2.5	Ongelykhede en diskriminasie in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark	223
7.3	Aanbevelings	224
7.4	Slotopmerkings	239

ABSTRACT	241
-----------------	------------

BIBLIOGRAFIE	246
---------------------	------------

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1	Arbeidsverhoudinge: 'n tri-partistiese stelsel	14
Figuur 1.2	Bestuur van Arbeidsverhoudinge op ondernemersvlak	20
Figuur 2.1	Bestuur as hoeksteen van organisasie-effektiwiteit	26
Figuur 2.2	Skematiese voorstelling van die integrering van besighedsdoelstellings in -beleid	31
Figuur 2.3	Skematiese voorstelling van die arbeidsverhoudinge-beleid	42
Figuur 2.4	Rolle en kritiese prestasie-areas	46
Figuur 2.5	Die rolle van die arbeidsverhoudingepraktisyn	47
Figuur 2.6	Skematiese voorstelling van die arbeidsverhoudinge-beleid en personeelbestuursbeleid in perspektief	52
Figuur 3.1	Interne kommunikasiematriks	67

INHOUD (Vervolg)

Figuur 3.2	Grieweprocedure in 'n groot hiërangies gestruktureerde onderneming	81
Figuur 3.3	Dissiplinêre vloediagram	87
Figuur 3.4	Voorbeeld van 'n dissiplinêre kode	89
Figuur 3.5	Personeelverminderingprogram	99
Figuur 4.1	Die proses vir die ontwikkeling van regstellende-optrede-strategieë en verkryging van ondernemingsbetrokkenheid	127

LYS VAN TABELLE

Tabel 6.1	Opvoedkundige vlak van die blanke- en swart ekonomies aktiewe bevolking, 2001	189
Tabel 6.2	Amptelike en uitgebreide werkloosheidsyfers volgens ras – 2001	191
Tabel 6.3	Relatiewe salarisvlakke: ras - geslag – beroepsvlak (% van blanke vlakke)	193
Tabel 6.4	Verdeling van inkomste volgens ras, 1993	194
Tabel 6.5	Bydrae van verskillende rasse-groepe tot hoogsge-skoolde beroepe	195
Tabel 6.6	Swartes as 'n persentasie in spesifieke beroeps-groepe	196
Tabel 6.7	Ekonomies aktiewe bevolking van Suid-Afrika (duisende)	198
Tabel 6.8	Ekonomies aktiewe bevolking volgens geslag	199
Tabel 6.9	Verdeling van inkomste volgens ras	200
Tabel 6.10	Totale bevolking van Suid-Afrika (duisende)	201
Tabel 6.11	Samestelling van die Suid-Afrikaanse bevolking volgens ras	201
Tabel 6.12	Bevolkingsgroeikoers (jaarlikse gemiddeldes)	202

HOOFSTUK 1

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Arbeidsverhoudinge is 'n bestuursveld wat gedurende die 1980's vinnig ontwikkel het. Die dramatiese groei van vakbonde en die instelling van die Nywerheidshof om uitsluitel te gee met betrekking tot onbillike arbeidspraktykeise, het daartoe aanleiding gegee dat arbeidsverhoudinge 'n reuse suksesfaktor in die bestuur van die onderneming geword het (Bendix, 2000:41).

Die tagtiger-jare is veral gekenmerk deur die hoogs konflikterende verhoudings waar beide bestuur en werknemers hulle 'mag' en 'posisie' probeer bepaal het. Hierdie verhoudings moet teen die agtergrond van die breër sosio-politieke onstuimigheid van die tydperk in Suid-Afrika gesien word. Eise om politieke vryheid en die afskaffing van die apartheidsstelsel sal nog vir die voorsienbare toekoms belangrike aspekte vir ondernemings in Suid-Afrika bly om mee rekening te hou (Bendix, 2000:41).

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

Die ontbanning van die voorheen verbanne politieke partye en die vrylating van Nelson Mandela kenmerk die begin van 'n nuwe politieke bedeling wat tot die eerste demokratiese verkiesing in 1994 aanleiding gegee het. Soos verwag het dit aanleiding gegee tot dramatiese verandering in beide die sosio-politieke en arbeidsverhoudingsesfere (Bendix, 2000:42).

Die staat het voor die 1994 verkiesing insiggewende veranderinge in arbeidswetgewing gepromulgeer. Voorbeelde hiervan is die wysigings aan die Wet op Basiese

Diensvoorwaardes en die Wet op Landbou in 1993, wat vir die eerste maal minimum diensvoorwaardes vir huishoudelike en landbou werknemers daargestel het.

Die nuwe regering wat na 1994 aanbewind gekom het, het onmiddellik die taak opgeneem om alle bestaande arbeidswetgewing te wysig. 'n Nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, is ingestel, wat gevolg is deur die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, nr. 75 van 1997, die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, nr. 77 Van 1998 (Bendix, 2000:43).

Volgens Bendix (2001:52) het dié ontwikkelinge 'n nuwe tydvak vir arbeidsverhoudinge ingelui wat veral gekenmerk is deur die snelle groei van die vakbondwese en 'n eskalاسie in potensiële arbeidskonflik. Dit word gekenmerk deur die opwaartse neiging in insidente soos stakings en werkstopsettings wat die noodsaaklikheid van arbeidsverhoudingevaardigheid vir beide die werknemers en bestuursverteenvoorders beklemtoon.

Suid-Afrika het in die afgelope dekade ingrypende verandering rondom arbeidsverhoudinge ondergaan. Hierdie veranderinge verg gespesialiseerde vaardighede, waaraan die bestuur van ondernemings tot nou toe nie genoeg aandag gegee het nie. Die gevolg hiervan kan konflik en versteurings wees wat tot arbeidsonrus aanleiding kan gee, in sommige gevalle is daar selfs finansiële implikasies ten opsigte van algemene werkers (Viljoen *et al.* 2001:169).

Ongeag die intrinsieke belangrikheid van arbeidsverhoudinge is die navorser van mening dat dié onderwerp interessant is aangesien dit oor interpersoonlike en intergroepverhoudinge handel. Dit is seker een van die mees insiggewende aspekte van die menslike bestaan, naamlik die werksomgewing. Ten spyte daarvan dat interpersoonlike verhoudinge onderworpe is aan intergroepverhoudinge, kan die belangrikheid van interpersoonlike verhoudinge nie ontken word of as van minder belang beskou word nie. In hierdie opsig sê De Villiers (1982:37) dat intergroepverhoudinge die somtotaal en resultaat is van interpersoonlike verhoudinge.

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

Arbeidswetgewing het in 1979 aan swart werknemers beide sosiale en ekonomiese regte gegee. Met die verkiesing in April 1994 het swart werknemers ook volle politieke en menseregte verkry. Ten spyte hiervan is die arbeidsarena nog steeds gekenmerk deur arbeids-militantheid en onstabiliteit. Volgens Slabbert *et al.* (1994:1-3) het hierdie situasie 'n negatiewe uitwerking op beleggersvertroue, produktiwiteit en ekonomiese groei. Hierdie faktor belemmer die onderneming se vermoë om kompetend binne die globale arena te word. Dit belemmer ook die ekonomie se vermoë om werkseleenthede te skep en om gemeenskapsdienste te verskaf. Alhoewel daar 'n hele aantal redes vir dié toedrag van sake bestaan, is daar talle positiewe ontwikkelinge in die arbeidsarea.

Daar heers kommer in die ekonomiese omgewing oor die oningeligtheid van besigheidsleiers, politici, akademici en ander belangegroepe met betrekking tot die belangrikheid van bestendige arbeidsverhoudinge binne 'n industriële gemeenskap. Die navorser is van mening dat die ontwikkeling van 'n bestendige arbeidsverhoudingessisteem nie aan toeval oorgelaat kan word nie. Hierdie aspek word volledig in hoofstuk 2 toegelig.

Die navorser huldig die mening dat min Suid-Afrikaners vandag neutraal staan met betrekking tot regstellende optrede. Beide die voor- en teenstanders van regstellende optrede huldig sterk, selfs emosionele menings, wat deur die mites rondom regstellende optrede aangevuur word. Die gevolg daarvan is dat die debat oor regstellende optrede dikwels vertroebel word deur die persepsies van diegene wat verskillende standpunte huldig.

Daar is diegene, enersyds, wat byvoorbeeld glo dat ondersteuners van regstellende optrede eerder onopgeleide swart werkers en vroue sal aanstel, in stede van opgeleide blanke mans. Andersyds is daar die ondersteuners van regstellende optrede wat enige navrae as rassisties of seksisties afmaak (Bendix, 2001:436).

Diegene wat negatief deur regstellende optrede geraak word sal dit noodwendig teenstaan en verdoem dit as 'windowdressing', die volmaak van kwotas en 'n nommerspeletjie. Dit gee noodwendig aanleiding tot die bevordering van onbekwames wat 'n struikelblok in die weg van belowende jong wit werknemers plaas.

Regstellende optrede word afgemaak as omgekeerde diskriminasie en 'tokenism'. Dit is beledigend en verkleinerend vir swartes en vroue om as 'regstellende-optrede-aanstellings' geëtiketteer te word (Bendix, 2001:438).

Beweringe word ook gemaak dat regstellende optrede 'n negatiewe invloed op besigheid het. Die aanstelling van personeel volgens enige ander kriteria behalwe meriete, sal ook noodwendig lei tot die verlaging van produktiwiteit wat Suid-Afrika se ekonomiese herstel sal belemmer en sy vermoë om op internasionale markte mee te ding, benadeel.

Die implementering van regstellende optrede in Suid-Afrika word beheer deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede, nr. 97 van 1998. Daar is diegene wat hulle eie mikpunte binne die parameters van bogemelde wette stel ten einde hulle regstellende optrede te dryf en die vordering van hulle organisasie te meet (Pons & Deale, 2003:1:14).

Die volgende riglyne word in dië wette in die verband voorgestel:

- Lynbestuur aanvaar die verantwoordelikheid vir regstellende optrede in hulle ondernemings binne die parameters van die wet;

- Kwotas en mikpunte moet gestel word vir die bereiking van die organisasie-doelwitte;
- Daar moet 'n substansiële toename in die begrotings vir onderwys en opleiding wees;
- Geletterheidsopleiding moet plaasvind; en
- Ontwikkeling van vaardighede moet plaasvind in ooreenstemming met die Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede, nr. 97 van 1998.

Die ANC, COSATU en NAFCOOC het 'n aantal riglyne saamgestel met betrekking tot mannekragbenutting vir die negentiger jare. Die ANC en COSATU het hoofsaaklik gefokus op twee strukturele aspekte van die Suid-Afrikaanse gemeenskap (Bendix, 2001:81).

Eerstens word daar verwys na armoede, waar miljoene mense onder die broodlyn leef, en tweedens, onderwys en opleiding. Die chaos wat voorheen 'Bantu'-onderwys ontwig het, het veroorsaak dat die oorgrote meerderheid swart mense nie na behore toegerus is vir die uitdagings en vereistes van die moderne industriële gemeenskap nie (Bendix 2001:81).

Die ANC en COSATU glo dat 'n omvattende program vir onderwys en opleiding, en regstellende optrede ontwikkel moet word ten einde te verseker dat die Suid-Afrikaanse ekonomie kan groei (Bendix, 2001:81).

Die navorser is van mening dat ondernemings in Suid-Afrika, soos byvoorbeeld, staats en semi-staatsinstellings se siening van regstellende optrede kortliks die skepping van gelyke geleenthede, merietebevoorings en die 'beste man vir die werk', tot 'gelykmaking van die speelveld', die stel van mikpunte, kwotas, beplande mentorskap en tydsbeperkings in sluit.

Vir die doel van hierdie studie sal daar spesifiek ondersoek ingestel word na die onderskeie mites wat die instelling van regstellende optrede vertraag en belemmer. Daar sal gekyk word na die sogenaamde verlaging van standaarde en die afskaffing van die beginsel van meriete vir aanstellings en bevorderings. Kontensieuse sake soos bepaal deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, byvoorbeeld, regstellende-optrede-aanstellings/-bevorderings, die insluiting van swart mense en ander agtergeblewe gemeenskappe, vroue en ander minderheidsgroepe, sal ondersoek word.

Die navorser is van mening dat die aanvaarding van amptelike regstellende-optrede-beleid deur 'n onderneming soos voorgeskryf deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, noodwendig groot aanpassing en verandering te weeg sal bring. Dit is van kardinale belang vir die onderneming dat hierdie verandering op 'n effektiewe wyse bestuur sal word. Hierdie stelling word volledig in hoofstuk 2 toegelig.

Die politiese-, ekonomiese-, en sosiale veranderinge wat die afgelope aantal jare binne Suid-Afrika plaasgevind het, is besig om na die besigheidswêreld deur te syfer. Die implementering van verandering word soms deur die onderneming se bestuur as 'n noodsaaklike 'euwel' beskou en kry nie die aandag wat dit verdien nie. In hoofstuk 5 word hierdie aangeleentheid breedvoerig bespreek.

Veranderinge gaan ook gepaard met 'n groot mate van angs en frustrasie, wat lei tot negatiewe gevoelens teenoor die topbestuur en die onderneming as geheel. Hierdie negatiewe gevoelens kan dikwels beskryf word as weerstand teen verandering. Coetsee (1989:49) sien die mees algemene weerstand teen verandering soos volg:

- 'n verlies aan die bekende en waarmee die mens vertrou is;
- die verlies van persoonlike keuse;
- die verlies aan mag;
- toon geen begrip ten opsigte van die redes vir verandering nie;
- 'n gebrek aan eienaarskap; en

- vrees dat groeplidmaatskap sal verander en tot die verbrokkeling van die groep as sodanig aanleiding sal gee.

Mullins (1993:668-669) identifiseer individuele en organisatoriese weerstand teen verandering soos volg:

- Bedreiging van mag en invloed.
- Vrees vir die onbekende. Indien 'n mens met verandering gekonfronteer word, neig dit tot angs en vrees by die betrokke persoon.
- Handhawing van stabiliteit.
- Sekerheid in die verlede.
- Selektiewe persepsie wat aanleiding kan gee tot 'n eensydige siening van 'n spesifieke situasie.
- Gewoonte, omrede mense op 'n vasgestelde en gebruikelike wyse op sekere situasies reageer.
- Ongerief of 'n verlies aan vryheid, wat beteken dat indien verandering gesien word as iets wat ongerief kan veroorsaak, die lewe bemoeilik of verlies van vryheid van aksie tot gevolg het, daar weerstand teen die verandering sal wees.

1.2 AARD VAN DIE PROBLEEM

Die navorser is van mening dat arbeidsverhoudinge omvattend van aard is en alle aspekte binne die onderneming insluit. Dit vorm 'n integrale deel van alle funksies en aktiwiteite van bedrywigheite wat binne 'n onderneming plaasvind. Dit is nie moontlik om regstellende optrede in die onderneming te implementeer sonder dat die arbeidsverhoudinge nie regstreeks daardeur beïnvloed word nie. Dit is dus belangrik dat regstellende-optrede-programme op so 'n wyse geïmplementeer moet word dat dit tot die handhawing van billike arbeidsverhoudinge aanleiding sal gee. Die

implementering van regstellende optrede in die onderneming word in hoofstuk 4 bespreek.

Die belangrikheid en noodsaaklikheid van billike en gesonde arbeidsverhoudinge binne die onderneming word onbewustelik of selfs soms bewustelik deur bestuur ontken en/of geïgnoreer. Die volgende word volgens die navorser beskou as die mees kritiese probleme in dié verband:

- Interpersoonlike verhoudinge is onderworpe aan intergroepverhoudinge en om dié rede word dit dikwels deur bestuur as van minder belang beskou.
- Werkloosheid, misdaad, wetteloosheid, sosiale agterstande en verhoogde verwagtinge bly 'n bron van kommer wat die doelwitte van regstellende-optrede-programme in die wiele kan ry.
- Kommer heers oor die oningeligtheid van besigheidsleiers, politici en akademici, asook ander belangegroepe, met betrekking tot die belangrikheid van bestendige arbeidsverhoudinge binne 'n industriële gemeenskap.
- Daar is diegene, enersyds, wat glo dat ondersteuners van regstellende optrede eerder onopgeleide swart werknemers en vroue sal aanstel, in stede van opgeleide wit mans. Andersyds is daar ondersteuners van regstellende optrede wat enige navrae in dié verband as rassisties en seksisties afmaak.
- Diegene wat regstellende optrede teenstaan, verdoem dit as 'window-dressing', wat noodwendig tot die bevordering van onbekwames aanleiding gee. Regstellende optrede word afgemaak as omgekeerde diskriminasie en 'tokenism'. Dit is beledigend en kleinerend vir swartes en vroue om as 'regstellende-optrede-aanstellings', geëtiketteer te word.
- Beweringe word gemaak dat regstellende optrede 'n negatiewe invloed op besigheid het. Regstellende optrede sal noodwendig aanleiding gee tot die aanstelling van personeel volgens enige ander kriteria behalwe meriete. Die gevolg is 'n

verlaging in produktiwiteit wat die Suid-Afrikaanse ekonomiese herstel sal belemmer en die vermoë om op internasionale markte mee te ding, benadeel.

- Die probleem met betrekking tot die agterstand in onderwys en opleiding, met spesifieke verwysing na 'Bantu'-onderwys, word in sommige gevalle deur ondernemings en bestuur onderspeel as van minder belang. Dit is egter die oorsaak dat die oorgrote meerderheid swart mense nie na behore toegerus is vir die uitdagings en vereistes van die moderne industriële gemeenskap nie.
- Daar bestaan verskeie mites wat die instelling van regstellende optrede vertraag en belemmer, soos byvoorbeeld, die sogenaamde verlaging in standarde en die afskaffing van die beginsel van meriete vir aanstellings en bevorderings.
- As gevolg van die negatiewe persepsies van mense word regstellende optrede met agterdog bejeën en dit gee gevolglik aanleiding tot weerstand teen die proses.
- Omdat bestuur slegs reaktief optree, is dit uiters moeilik om die proses van verandering suksesvol te bestuur. Die afwesigheid of selfs verkeerde implementering van regstellende optrede is 'n belangrike rede vir ongelukkigheid en ontevredenheid binne ondernemings.
- Die lukrake aanpassings en verandering wat teweeg gebring word deur die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, kan aanleiding gee tot weerstand deur die werknemers.
- Veranderinge gaan gepaard met 'n groot mate van angs en frustrasie, wat lei tot negatiewe gevoelens teenoor die topbestuur en die onderneming as geheel.
- Daar bestaan heelwat bestuurders wat 'n passiewe houding aanneem met betrekking tot die bestuur van verandering binne die onderneming. Wanneer veranderinge noodgedwonge geïmplementeer moet word, is dit feitlik te laat om te poog om hierdie verandering effektief te bestuur.
- Sommige bestuurders is nie gretig om verandering in die onderneming te aanvaar en te implenteer nie. Die gevolg van bestuur se weerstand teen verandering is 'n

werkerskorps wat toenemend negatief voel en optree, konflik wat ontstaan en gevolglike geskille tussen werkgever en werknemer wat opgelos moet word.

- Die gebrek aan pro-aktiewe optrede deur bestuur gee daartoe aanleiding dat daar 'n afname in vertroue ten op sigte van bestuur ontstaan en dat bestuur hulself blootstel aan kritiek vanuit werknemersgeleedere.
- Gebrekkige kommunikasie, of selfs die totale afwesigheid daarvan, gee aanleiding tot weerstand aan die kant van werknemers teen sodanige veranderinge. Dit veroorsaak dat bestuur van ondemokratiese optrede deur hulle werknemers en vakbonde beskuldig word.
- Innoverende en visionêre leierskap is 'n vereiste vir die oorlewing van enige onderneming in die huidige ekonomiese bestel. Daar moet 'n klemverskuiwing plaasvind vanaf meganiese en tradisionele bestuur na dinamiese leierskap.
- Die rol van kultuur, groepe, ras, taal, geslag, norme, houdings, persepsies en ander faktore word in gesonde arbeidsverhoudinge misken.
- As gevolg van die negatiewe persepsies van mense word regstellende optrede met agterdog en vrees bejeën. Die effektiewe implementering en bestuur van regstellende optrede kan nie in 'n onderneming geskied sonder die bestaan van billike arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband nie.
- Diskriminasie en ongelykheid in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark speel 'n belangrike rol in die ongelukkigheid, ontevredenheid en weerstand van werknemers.

1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

In die lig van die voorafgaande probleemstelling is die doel van hierdie studie om die dinamiese rol van arbeidsverhoudinge met betrekking tot die volgende aspekte binne die onderneming aan te dui:

- 'n doeltreffende wyse om regstellende optrede te implementeer en te bestuur;

- die vermindering van weerstand teen die implementering van verandering binne die onderneming;
- die rol van effektiewe kommunikasie in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge; en
- die vermindering van diskriminasie en loon ongelykheid in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark.

Sekondêre doelwitte van hierdie studie is soos volg:

- Die bestuur van veranderinge binne ondernemingsverband sal ondersoek word en 'n veranderingsmodel wat die instelling van regstellende optrede steun, sal geskep word.
- Aandag word geskenk aan verandering in die omgewing, deelnemers aan die veranderingsproses en die proses van verandering. Verder sal daar gekyk word na die bestuur van verandering, ook aspekte soos weerstand teen verandering, kritiese aspekte van verandering, die rol van leierskap en ondernemingskultuur sal ondersoek word. Aandag word ook gegee aan diversiteit in die werkplek en die bestuur daarvan.
- Ongelykhede en diskriminasie in die Suid-Afrikaanse werkplek word ondersoek en voorstelle en aanbevelings met betrekking tot die bestuur daarvan word gedoen.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK (NAVORSINGSONTWERP)

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

In hierdie ondersoek word daar hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n literatuurstudie. Die literatuurstudie word gebaseer op die navorsing van literatuur wat reeds oor die implementering en bestuur van regstellende optrede bestaan. Ten einde die

gestelde doelwitte te bereik is daar 'n omvattende literatuurstudie van relevante literatuur onderneem om 'n deeglike teoretiese fundering vir die navorsing te verskaf. 'n Literatuurstudie dien as uitstekende basis om die probleem te formuleer en die navorsing te fokus (Viljoen *et al.* 2001:172).

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

In die geval waar 'n literatuurstudie gedoen word, is dit belangrik dat dit goed beplan en nagevors word sodat die nuutste navorsing wat oor die betrokke onderwerp gedoen is, gebruik word.

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

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

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

Daar gaan gepoog word om enige leemtes, wat tot op hede in die implementering en bestuur van regstellende optrede mag bestaan, uit te skakel en dit met gevolgtrekkings, menings en standpunte te ondervang ten einde die proses van die implemen-

tering en bestuur van regstellende optrede so korrek moontlik te verkry. Deur die inkorporering van tabelle en figure in die navorsing sal daar gepoog word om groter duidelikheid ten opsigte van die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband te verskaf.

1.5 OMSKRYWING VAN SEKERE BEGRIPPE EN DEFINISIES

1.5.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Arbeidsverhoudinge handel hoofsaaklik oor die interpersoonlike en intergroepverhoudinge binne die werksomgewing. Dit het ook met institusionele verhoudinge tussen die drie formele groepe in die werksomgewing, naamlik die werkgroep, die bestuursgroep en die staat, te doen. Figuur 1-1 gee 'n voorbeeld van die tripartitiese verhouding tussen staat, werkgewer en werknemer.

Bendix (2001:3) verwys na die begrip arbeidsverhoudinge as die verhouding tussen mense wat werk en diegene vir wie hulle werk, dus kan die studie van arbeidsverhoudinge as 'n studie van die instelling van werkregulering beskryf word.

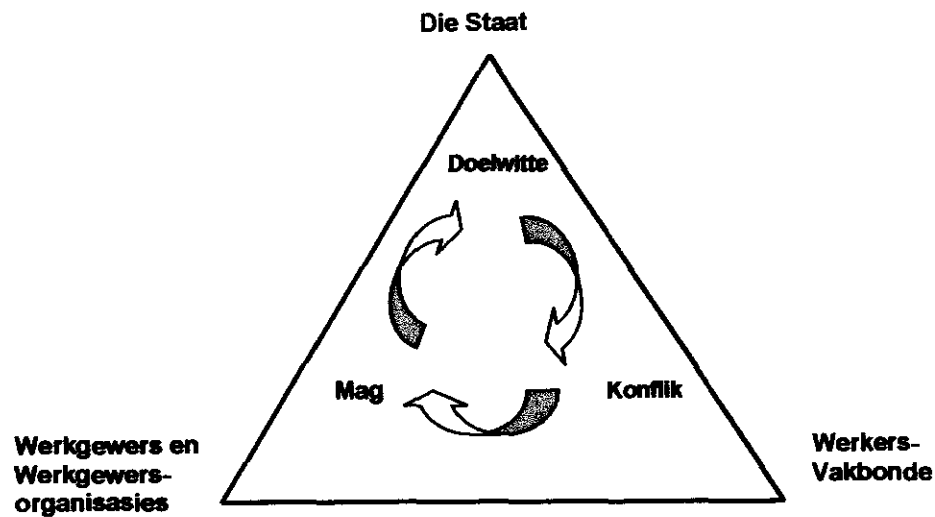
Slabbert *et al.* (1994:1-4) definieer arbeidsverhoudinge as die studieveld en praktyk wat betrokke is by die administrasie van die werksfunksie in moderne openbare- en privaat ondernemings; hierdie funksie betrek vakbonde, bestuurders, die staat en publiek.

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

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

FIGUUR 1-1

ARBEIDSVERHOUDINGE: 'N TRIPARTISTIESE STELSEL



Bron: Finnemore & Van der Merwe (1996:18)

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

Moolman (1993:13) beskou arbeidsverhoudinge as die effektiewe bestuur van sekerlik die belangrikste bate van enige onderneming, naamlik die werknemer. Hierdie verhouding tussen werkgever en werknemer moet oor sekere belangrike karaktereienskappe beskik, naamlik:

- wedersydse lojaliteit;
- 'n doelgerigte en positiewe strewende na die visie, sowel as die missie, van die onderneming;
- effektiewe kommunikasie tussen alle vlakke binne die onderneming;
- die voortdurende strewende na die verkryging en handhawing van arbeidsvrede binne die onderneming; en

- werknemers en werkgewers wat mekaar menswaardig behandel.

Moolman (1996:20) sien die bogemelde definisie as 'n aanduiding van die dinamiese aard van die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer, en is verder van mening dat hierdie verhouding ook gekenmerk moet word deur wedersydse vertroue.

Volgens Gouws (1986:11) hou arbeidsverhoudinge met alle vorme, dimensies en vlakke van die werkverwante verhouding verband (hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (en bestuur) aan die een kant en arbeid (werknemers) aan die ander kant. Bogenoemde definisie sal met behulp van enkele verklarings verder toegelig word, naamlik:

- **Werksverwante verhouding** - dit beteken dat die verhouding verband hou met die onderneming waar die eienaars (en bestuur as hul agente) werk verskaf en die arbeidskomponent wat die werk onder gesag van die eienaar uitvoer. Die staat stel egter ook vereistes daar vir hierdie verhouding.
- **Arbeid** - hierdie konsep sluit alle individue (werkers) op al die vlakke van die werkuitvoering in die werksituasie in. Arbeid kan verder ook onderverdeel word in ongeskoolde arbeid, semi-geskoolde arbeid en soms geskoolde arbeid.
- **Eienaarskap** - het betrekking op die persoon of persone wat die onderneming besit, op welke wyse ook al. Dit kan 'n eenmansaak wees, maar ook 'n openbare maatskappy met duisende aandeelhouders.
- **Bestuur** - dit is diegene wat die onderneming namens die eienaars bedryf - dit wil sê die bestuursaktiwiteite uitvoer ten einde die bereiking van ondernemingsdoelwitte moontlik te maak (Calitz, 1990:12).

1.5.2 ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Prinsloo & Bruwer (1994:16-4) beweer dat daar tussen filosofie, beginsels, prosedures en beleid onderskei moet word. Verwarring tussen bogemelde kan lei tot die formulering van 'n gebrekkige arbeidsverhoudingebeleid.

- Filosofie is die generiese verklaring waarin die basiese siening en waardes van bestuur weespieël word, en is dus algemeen van aard.
- Beginsels kan ook van beleid onderskei word, omdat, alhoewel dit deel van die beleid vorm, dit nie beleid is, indien dit in isolasie beskou word nie.
- Prosedures is die wyse waarop die beleid toegepas word en dit is belangrik dat dit te alle tye van beleid geskei moet word.
- Beleid word van filosofie, beginsels en prosedures onderskei deur 'n eenvoudige objektiewe toets: beleid moet bestuur te alle tye aan spesifieke en definitiewe aksie bind. Beleid sal dus nooit vaag en dubbelsinnig wees nie, maar definitiewe optrede deur bestuur duidelik uitspel (Prinsloo & Bruwer, 1994:16-4).

Volgens Moolman & Van Wyk (1994:45) kan die arbeidverhoudingebeleid gesien word as die eindproduk van die formulering van strategieë en oorhoofse beplanning deur die onderneming.

Salamon (1987:392) beskryf 'n arbeidsverhoudingebeleid as 'n bestuursverklaring wat uitgereik word om as riglyn vir bestuur te dien.

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhoudingebeleid gesien kan word as die basis vir die konsekwente implementering en toepassing van arbeidsverhoudingedoelwitte regdeur die onderneming.

1.5.3 WERKGEWER

Vorige arbeidswetgewing het die werkgewer omskryf as '...enige persoon wat 'n ander persoon toelaat om hom op enige wyse by te staan of hulp te verleen in die uitvoering van sy besigheid'. In die geval van die nuwe arbeidswetgewing sal die definisie van die werknemer die uitgangspunt wees ten einde te bepaal wie 'n werkgewer is. Die omskrywing van 'n werkgewer kan soos volg daaruit sien: 'n Werkgewer sal enige persoon wees wat hulp of die dienste van 'n werknemer ontvang in ruil vir besoldiging, of wat op enige wyse hulp ontvang van 'n werknemer in die uitvoering van sy besigheid (Du Toit *et al.* 1996:56).

1.5.4 WERKNEMER

Artikel 213 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, omskryf die begrip werknemer soos volg:

- (a) iemand, behalwe 'n onafhanklike kontrakteur, wat vir iemand anders of die staat werk en wat besoldiging ontvang of geregtig is om besoldiging te ontvang; en
- (b) iemand anders wat op enige wyse help om die besigheid van 'n werkgewer voort te sit of te bedryf, en waar 'in diens' en 'diens' betekenis het wat met dié van 'werknemer' ooreenstem (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:125).

1.5.5 KOMMUNIKASIE

Kommunikasie word deur Bendix (2001:306) beskryf as die vloeï van inligting, persepsies en begrip tussen individue en tussen verskillende groepe. Dit is 'n metode om gedrag, persepsies en waardes te verander en om ander hulle optrede te laat wysig. Dit skep ook begrip tussen individue en partye. Kommunikasie bly die enigste metode waarvolgens mense teenoor mekaar optree en beïnvloed word. Kommunikasie kan verbaal, nieverbaal, skriftelik of mondeling wees.

Pretorius (1992:6) beskryf kommunikasie as 'n proses waar mense poog om menings met mekaar te deel. Dit beteken dat die boodskap gestuur en verstaan word , en dat dit tot die verwagte reaksie sal lei.

Cherry (1978:2-16) sien kommunikasie as die gebruik van woorde, letters, simbole en soortgelyke metodes om algemene of gedeeltelike inligting met betrekking tot 'n voorwerp of gebeurtenis te bekom.

Dance (1967:289) beskryf kommunikasie as die verkryging van 'n reaksie deur verbale simbole, waar verbale simbole optree as stimuli vir die verwagte reaksie.

Volgens Koehler *et al.* (1981:6) blyk die behavioristiese siening van kommunikasie vanuit die onderneming se perspektief die mees praktiese te wees. Hiervolgens word kommunikasie gesien as verbale of simboliese gedrag waardeur die sender die verwagte effek op die ontvanger daarvan het.

Kreps (1990:5) beskryf kommunikasie as 'n proses wat mense in staat stel om hulle gedrag te koördineer. Kommunikasie stel mense in staat om funksionele interpersoonlike verhoudings daar te stel wat hulle toelaat om gesamentlike doelverwesenliking na te streef.

Davis & Nuwestrom (1989:70) se omskrywing van kommunikasie is: '...die oordra van inligting en verstandhouding van een persoon na 'n ander'.

1.5.6 REGSTELLEDE OPTREDE

Volgens Idasa (1995:12) is regstellende optrede 'n proses wat ontwikkel is om gelyke indiensnemingsgeleenthede daar te stel. Om hierdie doel te bereik is dit noodsaaklik dat die grense binne die organisasie wat die indiensneming- en vorderingsgeleenthede beperk, sistematies geëlimineer moet word.

Wingrove (1995:7) definieer regstellende optrede as 'n stel prosedures wat daarop gemik is om pro-aktief aandag te skenk aan die benadeling wat deur sekere bevolkingsgroepe ondervind is en dit uit te skakel.

Die navorser is van mening dat regstellende optrede die skepping van geleenthede, meganismes en strukture is wat die onbemagtigde groepe in staat stel om volgens hulle potensiaal en vermoë te ontwikkel.

Regstellende optrede is 'n korttermyn-strategie om die korporatiewe deure vir die voormalige benadeelde groepe oop te maak. (Thomas, 1996: 7).

Innes (1993:4) beskryf regstellende optrede as 'n stel prosedures wat daarop gemik is om pro-aktief die benadeling wat deur sekere groepe in die verlede ondervind is, uit te skakel.

Regstellende optrede moet gesien word as 'n tydelike intervensie wat daarop gemik is om gelyke werksgeleenthede te skep sonder die verlaging van standaarde en die onbillike belemmering van die loopbaanaspirasies en -verwagtinge van die bestaande werksmag (Charlton & Van Niekerk, 1994:xix).

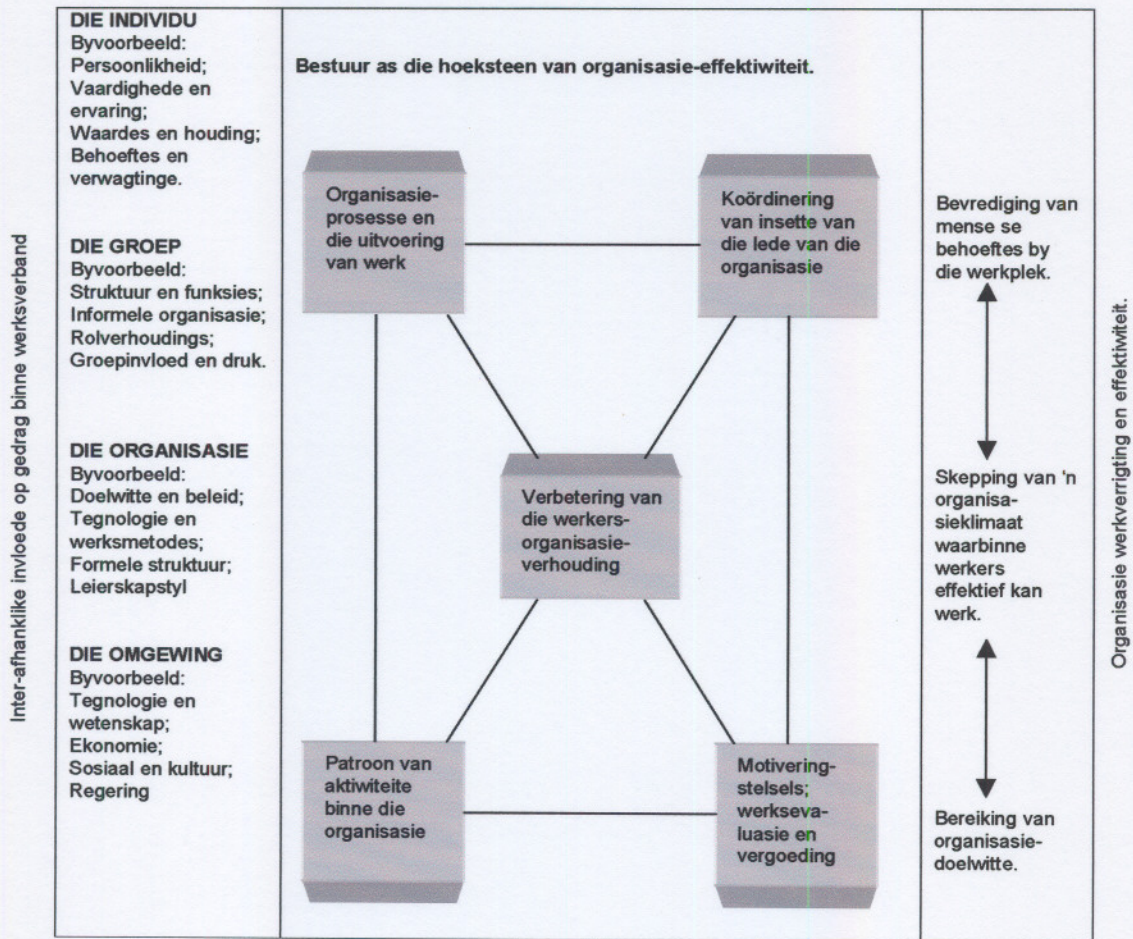
1.5.7 BESTUUR

Cronje de J. (1994:77) beskryf bestuur as 'n proses van aktiwiteite wat uitgevoer word om 'n onderneming se doelwitte te bereik deur mense en materiële hulpbronne daarvoor in te span. Formeel kan bestuur dus omskryf word as die proses waardeur menslike, finansiële, fisiese en inligtingshulpbronne ter bereiking van 'n onderneming se doelwitte aangewend word.

Volgens Hellreigel & Slocum (1996:5) sluit bestuur die beplanning, organisering, leiding en kontrolering van mense in wat binne 'n organisasie werk ter bereiking van die organisasiedoelwitte.

FIGUUR 1.2

Bestuur as die hoeksteen van organisasie-effektiwiteit.



Bron: Mullins (1993:10).

Bestuur is essensieel 'n proses van die bereiking van organisasiedoelwitte. Die definisie impliseer die potensiaal vir die dien van kollektiewe belange en veronderstel dat die aard van bestuur meer gemik is op bemagtiging as op kontrole (Steward, 1996:8).

Bestuur is die gebruik van hulpbronne - mense, finansies, en tyd - om die ooreengekome organisasiedoelwitte te bereik (Day, 1998:2).

Bestuur is die hoeksteen van organisatoriese effektiwiteit (sien figuur 1.2) en het te doen met die organisering van die uitvoer van die organisasieprosesse en werk (Mullins, 1993:9).

Volgens Kanawaty (1992:6) is die bestuur van die organisasie die kombinerende hulpbronne op die beste moontlike wyse om die hoogs moontlike produktiwiteit te verseker.

1.6 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Aangesien arbeidsverhoudinge 'n wye terrein beslaan, sal daar vir die doel van hierdie studie slegs op enkele aspekte binne die arbeidsverhoudingestruktuur gekonsentreer word. Die ondersoek sal spesifiek handel oor die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge. Daar word gefokus op die implementering en bestuur van regstellende optrede, die bestuur van verandering, die verandering van die omgewing, deelnemers aan die veranderingsproses en die proses van verandering. Verder sal daar gekyk word na die bestuur van verandering, en aspekte soos weerstand teen verandering, kritiese aspekte van verandering, die rol van leierskap en ondernemingskultuur sal ondersoek word. Aandag word ook gegee aan diversiteit in die werkplek en die bestuur daarvan.

1.7 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

In hoofstuk een sal die probleem duidelik gedefinieer word. Die doel van die studie sal bespreek word, asook die metode van ondersoek en die afbakening van die studieterrrein. Daar sal ook enkele definisies / omskrywings gegee word van kernbegrippe wat regdeur die studie gebruik sal word.

Hoofstuk twee fokus op die bestuur van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband en daar sal gekyk word na arbeidsverhoudinge as totale bestuursfunksie, ondernemersvlakriglyne in arbeidsverhoudinge en die arbeidsverhoudingebeleid in

die besonder. Aandag sal ook gegee word aan ondernemersvlakprosedures asook ondernemersvlakkomitees.

Hoofstuk drie fokus op die rol van kommunikasie en ondernemingsvlakprosedures binne ondernemingsverband. Daar sal gekyk word na die rol en belangrikheid van kommunikasie, metodes om kommunikasie te verbeter en die doel van kommunikasie binne die onderneming. Verder sal ondersoek ingestel word na die invloed en effek van ondernemingstrukture op kommunikasie, en die voordele van 'n effektiewe kommunikasieproses.

In hoofstuk vier val die fokus op die implementering en bestuur van regstellende optrede. Daar sal veral gekyk word na internasionale resultate van regstellende optrede, die algemene houding ten opsigte van regstellende optrede, kritiese areas, enkele modelle met betrekking tot regstellende optrede, die rol van vakbonde in regstellende optrede asook die bestuur van regstellende optrede.

Hoofstuk vyf fokus op die bestuur van verandering, diversiteit en die impak op regstellende optrede. Daar word aandag gegee aan die verandering van die omgewing, deelnemers aan die veranderingsproses en die proses van verandering. Verder sal daar gekyk word na die bestuur van verandering, en aspekte soos weerstand teen verandering, kritiese aspekte van verandering, die rol van leierskap en ondernemingskultuur sal ondersoek word. Aandag word ook gegee aan diversiteit in die werkplek en die bestuur daarvan.

Hoofstuk ses hanteer die ongelykhede en diskriminasie in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark. Ongelykhede en diskriminasie in die verskeie sektore word geïdentifiseer en regstellende-optrede-maatreëls ten einde die probleem aan te spreek, word voorgestel.

In hoofstuk sewe sal samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings gemaak word met betrekking tot die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 2

DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE BINNE ONDERNEMINGS- VERBAND

2.1 INLEIDING

Volgens Nel (1995:447) speel arbeidsverhoudinge binne die onderneming 'n aansienlike rol in die arbeidsverhoudingeveld in die breë. Dit is om dié rede dat arbeidsverhoudingebestuurders en -konsultante goed op hierdie gebied onderlê moet wees ten einde sukses te verseker.

Dikwels word arbeidsverhoudinge slegs binne die raamwerk van kollektiewe beding- ing met die vakbonde gesien. Arbeidsverhoudinge is 'n werkgewer-/werknemer- verhouding. Dit is dus belangrik dat met of sonder die teenwoordigheid van vakbonde, gesonde arbeidsverhoudinge 'n integrale deel van die totale bestuurs- funksie binne die onderneming vorm. Dit is verder noodsaaklik dat alle vlakke van bestuur binne die onderneming betrokke sal wees.

Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid waarin die onderneming se doelwitte sowel as arbeidsverhoudingedoelwitte geïntegreer is, is noodsaaklik om as riglyn vir bestuur op alle vlakke binne die onderneming te dien.

Volgens Bendix (2001:296) is alle bestuurders verantwoordelik vir die handhawing van individuele- en kollektiewe arbeidsverhoudinge tussen hulself en ondergeskiktes. Dit is egter die taak van die personeel- of arbeidsverhoudingebestuurder om toesig oor die totale proses te hou. Hierdie is beslis 'n lynfunksie en die verant- woordelikheid hoort by bestuur tuis.

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhoudingebestuurder 'n goeie kennis van arbeidsverhoudinge in die breë behoort te besit, sowel as kennis sal dra van

omstandighede en faktore wat 'n rol in arbeidsverhoudinge kan speel. Dit is ook belangrik dat die arbeidsverhoudingebestuurder 'n goeie begrip van die interne funksionering van die onderneming as sodanig behoort te besit.

Die navorser is van mening dat die totale personeelfunksie baie nou verband hou met die arbeidsverhoudingefunksie. Personeelpraktyke soos byvoorbeeld werwing, werknemerinlywing, opleiding en bystand aan werknemers sal die mate bepaal waartoe 'n werknemer by die onderneming geïntegreer is, asook sy siening van bestuur, sy motivering sowel as sy persoonlike motivering. Al hierdie faktore speel op hulle beurt weer 'n rol in arbeidsverhoudinge binne die onderneming.

Bendix (2001:296) beweer dat die daarstelling van effektiewe kommunikasiestrukture die taak van die personeeldepartement is. Alhoewel kommunikasie nie die oplossing vir alle probleme is nie, is dit noodsaaklik in enige betekenisvolle verhouding.

Moolman (1993:63-64) glo dat swak kommunikasie of die totale afwesigheid van effektiewe kommunikasie tussen werkgewer en werknemer, die primêre oorsaak van konflik en swak prestasie is. Nel & Van Rooyen (1989:243-244) is van mening dat kommunikasie van die kant van beide die werkgewer en die werknemer op verskeie maniere kan plaasvind.

Die navorser huldig die mening dat die handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge ten nouste saamhang met die konsekwente toepassing van prosedures met betrekking tot dissipline en die hantering van griewe. Voorts is die navorser van mening dat arbeidsverhoudinge gekenmerk word deur sekere prosesse waarvolgens die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer gereguleer en gestabiliseer word.

Pons & Deale (2003:1-3) beweer dat daar tydens die tagtiger jare toenemende druk op werkgewers geplaas is om hulle optrede teenoor werknemers te regverdig. Dit het gelei tot die ontwikkeling en implementering van prosedures om konflik te bestuur.

Omdat ons in 'n era van voortdurende verandering en toenemende kompleksiteit leef, is dit belangrik dat die arbeidsverhoudinge en die onderneming as sodanig nooit staties sal bly nie maar dat daar voortdurende vernuwing plaasvind. Dit is die taak van die personeel- of arbeidsverhoudingebestuurder om te verseker dat dit wel die geval is (Bendix, 2001:297).

Die bestuur van arbeidsverhoudinge op ondernemersvlak word in figuur 2-1 skematies voorgestel.

2.2 ARBEIDSVERHOUDINGE AS TOTALE BESTUURSFUNKSIE

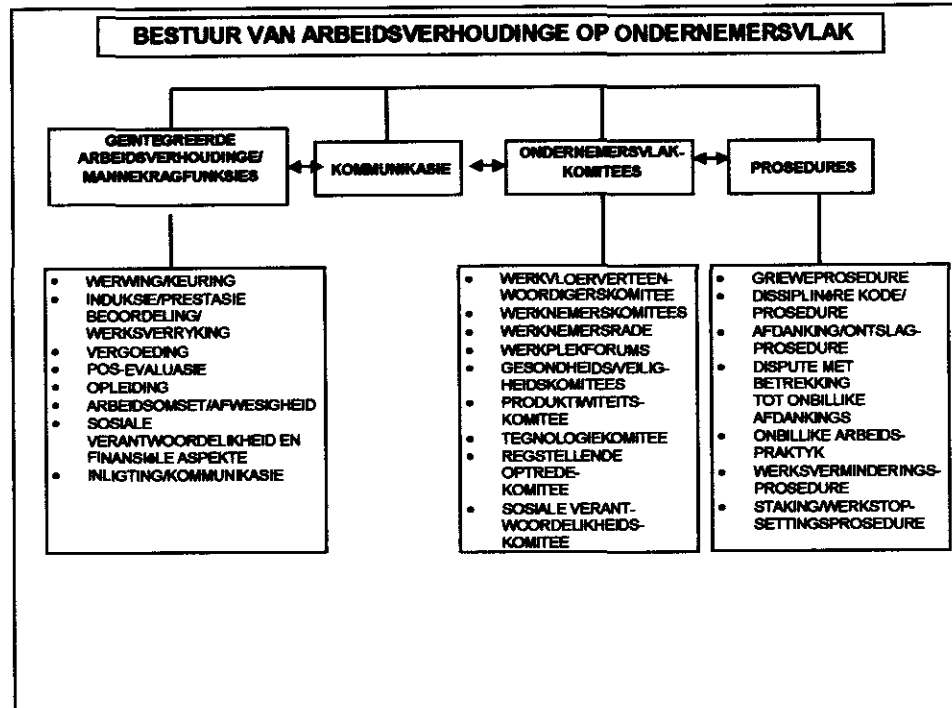
Volgens Moolman & Van Wyk (1994:44) is dit belangrik dat die funksies/take van bestuur tydens die bestuur van arbeidsverhoudinge in gedagte gehou word. Die bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leiding en beheer, word deurlopend op alle vlakke van die onderneming in die bestuur van die verhouding tussen die werkgewer en werknemer aangewend.

Arbeidsverhoudinge kan nie net tot kollektiewe bedinging met vakbonde beperk word nie. Om dié rede is die arbeidsverhoudingefunksie, en ook die nie-administratiewe inhoud van personeelbestuur, nie slegs die funksie van die arbeidsverhoudingedepartement of personeeldepartement nie (Bendix, 2001:298).

Die navorser is van mening dat lynbestuur nie net die verantwoordelikheid vir die bestuur van die onderneming behartig nie, maar ook verantwoordelikheid moet aanvaar vir die effektiewe bestuur en motivering van personeel vir wie hulle verantwoordelik is.

Bendix (2001:298) verklaar die volgende ten opsigte van arbeidsverhoudinge as totale bestuursfunksie: Elke bestuurder is 'n bestuurder van mense en daarom vervul hy ook die rol van arbeidsverhoudinge- en personeelbestuurder.

FIGUUR 2-1



Bron: Navorsers.

Die navorsers meen dat in die lig van bogenoemde dit duidelik is dat die arbeidsverhoudingefunksie nie in isolasie gesien moet word nie. Beleid, strukture, stelsels en prosesse moet noodwendig deel vorm van die totale bestuurstrategie. Die bestuurstrategie moet in samewerking en in konsultasie met alle belangegroepes tot stand gebring word.

2.2.1 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN ARBEIDSVERHOUDINGE MET WERKERS

Volgens Viljoen *et al.* (2001:180) dui relevante literatuur daarop dat wedersydse bereidwilligheid, toegeneentheid, begrip en lojaliteit belangrik is binne die diensverhouding tussen werkgewer en die werknemer, wil dit in die praktyk voorkom of vrees en onsekerheid by die algemene werkers aan die orde van die dag is. Daarom word 'n nuwe verhouding tussen bestuur en arbeid bepleit waar die klem, onder andere, op die totale betrokkenheid van die werknemer geplaas word. Dit

impliseer in toenemende mate 'n deelnemende bestuurstyl en 'n afsien van die outokratiese styl. Binne die raamwerk van hierdie navorsing word die volgende benadering in hierdie verband voorgestel:

- Deelname deur onderhandeling.
- Gesamentlike besluitneming.
- Erkenning en ondersteuning.
- Selfbestuur deur die werknemers.
- Bemagtiging.
- Persoonlike ontwikkeling.

2.3 BESTUURSDOELWITTE MET BETREKKING TOT ARBEIDSVERHOUDINGE

Die navorser huldig die mening dat indien lynbestuur die verantwoordelikheid vir die bestuur van mense aanvaar, behoort alle bestuurders, insluitende die topbestuurspan van die onderneming, 'n stel doelwitte saam te stel wat gekoppel is aan die suksesvolle bestuur van mense in die onderneming en die fasilitering en verbetering van werksverhoudinge.

Bendix (2001:299) glo dat geen missiestelling deur 'n onderneming volledig kan wees sonder die vermelding van werknemers in die onderneming en die houding van bestuur met betrekking tot die werksverhouding nie.

Volgens die navorser is dit vir lynbestuur binne hierdie raamwerk moontlik om hul eie doelwitte met betrekking tot die hantering van werknemers in die onderneming, asook die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge daar te stel.

Pieterse (1987:18-27) beweer dat die bestuur van arbeidsverhoudinge die identifisering van topbestuur se arbeidsverhoudingefilosofie insluit.

Bestuur se doelwitte sentreer ongelukkig meestal rondom sake soos die maksimisering van wins, verhoogde produktiwiteit en die handhawing van buigsaamheid en kontrole. Indien moontlik sou hulle geen arbeidsverhoudingedoelwitte gehad het nie. Volgens Bendix (2001:299) het die ontwikkeling van werknemberwustheid en -aksie, sowel as die groeiende bewustheid van die belangrikheid van doeltreffende arbeidsbenutting, tot die besef gelei dat sonder werknemberbetrokkenheid in die proses, die ander doelwitte van bestuur moontlik nie bereik sal word nie.

Dit is volgens die navorser belangrik dat organisasiedoelwitte soos byvoorbeeld die verhoging van wins en verhoogde produktiwiteit, noodwendig met arbeidsverhoudingedoelwitte geïntegreer moet word.

Dit is belangrik om te beklemtoon dat dit nie altyd maklik is om konsensus met betrekking tot arbeidsverhoudingedoelwitte te bereik nie. Volgens Bendix (2001:299) sal die tipe arbeidsverhoudingedoelwitte wat gestel word grootliks afhang van die houding, persoonlikhede, waardes en persepsies van topbestuur en ander bestuurslede, die bestaande en geprojekteerde sake-omgewing, die mate waarin die realisering van hierdie doelwitte die sakedoelwitte sal beïnvloed, die verhouding van arbeidskoste met betrekking tot totale koste, die samestelling van die werknemerskorps en die tipe verteenwoordiging wat vereis word.

Dit is belangrik om te belemtoon dat omdat bogenoemde faktore binne ondernemings verskil, doelwitte ook noodwendig van onderneming tot onderneming sal verskil.

2.4 DIE ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Dit is belangrik dat die arbeidsverhoudingebeleid teen die agtergrond van die oorkoepelende ondernemingsbeleid gesien moet word. Elke onderneming het sekere basiese doelwitte wat bereik moet word. Volgens Prinsloo & Bruwer (1994:16-3) moet 'n onderneming volgens 'n sakeplan funksioneer ten einde te verseker dat hierdie doelwitte bereik word.

Met die sakeplan as grondslag sal die onderneming se oorkoepelende ondernemingsbeleid ontwikkel. Dié oorkoepelende ondernemingsbeleid sal 'n aanduiding wees van die filosofie wat die onderneming huldig in die sakewêreld.

Slabbert (1991:121) beweer dat die arbeidsverhoudingebeleid van 'n onderneming die vergestaltung van topbestuur se filosofie teenoor die onderneming se werknemers is. Dit is 'n verklaring van fundamentele waardes, oortuigings, standarde en filosofie (beginsels) wat onderliggend is aan die optrede van die onderneming. Volgens Gerber *et al.* (1987:345) behoort die arbeidsverhoudingebeleid genoeg besonderhede te bevat om spesifieke riglyne te verskaf om die verhouding met die onderneming se werknemers te reguleer.

Volgens Moolman & Van Wyk (1994:45) is dit uiters noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingebeleid geïntegreerd met, en ondersteunend tot die onderneming se oorhoofse besigheidsplan of -strategie moet wees. Die interaksie van arbeidsverhoudinge met die ondernemingsbeleid moet in ander sektore, soos produksie, bemarking, opleiding, en so meer weerspieël word. Figuur 2-2 is 'n skematiese voorstelling van die integrering van besigheidsdoelwitte in beleidsvorming.

Volgens Bendix (2001:300) is dit belangrik dat alle ondernemings 'n algemene beleid saamstel waarin die doelwitte met betrekking tot arbeidsverhoudinge weerspieël word, en in die lig waarvan die verhoudinge met werknemers hanteer sal word.

Die navorser is oortuig dat enige arbeidsverhoudingebeleid verkieslik 'n geskrewe dokument behoort te wees. Hierdie beleidsdokument verklaar bestuur se arbeidsverhoudingedoelwitte wat geformuleer is met die inagneming van die onderneming se oorhoofse doelwitte. Dit bevestig ook die belang van, en verhouding met werknemers in die onderneming, en gee ook 'n aanduiding van die wyse waarop hierdie verhouding in stand gehou kan word. Volgens Finnemore & Van der Merwe (1996:121) is die voordele verbonde aan die formulering van 'n geskrewe arbeidsverhoudingebeleid die volgende:

- Dit skep vir bestuur die geleentheid om duidelikheid met betrekking tot hulle strategieë te verkry, en skep die geleentheid om die strategieë in praktiese arbeidsverhoudinge toe te pas.
- Dit verskaf 'n riglyn met betrekking tot verwagte bestuursoptrede.
- Die beleid verskaf riglyne aan die vakbonde en werknemers in die formulering van hulle verwagtinge van die onderneming.
- Spesifieke beleidstellings met betrekking tot potensiële sensitiewe aangeleenthede soos, byvoorbeeld, Vigs, regstellende optrede en seksuele teistering in die werkplek, is nodig om 'n kultuur van menseregte in die werkplek te skep en rigting aan werknemers te gee.

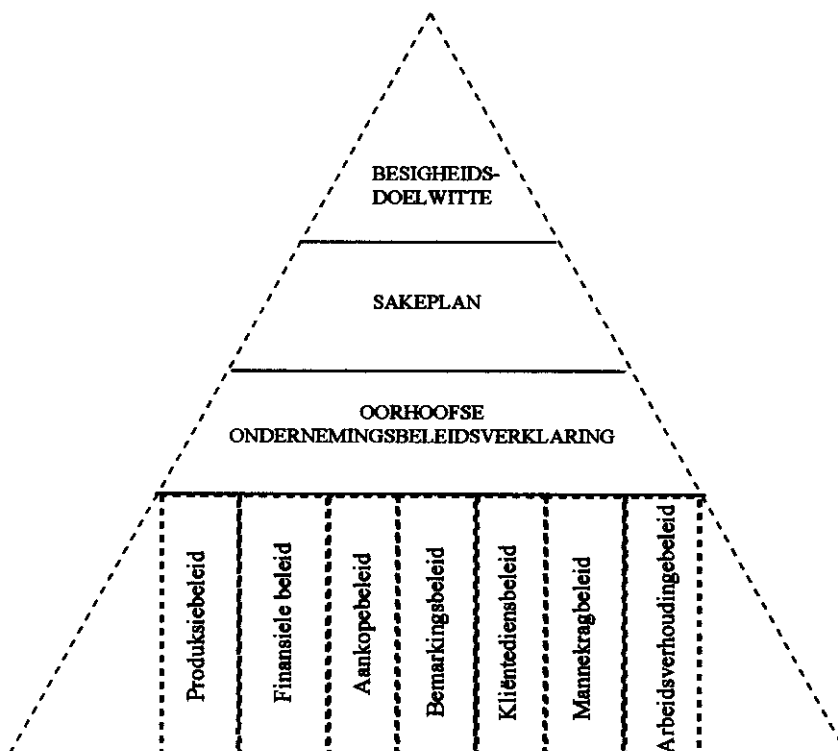
Horwitz (1986:85) wys op die noodsaaklikheid van opleiding om te verseker dat bestuur se verklaarde arbeidsverhoudingebeleid in operasionelebeleid omskep kan word.

Die arbeidsverhoudingebeleid dien dus as 'n raamwerk en riglyn vir bestuur se optrede teenoor werknemers. Dit lei ook tot die instelling en ontwikkeling van stelsels en prosedures, en dien as riglyn in die geval waar besluite geneem moet word (Bendix, 2001:300).

Volgens Pons & Deale (2003:1-14) is dit belangrik dat ten einde goeie en sinvolle arbeidsverhoudinge besluite te kan neem, die onderneming 'n breë beleid moet saamstel. Die doel van die arbeidsverhoudingebeleid is om deurlopende implementering van arbeidsverhoudingedoelwitte binne die onderneming te bevorder.

FIGUUR 2-2

SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE INTEGRERING VAN BESIGHEIDSDOELSTELLINGS IN -BELEID.



Bogemelde is slegs 'n skematiese voorstelling en verteenwoordig dus slegs 'n beperkte aantal beleidsrigtings.

Bron: Prinsloo & Bruwer (1994:16-3).

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhoudingebeleid die werknemer as individu sal erken, maar ook erkenning sal verleen aan sy reg om deel van 'n kollektiewe groepering te wees.

2.4.1 DIE ROL VAN DIE ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Volgens Prinsloo & Bruwer (1994:16-4) speel die arbeidsverhoudingebeleid 'n belangrike rol in die volgende, naamlik:

- Die aanvanklike opstel en uiteindelijke monitering van die beleid, dwing bestuur om aandag te gee aan die algemene- en arbeidsomgewings op alle vlakke.
- Die beleid kan 'n belangrike rol speel in wedersydse entoesiasme, lojaliteit, en die aanvaarding daarvan indien dit deur al die betrokke partye as billik en regverdig in die toepassing daarvan beskou word.
- Die primêre rol van die arbeidsverhoudingebeleid is om onsekerheid wat by bestuur mag bestaan te verwyder.
- Die belangrikste taak van die arbeidsverhoudingebeleid is om konsekwentheid in bestuur se benadering en besluite te verseker.
- Daar bestaan 'n nou verband tussen beleid en die delegasie van gesag. Delegasie beteken dat die ontvanger van ondernemingsgesag oor bevoegdheid beskik om besluite te neem.
- Die arbeidsverhoudingebeleid bevorder ook kontinuïteit met betrekking tot arbeidsverhoudingebeginsels, selfs in die geval van veranderings in die topbestuurspan.
- In die monitering van arbeidsverhoudinge kan die beleid ook tot 'n mate as 'n standaard vir prestasiebeoordeling dien. Werklike resultate kan met die beleid vergelyk word ten einde te bepaal of bestuur en werknemers reg laat geskied aan die voorgenome oogmerke.
- In die ontwikkeling, implementering en instandhouding van die arbeidsverhoudingebeleid is dit belangrik dat die volgende riglyne in gedagte gehou word ten einde te verseker dat die beleid effektief is:

- Die beleid moet die doelwitte en planne weerspieël. Indien die beleid nie bydra tot die meer effektiewe bereiking van ondernemingsdoelwitte nie, is dit nie effektief nie;
 - Die beleid moet duidelik en ondubbelsinnig gestel word;
 - Die beleid moet van prosedures onderskei word;
 - Die beleid moet onderhewig wees aan verandering. Dit moet hersien en aangepas kan word om enige verandering binne die onderneming en wyer omgewing te akkommodeer;
 - Die beleid moet skriftelik wees;
 - Alle betrokke partye moet opgelei word met betrekking tot die beleid;
 - Die beleid moet eenvormig in alle departemente binne die onderneming toegepas word;
 - Die beleid moet 'n integrale en aanpasbare deel vorm van al die ander beleidsdokumente binne die onderneming; en
 - Dit is belangrik dat die beleid deurlopend gemonitor sal word. (Prinsloo & Bruwer, 1994:16-5).
- Die Instituut vir Personeelbestuur (fact sheet 103:1988) stel die volgende riglyne voor vir die ontwikkeling, implementering en instandhouding van die arbeidsverhoudingebeleid:
 - Die beleid moet in positiewe, spesifieke terme gestel word;
 - Die onderliggende rasionaal van die beleid moet verduidelik word;
 - Die grense waarbinne individuele diskresie uitgeoefen kan word, moet duidelik getrek wees;
 - Die gebruik van woorde soos, byvoorbeeld, 'kan', 'algemeen', 'aanbeveel' en 'in meeste gevalle', moet, indien moontlik vermy word; en

- Enige beleidsverklaring wat in beginsel verskil van enige ander beleid wat geheim gehou word, moet vermy word.

Slabbert (1991:160) stel die volgende riglyne voor wat as maatstaf kan dien, naamlik:

- Die beleid moet dien as 'n verwysingsraamwerk vir die bestuur van alle arbeidsverhoudinge-aangeleenthede in die onderneming;
- Dit moet duidelik en ondubbelsinnig wees;
- Beleid behoort op skrif te wees;
- Beleid se rasionaal moet duidelik wees;
- Die beleid moet universeel toepasbaar wees;
- Die beleid moet positief bewoord wees; en
- Die grense van diskresie moet duidelik deur die beleid uitgespel word.

Ten einde te verseker dat 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid vir die onderneming ontwikkel word, is dit belangrik dat 'n breë beleid ontwikkel word. In die arbeidsverhoudingebeleid sal 'n verklaring van beginsels en filosofie deur die onderneming vervat wees. Die doel van die arbeidsverhoudingebeleid is om die deurlopende implementering van arbeidsverhoudingebeginsels in die onderneming te bevorder, en om dit duidelik te stel dat dit op 'n gelyke basis op alle werknemers van toepassing is (Pons & Deale, 2003:1-14).

Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid is noodsaaklik omdat dit toon dat daar bewuste en rasionele oorweging geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en werknemers, en dit gee ook erkenning aan die regte en verpligtinge van werknemers en bestuur.

2.4.2 DIE EIENSKAPPE VAN 'N ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Daar word in die praktyk gevind dat 'n arbeidsverhoudingebeleid onder normale omstandighede uit 'n oorhoofse arbeidsverhoudingefilosofie bestaan. Spesifieke beleid met betrekking tot 'n aantal aspekte vloei hieruit voort.

Swanepoel (1989:164-165) beweer dat spesialisering, formalisering, sentralisering en konfigurasie in 'n arbeidsverhoudingebeleid erken behoort te word.

- **Spesialisering verwys na die aard en graad van outoriteit in die neem van besluite rakende arbeidsverhoudinge in die onderneming.**
- **Standaardisasie toon in hoe 'n mate daar eenvormigheid en gevestigde reëls vir bestuursoptrede bestaan, veral waar dit gaan om sake soos griewe, dissipline, geskilbeslegting asook onderhandeling.**
- **Formalisering verwys na prosedures en ooreenkomste betreffende aspekte soos erkenningsooreenkomste, algemene personeelreëls, vakbondvergaderings, dissiplinêre prosedures, grieweprosedures en werkvloerverteenwoordigers.**
- **Konfigurasie dui op die aard en vorm van die rolstruktuur in die onderneming, waarin die arbeidsverhoudingebeleid van toepassing gemaak moet word.**

Volgens Slabbert (1991:122) is die arbeidsverhoudingefilosofie 'n verklaring van oortuigings of waardes met betrekking tot:

- **die vryemarksisteem;**
- **billike arbeidspraktyke;**
- **kommunikasie;**
- **bestuursprerogatiwe;**
- **vryheid van assosiasie;**

- aanvaarding van die beginsel van onderhandeling;
- bestaande arbeidswetgewing; en
- weerhouding van arbeid.

Die formulering van 'n arbeidsverhoudingefilosofie is die proses waarin die doelwitte en waardes van die onderneming, die werknemers en die gemeenskap wat dit bedien, versoen word.

Die arbeidsfilosofie dien slegs as 'n aanduiding van dit waarin die onderneming glo, en vorm die basis vir spesifieke beleid met betrekking tot die volgende, naamlik:

- afwaartse kommunikasie;
- verhouding met vakbonde;
- verhouding met werkgewersorganisasies;
- werkersrade;
- vryheid van assosiasie;
- onderhandeling;
- arbeidsverhoudinge-opleiding;
- dissipline;
- griewe;
- hantering van geskille;
- personeelverminderingsprosedures;
- die hantering en bestuur van stakings; en
- monitering (Slabbert, (1991:122)).

Elk van die spesifieke beleide omskryf die doelstellings, doelwitte, beleidsverklaring en prosedures in die uitvoering van die beleid en die verantwoordelikhede van die

persone betrokke. Wanneer regstellende optrede in die onderneming geïmplementeer word, moet noukeurig aandag aan elk van bogenoemde aspekte geskenk word, aangesien elke aspek tot 'n positiewe of negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge bydra.

Volgens navorsers is dit belangrik dat uit 'n arbeidsverhoudinge-oogpunt, 'n bestuursfilosofie en/of beleid rakende sosiale verantwoordelikheid met omsigtigheid geformuleer word om 'n ewewig te verkry tussen werknemersbehoefte en dié van 'n spesifieke gemeenskap en/of die breër gemeenskap as sodanig (Mulder, 1994:178).

2.4.3 DIE DAARSTELLING VAN 'N EFFEKTIEWE ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Tydens die formulering van 'n arbeidsverhoudingebeleid ontstaan die vraag: 'Wie is verantwoordelik om die arbeidsverhoudingebeleid te formuleer?' Van Wyk (1990:214) het in sy ondersoek bevind dat die arbeidsverhoudingebestuurder die persoon behoort te wees met die grootste mate van betrokkenheid by die formulering van 'n arbeidsverhoudingebeleid. Topbestuur is tydens die gemelde ondersoek as die tweede hoogste prioriteit tydens die formulering van die arbeidsverhoudingebeleid aangewys.

Prinsloo & Bruwer (1994:16-6) oordeel dat in die opstel van die arbeidsverhoudingebeleid die volgende vrae ter sprake kom, naamlik:

- Wie behoort verantwoordelik te wees?;
- Watter insette behoort werknemers op die laer vlak te lewer?; en
- Wie behoort betrokke te wees?

Die navorser is van mening dat die mees ervare arbeidsverhoudingefunksionaris in die onderneming, in samewerking met lynbestuur en interne spesialiste op die

gebied van arbeidsverhoudinge, by die opstel van die beleid betrokke behoort te wees.

Prinsloo & Bruwer (1994:16-6) sê dat daar in belang van objektiwiteit en 'n wye perspektief, ook eksterne spesialiste vir die taak ingespan behoort te word. Daar word voorgestel dat 'n arbeidsverhoudinge-oudit die ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid in veral groter ondernemings vooraf behoort te gaan. Dit sal die geleentheid vir korporatiewe werknemers skep om insette in die proses te lewer, wat uiteindelik daartoe kan lei dat die arbeidsverhoudingebeleid meer gereidelik op die werknemersvlak aanvaar sal word.

Om dieselfde rede behoort daar beperkte geleentheid vir alle vlakke van bestuur en toesighouers geskep te word om insette te lewer.

Moolman & Van Wyk (1994:46) beklemtoon egter die noodsaaklikheid van die betrokkenheid van sowel lynbestuur as staffunksionarisse in die opstel van 'n arbeidsverhoudingebeleid.

Dit is veral lynbestuur se insette wat bepalend is ten opsigte van die arbeidsverhoudingeklimaat, aangesien dit hulle is wat die arbeidsverhoudingebeleid moet uitvoer en instand hou.

Volgens Bendix (2001:300) kom 'n arbeidsverhoudingebeleid gewoonlik in verskeie stadiums tot stand. In die eerste fase word die arbeidsverhoudingedoelwitte bepaal nadat daar met alle belanghebbende partye gekonsulteer, en heersende omstandighede in aanmerking geneem is.

Nadat die arbeidsverhoudingedoelwitte bepaal is, word dit met die oorkoepelende doelwitte van die onderneming gekorreleer. Dit is noodsaaklik om te verseker dat die arbeidsverhoudingedoelwitte nie die vervulling van oorhoofse doelwitte belemmer

nie, en dat dit versoenbaar met die ander stelsels en strukture van die onderneming is.

Die volgende stap is die besluit waarvolgens daar bepaal word watter metodes aangewend behoort te word ten einde te verseker dat die beoogde doelwitte bereik word. Dit sal die onderneming noodsaak om 'n deeglike omgewingsverkenning te onderneem, die behoefte van werknemers met betrekking tot verteenwoordiging in ag te neem, asook van die strukture en stelsels wat onder normale omstandighede gebruik sou word. Dit mag selfs konsultasie met verteenwoordigende liggame soos, byvoorbeeld, vakbonde en ander werknemersorganisasies insluit, aangesien die nie-aanvaarding van arbeidsverhoudingstrukture en -stelsels die arbeidsverhoudingbeleid betekenisloos laat.

Konsensus moet nou bereik word onder bestuursverteenwoordigers en nadat dit verkry is, kan daar voortgegaan word met die samestelling van 'n getailleerde beleidsdokument.

Salamon (1987:395) sê dat 'n effektiewe arbeidsverhoudingbeleid die volgende inligting sal bevat, naamlik:

- Bestuursbeginsels met verwysing na, byvoorbeeld, bestuur se reg om die onderneming te bestuur en die reg om operasionele besluite te neem, die besluit om nie onder druk te onderhandel of enige toegewings te maak sonder 'n teenprestasie van die vakbond nie, en die reg van bestuur om direk met werknemers oor enige saak te kommunikeer.
- Die verhouding tussen bestuur en die werknemers wat die erkenning van die werknemers as 'n bate van die onderneming insluit, werknemers se reg om griewe onder bestuur se aandag te bring, en werknemers se reg tot vakbondlidmaatskap; die wyse van erkenning van vakbonde met betrekking tot kollektiewe bedinging en die wyse waarop die vakbonde lede se belange sal verteen-

woordig; bestuur se begeerte om 'n klimaat van wedersydse respek, aanvaarding en samewerking daar te stel.

- Die bepaling van die terme en diensvoorwaardes deur aanvaarde en erkende instellings van gesamentlike konsultasie en of bedinging; die daarstelling van stabiele of verlaagde koste deur verhoogde produktiwiteit; die instandhouding van 'n billike vergoedingstelsel wat erkenning verleen aan beide die waarde van die taak wat verrig word asook die individu se vaardigheid; die onderneming om alle ooreenkomste wat binne die erkende kollektiewe bedingingstelsel bereik is, te eerbiedig.
- Die aanvaarding van die beginsel deur bestuur om te alle tye te verseker dat daar binne die onderneming 'n aanvaarde vlak van opgeleide en vaardige mannekrag beskikbaar is wat strook met die handhawing van werksekerheid vir die individuele werknemers (werwing, keuring, opleiding, motivering, bevordering, en afdanking van werknemers).
- Die rol van prosedures in die spoedige oplossing van probleme op 'n algemeen aanvaarbare wyse wat bydra tot werknemersdeelname en gesamentlike besluitneming, asook die mate waartoe derdeparty-prosesse van versoening en arbitrasie gebruik mag word.

Ten einde arbeidsverhoudinge professioneel te bestuur, is dit belangrik dat arbeidsverhoudingestrukture, -prosedures, -klimaat en indiensnemingpraktyke gereeld gemonitor word. Die navorser is van mening dat die blote daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid, 'n futiele oefening is indien die onderskeie sisteme wat noodsaaklik is vir die instandhouding van gesonde arbeidsverhoudinge, nie deurlopend gemonitor en aangepas word nie.

Deur 'n stelsel van monitering te onderhou, sal bestuur in staat gestel word om proaktief, eerder as reaktief op te tree. Indien 'n arbeidsverhoudingestelsel voortdurend geëvalueer word, kan onbevredigende werknemersverhoudinge en -praktyke, wat teenstrydig is met dit wat in die arbeidsverhoudingebeleid vervat is, geïdentifiseer en

reggestel word. Die negatiewe impak van swak arbeidsverhoudinge kan dus beperk word en harmonieuse arbeidsverhoudinge word bevorder.

Volgens Bendix (2001:300) sluit die implementering van beleid die toepassing van beginsels in die praktyk in, byvoorbeeld: die daarstelling van billike loon- en salaris-skale, werkswykeprogramme, kommunikasiestrukture, griewe- en dissiplinêre-prosedures, ontwikkelingsprogramme en kollektiewe bedinging. 'n Skematiese voorstelling van die arbeidsverhoudingebeleid word in figuur 2-3 gegee.

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat verskillende omstandighede die implementering van sekere fasette van die beleid mag noodsaak. 'n Arbeidsverhoudingebeleid is nie bedoel om net voorsiening te maak vir heersende omstandighede nie; dit moet ook dien as riglyn vir toekomstige optrede.

2.4.4 BRONNE VAN INLIGTING MET BETREKKING TOT DIE ONTWIKKELING VAN 'N ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

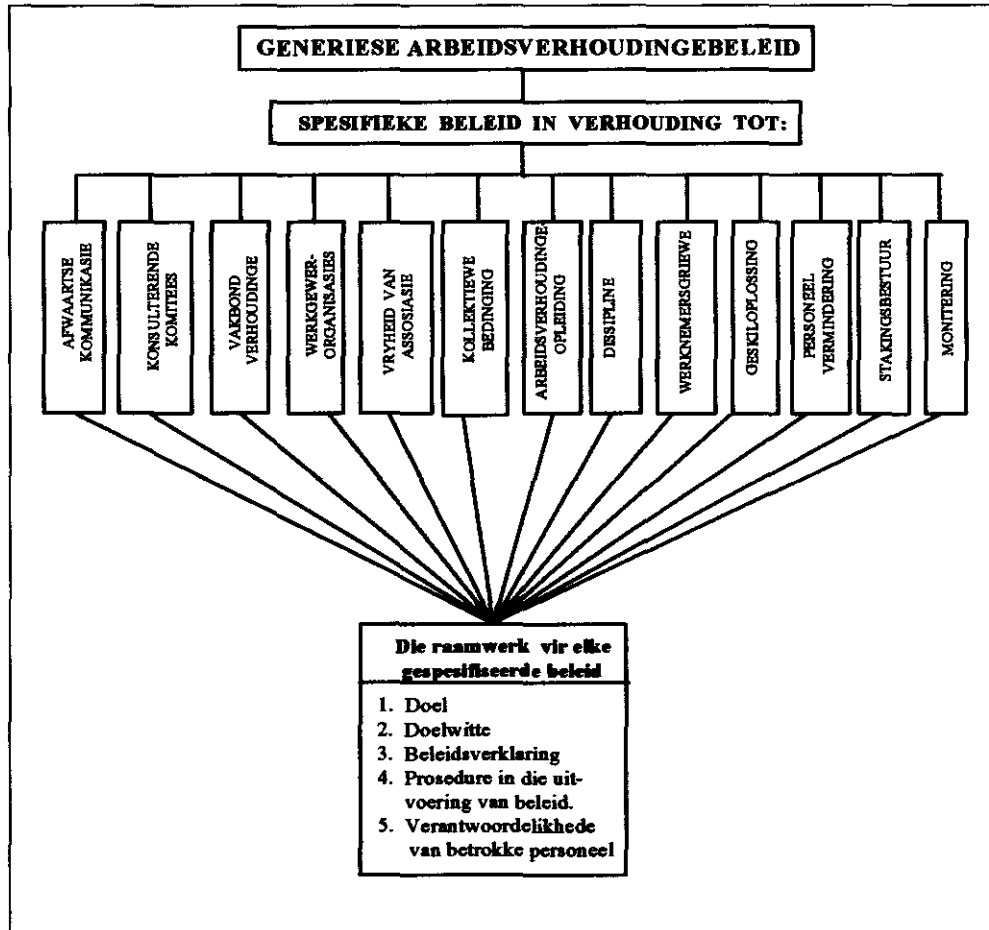
Indien 'n arbeidsverhoudingebeleid vir die eerste keer ontwikkel word, is daar 'n aantal bronne wat geraadpleeg kan word ten einde te verseker dat die beleid aan die onderneming se behoeftes voldoen. Slabbert (1991:123) verwys na die volgende bronne in dié verband:

- historiese arbeidsverhoudingepraktyk in die onderneming;
- huidige arbeidsverhoudingepraktyk elders, beide in die algemeen en in die spesifieke industrie;
- die houdings en filosofie van middel- en juniorbestuur; en
- ondervinding wat opgedoen is uit dag-tot-dag arbeidsverhoudingebeleid in die onderneming.

Die onderliggende benadering is dat die arbeidsverhoudingebeleid ten minste dit wat as huidige gesonde praktyke beskou word, moet reflekteer.

FIGUUR 2-3

SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID



Bron: Prinsloo & Bruwer (1994:16-8).

**2.5 DIE ROL VAN DIE ARBEIDSVERHOUDINGEBESTUURDER/
-KONSULTANT**

Arbeidsverhoudinge vorm normaalweg deel van die personeel-/mannekragfunksie van die onderneming, behalwe in gevalle van werklik groot ondernemings waar dit as 'n afsonderlike funksie bedryf word. Volgens Nel (1995:392) is die ontwikkeling

van arbeidsverhoudinge tans so dinamies dat die funksie van die arbeidsverhoudingebestuurder binnekort net so belangrik as dié van die personeelbestuurder kan wees.

In menige gevalle is bogemelde funksies in dieselfde departement en selfs dieselfde pos geïntegreer. Die 'personeel'-aspek van die taak kan verdeel word in personeeladministrasie, enersyds, en, andersyds, in die ontwikkeling- en instandhoudingsfunksies soos, byvoorbeeld, werwing, keuring, onderhoudvoering, posevaluering, prestasiebeoordeling en opleiding.

Die arbeidsverhoudinge-aspek moet egter meer globaal gesien word. Arbeidsverhoudinge rus swaar op die suksesvolle implementering van die bogenoemde personeelaspekte. Dit raak ook die onderhandeling en herformulering van hierdie aspekte om veranderingsvereistes te fasiliteer. Arbeidsverhoudinge is ook verantwoordelik vir die fasilitering en ontwikkeling van die werksverhouding binne die onderneming en die hantering van interne belangegroepes en diegene wat hulle verteenwoordig, soos, byvoorbeeld, vakbonde en gemeenskapsorganisasies.

Die arbeidsverhoudingebestuurder tree nie as verteenwoordiger van 'n besondere belangegroep soos, byvoorbeeld, bestuur op nie, maar moet gesien word as die middelman tussen bestuur en die werknemers en hulle verteenwoordigers wie se taak dit is om te verseker dat verandering wel plaasvind waar dit vereis word. Bendix (2001:301) sien die arbeidsverhoudingebestuurder eerder as 'n arbeidsverhoudingekonsultant wat na die belange van alle groepe omsien. Die begrip bestuurder skep die persepsie dat die arbeidsverhoudingebestuurder bestuur verteenwoordig en om hierdie rede geloofwaardigheid prysgee.

Ten einde sy funksie suksesvol binne die onderneming te vervul, is dit noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingebestuurder oor die nodige geloofwaardigheid beskik onder alle belangegroepes.

betrokkes opgelei te word sodat die arbeidsverhoudingspesialis op 'n sekere stadium die rol van fasiliteerder, adviseur en raadgever op 'n breër basis vir alle belanghebbendes kan vervul.

Volgens Bendix (2001:302) verkry die rol van arbeidsverhoudingspesialis die grootste belangrikheid in die strategiese sfeer. Hy is die oë en ore van die onderneming, en daarom is een van die belangrikste persoonlikheidsvereistes waarvoor die arbeidsverhoudingspesialis moet beskik dié van om bewus te wees.

Die posbeker sal op 'n deurlopende basis die klimaat monitor, beide intern sowel as eksterne. Dit is belangrik dat hy altyd op hoogte van gebeure binne die onderneming sal wees en terselfdertyd ook tred sal hou met eksterne gebeure wat 'n impak op die werkplek en werksverhouding kan hê. Die arbeidsverhoudingspesialis sal dié kennis gebruik om te waarsku en te beplan met die doel om alle belangegroepe voor te berei om sodoende die slaggate te vermy en om die nodige verandering te bewerkstellig.

Figuur 2-4 toon hoe die kritiese prestasie-areas voortvloei uit die onderskeie rolle wat die arbeidsverhoudingekonsultant in die bestuur van die arbeidsverhoudingefunksie vervul.

In 'n wêreld van voortdurende verandering, is die bestuur van verandering een van die primêre funksies van die arbeidsverhoudingepraktisyn. Dit is sy plig om organisatoriese ontwikkeling te inisieer, en om die werkgewer-/werknemerverhouding in nuwe rigtings te ontwikkel. Figuur 2-5 gee 'n kort uiteensetting van die rolle van die arbeidsverhoudingepraktisyn.

FIGUUR 2-4

ROLLE EN KRITIESE PRESTASIE-AREAS

ROLLE	KRITIESE PRESTASIE-AREAS
<p>Die rolle van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OOREENKOMSADMINISTRATEUR • KOMMUNIKERDER • KONFLIKBESTUURDER • KONSULTANT • FASILITEERDER • ONDERHANDELAAR • BELEIDSINISIEERDER EN IMPLEMENTEERDER • STRATEEG • REGSADVISEUR • MEDIATOR 	<ul style="list-style-type: none"> • Vestiging, formulering en implementering van bestuursarbeidsverhoudingefilosofie en -beleid. • Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudingestrukture en -prosedure. • Ontwikkeling en instandhouding van effektiewe kommunikasiestrukture. • Onderhandeling en kollektiewe bedinging. • Administrasie van ooreenkomste. • Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhouding-opleiding. • Identifisering van potensiele konflikareas. • Monitering en oudtering van arbeidsverhouding. • Voorsiening van 'n konsultasiediens. • Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudingestrategie. • Ontwikkeling en instandhouding van 'n stakingvoortsettingsplan.

Bron: Pieterse (1987:63).

Volgens Prinsloo & Slabbert (1994:7-16-21) bestaan die kritiese prestasie-areas van die arbeidsverhoudingepraktisyn uit die volgende, naamlik:

- Die daarstelling, formulering en implementering van bestuur se arbeidsverhoudingefilosofie en -beleid. Die arbeidsverhoudingepraktisyn moet die totale bestuursfilosofie met bestuur bespreek, debatteer en argumenteer. In die formulering van arbeidsverhoudingebeloid moet die arbeidsverhoudingepraktisyn verseker dat daar gehoor gegee word aan die beginsels en beperkings van die heersende arbeidswetgewing.
- Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudingestrukture en -prosedures. Die arbeidsverhoudingepraktisyn kan op grond van die filosofie wat deur bestuur geformuleer is, dit in werking stel deur die ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudingestrukture en -prosedures waarin die bogenoemde filosofie van die onderneming vervat is.

- Die ontwikkeling en instandhouding van effektiewe kommunikasie-strukture. Dit is belangrik dat die arbeidsverhoudingepraktisyn die volgende in gedagte moet hou:
 - die implementering en instandhouding van kommunikasiestrukture en -prosedures vir die fasilitering van vertikale sowel as horisontale kommunikasie;
 - die voorsiening van riglyne vir effektiewe formele kommunikasie binne die onderneming en met buite-partye;
 - die identifisering en evaluering van bronne van kommunikasieprobleme, en die inisiëring van regstellende stappe (Pieterse, 1987:68).

FIGUUR 2-5

DIE ROLLE VAN DIE ARBEIDSVERHOUDINGEPRAKTISYN

ROLLE	OPSOMMING
Ooreenkoms Administrateur	Monitor die uitvoering van 'n ooreenkoms.
Kommunikeerder	Versending en ontvangs van inligting beide, horisontaal en vertikaal, intern en ekstern.
Konflikbestuurder	Voorkoming, identifisering en oplossing van konflikte.
Konsultant	Hulpverlening aan groepe en individue by die identifisering van probleme en advies wat lei tot oplossings.
Fasiliteerder	Gee leiding en instandhouding van gesonde verhoudings tussen al die betrokke partye in die arbeidsverhouding-arena.
Regsadviseur	Vertolking, implementering en advisering met betrekking tot die doelwitte, toepaslikheid en omvang van arbeidsverwante wetgewing.
Mediator	Hantering en poging tot die oplossing van geskille.
Onderhandelaar	Onderhandeling van terme van ooreenkoms in arbeidsverhouding-aangeleenthede insluitende kollektiewe bedinging.
Beleidsinisiëerder en implementeerder	Inisieer en implementeer arbeidsverhouding-beleid en -prosedure.
Strateeg	Bepaling van toekomstige behoeftes en ontwikkeling van strategieë om in behoeftes te voorsien en om konflik te bekamp.

Bron: Pieterse (1987:63).

- Onderhandelinge en kollektiewe bedinging. Volgens Nel & Van Rooyen (1989:105) moet daar onderskeid getref word tussen onderhandeling en

bedinging. Bedinging is 'n wen-verloor interaksie tussen die onderskeie partye, terwyl onderhandeling gesien kan word as die inter-aktiewe proses wat gemik is op billike en wedersyds aanvaarbare positionering van een party teenoor die ander.

- **Daarstelling van die mandaat.** Die arbeidsverhoudingepraktisyn moet, voordat onderhandeling 'n aanvang neem, 'n mandaat in dié verband van bestuur ontvang.
- **Vorbereiding en beplanning.** Dit is belangrik dat die onderhandelaar vooraf soveel moontlik inligting met betrekking tot die ander party se posisie inwin. Hierdie inligting is waardevol in die beplanningsfase.
- **Ontmoeting met ander party/partye.** Hierdie ontmoeting bestaan gewoonlik uit die volgende fases:
 - voorlopige fase;
 - ondersoekende fase;
 - integreerende fase
 - ooreenkomsfase;
- **'Bemarking' van die ooreenkoms.** Hierdie is die stadium waartydens die partye die ooreenkoms aan hulle opdraggewers/lede moet 'bemark'.
- **Implementering van die ooreenkoms.** Die ooreenkoms moet geïmplementeer word. Elke fyn detail moet aandag geniet en daar moet sorggedra word dat dit geïmplementeer word.
- **Administrasie van die ooreenkomste.** Indien die ooreenkoms gefinaliseer is, tree die administrasiefase in werking. Die arbeidsverhoudingepraktisyn is verantwoordelik vir die dag-tot-dag uitvoering en bedryf van die bestaande ooreenkoms. Pieterse (1987:67) identifiseer die volgende funksies vir die ooreenkoms-administrateur, naamlik:

- spesifiseer die definisie en vereistes van ooreenkomste;
 - implementeer ooreenkomste;
 - definieer metodes waarvolgens die inligting wat uit ooreenkomste voortspruit, aan die betrokke partye bekend gestel sal word;
 - monitor die uitvoering van en afwykings van ooreenkoms;
 - verseker bestuur en werknemers se begrip van die ooreenkoms; en
 - is behulpsaam in die vertolking van die toepassing van die ooreenkoms.
- **Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudinge-opleiding.** Dit is belangrik dat die arbeidverhoudingekonsultant nie net arbeidsverhoudinge-opleiding ontwikkel en implementeer nie, maar dat hy ook self sal ontwikkel in 'n arbeidsverhoudinge-opleier.

Volgens Van Schalkwyk (1989:15-16) vereis opleiding, en om terselfdertyd vertroue in te boesem, sensitiwiteit, buigsaamheid, en empatie wat gekombineer word met die vaardigheid om 'n objektiewe standpunt van beide bestuur en arbeidsregte te behou.

- **Tydige identifisering van potensiële konflik.** Deur die effektiewe kommunisering van formele strukture en prosedures kan konflik voorkom word. Dieselfde strukture kan ook aangewend word om potensiële konflik te identifiseer om sodoende die arbeidsverhoudingekonsultant in staat te stel om tot die voordeel van alle partye die konflik te hanteer en op te los (Pieterse, 1987:70).
- **Monitering en ouditering van arbeidsverhoudige.** Arbeidsverhoudinge binne die onderneming moet op 'n deurlopende basis deur die arbeidsverhoudingekonsultant gemoniteer en geouditeer word.
- **Verskaffing van konsultasiediens deur:**
 - probleemoplossing;
 - fasilitering;

- mediasie;
- verskaffing van regsadvies;
- Ontwikkeling en implementering van arbeidsverhoudingestrategieë. Die proses vir die ontwikkeling van strategieë word deur Koontz *et al.* (1980:163) beskryf as 'n program van aksie en die ontplooiing van hulpbronne ten einde uitgebreide doelwitte te bereik.
- Ontwikkeling en instandhouding van 'n stakingvoortsettingsplan. Die hantering van stakings is 'n ingewikkelde taak wat professionele aandag verg. Die arbeidsverhoudingkonsultant sal 'n sentrale rol vervul in die ontwikkeling van 'n stakingvoortsettingsplan.

Tydens arbeidsonrus sal hy deel vorm van die stakingbestuurspan, en daar sal van hom verwag word om leiding te neem.

Na die oplossing van die geskil sal dit die verantwoordelikheid van die arbeidsverhoudingekonsultant wees om toe te sien dat die ooreenkoms wat tussen die partye bereik is, ten volle geïmplementeer word.

2.6 DIE EFFEK VAN DIE BASIESE PERSONEELFUNKSIE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

2.6.1 INTEGRASIE MET DIE ARBEIDSVERHOUDINGEFUNKSIE

Die arbeidsverhoudingefunksie vorm deel van die personeelfunksie en om dié rede sal die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge binne die onderneming grootliks afhang van die wyse waarop die totale personeelfunksie uitgevoer word.

In figuur 2-6 word 'n skematiese voorstelling van die arbeidsverhoudingebelid en personeelbestuursbelid in perspektief gegee.

Dit is die taak van personeelbestuur om na die belange van werknemers om te sien en hulle suksesvol in die onderneming te plaas. Daar moet ook geleenthede geskep word vir die persoonlike groei van die werknemers. Die personeeldepartement moet toesien dat inligting en advies met betrekking tot alle werknemers tot die beskikking van lynbestuur gestel word ten einde hulle in staat te stel om na die belange van hulle werknemers om te sien. Indien dit nie gebeur nie kan dit lei tot ongelukkigheid onder werknemers wat tot arbeidsprobleme aanleiding kan gee (Bendix, 2001:302).

Mense is die belangrikste hulpbron wat aangewend word om goedere en dienste te produseer. Die voorsiening van geskikte personeel en hulle doeltreffende integrering by die aktiwiteite van die onderneming is bepalend vir die bereiking van doelwitte en die sukses van die onderneming (De Villiers, 1995:303).

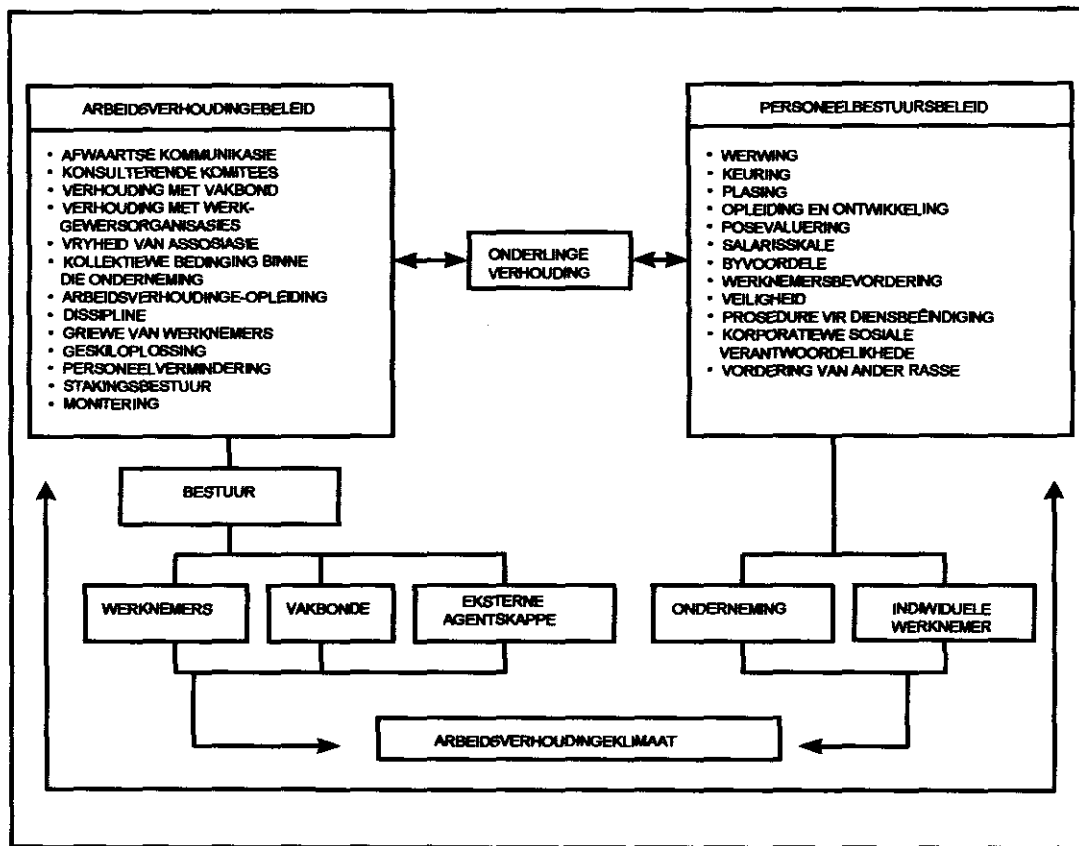
Vir enige onderneming is dit belangrik om by wyse van keuring te poog om die regte aanstelling te maak. Keuring is 'n proses wat kandidate vir indiensneming in groepe verdeel: diegene aan wie werkseleentheid gebied kan word, en diegene wat nie 'n werksaanbod sal ontvang nie (Ivancevich, 1992:244).

Die menslikehulpbronsistelsel van 'n onderneming omvat al die programme, tegnieke, praktyke en prosedures wat sal verseker dat geskikte personeel bekom, opgelei, ontwikkel en in stand gehou word sodat dit 'n bydrae tot die bereiking van ondernemingdoelstellings lewer.

Die arbeidsverhouding-proses tree in werking sodra 'n geskikte kandidaat deur die personeeldepartement gekeur en aangestel is. Die werwing en aanstelling van geskikte werknemers word, gesien in die lig van die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, 'n al hoe belangriker funksie in die hedendaagse arbeidsopset (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:2-3).

FIGUUR 2-6

SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID EN PERSONEELBESTUURSBELEID IN PERSPEKTIEF



Bron: Prinsloo & Bruwer (1994:16-18).

2.6.2 WERWING EN KEURING

Volgens Grogan (2003:260) word aansoekers om werk ingesluit in terme van seksie 9 van die Wet op Arbeidsbillikheid, nr. 55 van 1998, Die gevolg daarvan is 'n betekenisvolle verandering in die wyse waarop werkgewers werwing en keuring hanteer.

Nadat die kwantitatiewe en kwalitatiewe menslike hulpbronbehoefte bepaal is, word daarin voorsien deur middel van werwingsaktiwiteite (De Villiers, 1995:308).

Volgens Nel (1995:418) bestaan werwing uit twee fases: eerstens, die definiëring van vereistes wat vir die pos gestel word, en tweedens, die lok van geskikte kandidate. Beide word deur die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming beïnvloed. Indien 'n onderneming se beleid een van gelyke geleenthede vir alle werknemers is, is dit ondenkbaar dat enige beperkinge op die werwing van sekere werknemers geplaas sou word. Dit is veral op hierdie terrein waar die onderneming se beleid van regstellende optrede ter sprake kom.

Volgens De Villiers (1995:308) is die volgende bronne wat oorweging kan geniet, naamlik:

- **Interne bronne**

- Bevorderings;
- Aanbevelings van huidige werknemers;

- **Eksterne bronne**

- Aansoekvorms op rekord;
- Skole;
- Kolleges en teknikons;
- Universiteite;
- Ander ondernemings.

Volgens Marais & Israelstam (1996:2) sal die effek van die nuwe wetgewing eerstens 'n effek op interne bevorderings hê, en tweedens, op eksterne aanstellings. Werkgewers sal verplig word om 'n groter mate van profesionaliteit en objektiwiteit aan die dag te lê, en van wetenskaplike metingsmetodes gebruik te maak.

Volgens De Villiers (1995:314) word die volgende neigings in Suid-Afrika met betrekking tot keuring bespeur, naamlik:

- Daar word weg beweeg van die gebruik van slegs psigometriese toetse as deel van die keuringsproses. Simulasietoetse of -oefeninge word al meer gebruik.
- Die vraag of kandidate getoets moet word vir probleme soos dwelmgebruik en vigs is steeds kontroversieel.
- Nuwe keuringsriglyne soortgelyk aan dié wat van toepassing is in die VSA en Namibië is tans in oorweging. Dit kom daarop neer dat as 'n sekere persentasie van 'n bepaalde groep persone wat aansoek doen om betrekkinge nie gekeur word nie, dit nie as diskriminasie beskou sal word nie.

Volgens Marais & Israelstam (1996:2) is die praktiese implikasies vir ondernemers in die ontwikkeling en implementering van werwing en keuringsprosedures verrekend onder die Wet op Arbeidsverhouding van 1995. Die Wet op Arbeidsverhouding, nr. 66 van 1995, is daarop gemik om diskriminerende praktyke by werwing en keuring uit te skakel. Enige persoon wat 'n taak kan verrig, moet 'n billike geleentheid kry om in die pos aangestel te word. Die bedoeling van die Arbeidswet van 1995, is om te verseker dat geen diskriminasie plaasvind met betrekking tot huwelikstatus, geslag, geloof en taal nie.

2.6.3 WERKNEMERINLYWING, WERKSVERRYKING EN PRESTASIE-BEOORDELING

Wanneer 'n nuwe werknemer diens aanvaar, is dit die personeel- departement se verantwoordelikheid om te verseker dat die werknemer suksesvol by die onderneming inskakel. Onsuksesvolle induksie resultate lei tot die vervreemding van die werknemer - 'n situasie wat baie moeilik in die toekoms reggestel sal kan word.

Die induksieproses bied die werkgever die geleentheid om 'n harmonieuse werksomgewing te skep en daardeur by te dra tot die handhawing van arbeidsvrede binne die onderneming.

Volgens Nel (1995:419) is dit belangrik dat nuwe werknemers ingelig word met betrekking tot die onderneming se arbeidsverhoudingebeleid, en dat hulle opleiding sal ontvang in die gebruik van die beskikbare arbeidsverhoudingestrukture, soos, byvoorbeeld, dissiplinêre- en griewe-prosedure.

Volgens Bendix (2001:303) is prestasiebeoordeling 'n kommunikasieproses. Sonder die nodige terugvoer van bestuur en die werknemer sal prestasiebeoordeling van min waarde wees. In die geval waar prestasiebeoordeling tot die uitbouing van kommunikasie lei, sal dit noodwendig lei tot korrektiewe gedrag deur beide partye wat aanleiding gee tot werksverryking en werksbevrediging.

2.6.4 VERGOEDING

Volgens Bendix (2001:304) is lone en salarisse 'n voortdurende bron van konflik tussen die werknemers en bestuur. Dit is noodsaaklik dat 'n salarisstruktuur inherent aan die onderneming sal wees, aangesien dit menigmaal tot groot werknemers-ontevredenheid aanleiding gee.

Die navorser is van mening dat salarisstrukture buigsaam en aanpasbaar behoort te wees sodat daar die nodige voorsiening vir uitsonderings gemaak kan word.

Volgens Nel (1995:420) is die volgende aspekte van arbeidsverhoudinge van toepassing op die vergoeding van werknemers, en in die besonder op salarisskale:

- bestaan daar 'n algemene salarisstruktuur, gebaseer op 'n aanvaarbare pos-evaluasiesistelsel wat reg deur die onderneming van toepassing is?
- word werknemers vergoed volgens die waarde van die taak wat hulle verrig?
- word die lone van die laagsbesoldigde werknemers op die minimum lewenstandaard vasgepen, of op 'n verhoogde vlak?

- speel 'n werknemer se ras of geslag enige rol in die vasstelling van die werknemer se vergoeding?

2.6.5 POS-EVALUASIE

Pos-evaluasie is 'n formele stelsel wat die relatiewe waarde van verskillende take binne die onderneming bepaal. Van Wyk (1996:22) beweer dat: '...vir 'n aanvaarbare vergoedingstruktuur om objektief in plaas van subjektief te wees, moet alle poste binne die onderneming volgens standaard kriteria geëvalueer word'. Die doel van die proses om poste volgens hulle werklike waarde te evalueer is om interne gelykheid te verseker.

Pos-evaluasie is 'n belangrike oefening waarsonder dit vir enige onderneming onmoontlik sou wees om objektiewe vergelykings tussen interne en eksterne poste te maak. Die alternatief sou wees dat die onderneming aan werknemers vergoeding betaal wat die onderneming dink die pos se waarde sou wees.

Die navorser is van mening dat geskrewe posbeskrywings noodsaaklik is. Hierdie posbeskrywings sal 'n duidelike aanduiding gee van die toetreevlakvereistes vir die werk (kwalifikasies, kennis, opleiding en ervaring). Dit sal ook 'n duidelike raamwerk skep van die vereistes wat deur die onderneming vir die pos gestel word.

Volgens Nel (1995:420) verskaf pos-evaluasie noodsaaklike inligting wat groot invloed op die bestuurstyl van die onderneming kan uitoefen. Die rede hiervoor is dat werknemers bestuur se besluite met betrekking tot vergoeding kan beoordeel op grond van die pos-evaluasie-strukture wat tot hulle beskikking is. Dit beklemtoon weereens die arbeidsverhoudinge-aangeleenthede wat aan die bestuursprerogatief onderworpe is.

2.6.6 OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Alhoewel verskeie ander departemente by opleiding betrokke kan wees, bly dit uiteindelik die verantwoordelikheid van die personeeldepartement. Volgens Bendix (2001:304) sal effektiewe opleiding aanleiding gee tot 'n meer produktiewe werkerskorps, groter werks- en persoonlike bevrediging, die skepping van geleenthede vir groei asook die skepping van die gevoel onder werknemers dat die onderneming belang het by hulle vordering.

Volgens Nel (1995:419) vervul opleiding 'n dubbele rol, naamlik dit help bestuur om in die onderneming se mannekrag behoeftes te voorsien, en terselfdertyd word die markwaarde of bemarkbaarheid van diegene (werknemers) wat opgelei word, verhoog. Dit gee aanleiding tot verhoogde bedingingsmag.

Die navorser is van mening dat opleiding in die belang van beide die werknemer en bestuur is. Hierdie opleiding sluit nie net taakgerigte opleiding in nie, maar ook arbeidsverhoudinge-opleiding sodat die prosedure en programme wat in die arbeidsverhoudingebeleid vervat is, suksesvol geïmplementeer kan word.

De Villiers (1995:315) beweer dat Suid-Afrika 'n groot tekort ondervind aan opgeleide werknemers en bestuurders. Die opleiding van werknemers tot 'n aanvaarbare peil van vaardigheid en bekwaamheid is daarom noodsaaklik. Opleiding is meer taakgerig en op die korttermyn ingestel. Ontwikkeling het betrekking op die uitbou van potensiaal met 'n langtermynperspektief.

Volgens Nel (1995:419) kan opleidingsbeleidsverklarings van die onderneming die volgende insluit, naamlik:

- **Werknemers word aangemoedig om tot hulle volle potensiaal te ontwikkel in die belang van hulself en van die onderneming;**

- In die geval van tegnologiese veranderinge, sal alle werknemers wat daardeur geraak word, heropleiding ontvang;
- Opleiding en heropleiding van vakbondlede sal in samewerking met die betrokke vakbond geskied.

Volgens Mittner (1995:26) was ondernemings in Suid-Afrika in die verlede traag om te veel aan opleiding te bestee. Volgens berekenings word slegs tussen 0,5% en 1,5% van omset aan opleiding bestee, teenoor die norm van 10% in Japan en 5% in Amerika.

2.6.7 ARBEIDSOMSET EN AFWESIGHEID

Volgens Bendix (2001:304) word die monitering van arbeidsomset en afwesigheid verwaarloos en selfs as minder belangrik beskou. In die arbeidsverhoudinge-opset is hierdie 'n baie belangrike aspek aangesien 'n hoë omset en afwesigheid tot 'n groot mate 'n aanduiding van swak bestuur of van konflik binne die verhouding is.

Akkurate arbeidsomsetsyfers gee aanleiding tot beter mannekragbeplanning wat werksvermindering kan uitskakel. Die navorser is van mening dat die monitering van arbeidsomset en afwesigheid gepaard moet gaan met die identifisering van die probleme en dat die oorsake daarvan opgelos word.

2.6.8 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID EN FINANSIËLE ASPEKTE

Volgens Bendix (2001:305) verteenwoordig die werkgewer die betrokkenheid van bestuur, aandag aan persoonlike, sosiale en finansiële aspekte. Alhoewel lyn-bestuur moontlike vertrouensverhoudings met individuele werknemers ontwikkel, bly dit die taak van die personeeldepartement om na die algemene welstand van die werknemers om te sien.

Indien 'n ondernemer sy verpligtinge teenoor sy werknemers nakom, sal dit noodwendig lei tot die uitbouing van wedersydse vertroue en samewerking wat noodsaaklik is vir kollektiewe bedinging en die bevordering van die verhouding tussen werknemers en bestuur (Nel, 1995:422-423).

'n Kwaliteit werksiewe is 'n aanduiding van die onderneming se besorgdheid oor sy werknemers. Dit word weerspieël in die volgende, naamlik:

- Beskikbaarstelling van ontspanningsgeriewe;
- Voorsorgmaatreëls met betrekking tot werknemers se gesondheid;
- Opleidingsfasiliteite;
- Die skepping van geleenthede vir loopbaanvordering en die skepping van werksekuriteit;
- Die daarstelling van geskikte werksomstandighede;
- Handhawing van etiese werkspraktyke; en
- Die onderneming se verbintenis tot die implementering van die HOP (Nel, 1995:423).

2.6.9 KOMMUNIKASIE EN INLIGTING

Die personeeldepartement is oorhoofs verantwoordelik vir die hantering en bestuur van arbeidsverhoudinge. Om dié rede is dit dus noodsaaklik dat die daarstelling en instandhouding van effektiewe kommunikasiestrukture en -sisteme aandag geniet. Die versameling en verspreiding van inligting, die daarstelling van kommunikasienetwerke, -liggame, -strukture en -prosedures sal dus 'n personeelfunksie wees.

2.6.10 SAMEVATTING

Uit stellings in die voorafgaande hoofstuk is dit duidelik dat die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies binne enige onderneming nooit volkome oortollig en onnodig sal raak nie. Alhoewel die arbeidsverhoudingefunksie in die meeste gevalle, veral by kleiner ondernemings, deel van die personeeldepartement se verantwoordelike vorm, is dit belangrik dat dit nie afgeskeep word nie. Arbeidsverhoudinge vorm deel van bestuur se totale bestuursfunksie en moet nie as losstaande funksie gesien word nie.

Die navorser is van mening dat suksesvolle arbeidsverhoudinge binne enige onderneming grootliks van bestuur en die werknemers se siening van die arbeidsverhoudingeproses afhang. Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid en die effektiewe implementering van die beleid kan grootliks bydra tot arbeidsvrede en die skepping van 'n harmonieuse werksplek.

Dikwels word arbeidsverhoudinge slegs binne die raamwerk van kollektiewe bedinging met die vakbonde gesien. Arbeidsverhoudinge is 'n werkgewer-/werknemer-verhouding. Dit is dus belangrik dat met of sonder die teenwoordigheid van vakbonde, gesonde arbeidsverhoudinge 'n integrale deel van die totale bestuursfunksie binne die onderneming moet vorm. Dit is verder ook belangrik dat alle vlakke van bestuur binne die onderneming tot hierdie proses verbind sal wees.

Bestuur moet binne die onderneming deur doeltreffende beplanning, organisasie, aktivering en beheer die basis vir goeie arbeidsverhoudinge lê. Gesonde en verantwoordelike arbeidsverhoudinge is nie net van kritiese belang vir die hantering van griewe en die oplossing van geskille nie, maar ook vir die onderhandeling tussen bestuur en arbeid ter bereiking van die doelstellings van die onderneming.

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE EN ONDERNEMINGSVLAKPROSEDURES BINNE ONDERNEMINGSVERBAND

3.1 INLEIDING

Die navorser is van mening dat die handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge ten nouste saamhang met die konsekwente toepassing van prosedures met betrekking tot dissipline en die hantering van griewe. Hierdie mening sal in dié hoofstuk volledig toegelig word.

Dit is egter belangrik dat die werkgewer beseft dat die doeltreffende bestuur van arbeidsverhoudinge formele prosedures vereis vir die hantering van griewe en dissipline, vir die hantering van meer buitengewone gebeure soos personeelvermindering en oortolligverklaring van werknemers, asook alle ander vorme van arbeidsonrus (Moolman & Van Wyk, 1994:40).

Enige gebeurtenis of voorval by die werkplek kan 'n invloed op arbeidsverhoudinge hê en noodsaak die daarstelling van prosedures om onvanpaste of ongewenste aksies te verhoed en billike behandeling van werknemers te verseker. Gouws (1986:17) sê in dié verband: 'Die arbeidsverhouding word gekenmerk deur sekere prosesse waarvolgens die verhouding gereguleer en gestabiliseer word. Hierdie prosesse is nie uniek aan die arbeidsterrein nie, maar op hierdie terrein maak dit deel uit van die formele strukture en beginsels waarvolgens die verhouding bedryf word.'

3.2 DIE ROL EN BELANGRIKHEID VAN KOMMUNIKASIE

Moolman (1993:63) is van mening dat swak kommunikasie, of die totale afwesigheid van effektiewe kommunikasie tussen werkgewer en werknemer, die primêre

oorsaak van konflik en swak prestasie is. Kommunikasie en -kanale is uiters noodsaaklik vir die oorlewing van enige onderneming. Doeltreffende kommunikasie op alle vlakke van 'n onderneming is noodsaaklik. Wat arbeidsverhoudinge betref, is nie net die oordrag van inligting van belang nie, maar ook die effektiwiteit van die kommunikasie en die daarstelling van begrip tussen die partye.

Bendix (2001:305) sê dat geen verhouding sonder een of ander vorm van kommunikasie bedryf kan word nie. Dit is egter nie kommunikasie as sodanig wat belangrik is nie maar die effektiwiteit van sodanige kommunikasie wat van belang is in enige verhouding, en daarom ook die arbeidsverhouding.

In die verwysing na kommunikasie se verhouding tot die arbeidsverhouding, word daar nie slegs na die verskaffing van inligting verwys nie. Daar word meer spesifiek verwys na die skepping van 'n betekenisvolle verstandhouding tussen die onderskeie partye en begrip vir die posisie van die ander party. Om dit te bereik is 'n tweerigting-kommunikasieproses noodsaaklik wat nie altyd binne ondernemings van toepassing is nie.

Koopman (1991:147) sê dat kommunikasie dinamies en 'n voortdurende proses is, wat pro-aktief is en die totale persoon betrek. Om voor te bly in die motivering van mense moet die kommunikasie tussen werkgewers en werknemers oop, eerlik en vinnig wees.

Volgens Bendix (2001:306) loop bestuur die gevaar om alle probleme en konflik wat binne die werkplek ontstaan aan on-effektiewe kommunikasie toe te skryf. Kommunikasie word gesien as die goue oplossing vir alle probleme wat in die arbeidsverhouding ondervind word en die mening word gehuldig dat die skepping van effektiewe kommunikasiekanale tot die verdwyning van die meeste probleme sal lei.

Menige probleme wat in die werkplek ondervind word, is egter diep gewortel en ontstaan uit verskillende houdings en persepsies, die organisasiestruktuur en die

basiese konflik van belange en doelwitte tussen bestuur en die werknemers. Beter kommunikasie sal nie die probleme oplos nie maar slegs tot 'n sekere mate verlig. Indien kommunikasie oneffektief of totaal afwesig is, sal die probleme verdiep.

Volgens Wingrove (1995:95) moet kommunikasie benadruk word, aangesien programme sal misluk indien besluite vir mense geneem word en daar van hulle gepraat word in plaas daarvan om mét hulle te praat. Doeltreffende kommunikasie kan aanleiding gee tot hoër produktiwiteit en beter samewerking binne die onderneming. Tydens regstellende optrede in die onderneming moet die kommunikasiekanale ten alle tye oop wees, want anders kan konflik en misverstande ontstaan. Werknemers is onseker oor hulle toekoms in die onderneming en as hulle dan op die regte wyse ingelig word ten opsigte van hoe regstellende optrede hulle gaan raak of nie raak nie, verminder die onsekerheid.

Die navorser is van mening dat dit belangrik is dat bestuur die verwysingsraamwerk van die werknemers met wie hulle wil kommunikeer deeglik verstaan. Daar moet duidelike begrip bestaan vir werknemers se behoeftes, verwagtinge en wat hulle persepsies is.

3.3 METODES OM KOMMUNIKASIE TE VERBETER

Die sender kan die volgende basiese riglyne implementeer ten einde kommunikasie te verbeter, naamlik:

- Aanpassing by die wêreld van die ontvanger - die kommunikator moet sover moontlik bewus wees van die vaardighede, persoonlike aspirasies, persepsies, waardes, voorkeure en ervaring van die ontvanger en sy kommunikasie daarvolgens instel.
- Skepping van die korrekte geestelike ingesteldheid - 'n luisteraar moet gereed wees vir die boodskap wat gestuur word sodat hy op die inhoud daarvan kan

konsentreer, die belangrikste aspekte daarvan kan absorbeer en op die verwagte wyse reageer.

- **Opvolg en versterking - terugvoer is onontbeerlik in die kommunikasieproses. Die meeste misverstande tussen individue ontstaan as gevolg van gebrek aan terugvoering.**
- **Gebruik verskillende vorms van kommunikasie - die metode van versending moet kennis neem van die ontvanger en die heersende situasie.**
- **Gebruik direkte kommunikasie indien moontlik en wenslik - direkte kommunikasie plaas die sender in 'n nouer band met die ontvanger.**
- **Gebruik alternatiewe kommunikasiekanale - in die geval waar direkte kommunikasie nie moontlik is nie, moet alternatiewe sorgvuldig oorweeg word.**
- **Reguleer die vloeï van inligting - kommunikasie moet van so 'n aard wees dat die belangrike punte beklemtoon word en dat detail slegs verskaf word om die gegewe feite te staaf.**
- **Vermyn groot getalle - hoe minder ontvangers daar is, hoe groter is die kans vir effektiewe kommunikasie en terugvoer.**
- **Skep geloofwaardigheid en vertrouwe - beide geloofwaardigheid en vertrouwe versterk kommunikasie.**
- **Bewus wees van hindernisse - 'n kommunikator wat oor die algemeen bewus is van die kommunikasiehindernisse, sal poog om soveel as moontlik daarvan uit te skakel of te vermyn (Bendix, 2001:309-311).**

In die geval van die ontvanger kan die volgende basiese riglyne geïmplementeer word ten einde kommunikasie te verbeter, naamlik:

- **Aanpassing by die wêreld van die sender - die ontvanger moet poog om die boodskap uit die sender se standpunt te verstaan.**

- Skepping van die korrekte geestelike ingesteldheid - die ontvanger moet verseker dat hy in die regte geestelike ingesteldheid verkeer om die boodskap te ontvang.
- Kweek die kuns van luister - een van die grootste probleme in kommunikasie is dat mense nie luister nie. Hulle hoor, maar hulle luister slegs gedeeltelik of glad nie. Om te luister, verg konsentrasie.
- Terugvoer en aktiewe deelname - deur terugvoer te verskaf, ondersteun die ontvanger nie slegs die sender nie maar verseker dat hyself die boodskap korrek verstaan. Aktiewe deelname spoor die kommunikator aan om uit te brei en daar-deur word begrip bevorder (Bendix, 2001:311).

Dit is moontlik dat 'n onderneming gesofistikeerde kommunikasiestelsels in plek het, maar dat daar geen ware kommunikasie tussen bestuur en die werknemers plaasvind nie. Die dinamiese en belangrike bestanddele van kommunikasie word nie maklik in konkrete verduidelikings oorgedra nie.

In arbeidsverhoudinge is die verhouding en die proses van kommunikasie so verweef en inter-afhanklik dat dit bykans onmoontlik is om dit te skei. Sonder effektiewe kommunikasie binne die onderneming sal die verhouding skipbreuk lei.

3.4 KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING

Dit lei geen twyfel nie dat ondernemingskommunikasie een van die kritiese suksesfaktore van hedendaagse ondernemers is. Volgens Pretorius (1992:4) is kommunikasie die bindmiddel wat die onderneming saambind. Sonder effektiewe kommunikasie sal daar geen struktuur of kohesie bestaan nie en sal elkeen in die onderneming in sy eie rigting beweeg.

Steyn (2000:2) beweer dat alhoewel die korporatiewe industrie erken dat strategie 'n integrale deel van kommunikasieprogramme behoort te vorm, dit in die praktyk selde plaasvind.

Die navorser is van mening dat effektiewe kommunikasie lei tot suksesvolle spanbou, die daarstelling van waardes en die stel van doelwitte. Suid-Afrika is tans besig om in 'n nuwe arbeidsarena in te beweeg waar die belangrikheid van kommunikasie sal toeneem. Die kulturele samestelling van die werksmag is besig om te verander en daar is 'n aanpassing van waardes. Politieke en sosiale veranderinge sal in die toekoms groot impak op ondernemingskommunikasie hê.

Volgens Pretorius (1992:7) is die belangrikste element vir 'n effektiewe kommunikasie-strategie binne die onderneming die interne kommunikasie matriks soos uiteengesit in figuur 3-1.

Die belangrikste impak-areas van suksesvolle interne kommunikasie is:

- selfbeeld;
- moreel / spangees;
- verbintenis;
- produktiwiteit; en
- gehalte van die verhouding.

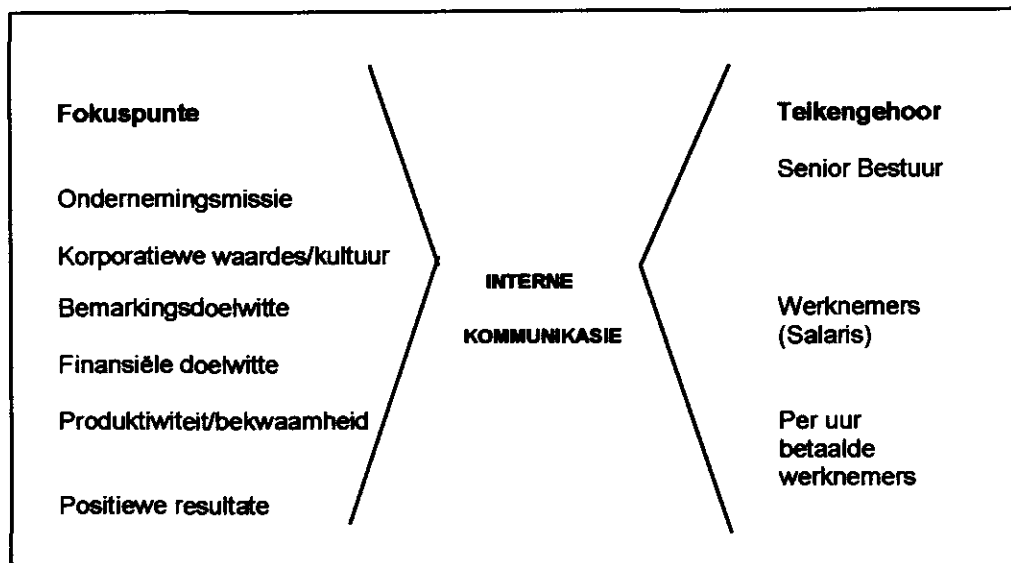
In die eerste plek is dit belangrik om die werknemers se selfbeeld te bevorder. Deur met die werknemers te kommunikeer, word die boodskap oorgedra dat hulle 'n belangrike rol en funksie binne die onderneming vervul. Effektiewe kommunikasie speel 'n belangrike rol in die bevordering van werknemersmoreel en spangees.

Kommunikasie lig werknemers in, en werknemers begin om met die onderneming te identifiseer. Deur met werknemers te kommunikeer, kan die onderneming die beginsel van die waarde van produktiwiteit by werknemers uitbou. Kommunikasie bou

geloofwaardigheid en vertroue tussen bestuur en die werknemers wat onontbeerlik vir die bestaan van 'n effektiewe arbeidsverhouding binne die onderneming is.

FIGUUR 3-1

INTERNE KOMMUNIKASIEMATRIKS



Bron: Pretorius (1992:7).

3.4.1 DOEL VAN KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING

Kommunikasie vind om verskeie redes binne ondernemings plaas. Kommunikasie-prosesse word gewoonlik ontwikkel om instruksies en inligting te gee, om toestemming te verkry, om te beplan en beheer uit te oefen, en om griewe, klagtes en eise aan te hoor. Kommunikasie is volgens Bendix (2001:312) die wyse waarop individue wat by 'n onderneming betrokke is, onderling optree. Kommunikasie binne die onderneming is meestal formeel van aard, alhoewel informele kommunikasie van onskatbare waarde kan wees.

3.4.2 DIE EFFEK VAN ONDERNEMINGSTRUKTURE OP KOMMUNIKASIE

Die wyse waarop 'n onderneming gestruktureer is, sal grootliks die tipe kommunikasie en die effektiwiteit daarvan bepaal. Volgens Bendix (2001:312) sal die streng hiërargiese ondernemingstruktuur wat nog by talle ondernemings gevind word, aanleiding gee tot hoofsaaklik opdrag-en-versoek kommunikasie wat deur eng gestruktureerde kanale gefiltreer word. In hierdie geval sal kommunikasie noodwendig vertraag word en die gevaar bestaan dat die boodskap verwring word. Dit gee by werknemers aanleiding tot die gevoel van futiliteit en nie-betrokkenheid.

Die neiging die afgelope aantal jare is vir die daarstelling van platter ondernemingstrukture, maar hulle is steeds basies hiërargies van aard. Die toepassing van Fayoll se beginsel van 'gangplanks' word algemeen in bestuursvergaderings gebruik om te verseker dat voortgesette inter-aksie plaasvind. Sover dit die laer vlak van die onderneming aanbetref, bly die hiërargiese kanale bestaan wat nodig mag wees om die gesagstruktuur in stand te hou. Die gebruik van addisionele kommunikasiekanale kan effektief wees soos in die geval van die meer demokratiese ondernemingstrukture.

'n Verdere probleem met betrekking tot die klassieke ondernemingstruktuur is dat dit hoofsaaklik uit bestuursgeïnisieerde kommunikasie bestaan. Die toenemende eise van aktiewe werknemersdeelname in die onderneming het verskeie opwaartse kanale geopen. Sommige, soos byvoorbeeld griewe-prosedure, volg die hiërargiese roete, terwyl ander weer meer direkte roetes sal volg.

3.4.3 SOORTE ONDERNEMINGSKOMMUNIKASIE

Bendix (2001:313) beweer dat ondernemingskommunikasie die volgende vorme kan aanneem, naamlik:

- geskrewe dokumente;

- briewe;
- brosjures / tydskrifte;
- kennisgewings en memorandum van vergaderings;
- onderhoude;
- opleidingsessies;
- oudio-visuele programme;
- spansessies;
- dinkskrums;
- jaarlikse byeenkomste;
- griewe- en dissiplinêre prosedures; en
- interpersoonlike gesprekvoering.

Volgens Bendix (2001:313) kan ondernemingskommunikasie uit horisontale of vertikale kommunikasie bestaan. Dit kan formeel of informeel van aard wees. Die waar-de van formele kommunikasie is dat dit meer betroubaar is; dit kan gesubstansieer word, terugvoer verseker en behou die gesagstruktuur. Informele kommunikasie is vinniger, dit skep 'n meer positiewe klimaat en word meer geredelik aanvaar. Die probleem is egter dat dit dikwels aanleiding gee tot foutiewe persepsies en gerugte en moeilik beheerbaar is.

Die navorser is van mening dat informele kommunikasie 'n belangrike rol in enige onderneming speel. Dit kan aangewend word om die formele kommunikasie aan te vul en uit te bou.

3.4.4 WERKGEWER-WERKNEMERKOMMUNIKASIE

Nel & Van Rooyen (1989:243-244) is van mening dat kommunikasie van beide die kant van die werkgewer en die werknemer kan plaasvind, en wel op die volgende wyses:

- **Vanaf die werkgever se kant:**

- Die oriëntasie van nuwe werknemers ten opsigte van die onderneming se finansiële aard, produksiemetodes, die onderneming se tipe produk en die verkope daarvan, ondernemingstrukture en die bestuurshiërargie van die onderneming, ondernemingsbeleid en -prosedures.
- Deur middel van 'n handleiding wat personeelbeleid en -prosedures uiteensit, sowel as ander riglyne ten opsigte van sekere aspekte van die werk wat verrig word.
- Bestuurslede hou sekere inligtingsessies ten opsigte van sekere onderwerpe soos, byvoorbeeld, die dissiplinêre kode en griewe-prosedure, veiligheid en sekerheid, gemeenskapsontwikkeling, gesondheid en geboortebepanking, finansiële begroting van die onderneming, en posverryking.
- Deur kennisgewings ten opsigte van sekere bestuursbesluite op kennisgewingborde regdeur die onderneming te plaas.
- Deur produksiegerigte vergaderings met onmiddellike / direkte toesighouers te hou.

- **Vanaf die werknemer se kant:**

- Deur middel van terugvoeronderhoude met lede van die personeel-departement op spesifieke vasgestelde tydperke na indiensneming.
- Deur middel van werkersrade.
- Deur middel van besoeke aan die arbeidsverhoudingedepartement ten einde spesifieke probleme te bespreek, of om met die arbeidsverhoudingebeampte te praat wanneer hy die werkvloer besoek.
- Navrae aan toesighouers.
- Deur van die formele griewe-prosedure gebruik te maak.
- Deur middel van uitdienstredingsonderhoude.
- Deur middel van vakbonde.

Kommunikasieprosesse, wat aanleiding gee tot interaksie tussen werknemers en bestuur, is van belang vir arbeidsverhoudinge. Tot in die onlangse verlede was bestuur se kommunikasie aangewys op die gee van opdragte en funksionele inligting, terwyl die werknemer se kommunikasie bestaan het uit die verkryging van toestemming om sekere aktiwiteite uit te voer. Bestuur en die werknemers was tot onlangs relatief onervare in interaktiewe kommunikasie (Nel & Van Rooyen, 1989:343-244).

Volgens Bendix (2001:313-314) is een van die mees algemene metodes van interaksie tussen bestuur en werknemers die onderhandelinge en konsultasie met werkloerverteenwoordigers en werknemerskomitees. Ander metodes wat aangewend kan word om interaktiewe kommunikasie te bevorder, is die volgende, naamlik:

- Bestuursgeïnisieerde inligting met betrekking tot die onderneming, werksomstandighede, werknemersvooruitsigte, ondernemingsverandering, kort- en langtermynplanne.
- Strukture soos, byvoorbeeld, werksgroepe en gehaltekringe.
- Bestuursverduidelikings van optrede, byvoorbeeld in die geval waar werknemers gedissiplineer word.
- Werknemer geïnisieerde griewe wat deur die grieweprosedure gekanaliseer word.
- 'n Stelsel wat werknemers aanmoedig om voorstelle te maak.
- Stelsels wat daarop gemik is om werknemers se gevoel te bepaal deur, byvoorbeeld, vraelyste, die toepassing van die beginsel van die 'oopdeur' beleid en die aanstelling van 'n ombudsman.
- Komitees anders as werknemerskomitees en werknemerskomitees soos, byvoorbeeld, veiligheidskomitees en produktiwiteitskomitees.
- Ondernemingsgesellighede, sportgeleenthede en ander aktiwiteite wat daarop gemik is om informele kommunikasie te bevorder.

- persoonlike nuus soos, byvoorbeeld, verjaardae en herdenkings (Bendix, 2001: 314-315).

3.4.6 KOLLEKTIEWE BEDINGING EN KOMMUNIKASIE

Kollektiewe bedinging skep ook 'n forum vir kommunikasie deurdat die werknemer eise stel en die werkgever daarop reageer, en deur die interaktiewe proses 'n kompromie tussen die partye bereik word. Volgens Bendix (2001:317) is kollektiewe bedinging seker die belangrikste vorm van inter-aktiewe kommunikasie tussen bestuur en die werknemers.

3.5 VOORDELE VAN EFFEKTIEWE KOMMUNIKASIE

Nel & Van Rooyen (1989:21-22) sit die voordele van effektiewe kommunikasie soos volg uiteen, naamlik:

- Verbintenis tot die werk word bevorder. Die voorsiening van inligting help om vertroue te bou en werknemers te motiveer.
- Verwringing in kommunikasienetwerke word verminder.
- Terugvoer word uitgelok. Die voorsiening van formele kommunikasie lok gewoonlik 'n reaksie van die ontvanger uit.
- Die status van die toesighouer word verhoog.
- Werknemers is betrokke by verandering binne die onderneming.

3.6 ONDERNEMINGSVLAKPROSEDURES

Om die verhouding in die werkplek te struktureer, het werkgevers en vakbonde kollektiewe ooreenkomste gesluit. Die erkenning van vakbonde was gedurende die

sewentiger- en tagtiger-jare 'n kontensieuse aangeleentheid aangesien daar geen gestipuleerde regte vir vakbonde in daardie tyd bestaan het nie. Vakbonde moes menigmaal veg vir erkenning in die werkplek en moes werkgewers dwing om toe te stem tot erkenningsooreenkomste. Sodanige ooreenkomste het gewoonlik dissiplinêre-, griewe- en rasionalisasieprosedures bevat waarna ook as prosedurele ooreenkomste verwys is.

Die ooreenkomste was gestruktureer om die verhouding tussen werkgewer en vakbond te formaliseer. Konflik het die basis van hierdie ooreenkomste gevorm en daarom was dit nie verbasend dat dit min gedoen het om stakings te voorkom nie.

In die lig van toenemende internasionale kompetisie en politieke oorgang na demokrasie, was werkgewers en vakbonde ernstiger met betrekking tot die ontwikkeling van groter samewerking. Volgens Finnemore & Van der Merwe (1996:175) het werkplekooreenkomste aanleiding gegee tot die daarstelling van wedersydse begrip tussen die onderskeie partye met betrekking tot die toekomstige voortbestaan van die onderneming met betrekking tot die verbintenis tot produktiwiteit, werksekerheid en arbeidsvrede.

Smith (1989:18) stel die noodsaaklikheid van 'n formele dissiplinêre- en griewe-prosedure soos volg: 'Sonder die daarstelling van formeel gedefinieerde en aanvaarbare dissiplinêre- en griewe-prosedure, bestaan daar nie effektiewe maatreëls waarvolgens bestuur of die werknemers probleme in die werkplek kan regstel nie'.

Van Wyk (1990:75) sê dat die aard, aspekte en inhoud van die prosedures onderhandel word, en dat dit deur bestuur opgestel kan word in samewerking met die vakbond of ander werknemerverteenwoordigers, of indien dit nie moontlik is nie, kan bestuur dit eensydig implementeer.

3.6.1 NOODSAAKLIKHEID VAN PROSEDURES

Volgens Bendix (2001:330) is daar drie areas waar formele kommunikasie of konsultasie noodsaaklik geword het. Prosedures vir effektiewe kommunikasie en konsultasie is noodsaaklik om werknemers se griewe te hanteer, vir die dissiplinering en afdanking van werknemers en vir rasionalisasie en oortolligverklaring van werknemers. Die noodsaaklikheid om deurgaans konsekwent op te tree in die hantering van werknemers se griewe spruit nie bloot voort uit die reg van die werknemers tot formele kanale waardeur griewe gelug kan word nie, maar ook uit die feit dat eskalerende individuele griewe aanleiding kan gee tot arbeidsonrus.

Dissipline kan ook nie op 'n ad hoc-basis, of volgens die kriteria van individuele lynbestuurders, toegepas word nie. Indien 'n beleid met betrekking tot dissipline en afdanking nie aanvaar word en deur die hele onderneming van toepassing gemaak word nie, kan dit maklik aanleiding gee tot klagtes van onbillike arbeidspraktyke.

Rasionalisasie kan nie gesien word as normale afdanking van werknemers nie. Daar word aanvaar dat werknemers op werksekerheid geregtig is en dat hulle of hulle verteenwoordigers in die geval van onvermydelike vermindering van werknemers, deur bestuur gekonsulteer sal word. Dit is noodsaaklik dat daar 'n amptelike rasionalisasiebeleid en -prosedure binne die onderneming bestaan.

Die navorser is van mening dat die bestaan van algemeen aanvaarde prosedures binne die onderneming verseker dat alle werknemers billike en regverdige behandeling sal ontvang en dat dit oorhaastige aksies of reaksies van bestuur se kant kan voorkom.

Nel (1995:413) wys daarop dat prosedure wat aangewend word vir die oplossing van griewe of dissiplinêre optredes aanleiding kan gee tot konflik binne die onderneming. Om dit te vermy is dit belangrik dat die mannekrag- en arbeidsverhoudingebeleid skriftelik moet wees en onder werknemers gesirkuleer moet word. Skriftelike dissiplinêre- en grieweprosedure voorkom dat bestuur betrokke raak in geskille met werk-

nemers en dit stel bestuur in staat om sy aandag op die bestuur van die onderneming toe te spits.

3.6.2 DAARSTELLING VAN PROSEDURES

Griewe-, dissiplinêre- en rasionalisasieprosedure moet met die betrokke vakbond onderhandel word en deur bestuur in konsultasie met die vakbond of ander werknemerverteenwoordigers opgestel word. Die nuwe arbeidswet maak daarvoor voorsiening dat in gevalle waar werkplekforums reeds gevestig is, bestuur verplig is om betrokke te raak in mede-besluitneming met betrekking tot dissiplinêre- en griewe-prosedure. Volgens Bendix (2001:330) wil vakbonde binne wie se sfeer die belange van hulle lede met betrekking tot dissiplinêre-, griewe- en rasionalisasieprosedures val, ten minste 'n bydrae lewer tot die proses al is die prosedure nie noodwendig met hulle onderhandel nie. Bestuurslede wat ten nouste betrokke sal wees met die implementering van die prosedures moet ook gekonsulteer word tydens die opstel van die prosedure.

Die omvang en vorm wat die prosedure sal aanneem, hang grootliks af van die grootte van die onderneming, die omstandighede, werksproses, ondernemingstruktuur, bestuurstyl en die aard van werknemersverteenvoordinging.

Die navorser is van mening dat dit belangrik is dat die onderskeie prosedures doelmatig ontwikkel moet wees om by die besondere behoefte van die onderneming te pas.

By die ontwikkeling en implementering van die prosedure is daar egter sekere reëls en riglyne wat in gedagte gehou moet word, ongeag die spesifieke omstandighede van die onderneming.

3.6.3 GRIEWEPROSEDURE

'n Effektiewe grieweprosedure is 'n integrale deel van enige onderneming se totale kommunikasiesisteem. Dit help om beide bestuur en werknemers op hoogte te hou van die ander party se behoeftes, versugtinge, houdings, menings, waardes en persepsies.

Volgens Bendeman (2003:82) is die benadering met betrekking tot konflik in die werkplek normaalweg negatief, en dit is nog steeds - daar word geglo dat dispute ten alle koste vermy moet word. Die Wet op Arbeidsverhoudinge benader konflik egter as 'n natuurlike fenomeen wat so spoedig moontlik hanteer behoort te word.

Volgens Nel (1995:415) is die voorkoming van griewe belangriker as die hantering daarvan. 'n Sensitiewe benadering tot potensiele oorsake van ongelukkigheid kan die gebruik van grieweprosedure bykans totaal uitskakel.

Venter (2003:285) omskryf griewe as daardie klagtes wat deur werknemers of groepe werknemers gegenereer word, wat spesifiek na die werksomgewing verwys.

Finnemore & Van der Merwe (1996:192) sien 'n grief as 'n gevoel van ontevredenheid of onbillikheid wat deur 'n werknemer of groep werknemers ervaar word, en onder die aandag van die werkgewer gebring word.

Volgens Moolman & Van Wyk (1994:55) kan 'n grief gesien word as ontevredenheid, onvergenoegdheid, of 'n gevoel van onbillikheid wat met 'n werknemer se werk of 'n werksverwante aangeleentheid verband hou en wat onder bestuur se aandag gebring word.

Bendix (2001:331) omskryf 'n formele grief as 'n klagte, anders as die eise wat deur die kollektiewe liggaam geformuleer word, wat verband hou met die behandeling of

posisie van die werknemer in sy daaglikse werksroetine en wat tot 'n dispuut aanleiding kan gee en die formele aandag van bestuur verg.

Slabbert (1991:65) sê dat 'n grief enige gevoel van ontevredenheid is wat 'n werknemer het rakende enige aspek in sy werksituasie.

'n Grief is volgens die navorser enige gevoel van ontevredenheid of gevoel van onbillike behandeling wat 'n werknemer of groep werknemers binne die normale werksituasie ervaar, en wat die aandag van bestuur verg.

Beach (1985:443) omskryf 'n grief as enige ontevredenheid of gevoel van onbillikheid in verband met die werknemer se werksituasie wat onder bestuur se aandag gebring word.

Salamon (1987:480) sê dat 'n grief omskryf kan word as 'n formele uitdrukking van individuele werknemers of werknemers as 'n kollektief se ontevredenheid met betrekking tot die toepassing of nietoepassing van kollektiewe ooreenkomste, bestuursbeleid en aksies of gewoontes en praktyke.

Torrington & Chapman (1983:253) onderskei tussen 'n klagte, waar ontevredenheid bloot geopper word, en 'n grief, waar die grief formeel aangemeld word en die prosedurele masjinerie geaktiveer word.

Prinsloo *et al.* (1994:22-70) omskryf 'n grief as enige ontevredenheid of gevoel van onbillikheid van die werknemer in die werkplek en wat ontstaan uit die werksverhouding tussen die werknemer en die onderneming.

Dit is nie maklik om die tipe grief te kategoriseer wat onder die formele grieweprosedure ressorteer nie. Die formele grief word geïnisieer wanneer, binne die dag-tot-dag werksituasie van die werknemer, 'n voorval plaasvind of die werknemer se posisie sodanig geaffekteer word dat dit hom met 'n gevoel van ontevredenheid of

onbillikheid laat. 'n Voorbeeld hiervan sou wees waar 'n lynbestuurder voortdurend teen 'n werknemer of groep werknemers diskrimineer of hulle onredelik behandel, of waar die werknemer moontlik bedreig word.

3.6.3.1 DOELWITTE VAN DIE GRIEWEPROSEDURE

Die grieweprosedure vervul die volgende funksies, naamlik:

- Dit skep die geleentheid tot opwaartse kommunikasie vir werknemers.
- Dit verseker dat klagtes effektief deur bestuur gehanteer word.
- Dit skep die bewustheid ten opsigte van werknemersprobleme of probleemareas wat verdere ondersoek regverdig.
- Dit voorkom die ontstaan van geskille.
- Dit maak die dissiplinêre prosedure meer aanvaarbaar aangesien werknemers 'n kanaal het om teen bestuursoptrede beswaar aan te teken.
- Dit beklemtoon bestuur se belang in die welstand van sy werknemers.

Bogemelde oogmerke kan slegs bereik word indien die grieweprosedure effektief funksioneer (Prinsloo *et al.* 1994:63).

3.6.3.2 DIE GRIEWEPROSEDURE IN DIE PRAKTYK

Soos reeds genoem in punt 3.6.3, bestaan daar nie voorgeskrewe stappe waaraan die grieweprosedure ten alle koste moet voldoen nie. Die volgende reëls is wel van toepassing, naamlik:

- Die werknemer moet die geleentheid kry om sy grief onder die aandag van topbestuur te bring.

- Die werkgewer moet toegelaat word om verteenwoordig te word indien hy dit sou verkies.
- Bestuur op alle vlakke moet noukeurig aandag aan die grief skenk en 'n daadwerklike poging aanwend om dit op te los.
- 'n Tydsbeperking vir elke stadium van die prosedure moet vooraf bepaal word.
- Die grief sal nie suksesvol opgelos wees alvorens die werknemer met die oplossing tevrede is nie.
- Die werknemer het die reg, om indien die grief nie opgelos is nie, 'n geskil met die werknemer te verklaar.
- Griewe moet waar moontlik deur lynbestuur hanteer word. Ander personeel van, byvoorbeeld, die personeelafdeling, kan in 'n adviserende hoedanigheid optree (Prinsloo *et al.* 1994:22-64).

In die lig van bogemelde riglyne kan die grieweprosedure, afhangende van die ondernemingstruktuur, uit die volgende stappe bestaan: sien figuur 3.2.

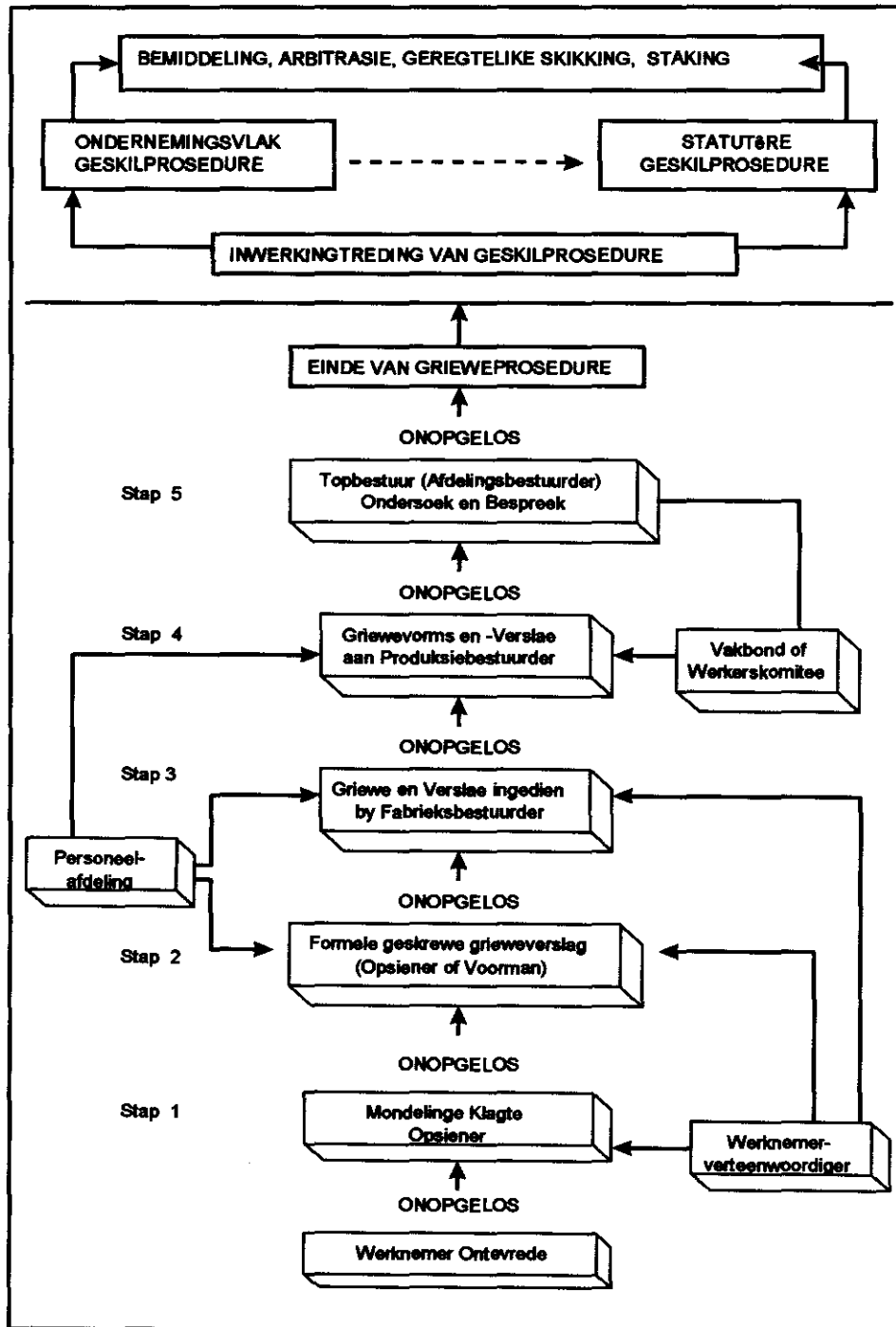
Die navorser is van mening dat die grieweprosedure slegs suksesvol sal wees indien die begeerte by alle partye bestaan om die probleme op te los. Die arbeidsverhoudinge-/personeeldepartement is verantwoordelik vir die monitering van die grieweprosedure en om advies te gee met betrekking tot moontlike oplossings.

3.6.4 DISSIPLINÊRE KODE EN PROSEDURE

Dit is belangrik vir elke onderneming om oor sekere reëls en regulasies te beskik om sy aktiwiteite op 'n ordelike en betekenisvolle wyse uit te voer. Geen onderneming kan effektief funksioneer indien werknemers toegelaat word om op sy eie op te tree soos hulle wil nie.

FIGUUR 3-2

GRIEWEPROSEDURE IN 'N GROOT HIËRARGIES GESTRUKTUREERDE ONDERNEMING



Bron: Bendix (2001:334).

Dit is te alle tye bestuur se prerogatief om dissipline in die werkplek uit te oefen. In dié verband het bestuur die alleenreg om die gedragkode van hul werknemers, asook die werkstandaarde wat van hulle verwag word, te bepaal. By die uitvoering van hierdie funksie moet bestuur egter op sowel 'n wettige as billike wyse optree.

Volgens Bendix (2001:352) is die doel van die dissiplinêre prosedure nie bloot om te verseker dat werknemers na behore gedissiplineer word nie. Die gebruik van dissiplinêre prosedure verseker dat alle werknemers gelyke behandeling ontvang, dat werknemers nie uitgelewer is aan die wil van die opsiener of bestuurder nie en dat hulle op 'n behoorlike en billike verhoor geregtig is. Dit verseker ook dat oortredings van dieselfde aard onderworpe is aan dieselfde soort dissipline.

Le Roux & Landman (1994:21) sê dat dissiplinêre maatreëls daarop gemik moet wees om werknemers in te lig met betrekking tot die verwagte standaarde deur die werknemer aan die hand van 'n stelsel van dissiplinêre sanksies te oorreed om aan die standaarde te voldoen.

Venter (2003:289) omskryf a dissiplinêre kode as daardie vorm van werknemer gedrag wat die werkgewer as wangedrag beskou. Dit dui verder ook op die tipe dissiplinêre sanksie wat die werkgewer kan aanwend in die geval waar die werknemer die dissiplinêre kode oortree.

Die navorser is van mening dat die dissiplinêre prosedure nie as 'n strafmaatreël gesien moet word nie, maar dat dit as 'n korrektiewe maatreël gesien moet word.

3.6.4.1 OMSKRYWING VAN DISSIPLINÊRE PROSEDURE

Die dissiplinêre prosedure van die onderneming is uiters belangrik in die handhawing van arbeidsvrede. Die dissiplinêre prosedure is voorskriftelik van aard en spel die

verskeie onderneming riglyne uit wat in die geval van oortredings gevolg sal word (Venter, 2003:289).

Nel (1995:415) omskryf dissipline as 'n aksie of gedrag deur die gesagstruktuur in die onderneming wat daarop gemik is om die gedrag van werknemers wat die funksionering van die onderneming kan ondermyn, te beheer.

Volgens Bendix (2001:352) skep 'n dissiplinêre prosedure die raamwerk vir die formele proses wat in werking tree indien 'n werknemer 'n reël verbreek wat verband hou met sy dienskontrak, of enige ander reël wat verband hou met sy ooreenkoms met die onderneming. Die tipe aksie waarop die werknemer volgens wet geregtig is, word egter uitgesluit.

Die dissiplinêre prosedure gee 'n riglyn van die stappe wat geneem sal word in die geval van verskillende tipes oortredings waarvan sommige so ernstig van aard kan wees dat dit tot die ontslag van 'n werknemer aanleiding kan gee.

3.6.4.2 REËLS MET BETREKKING TOT DIE DAARSTELLING VAN 'N DISSIPLINÊRE PROSEDURE

Du Toit *et al.* (1996:352) verklaar dat dissiplinêre reëls die onderneming in staat stel om 'n standaard vir optrede deur werknemers daar te stel. Die vorm en inhoud van die reëls mag verskil volgens die grootte en aard van die werkgewer se besigheid. Daar word voorgestel dat 'n groter onderneming 'n meer formele benadering met betrekking tot dissipline sal hê as 'n kleiner onderneming.

Die doel van dissiplinêre reëls is om sekerheid en eenvormigheid te skep in die toepassing van dissipline. Die vereiste standaarde vir optrede moet duidelik wees en aan die werknemers bekend wees. Dit kan gedoen word deur afskrifte van die dissiplinêre kode aan werknemers beskikbaar te stel, dit op kennisgewingborde aan te bring en deur inligting aan werknemers tydens induksieprogramme te verskaf.

Volgens Bendix (2001:352-353) is daar sekere basiese reëls wat nagekom moet word by die samestelling van 'n dissiplinêre prosedure vir 'n onderneming. Die reëls is soos volg:

- Die dissiplinêre prosedure moet omvattend en volledig wees.
- Die prosedure moet duidelik en toeganklik wees vir alle werknemers.
- Die prosedure moet voldoen aan die beginsels van natuurlike geregtigheid.

Die reëls is van toepassing op alle dissiplinêre aksies, en in die besonder op dié wat tot die ontslag van werknemers aanleiding sal gee.

Volgens Venter (2003:296) bevat die nuwe Arbeidswet, nr. 66 van 1995, 'n bylae (Skedule 8), wat as die 'Goeie Praktykkode: Ontslag' bekend staan. Hierdie kode stel pro-aktiewe riglyne daar waarvolgens ondernemings dissiplinering van hulle werknemers kan hanteer. Die bylae is ontwerp om geskille met betrekking tot die onbillike ontslag van werknemers te vermy.

Die kode gee toe dat elke saak uniek van aard is en dat afwykings daarvan moontlik geregverdig kan word. Die klem val egter op billikheid en die effektiewe bedryf van die onderneming en bepaal dat alhoewel werknemers teen arbitrêre aksies beskerm moet word, werkgewers op bevredigende optrede van hulle werknemers geregtig is.

Volgens Du Toit *et al.* (1996:353) aanvaar die kode die beginsel van korrektiewe of progressiewe benadering tot dissipline. Die doel is om die werknemer se afwykende gedrag deur middel van 'n stelsel van dissiplinêre maatreëls reg te stel deur konsultasie en waarskuwings. Slegs indien hierdie maatreëls faal, sal ontslag as oplossing oorweeg word.

3.6.4.3 DISSIPLINÊRE PROSES

Die Goeie Praktykkode beveel die implementering van 'n dissiplinêre kode vir elke werkplek sterk aan. Die oorkoepelende beginsel is dat indien werkgewers besluit om hulle eie dissiplinêre standaarde en -prosedure te implementeer dit nougeset nagevolg moet word (Van Eck, 2002:27).

Die tipe oortreding wat begaan is, word volgens die dissiplinêre kode geklassifiseer. Dit sal die tipe aksie wat geneem moet word, uiteensit en dit koppel aan die tipe oortreding wat begaan is. Figuur 3-3 is 'n voorbeeld van 'n dissiplinêre vloeiagram.

Volgens die Goeie Praktykkode is formele prosedure nie altyd noodsaaklik nie. In die geval van minder ernstige oortredings kan waarskuwings en korrektiewe gesprekke meer effektief wees, terwyl herhalende wangedrag formele waarskuwings sal regverdig. Ernstige oortredings en wangedrag vereis 'n finale waarskuwing of ander sanksie, soos, byvoorbeeld, die weerhouding van byvoordele. Slegs in gevalle van uiters ernstige oortredings en voortgesette wangedrag ondanks verskeie waarskuwings, sal 'n werknemer ontslaan word.

3.6.4.4 REDES VIR ONTSLAG

Die volgende optrede van werknemers word gesien as redes vir summiere ontslag:

- Weiering om te werk.
- Doelbewuste en voortgesette afwesigheid.
- Ernstige nalatigheid.
- Ernstige onbevoegdheid.
- Weiering om opdragte uit te voer.
- Herhaalde laatkommery.

- Ongeskiktheid van die werknemer.
- Oneerlikheid in die werksituasie.
- Oneerlikheid buite die werksituasie.
- Dislojaliteit teenoor die werkgever.
- Dronkenskap.
- Aanranding en geweld.
- Ernstige insubordinasie en onbeskoftheid.

In gevalle waar 'n werknemer op grond van een van bogemelde redes ontslaan word, rus die bewyslas op die werkgever dat die erns van die oortreding ontslag regverdig.

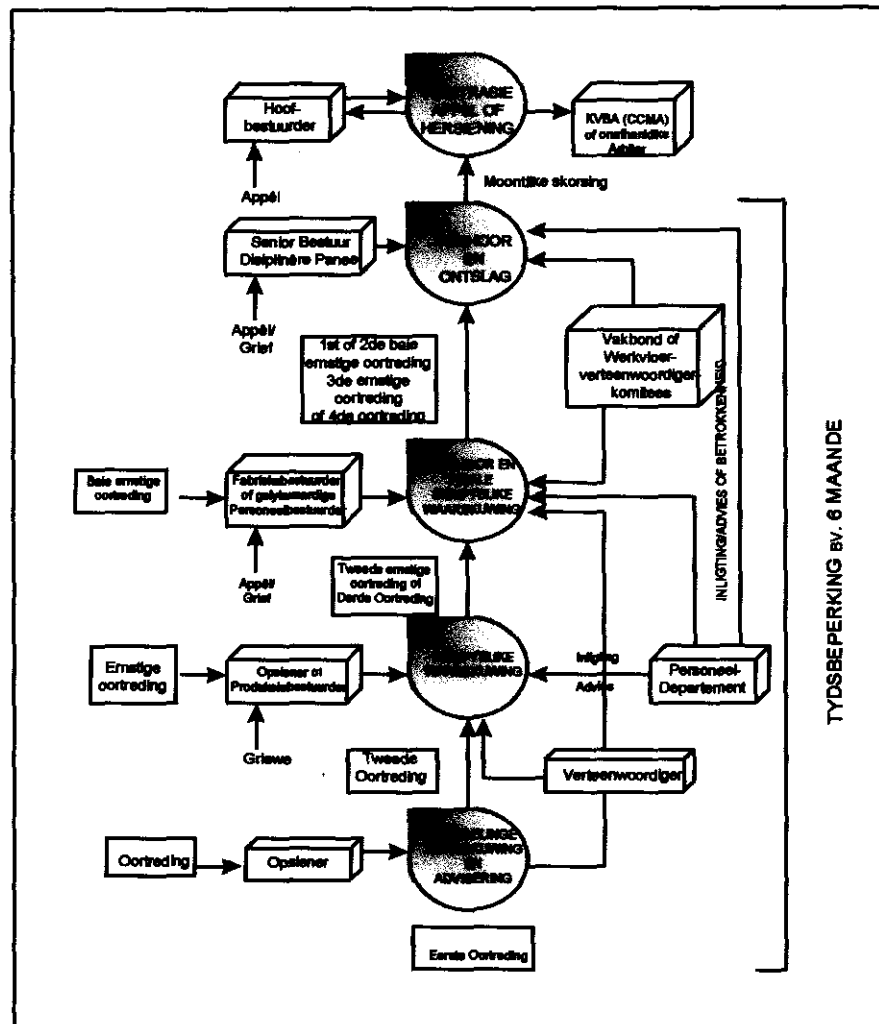
In gevalle waar die inligting tot die beskikking van die werknemer eerder as die werkgever is, is die gevoel dat die onus na die werknemer verskuif. Die werkgever moet afwesigheid van die werknemer bewys, terwyl die onus op die werknemer rus om 'n aanvaarbare rede vir die afwesigheid te bewys. (Le Roux & Landman, 1994:39).

3.6.4.5 ONDERSOEKE EN NAVRAE

Enige beweerde oortreding deur 'n werknemer moet ondersoek word, en selfs in die geval van 'n geringe oortreding moet die werknemer die geleentheid gegun word om sy kant van die saak te verduidelik. Indien nodig, kan 'n voorlopige ondersoek gehou word ten einde te bepaal of daar grondige rede is vir die hou van 'n dissiplinêre verhoor. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die werknemer altyd geregtig is om kennis te dra van die ondersoek teen hom/haar (Bendix, 2001:359).

FIGUUR 3-3

DISSIPLINÊRE VLOEIDIAGRAM



Bron: Bendix (2001:362).

3.6.4.6 DIE DISSIPLINÊRE VERHOOR

Die werknemer sal altyd die reg hê om sy saak te stel, ongeag die beweerde tipe oortreding wat begaan is. Selfs in die geval waar die werknemer slegs 'n mondelinge waarskuwing ontvang, is hy geregtig om sy saak te stel en indien hy dit sou verkies, kan 'n werknemerverteenwoordiger teenwoordig wees. Dit is veral belangrik in gevalle waar die werknemer die gevaar loop om ontslaan te word.

Die aanklaer in die saak mag nie 'n paneellid wees nie, en verkieslik moet die bestuurder wat die klag teen die werknemer aanhangig maak, nie optree as voorsitter nie. Laasgenoemde kan optree as sameroeper en behoort 'n ander lynbestuurder as voorsitter van die verhoor op te tree (Bendix, 2001:360).

Die sameroeper moet toesien dat die werknemer skriftelike kennis van die verhoor ontvang. Sodanige kennisgewing moet die werknemer genoegsame tyd gun om sy saak voor te berei. Die kennisgewing moet die volgende inligting bevat, naamlik:

- 'n Duidelike uiteensetting verskaf van die rede(s) vir die verhoor - wat het die werknemer na bewering gedoen, en waarom dit 'n oortreding van die dissiplinêre kode of verbreking van die dienskontrak is.
- Die werknemer volledig inlig met betrekking tot sy regte - die reg van verteenwoordiging, die reg op 'n tolk, om getuies te roep, kruisverhoor van bestuursgetuies en om getuienis ter ondersteuning van sy saak te lewer.

3.6.4.7 APPÈL EN HERSIENING

In die Goeie Praktykkode word geen melding gemaak van die noodsaaklikheid van appèl en hersiening nie. Dit kan egter aanvaar word dat die wetgewers dit moontlik meer aanvaarbaar vind dat enige kontensieuse ontslag onmiddellik na die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie verwys sal word.

Die reg van die werknemer wat ontslaan is om teen die besluit te appelleer en na hoër gesag te verwys, is in verskeie hofsake aanvaar. Volgens Le Roux & Landman (1991:39) sien die werknemer hierin 'n gulde geleentheid om bestuur te oortuig om van die besluit af te sien, terwyl bestuur dit as 'n geleentheid sien om verkeerde besluite reg te stel.

FIGUUR 3.4

VOORBEELD VAN 'N DISIPLINÊRE KODE

Vlak van wan-gedrag	Oortreding	Optrede 1ste oortreding	Optrede 2de Oortreding	Optrede 3de Oortreding
Vlak A Baie ernstige oortreding	Aanranding of twis	Ontslag		
	Intimidasie	Ontslag		
	Ernstige verset	Ontslag		
	Versuim om staande bevele en prosedure te volg.	Ontslag		
	Verset om billike en wettige werksopdragte uit te voer.	Ontslag		
	Geweld deur bedreiging of deur ernstige optrede	Ontslag		
	Ernstige versuim om veiligheidstandaarde en -prosedure te volg.	Ontslag		
	Kwaadwillige of moedswillige beskadiging van maatskappy eiendom.	Ontslag		
	Omkopery, diefstal, vervalsing, oneerlikheid, onthulling van vertroulike inligting.	Ontslag		
	Bestuur van 'n maatskappy-voertuig of die bediening of gebruikmaking van maatskappy-masjinerie onder ernstige invloed van alkoholiese drank of onder die bedwelming van verdowingsmiddels.	Ontslag		
Vlak B Ernstige oortreding.	Ernstige dronkenskap.	Ontslag		
	Algehele nalatigheid.	Ontslag		
	Slaap gedurende werkstyd.	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag	
	Nalatigheid om onmiddellik 'n onveilige area of onveilige toerusting te rapporteer.	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag	
Vlak C Oortreding	Nalaat om toerusting volgens standaardprosedure te hanteer.	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag	
	Afwesigheid sonder toestemming.	Skriftelike waarskuwing	Tweede skriftelike waarskuwing	Derde skriftelike waarskuwing. Ontslag (4de oortreding)
	Nalaat om staande pigte of prosedures van minder ernstige aard te volg.	Skriftelike waarskuwing	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag
	Weiering om verpligte beskermende klere of uniform te dra.	Skriftelike waarskuwing	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag
	Nalaat om veiligheidsreëls en -prosedure te volg.	Skriftelike waarskuwing	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag
	Minder ernstige dronkenskap	Skriftelike waarskuwing	Finale skriftelike waarskuwing	Ontslag met kennisgewing

Bron: Pons & Deale (2003:36).

3.6.5 EFFEKTIWITEIT VAN DIE DISSIPLINÊRE PROSEDURE

Volgens Le Roux & Landman (1993:59) is die kernbeginsel in die Suid-Afrikaanse arbeidsreg ten opsigte van dissipline dat die werknemer daarop kan aandrang dat die werkgever wat hom dissiplineer, 'n billike rede daarvoor moet hê. Volgens Le Roux & Landman (1993:59) ontstaan die vraag naamlik wat gesien kan word as 'n billike rede vir dissiplinering en wat 'n billike dissiplinêre sanksie sal wees wat in 'n gegewe situasie van toepassing sou wees.

Volgens Bendix (2001:361) sal die dissiplinêre prosedure nie effektief wees nie indien dit nie omvattend en toeganklik is asook aan die beginsels van natuurlike reg voldoen nie. Die reëls moet duidelik geformuleer wees. Die blote publikasie van die dissiplinêre prosedure sal nie die sukses en effektiwiteit daarvan verseker nie. Dit is veral by bestuursvertegenwoordigers waar daar 'n behoefte aan opleiding in die toepassing van die prosedure bestaan.

3.6.6 ONTSLAG

Die maksimum dissiplinêre sanksie wat 'n werkgever in die werkplek kan neem, is die ontslag van die werknemer. Die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, omskryf ontslag soos volg:

- die beëindiging van 'n dienskontrak met of sonder kennisgewing deur 'n werkgever;
- indien 'n werkgever redelikerwys 'n verwagting by 'n werknemer skep dat 'n vastetermyndienskontrak op dieselfde voorwaardes hernu sal word, terwyl die werkgever slegs bereid is om dit op minder gunstige voorwaardes te hernu of glad nie;

- die weiering van die werkgewer om 'n werknemer toe te laat om haar werk na kraamverlof te hervat of waar sy andersins afwesig was tot vier weke voor of agt weke na die geboorte van haar kind;
- die weiering om bepaalde werknemers weer in diens te neem terwyl ander wel weer in diens geneem word nadat almal op grond van dieselfde redes deur die werkgewer ontslaan is; of
- die beëindiging van diens deur 'n werkgewer omdat die werkgewer voortgesette diens vir die werknemer ondraaglik gemaak het (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:321).

Piron & Piron (1992:48) omskryf ontslag soos volg: 'Historically, dismissal as defined in the common law meant summary dismissal. However, the court uses the term 'dismissal' when referring to the ending of a contract of employment for disciplinary reasons. Termination of employment is more commonly used for ending contracts of employment for other reasons, like redundancy or retrenchment. Summary dismissal is usually imposed for gross misconduct which goes to the heart of the employment contract.'

3.6.6.1 OUTOMATIESE ONBILLIKE ONTSLAG

Die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995 bepaal dat die ontslag van 'n werknemer outomaties onbillik is indien die rede vir die ontslag een van die volgende behels, naamlik:

- die werknemer se deelname of steun aan 'n staking of protesoptrede aan die voorgeskrewe vereiste voldoen;
- die werknemer weier om enige werk ten tye van 'n staking of 'n uitsluiting te verrig wat onder normale omstandighede verrig word, tensy die betrokke werk noodsaaklike werk is;

- die werknemer verplig word om 'n eis ten opsigte van 'n aangeleentheid van onderlinge belang tussen werkgever en werknemer te aanvaar;
- die werknemer stappe geneem het teen die werkgever of deelgeneem het aan verrigtinge ingevolge die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995;
- die werknemer se swangerskap of enige rede wat daarmee verband hou; en
- enige diskriminasie deur die werkgever teen die werknemer op grond van ras, geslagtelikheid, geslag, herkoms, kleur, seksuele oriëntasie, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, geloof, politieke mening, kultuur, taal, huwelikstaat of gesinsverantwoordelikheid (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:324).

3.6.6.2 RIGLYNE MET BETREKKING TOT ONTSLAGPROSEDURE

Die Goeie Praktykkode verskaf riglyne waarvolgens die werkgever kan verseker dat onbillikheid vermy kan word. Die faktore wat oorweeg kan word, is die volgende, naamlik:

- het die werknemer 'n reël of standaard oortree wat die gedrag en optrede binne die werkplek reguleer? en
- indien 'n reël of standaard oortree is, is dit:
 - 'n geldige en redelike reël of standaard?
 - was die werknemer bewus van die reël of standaard, of kon daar redelikerwys van hom verwag word om van die reël of standaard bewus te wees?
 - is die reël en standaard deurgaans deur die werkgever toegepas? en
 - was ontslag die aangewese sanksie vir die oortreding van die reël of standaard (Du Toit *et al.* 1996:353)?

3.6.6.3 GESKILLE MET BETREKKING TOT ONBILLIKE ONTSLAG

Indien 'n geskil oor die ontslag van 'n werknemer ontstaan, moet laasgenoemde die geskil binne dertig dae na die datum van ontslag verwys na een van die volgende instansies, naamlik:

- Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie, tensy
- 'n bedingings- of statutêre raad jurisdiksie oor die geskil het, in welke geval sodanige raad die verwysing moet hanteer.

Die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie, of die raad, moet poog om die geskil deur versoening te besleg, en indien dit onsuksesvol is, of dertig dae verloop het sedert die oorspronklike verwysing van die geskil, moet die geskil:

- deur die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie, of 'n raad gearbitreer word in geval die geskil in verband staan met beweerde wangedrag, ongeskiktheid, onbekwaamheid, konstruktiewe ontslag of 'n onbekende rede; of
- deur 'n Arbeidshof bereg word indien die ontslag na bewering outomaties onbillik is, gegrond is op aflegging, deelname aan 'n staking of in verband staan met vryheid van assosiasie.

Die bewyslas is op 'n werknemer om te bewys dat hy inderdaad ontslaan is, maar op die werkgewer om te bewys dat die ontslag billik is (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:335).

3.6.7 GESKILOPLOSSINGSPROSEDURE

In die meeste erkenningsooreenkomste ontstaan 'n geskil oplossingsprosedure eers na die onderhandelingsprosedure. Dit gee gewoonlik aanleiding tot die verkeerde indruk, naamlik dat geskilonderhandelingsprosedures slegs te make het met geskille

wat uit die onderhandelingsprosedure ontstaan en eers in werking tree wanneer 'n 'geskil', wat gewoonlik nie gedefinieer word nie, tussen die partye ontstaan.

Volgens Moolman (1993:56) beteken dit dat onopgeloste griewe, geskille wat ontstaan tydens die maandelikse vergaderings tussen vakbondverteenwoordigers en bestuur, geskille wat ontstaan uit die toepassing van die personeelverminderingsprosedure, en ander geskille wat mag ontstaan ook deur middel van die geskiloplossingsprosedure gehanteer kan word.

Geskiloplossingsprosedures wat aangewend kan word ten einde te poog om geskille uit die weg te ruim is die volgende, naamlik:

- Arbitrasie;
- Bemiddeling; en
- Versoening.

3.6.8 PERSONEELVERMINDERINGSPROSEDURE

Die personeelverminderingprosedure is die prosedure waarvolgens die vermindering van personeel beplan en gereguleer word. Die prosedure stel sekere beginsels en praktyke vas, dat indien werksvermindering onafwendbaar word, dit sal lei tot die beskikbaarstelling van die nodige inligting, dat die vereiste konsultasie plaasvind, en dat objektiewe seleksiekriteria toegepas word. Dit verseker konsekwente en billike optrede van die kant van die werkgewer (Bendix, 2001:389).

Moolman & Van Wyk (1994:57) voer aan dat personeelvermindering kollektiewe ontslag is wat gekoppel is aan die ekonomiese klimaat van die onderneming.

Dit is belangrik dat onderskeid tussen rasionalisasie en oortolligheid getref word. Rasionalisasie word gekoppel aan sikiiese laagtepunte, verlies aan markaandeel en

ander ekonomiese faktore wat die werkgewer noodsaak om sy werkersmag af te skaal. Oortolligheid, daarenteen, is wanneer poste verlore gaan as gevolg van reorganisasie of die implementering van nuwe tegnologie. In die geval van rasionalisasie kan poste weer ingestel word indien die ekonomiese omstandighede verbeter, maar in die geval van oortolligheid is die verlies van poste permanent.

Volgens Le Roux & Landman (1992:3) sal operasionele vereistes aanvaar word as 'n geldige rede vir die aflegging van die werknemers. Die betekenis van operasionele vereistes is vaag, maar dit behels die aflegging van werknemers volgens ekonomiese, tegnologiese en strukturele redes.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, maak spesifiek voorsiening vir die geval van afdanking, oftewel aflegging, waar dit onder die vorige bedeling nie die geval was nie. Operasionele vereiste sal as geldige rede vir personeelvermindering (rasionalisasie) onder die nuwe wetgewing aanvaar word, alhoewel afdankings wat hieronder ressorteer aan streng vereistes moet voldoen (Van Jaarsveld & Fourie, 1996:337).

Dit is belangrik vir enige onderneming om oor een of ander vorm van personeelverminderingsbeleid te beskik om te verseker dat indien die noodsaaklikheid vir personeelvermindering ontstaan, daar riglyne bestaan waarvolgens besluite geneem en opgetree kan word.

Salamon (1987:536-537) vat die hooforsake van personeelvermindering soos volg saam, naamlik:

- 'n Strukturele afname van die industrie waarin die onderneming gesetel is.
- 'n Afname in die vlak van ekonomiese aktiwiteite, wat lei tot 'n afname in verkope en oorkapasiteit.
- Die bekendstelling van tegnologiese veranderinge.

- Herorganisasie van die werksituasie om sodoende groter nut vir die fabriek en die masjinerie te verkry.

Figuur 3-5 gee 'n uiteensetting van die wyse waarop 'n personeelvermindering-program in 'n onderneming kan funksioneer.

Volgens Finnemore & Van der Merwe (1996:195-197) maak die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, voorsiening vir sekere voorwaardes waaraan 'n werkgewer moet voldoen in die geval waar werknemers as gevolg van operasionele redes afgedank word. Dit is belangrik dat die voorwaardes gevolg moet word alhoewel dit moontlik deel mag vorm van 'n prosedurele ooreenkoms of nie. Die voorwaardes waaraan voldoen moet word, is soos volg:

- Die werkgewer moet met enige persoon konsulteer waartoe dit in terme van 'n kollektiewe ooreenkoms verplig is soos, byvoorbeeld, 'n bedingingsraadooreenkoms of, indien dit moontlik deel van 'n werkplekooreenkoms vorm. Indien daar geen ooreenkoms bestaan nie, moet die werkgewer met 'n werkplekforum konsulteer, en indien daar nie 'n werkplekforum bestaan nie, moet met die vakbond gekonsulteer word. Indien daar nie 'n vakbond betrokke is nie moet die werkgewer met die werknemers wat geaffekteer word, konsulteer. Die gekonsulteerde party moet die geleentheid deur die werkgewer gebied word om voorleggings met betrekking tot enige saak waaroor met hulle gekonsulteer word, te maak.
- Volgens Le Roux & Landman (1993:115) is die werkgewer geregtig om die aanvanklike besluit om personeel te verminder te neem. Die finale besluit kan egter nie geneem word alvorens daar met die belangegroepe gekonsulteer is nie aangesien die moontlikheid bestaan dat die werkgewer deur die werknemers en vakbond tot ander insigte oortuig kan word.
- Die betrokke partye moet poog om konsensus te bereik oor die stappe wat geïmplementeer sal word om die uitwerking van die personeelvermindering tot die

minimum te beperk, die tydsberekening vir die beoogde personeelvermindering te wysig en stappe om die effek van die personeelvermindering draagliker te maak.

- Voorstelle sluit oor die algemeen die volgende in, naamlik:
 - 'n moratorium op die aanstelling van nuwe werknemers;
 - afskaffing van oortyd en Sondag-/vakansiedagwerk;
 - die instelling van 'n korter werkweek;
 - roterende afleggings en werksdeling;
 - oorplasing van werknemers na ander areas;
 - implementering van 'n vervroegde pensioenskema;
 - opskorting/beëindiging van deeltydse en/of kontrakwerkers se kontrakte;
 - heropleiding van personeel;
 - toestaan van onbetaalde verlof; en
 - vrywillige rasionalisasieprogram.

Volgens Le Roux & Landman (1995:57) verskaf konsultasie die geleentheid om die redes vir die beoogde personeelvermindering te verstrek en om voorstelle oor moontlike wyses waarop die beoogde personeelvermindering moontlik vermy kan word, aan te hoor en om moontlike alternatiewe te bespreek.

- Die werkgewer moet alle relevante inligting skriftelik openbaar. Dit sluit in die redes vir die voorgestelde afdankings, die alternatiewe wat oorweeg word, die aantal werknemers wat daardeur geraak word asook die spesifieke kategorieë, die seleksiekriteria waarop partye ooreengekom het, die tydperk waarin die afdankings sal plaasvind, die voorgestelde skeidingspakkette, bystand van die werkgewer aan die geaffekteerde werknemers en die moontlikheid van toekomstige herindiensneming van werknemers wat afgedank word.
- Die seleksiekriteria wat die werkgewer sal lei in die seleksie van die werknemers wat vir rasionalisasie geormerk word, moet billik en objektief wees.

- Die werkgewer en werkplekforum of vakbond sal normaalweg poog om 'n ooreenkoms te bereik met betrekking tot die skeidingsvergoeding wat aangebied sal word. Indien die bedrag nie in 'n bedingingsooreenkoms vervat is nie, skryf die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, voor dat indien werknemers as gevolg van operasionele redes afgedank word, vergoeding gelyk aan ten minste een week se salaris vir elke voltooide jaar diens aan die werknemer betaal word, tensy die werkgewer van dié vereiste vrygestel is.
- Elke werknemer moet in kennis gestel word, en elke werknemer is daarop geregtig om so spoedig moontlik van die moontlike afdanking in kennis gestel te word.

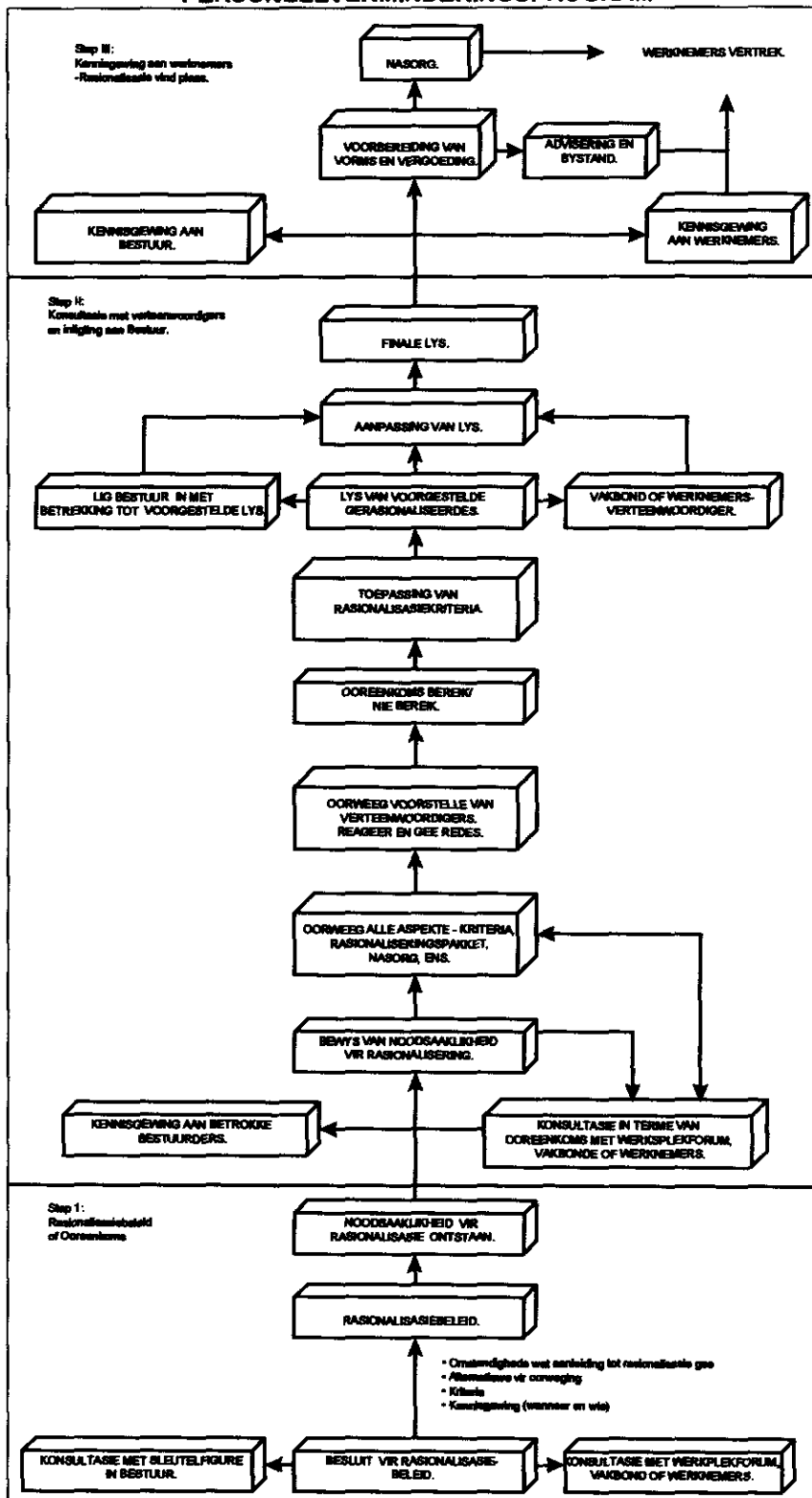
Volgens Le Roux & Landman (1994:94) is die werkgewer verplig om die werknemers wat geïdentifiseer is om afgedank te word van hierdie besluit te verwittig. Daar bestaan twee redes hiervoor, naamlik, ten eerste, dat dit die individue wat betrokke is die geleentheid bied om spesiale voorleggings met betrekking tot hulle persoonlike omstandighede te maak, en, ten tweede, om hulle so lank moontlik die geleentheid te gee om alternatiewe betrekkinge te soek.

Volgens Jordaan (1996:5) maak die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, daarvoor voorsiening dat indien werkgewers oorweging skenk aan die moontlike afdanking van een of meer werknemers as gevolg van operasionele redes, hulle verplig is om alle relevante inligting te verskaf, insluitende inligting met betrekking tot die redes vir die voorgestelde ontslag; die alternatiewe wat oorweeg word en die redes vir die verwerping daarvan; die aantal werknemers wat deur die besluit geraak word en die werkskategorieë wat betrokke is; die voorgestelde kriteria waarvolgens werknemers geselekteer word; die tyd of tydperk waarbinne die afdanking moontlik sal plaasvind; die voorgestelde vergoedingspakkette wat werknemers aangebied sal word, en die moontlikheid van toekomstige herindiensneming van die afgedankte werknemers. Hierdie inligting moet skriftelik aan die konsulerende party verskaf word. Hierdie party(e) sluit in:

- enige erkende vakbond; of

FIGUUR 3-5

PERSONEELVERMINDERINGSPROGRAM



Bron: Bendix (2001:407).

- 'n werkplekforum (indien daar een bestaan) en daar nie 'n erkenningsooreenkoms bestaan wat konsultasie met 'n vakbond vereis nie; of
- enige ander vakbond wat nie op bogemelde betrekking het nie; of
- die werknemer(s) wat moontlik geaffekteer sal word en nie bogemelde insluit nie;

In sommige industrieë is daar voorsiening gemaak vir 'n werksekerheidsfonds wat hulp verleen aan werknemers en voorsiening maak vir verdere opleiding en waarborgte met betrekking tot herindiensneming word ook in die meeste ooreenkomste ingesluit. Daarvolgens sal die afgedankte werknemers eerste keuse wees in die geval waar die onderneming weer personeel aanstel. In die geval waar bestuur tot 'n werksvermindingsprosedure ingestem het, is dit belangrik dat hulle die ooreenkoms nakom andersins konstitueer dit 'n verbreking van die kollektiewe ooreenkoms.

Prosedurele ooreenkomste met betrekking tot werksvermindering sluit gewoonlik metodes in waarvolgens geskille wat uit die proses mag ontstaan, opgelos kan word, en die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, maak daarvoor voorsiening dat geskille met betrekking tot operasionele redes binne dertig dae na ontslag na die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie, verwys kan word. Indien die geskil na dertig dae onopgelos is, kan die werknemer die geskil na die Arbeidshof verwys. In die geval van geskille met betrekking tot skeidingsvergoeding word dit na arbitrasie verwys.

Die navorser is van mening dat aangesien werksvermindering 'n delikate en moeilike proses is, moet dit met deernis en omsigtigheid hanteer word. Bestuur moet daarteen waak om herstrukturering en die gevolglike oortolligheid van werknemers as 'n verskoning te gebruik om van werknemers ontslae te raak wat hulle nie wil hê nie. Dit kan daartoe lei dat bestuur deur ernstige aanklagte in dié verband gekonfronteer word.

3.7 SAMEVATTING

Die werksverhouding ontstaan in die werkplek. Dit is noodsaaklik dat die nodige werknemersorg onderneem word en effektiewe kommunikasiekanale daargestel word en prosedures ingestel word wat in ooreenstemming is met bestuursdoelwitte maar ook die billike hantering van werknemers bevorder. Indien dit nie gebeur nie sal geen mate van onderhandeling en bedinging stabiliteit in die werksverhouding verseker nie.

Die prosesse, strukture en prosedures wat in die voorafgaande stuk bespreek is, vorm die basis vir gesonde werksplekpraktyke. Bestuur en werknemers moet te alle tye daarvan bewus wees dat hulle besig is met die daarstelling en handhawing van 'n verhouding, en hulle moet daarvolgens optree. Personeel- en arbeidsverhoudingepraktisyns moet toesien dat die verhouding nie stagneer nie en dat hulle deurlopend betrokke is by die ontwikkeling en verbetering van die verhouding.

HOOFSTUK 4

IMPLEMENTERING EN BESTUUR VAN REGSTELLEDE OPTREDE

4.1 INLEIDING

Dit is 'n onbetwisbare feit dat diskriminasie op grond van velkleur ernstige nadele vir die meeste mense van kleur in Suid-Afrika tot gevolg gehad het. Die spontane reaksie hierop was die aandrang vir optrede om die saak reg te stel. Die uitwerking van apartheid, wat oor 'n tydperk van minstens 'n halfeeu gestrek het, word nie ongedaan gemaak deur net die skrap van enkele wette en die staak van diskriminerende optrede nie. Die maklikste oplossing sou sekerlik gewees het om, indien moontlik, nuut te begin en bloot net al die foute uit te skakel. Wat egter nodig is, is daadwerklike optrede om op die mees regverdige wyse die onreg reg te stel (Kruger & De Klerk, 1995:42).

Volgens die navorser is dit noodsaaklik dat hierdie optrede ook 'n verandering in gesindhede en verwagtinge teweeg sal bring. Die uitwerking van apartheid het wyd getref; dit het die mens in sy totaliteit in al sy verhoudinge en in alle samelewingsverbande geraak. Regstellende optrede kan dus nie bloot tot 'n enkele terrein beperk word nie.

Volgens Kruger & De Klerk (1995:42) word vergoeding op een of ander wyse vir elke individu en groep verwag. Die beginpunt van regstellende optrede is die daar-stel en bevordering van gelyke geleenthede vir almal.

Volgens Bendix (2001:691) ontstaan die nood vir regstellende optrede weens die historiese benadeling wat deur die apartheidsstelsel veroorsaak is, asook deur manlike dominansie in besigheidsondernemings en die gemeenskap, die gebrek aan aandag aan gestremdes, en vooroordele teenoor individue wat ander sienings voorstaan wat verskil van die van dié dominante groeperings.

Die onreg wat gepleeg is, het nie net juridiese en ekonomiese kante nie, dit is ook 'n morele aangeleentheid. Die noodsaaklikheid vir regstellende optrede word duidelik indien daar in aanmerking geneem word dat blanke mans in 1994 wat 6% van die bevolking verteenwoordig het, meer as 96% van die senior posisies beklee het.

Volgens Bendix (2001:691) is regstellende optrede nie net in die lig van die statistiek sosio-polities noodsaaklik nie, maar maak dit ook goeie besigheidsin.

Volgens die navorser is regstellende optrede hier om te bly en daar is geen sprake van 'n keerpunt nie. Trouens, nuwe stappe is ingestel om te verseker dat regstellende optrede versnel word.

Gove (2000) beweer dat met die instelling van demokrasie gedurende 1994 in Suid-Afrika, het die swart meerderheid gehoop dat die nuwe politieke krag 'n aandeel in die rykdom van Afrika se rykste nasie sou teweeg bring. Na verloop van ses jaar is die ekonomiese mag nog steeds in die hande van blankes. Die bevolking van Suid-Afrika bestaan uit 75% swart mense, terwyl hulle slegs 17% van die geskoolde werksmag uitmaak en 5% van die bestuursposisies beklee. Dit is ook belangrik om kennis te neem dat swart mense 90% van die werkloses verteenwoordig.

In 'n poging om die gaping te vernou het die staat sedert 1995 'n reeks wetgewing aangeneem. Daarin is, onder meer, billike arbeidsverhoudinge, basiese diensvoorwaardes, regstellende optrede, tesame met gelyke indiensneming en die ontwikkeling van vaardighede vervat.

4.1.1 DIE BEGRIP REGSTELLENDEN OPTREDE

Regstellende optrede is 'n openbare beleid ingevolge waarvan mense nie slegs na verdienste of kwalifikasies en talent beoordeel word nie, maar sekere groepe - gewoonlik ras- of geslagsgroepe - voorkeurbehandeling kry as vergoeding vir

diskriminasie wat in die verlede teen hulle gepleeg is. Hierdie beleid word beskou as 'n wetlike regverdiging vir omgekeerde diskriminasie (Shaw, 1992:41).

Die navorser is van mening dat regstellende optrede nie net 'n besluit is om 'n proses te implementeer wat so gou as moontlik vir almal gelykheid en geleentheid skep nie. Dit is noodsaaklik dat voordat regstellende optrede in 'n onderneming geïmplementeer word, daar ondersoek ingestel moet word na die doeltreffendste program, opsies en riglyne wat kan bydra tot die positiewe instelling van so 'n program.

Die verantwoordelikheid om 'n Suid-Afrika daar te stel waarin alle burgers gelykwaardig geag en gelyke behandeling ontvang, rus op alle Suid-Afrikanners. Dit vra om daadwerklike regstellende optrede en 'n daarmee gepaardgaande verandering in denke, verwagtings en gesindhede (Van der Merwe, 1994:1-3).

Adams (1993:13) se mening is dat daar nie tyd verkwis moet word oor die meriete of niemeriete ten opsigte van regstellende optrede nie, maar dat daar gefokus moet word op die formulering van 'n omvattende regstellende-optrede-strategie.

Die begrip regstellende optrede spruit uit 'n Amerikaanse term voort wat die eerste maal deur President Kennedy in 1961 voorgestel is. Dit is egter deur President L.B. Johnson in 1965 in die Verenigde State van Amerika gewettig (Wingrove, 1995:5).

Volgens Froomkin (1998) het die konsep regstellende optrede in Amerika tydens die menseregtebeweging drie dekades gelede ontstaan en vereis dat minderhede en vroue spesiale voorkeur in werksgeleentheid, onderwys en kontraktuele besluite moet ontvang.

In Suid-Afrika is regstellende optrede 'n nuwe tema op ondernemings se agendas. Die belangrikste rede hiervoor is wetgewing waarin gelyke indiensneming verskans word (Charlton & van Niekerk, 1994:13).

Volgens Wingrove (1995:83-84) kan die regstellende-optrede-proses soos volg saamgevat word:

- Dit is 'n proses waardeur daar gepoog word om werknemerspirasies konstruktief te laat saamvloei ten einde die onderneming se doelstellings te verwesenlik.
- Daar is baie opsies en die metodologie wat gevolg word, moet uitsluitlik gerig wees op die spesifieke behoeftes van die onderneming.
- Die benadering moet holisties wees ten einde ontwikkeling binne die onderneming en die makro-situasie te bewerkstellig.
- Regstellende optrede beteken magsdeling op die sake-intervlakke.
- Die proses moet op alle vlakke geïntegreer wees.
- Dit bevorder wedersydse begrip en verhoog die besef van diversiteit.
- Dit poog om die korporatiewe kultuur te verander ten einde verskille te evalueer/waardeer.
- Dit is noodsaaklik dat die regstellende-optrede-proses in die oorhoofse organisatoriese ontwikkelingsdoelwitte van elke onderneming geïntegreer moet word.

Om effektiewe gelyke geleenthede te skep, moet:

- eerstens aan swart mense voorkeur-ondersteuning gegee word sodat hulle 'n hoër vlak van tegnologiese en bestuursbekwaamheid bereik.
- tweedens aan hulle toegang verleen word tot ekonomiese bronne en moet hulle van die ondersteuning ten opsigte daarvan voorsien word.
- derdens aan hulle geleenthede gebied word om 'n bydra te maak, en toegang tot leierskapposisies en besluitneming te verkry.

- vierdens die 'mindset' van wit bestuurders verander word asook die wyse waarop die meeste ondernemings swart vooruitgang benader. Die fokus van bestuur moet daarop gerig wees om die swart mense in die onderneming te help om hulle tekortkominge en leemtes te oorkom. Vir regstellende optrede om dus te slaag, moet bestuurders ook verander, veral in die geval waar 'n aantal blanke bestuurders verwag dat swartes in bestuursposte sal faal (Adams, 1993:13).

Volgens Charlton & van Niekerk (1994:12) is daar tans net soveel redes om aan 'n regstellende-optrede-program deel te neem as wat daar teorie bestaan oor menslike en ekonomiese motivering naamlik vrees, materiële vergoeding, selfbelang, altruïsme, lippediens, 'n mate van betekenis en doel in die proses, om slegs enkeles te noem. Alle Suid-Afrikaanse ondernemings word met regstellende optrede gekonfronteer. Sommige probeer die uitdaging ontduik, andere poog om hulself daarmee te versoen. Sommige noem dit regstellende optrede, andere swart bevordering, en meer onlangs het die term swart bemagtiging na vore gekom.

Die navorser is van mening dat regstellende optrede sekerlik een van die mees emosionele sake is wat waarborg om konflik op alle terreine te ontlok. Die vraag is of dit omgekeerde diskriminasie is of die gelykmaking van die speelveld. Sal dit die brose Suid-Afrikaanse ekonomie skaad, of verseker dat 'n waardevolle groep geskoolde werknemers beskikbaar is om die ekonomie te help bou?

Volgens Bendix (2001:435) verwys die term regstellende optrede na die doelbewuste en beplande plasing of ontwikkeling van bekwame of potensieel bekwame persone in posisies wat in die verlede vir hulle ontoeganklik was. Dit is dus 'n poging om aan die ongelykhede van die verlede aandag te gee en om die werksmag meer verteenwoordigend van die bevolking op 'n plaaslike of nasionale vlak te maak. Regstellende optrede behels die volgende fassette, naamlik:

- Die werwing van werknemers met bewese bekwaamhede, of potensiaal om posisies wat hulle bekwaamhede regverdig te vul.

- Die opleiding en ontwikkeling van voorheen benadeelde werknemers sodat hulle in die toekoms oor groter arbeidsmobiliteit beskik.
- Voorgesette monitering en aanpassing van die demografiese verspreiding op alle vlakke in die onderneming.

Regstellende optrede vorm 'n aktiewe ingryping wat verskil van die begrip gelyke geleentheid. Gelyke geleentheid verwys bloot na 'n beleid van billikheid, terwyl in die geval van regstellende optrede ondernemings toegang moet verseker, of selfs tot 'n mate voorkeurtogang aan voorheen benadeelde groepe moet verseker. Persone/groepe moet doelbewus voorberei word vir versnelde ontwikkeling.

Die argument dat regstellende optrede vervang kan word deur 'n eenvoudige beleid van gelyke geleentheid, is 'n blote mite. Gelyke geleentheid kan slegs billik wees indien alle deelnemers vanaf dieselfde wegspringstreep met die wedloop begin.

Volgens Bendix (2001:436) behoort regstellende optrede slegs 'n beperkte lewensspan te hê. Op een of ander stadium behoort die voorheen benadeeldes in te haal waar daar dan op daardie stadium na 'n gelyke geleentheid-beleid oorgeskakel word.

Volgens Human *et al.* (1999:16) was die populêre siening gedurende die negentiger jare dat regstellende optrede gesien moet word as 'n maatreël om die beperkinge ten opsigte van gelyke indiensneming geleentheid te oorkom, in plaas daarvan as 'n metode om die belange van 'spesifieke' groepe ten koste van ander te bevorder.

Adams (1993:1) se siening is dat regstellende optrede verskeie dinge kan beteken. Dit kan, byvoorbeeld, verwys na 'rasse-voorkeurbehandeling vir goeie redes; dit kan ook beteken die herverdeling van hulpbronne en geleentheid en kan ook verder verwys na onderneming se voorkeur finansiële bystand aan instellings wat diens lewer aan daardie gemeenskappe wat tradisioneel benadeel is.

Innes (1993:4) is van mening dat regstellende optrede 'n stel prosedures is wat daarop gemik is om pro-aktief die onreg wat in die verlede deur sekere groepe van die gemeenskap ondervind is, reg te stel.

Regstellende optrede wil geregtigheid herstel deur te kompenseer vir die onreg van die verlede, op individuele en sosiale vlak, en om sodoende 'n samelewing daar te stel waarin almal in vrede met mekaar lewe. Die klem val dus nie op vergeldende geregtigheid nie, maar op vergoeding deur die bevordering van gelyke geleenthede vir alle individue en groepe (Van der Merwe, 1994:3).

Qunta (1995:1) beskryf regstellende optrede as 'n sistematiese, beplande proses waardeur die gevolg van kolonialisme en rassisme op alle terreine van die samelewing omgekeer word. Dit kan egter slegs gebeur deur pro-aktiewe programme en strategieë wat so gestruktureer is dat dit die vaardighede en potensiaal van almal in die land tot 'n maksimum sal ontwikkel.

Die navorser se siening is dat regstellende optrede gesien behoort te word as 'n doelbewuste strewing na die verbetering van die posisie van die deel van die bevolking wat in die verlede onder diskriminasie gely het tot 'n posisie van gelykheid in onderwys, behuising, werksgeleenthede en alle ander terreine waarop daar teen hulle gediskrimineer is. Die apartheidstelsel het die totale mens in al sy verhoudings en op alle lewenssterreine geraak. 'n Proses van regstellende optrede word dus benodig om op tallose terreine geleenthede vir alle benadeeldes, insluitend vroue en gestremdes, te ontwikkel en te bevorder.

Volgens Wingrove (1995:34) moet regstellende optrede nie bloot gesien word as 'n menslike hulpbronsfunksie nie; eienaarskap vir die implementering en sukses moet deur elke besluitnemer in die onderneming aanvaar word. Dit moet nie bloot daaroor gaan om benadeelde werknemers nuwe vaardighede te leer nie, maar dit moet ook holisties gesien word, en die fokus moet op die benadering, proses en strategie val om sodoende 'n verandering in die onderneming se waardesisteem teweeg te bring met betrekking tot die aanvaarding van alle rasse-groepe in die onderneming.

Regstellende optrede moet nie gesien word as 'n haastige oplossing vir alle probleme nie. Daar is komplekse veranderinge wat moet plaasvind waarop menige mense nie voorbereid is nie. Dit is 'n langtermyn proses waar daar van almal verwag word om opofferings te maak ten opsigte van die gemeenskaplike doelwit.

Regstellende optrede moet geensins meer as 'n morele aangeleentheid gesien word nie; dit het 'n ekonomiese noodsaaklikheid geword dat swart bestuurders vir die toekoms ontwikkel moet word. Die rol van die bestuurder sal verander om nuwe vaardighede in te sluit om die 'bemagtigde' werknemers te hanteer.

4.1.2 REDES VIR DIE INSTELLING VAN REGSTELLENDEN OPTREDE

Daar bestaan hoofsaaklik drie argumente wat aangevoer word teen die instelling van regstellende optrede, naamlik:

- 'n Ekonomies gebaseerde argument is die aanstelling van laer gekwalifiseerde mense in posisies wat die reeds sukkelende ekonomie nog verder kan benadeel. Hierdie argument verwys nie slegs na bekwaamheid nie, maar ook na die potensiële demotivering van 'beter gekwalifiseerde' werknemers wat moontlik in die proses nie vir bevordering in aanmerking geneem word nie. Die teervoeter vir 'tokenism' is die versnelde ontwikkelingsprogramme om benadeelde werknemers in verantwoordelike posisies te plaas. Indien dit wel korrek gedoen word, sal dit hierdie vrees weerlê.
- Die tweede argument is gebaseer op beginsel. Regstellende optrede of positiewe diskriminasie, word net soos apartheid beleef: dit vuur rassediskriminasie aan en spanning kan daardeur verhoog word. Om swart mense in die proses te bevoordeel deur middel van kwotas moet die regering noodwendig wit mense terughou. Die gevolg hiervan is dat daar altyd 'n verloorder is in die proses, veral in gevalle waar kwotas streng toegepas word.

- Die derde argument is gebaseer op 'n meer revolusionêre opsie: waarom slegs 'n paar vrouens en swartes bevorder wanneer ons eintlik die totale sisteem moet hersien? As die stelsel nie werk nie, verander dit (Charton & van Niekerk, 1994:13).

Redes (motivering) vir regstellende optrede kan soos volg gesien word:

- Toekomstige welvaart is afhanklik van die ekonomiese produktiwiteit, bestuur en tegnologiese vaardigheid van swart mense. Demografiese faktore ondersteun hierdie siening asook die siening dat 'n kritiese faktor in vooruitgang die ontwikkeling en gebruik van menslike bevoegdhede en vaardighede behels.
- Die opgradering van mense se vaardigheid maak absolute besigheidsin, losstaande beskou van die politieke dreigemente en morele korrektheid.
- Dit is in alle ondernemers se belang om standarde van uitstekende werkverrigting te bevorder op grond van meriete, terwyl daar terselfdertyd gewaak word teen houdings wat die ontwikkeling van vaardighede binne die onderneming strem.
- In lyn met bogemelde siening is daar menige ondernemers wat beweer dat regstellende optrede slegs gedeeltelik te make het met politiek en alles te make het met gesonde ekonomiese besigheidsin (Charton & van Niekerk, 1994:13-14).
- Volgens Esterhuyse (1) (1992:18) is regstellende optrede in Suid-Afrika om morele redes noodsaaklik, maar daarby is ook ingesluit strategiese, ontwikkelings- en stabiliteitsredes.
- Morele redes dwing ons om 'n gemeenskap te vestig wat aan elkeen gelyke geleentheid waarborg.
- Regstellende optrede is nodig vir stabiliteit, aangesien enige grief in die werkplek produktiwiteit bedreig.

- Regstellende optrede ondersteun individue om hulle volle potensiaal te ontwikkel. Dit bevorder lewenstandaarde en die algemene welstand van die gemeenskap.
- Een van die belangrikste redes vir die instelling van geleenthede is die verskuiwing van bronne in arbeid, dit impliseer vrouens, nie-blankes, liggaamlik gestremdes en ander ekonomies onbevoegde groepe (Anon, 1992:3).

Die navorser is van mening dat dit uiters tragies is dat daar vir dekades geen poging in Suid-Afrika aangewend is om die meerderheid van die land se inwoners op arbeidsterrein te ontwikkel nie. Dit het tot gevolg gehad dat blankes 'n 'arbeidsaristokrasie' gevorm het wat die mees opgeleide en hoogs betaalde beroepe gevul het. Regstellende optrede moet gesien word as 'n strategie om ekonomies te oorleef. Ondernemings in Suid-Afrika moet dus besef dat 'n positiewe gesindheid noodsaaklik is. Dit gaan nie om vergoeding nie maar om die onregverdighede van die verlede uit te skakel en aan alle inwoners 'n gelyke geleentheid te bied.

4.1.3 REDES EN OORSAKE VIR MISLUKKING VAN REGSTELLEND OPTREDE

Volgens Wingrove (1995:25-27) word verskeie redes aangevoer vir die mislukking van regstellende optrede. Die volgende word as die hooforsaak vir mislukking aangevoer:

- Daar bestaan nie genoegsame verbintenis tot en ondersteuning vir die proses van top bestuur nie.
- Kovert en overt sabotasie van die proses deur middelbestuur kom voor.
- Die doelwitte van die regstellende-optrede-proses en sukseskriteria is nie vasgestel en duidelik aan alle rolspelers gekommunikeer nie.

- Die proses vorm nie deel van die onderneming se strategiese plan nie en word ook nie as 'n strategiese aangeleentheid beskou nie.
- Bestuurders is nie gemeet of vergoed in terme van hulle werkverrigting in die regstellende-optrede-proses nie.
- Geen opvolg- en individuele loopbaanbeplanning is gedoen nie.
- Daar is geen rasseteikens gestel nie, dit wil sê teikens met betrekking tot die aanstelling van swart werknemers wat op die menslike hulpbronbeplanningstelsels van die onderneming gebaseer is.
- Werwings- en keuringskriteria wat gebruik is, was nie aangepas vir die werwing en keuring van swart werknemers nie en die toetse was meestal ontoepaslik of ongeskik vir die doel.
- Duidelike werksdoelwitte het ontbreek. Die druk om swart werknemers in bestuursposte aan te stel veroorsaak dikwels die situasie van 'tokenism' - 'n bestuursposisie sonder enige werklike besluitnemingsmagte.
- Daar bestaan nie openlike en eerlike terugvoer ten opsigte van werksverrigting nie. Daar bestaan slegs 'n beperkte aantal toepaslik gekwalifiseerde swart werknemers wat geskik is vir senior posisies. Om hierdie rede is hulle gesogte kandidate vir 'n toenemende aantal ondernemings. Die risiko om sodanige werknemers se dienste te verloor, en die vrees om as rassisties of bevooroordeelde voor te kom, veroorsaak soms dat werkgewers verhoed word om swart werknemers van krities benodigde en gebalanseerde terugvoer met betrekking tot werkverrigting en gepaardgaande groei en ontwikkeling te voorsien. Dit versterk ook die gevoel van superioriteit onder wit kollegas teenoor 'n swart kollega aangesien sodanige optrede beskou word as 'n bewys dat dit nie moontlik is om 'n swart kollega aan die hand van dieselfde werkverrigtingkriteria as wit kollegas te meet nie.
- Die regstellende-optrede-proses het nie meetbare resultate of uitkomstes nie.

- Daar word nie genoeg aandag geskenk aan ondersteunende meganismes vir mentors, opleiers en andere wat betrokke is by die bestuur van die regstellende-optrede-proses nie.
- Die begrip van die bestuur van diversiteit vorm nie deel van oriëntasie en kruis-kulturele kommunikasieprogramme nie. Die onderneming se organisasieklimaat moedig ook nie die vestiging van sodanige waardes aan nie.
- Klem word opgetalle oor die korttermyn geplaas in plaas daarvan dat daar aan ontwikkeling oor die langtermyn aandag gegee word.
- Die proses word verkeerdelik as swart opheffing in plaas van swart bemagting bestuur en daardeur word die mite van wit superioriteit en swart minderwaardigheid versterk. Om hierdie rede word die proses deur alle rasionele werknemers verwerp (Wingrove, 1995:25-27).

Die navorser is van mening dat die apartheidsprosesse van die verlede groot probleme geskep het vir die spoedige en maklike aanvaarding van totale rassegelykheid en die afskaffing van 'n lang geskiedenis van vooroordeel.

4.2 INTERNASIONALE RESULTATE VAN REGSTELLEDE OPTREDE

Suid-Afrika staan tans midde-in die proses van die implementering van regstellende optrede. Aangesien verskeie lande wêreldwyd reeds een of ander vorm van regstellende optrede implementeer, is dit toepaslik om te verwys na aspekte van beleid oor regstellende optrede soos dit in ander gemeenskappe geformuleer en in werking gestel is en waarvan Suid-Afrika kennis behoort te neem.

Volgens Shaw (1992:41) is regstellende optrede gegrond op die opheffing van die groep en nie noodwendig die individu nie. Dit neig wêreldwyd om inter-groepwedywering en konflik te verhoog omdat dit mededinging deur groepe vir skaars staatshulpbronne behels. Dit was egter juis die toewysing van regeringsuitbetalings volgens ras wat grootliks tot onstabiliteit in Suid-Afrika bygedra het.

Die vraag ontstaan of 'n beleid waardeur mededinging tussen rasse gereguleer word, nie die 'bevriessing' van groepskeidslyne van die verlede sal meebring nie. Ondersoeke dui op gegrieffdheid wat in ander gemeenskappe voorgekom het waar gedifferensieerde behandeling toegepas is, omdat voorkeurbefondsing bestempel word as 'n maatreël waar die een groep verloor en die ander een wen. Vyandigheid tussen rasse in lande soos Maleisië en Sri-Lanka hou nou verband met die instelling van programme van regstellende optrede.

Omdat regstellende optrede op ras gegrond is, kan Suid-Afrika se swart mense as 'n groep bloot beskermlinge van die Staat ingevolge regstellende optrede word, in plaas van beskermlinge ingevolge apartheid. Rasseverdeeltheid kan hierdeur bevorder word en dit staan direk in kontras met die nierassige visie van die nuwe Suid-Afrika. Die gevaar bestaan dat rassisme versterk kan word omdat staats hulpbronne met regstellende optrede in verband gebring kan word. Dit kan dus juis die konsep laat gedy wat apartheid laat faal het, naamlik om mense gelyk, dog verskillend te behandel. Kortom, dit laat die vraag ontstaan of rassisme werklik met rassisme beveg kan word.

'n Verdere wêreldverskynsel is dat regstellende-optrede-programme net die bolaag van die verkose groep bevoordeel. Groter voordele vir die welgesteldes binne so 'n groep is deels te wyte aan die afwesigheid van 'n middeletoets. Dit is ook die gevolg van die onvermoë van die armes om hul stem te laat hoor. Indië is 'n sprekende voorbeeld hiervan (Shaw, 1992:43).

Alhoewel regstellende optrede altyd in tyd en omvang beperk is, eis en ontvang al meer groepe voorkeurbehandeling. Sowat 70 persent van die Amerikaanse bevolking is na bewering tans geregtig op regstellende-optrede-voordele. Tydelike programme word dikwels verleng. 'n Vyfjaarprogram wat, byvoorbeeld, in 1949 in Pakistan ingestel is, is tot 1994 verleng. Die verlenging van 'n tydelike maatreël word dikwels as 'n manifestasie van meerderheidsoorheersing beskou (Shaw, 1992:43).

Die prestasies van diegene wat by regstellende optrede baat vind, word as van minder belang bestempel omdat standarde verlaag word. Simboliese aanstellings vind plaas en die selfbeeld van die verkose groep ly daaronder. Talle lede van hierdie groepe beskou staatsondersteuning later as 'n reg en op die wyse ontstaan 'n welsynsmentaliteit.

Die Amerikaanse model vir regstellende optrede het ten doel gehad om 'n relatief klein benadeelde groep in die hoofstroom van die gemeenskap te integreer. Waar gepoog word om 'n benadeelde *meerderheid* in 'n klein gemeenskap te integreer, soos in Suid-Afrika die geval is, sal welvaart dermate tot so 'n mate versprei word dat ekonomiese groei nadelig geraak kan word.

Maleisië is die een staat ter wêreld wat met Suid-Afrika vergelykbaar is en daar het die instelling van regstellende optrede rasse-onluste tussen die meerderheid Maleisiërs en die minderheid Chinese meegebring. 'n Geraamde 60 000 Chinese studeer jaarliks in die buiteland omdat hulle feitlik vreemdelinge in hul eie land geword het (Shaw, 1992:44).

Na dekades van regstellende optrede in die Verenigde State van Amerika, is daar oor die afgelope aantal jare wegbeweeg van die sleutelemente van die beleid - veral van die kwotastelsel ingevolge waarvan voordele nie na verdienste toegewys word nie, maar ooreenkomstig die rassesamestelling van die arbeidsmag of die bevolking.

Ingevolge die kwotastelsel is die beginsel van gelyke geleenthede in werklikheid aangepas na gelykheid van resultaat, wat 'n vorm van omgekeerde diskriminasie is. Die idee van 'n gemeenskap waar gelyke geleenthede geld, kan nie met 'n beleid van regstellende optrede versoen word nie.

Jafta (1998) beweer dat rasgebaseerde regstellende optrede 'n kultuur van geregtigheid bevorder wat inisiatief en selfbeeld ondermyn. Die begunstigdes van rassevoorkeure mag ondervind dat hulle vir ewig meer moet doen om hulle waarde te bewys

weens die voortdurende agterdog van onregmatige bevoordeling. Selfs die bevoor-
deeldes wonder soms of hulle in aanvraag is weens hulle vaardighede of omdat hulle
die 'regte' kleur is.

Die navorser is van mening dat die morele dimensie van regstellende optrede bydra
tot skeptisisme oor die instelling daarvan. Daar word beweer dat een geslag moet
boete doen vir die oorgeërfde skuld van 'n vorige wat 'n bepaalde ras of groep onder-
druk het. Dit is altyd moeilik om sulke vorme van vergoeding wat op skuld gegrond
is, te hanteer omdat die geskiedenis nie verander kan word nie.

Volgens Geysler (1993:19) het regstellende optrede veral in die VSA, 'n uiters
negatiewe konnotasie gekry waarvan daar weggeskram word. Swart Amerikaners
verafsku dit op die oomblik om met dié etiket om die nek gesien te word. In die VSA,
waar die term vir die eerste maal in die sestiger jare gebruik is, word die vraag van-
dag alleweë gestel of regstellende optrede 'n moreel regverdigbare beleid is. Bewe-
rings word gemaak dat regstellende optrede waarmee burgeregteleiers beoog het
om 'n kleurblinde gemeenskap te skep, in der waarheid vandag op regstellende
diskriminasie neerkom.

In die Jaarverslag van die Ouditeur-Generaal van Namibia, Republic of Namibia
(1991:1) word 'n interessante en nuwe dimensie aan regstellende optrede in
Suidelike Afrika gegee. In die inleidende paragraaf tot hierdie jaarverslag skryf die
Ouditeur-Generaal soos volg: 'Die verslag moet gelees word teen die agtergrond dat
dit die eerste jaar van 'n onafhanklike Namibië dek. Verskeie senior uitvoerende
poste is gevul deur middel van regstellende optrede. 'n Groot aantal ampsdraers het
'n gebrek aan kennis en ervaring van die staatsadministratiewe sisteem.
Onsekerhede met betrekking tot staande regulasies, regsvereistes en finansiële
vereistes is by verskeie geleenthede aangemeld'.

Bogenoemde opsigself is verdoemende woorde wat betref die sin en wese van reg-
stellende optrede. Of dit die ware bedoeling met regstellende optrede was, is sterk

te betwyfel. Dit dui op 'n duidelike en onbetwisbare verkragting van die ware en basiese beginsels van positiewe regstellende optrede.

Dit bring ons by die vraag na die aard en veral na die tydsduur van regstellende optrede. Is dit moontlik 'n ewigdurende proses wat telkens maar van nuuts af deur onbevredigende en ondoeltreffende ontwikkelings, verwikkelings en persepsies gevoed word?

Volgens Cornelissen (1995:8) kan die volgende aangedui word as lesse wat uit internasionale ondervinding van regstellende optrede geleer is:

- Regstellende optrede moet nie 'n permanente of semi-permanente status aanneem nie.
- Regstellende optrede kan mense se rassebewustheid verhoog in plaas van verlaag.
- Te veel groepe mag aandrang op voorkeurbehandeling.
- Regstellende optrede kan rassekonflik aanwakker.
- Nieverkose amptenare mag te veel mag bekom om riglyne met betrekking tot regstellende optrede uit te vaardig.
- Lede van benadeelde groepe wat nie voorkeurbehandeling benodig nie word onbillik deur regstellende optrede bevoordeel.
- Regstellende optrede kan in werklikheid die teenoorgestelde uitwerking hê van wat dit wat werklik beoog word.
- Regstellende optrede behoort nie as 'n meganisme gebruik te word om mense te vergoed vir ongeregthede wat in die verlede teen hulle gedoen is nie.
- Regstellende optrede kan lei tot die verlaging in standaarde.

- Regstellende optrede lei dikwels tot die aanstelling van mense wat nie bevoeg is vir die posisie wat hulle beklee nie. Dit is 'n kosmetiese aksie wat die aangestel-des meer kwaad as goed kan doen (Nyati, 1997:8).

4.3 PERSEPSIES EN HOUDINGS TEN OPSIGTE VAN REGSTELLE- NDE OPTREDE

Volgens Qwelane (2002) is die laaste ses jaar van die vorige dekade asook die eerste ses onder die nuwe konstitusionele bedeling, gekenmerk deur twee slagspreuke van ons tyd, naamlik: regstellende optrede en swart ekonomiese bemagtiging.

Volgens Qwelane (2002) is regstellende optrede moontlike die mees kontensieuse van die twee. Deur die stigmatisering dat dit die totale werkplek wil verswart, het regstellende optrede nooit 'n billike begin gehad nie.

Jong blankes, veral blanke Afrikaners mans, sien dit as 'n tipe omgekeerde apartheid wat teen hulle diskrimineer. Terselfdertyd voel gekleurdes en mense van Asiatiese afkoms dat hulle tydens apartheid nie as blank genoeg beskou is nie, en in die tyd van meerderheidsregering word hulle nie as swart genoeg beskou nie. Die persepsie bestaan dat die wyse waarop regstellende optrede ingestel is, veral in die openbare sektor, veel te wense oorlaat.

Die navorser is van mening dat regstellende optrede ondersteun moet word indien dit die regstelling van onreg in die verlede beoog. Indien dit sonder twyfel bewys kan word dat 'n persoon uit 'n besondere posisie gehou is weens ras, kleur, geloof, ideologiese verwysing of geslag, is daar geen twyfel dat dit onmiddellik reggestel moet word nie.

Volgens Mamaila (2003:12) bestaan die persepsie dat witmense met professionaliteit geassosieer word. Hierdie minderwaardigheidskompleks waaraan swart mense

onderhewig is, word versterk deur 'n bestaande sub-kultuur. Swart mense word geassosieer met niestiptelikheid en vandaar die benaming 'Afrika tyd'.

Daar bestaan ook onder swart mense die persepsie dat swart sakeondernemings minderwaardige produkte verkoop. Dit is belangrik om na ondernemings soos sokker en die swart taxi bedryf te verwys om die teendeel te bewys.

Lombard (1993:28) maak die stelling dat regstellende optrede en mensontwikkeling in Suid-Afrika dieselfde impliseer. Talle mense beskou regstellende optrede as 'n vorm van omgekeerde diskriminasie, voorkeurbehandeling en vergoeding vir onreg van die verlede. Andere se persepsie is weer dat dit iets is waarop hulle sonder meer geregtig is. Daar word ook beweer dat veral die privaatsektor groot wins uit apartheid gemaak het, en daarom 'n skuldias het wat vereffen moet word. Die opvallende kenmerk van hierdie verwagtings is dat dit wat die privaatsektor betref, op die lynbestuurskategorie fokus. Die meeste mense is ook nie ten gunste van voorkeurbehandeling as daar nie meriete ter sprake is nie. In swart geledere bestaan die persepsie dat Suid-Afrika - en veral die blankes - baie ryk is; 'n indruk wat versterk word deur die hoë lewenspeil wat baie blankes handhaaf.

Esterhuysen (2) (1992:18) sien regstellende optrede as 'n revolusionêre proses, wat meegebring word deur die ongelykhede wat nog lank sal voortduur, selfs lank nadat wetlike vorme van diskriminasie verdwyn het. Hierdie ongelykhede word meegebring deur faktore soos gebrekkige werksetiek, gebrekkige motivering, onstabiele gemeenskapslewe en talle meer. Regstellende optrede is egter nie 'n kitsoplossing vir die regstelling van ongelykhede nie.

Die navorser is van mening dat die meeste Suid-Afrikaners se houding ten opsigte van regstellende optrede tans meer positief is as voorheen. Daar bly egter altyd die voorwaarde dat dit op meriete moet geskied en nie bloot as vergoeding vir die onreg van die verlede nie. Kwalifikasies en ervaring kan nie bloot met regstellende potensiaal vervang word nie.

4.4 KRITIESE AREAS MET BETREKKING TOT REGSTELLEDE OPTREDE

4.4.1 DOELWITTE VAN DIE REGSTELLEDE-OPTREDE-PROSES

Wingrove (1995:91-93), Human *et al.* (1999:33) verwys na die volgende doelwitte wat vir die regstellende-optrede-proses gestel kan word, naamlik:

- Om die onderneming te ondersteun in die bestuur van die waardesisteem om met heersende behoeftes tred te hou.
- Die instelling van 'n regstellende-optrede-program om die inname en ontwikkeling van swart werknemers in die mees geskikte areas te versnel.
- Die ontwikkeling van keuring- en ontwikkelingstrategieë wat die handhawing van standaarde binne die onderneming sal verseker.
- Die ontwikkeling van 'n gunstige klimaat vir die implementering van kruis-kulturele integrasie en die aanvaarding van verskille.
- Die ontwikkeling van versnelde opleiding-/oriëntasie-/sosialiseringsprosesse om swart werknemers toe te rus om besluitnemingposisies met bekwaamheid en vertroue te hanteer.
- Om belangstelling in sosiale opheffing te toon, en om die beeld van sosiale betrokkenheid en sorg te weerspieël.
- Om stappe vir die suksesvolle bemagtiging van werknemers te ontwikkel.
- Om sinergie tussen organisasiedoelwitte en swart aspirasies te verwesenlik.
- Om tradisionele bestuurstyle en werkverrigtingmaatstawe krities te ondersoek.
- Die ontwikkeling van nuwe metodes van samewerking en verdraagsaamheid in die werksomgewing.
- Die ontwikkeling van kreatiwiteit in die werkplek deur middel van bemagtiging.

- Die daarstelling van goed opgeleide en gekwalifiseerde swartes vir toekomstige behoeftes.
- Om bewus en sensitief te wees ten opsigte van wit vrese en onsekerhede.
- Om strategieë te ontwikkel wat swart kundigheid binne die onderneming sal behou.

Die Swart Bestuursforum stel die volgende doelwitte in hulle regstellende optrede bloudruk:

- Regstellende optrede moet help om die heersende situasie van die benadeelde meerderheid te verander.
- Regstellende optrede moet onderwys-, opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede skep.
- Regstellende optrede moet 'n totale verandering teweeg bring ten opsigte van die rassistiese en seksistiese houdings wat die kern van ondernemings in die verlede gevorm het (Black Management Forum Affirmative Action Blueprint, 1993).

4.4.2 DIE DAARSTELLING VAN 'N REGSTELLEND-OP TREDE-STRATEGIE EN -PROSES BINNE DIE ONDERNEMING

Volgens Bendix (2001:438) bepaal die nuwe arbeidsverhoudingewetgewing dat regstellende optrede onderworpe moet wees aan gesamentlike besluitneming deur bestuur en die werkplekforum. 'n Regstellende-optrede-strategie is 'n veranderingstrategie en as sodanig behoort die ontwikkeling daarvan op dieselfde basis te geskied as enige ander veranderingsbeleid. Dit moet in samewerking geskied met alle ander belanghebbendes binne die onderneming. Dit moet 'n verteenwoordigende groep wees wat bestaan uit vakbond- en ander werknemerverteenwoordigers wat moet vergader om regstellende-optrede-doelwitte en -beleid te formuleer en die nodige regstellende-optrede-strategieë te beplan. Dit sal

noodwendig 'n stadige proses wees aangesien die verskillende groeperings daarna sal streef om hulle eie belange te beskerm, wat moontlik in konflik met regstellende-optrede-doelwitte kan wees. Uitgebreide inligting en die deel van waardes en persepsies is uiters nood-saaklik gedurende hierdie stadium. Begrip vir vrese van die belanghebbendes moet getoon word, en waar moontlik moet die nodige versekering gegee word. Baie belangrik is dat geen groep op hierdie stadium hulself as permanent uitgesluit van geleentheid en ontwikkeling moet sien nie, selfs al verg dit sekere toegewings op die korttermyn. Op hierdie stadium moet die groep in ooreenstemming wees betreffende die volgende:

- Hulle begrip met betrekking tot regstellende optrede.
- Hulle begrip met betrekking tot die term 'verteenwoordiger'.
- Die regstellende-optrede-doelwitte wat deur die onderneming goedgekeur moet word en 'n oorkoepelende strategie om die doelwitte te bereik.
- Voorgestelde tydskedules waarbinne die doelwitte bereik moet word. Hierdie aspek is baie belangrik aangesien een van die doelwitte wat bereik behoort te word is dat regstellende optrede 'n stadium moet bereik waar dit met 'n gelyke-geleentheidbeleid vervang kan word.
- Die wyse waarop voornemende kandidate vir posisies gewerf en gekeur sal word.
- Die moontlikheid om werknemers binne die onderneming te ontwikkel (opleiding en onderwys).
- Die integrering van nuut aangesteltes in die onderneming.
- Monitering- en prestasiebeoordelingstelsels van toepassing op alle werknemers.
- Ondersteuningstelsels vir persone wie se prestasie nie aan die vereistes voldoen nie.
- Die moontlikheid dat sekere kandidate uiteindelik ontslaan sal moet word, en die prosedures wat in dié gevalle van toepassing sal wees.

- **Ondersteuning vir opleidinginisiatiewe buite die onderneming.**
- **Sensitering van ander werknemers ten opsigte van regstellende-optrede-inisiatiewe, programme om houdings te verander, en in sommige gevalle persone aan te spreek wat die regstellende-optrede-inisiatiewe ondermyn.**
- **Inligting aan kliënte met betrekking tot regstellende-optrede-inisiatiewe, en die verkryging van ondersteuning vir sodanige inisiatiewe.**

Volgens Wingrove (1995:93-94) behoort die regstellende-optrede-proses ook die volgende kenmerke in te sluit, naamlik:

- **Spanbou.**
- **Werksgroepe wat veranderings aanbeveel.**
- **Diversiteitopleiding vir opsieners en bestuurders.**
- **Om bestuurders verantwoordelik te hou vir toenemende diversiteit in bestuursgeledere.**
- **Opleiding om vooroordele te verminder. Identifisering van waardeverskille wat tot probleme aanleiding gee.**
- **Aansporingsvergoeding vir werknemers wat opleiding- en onderwysprogramme voltooi.**
- **Basiese onderwys in Engels vir nie-Engelssprekende werknemers;**
- **Hulp aan swart werknemers met betrekking tot loopbaanontwikkeling.**
- **Internskappe vir swart werknemers.**
- **Die stuur van swart werknemers in sleutelposisies vir versnelde bevordering.**
- **Die ontwikkeling van mentorinternskappe.**
- **Die daarstelling van spesifieke doelwitte om swart werknemers in middel- en topbestuursposte te integreer.**

- Die vertaling van relevante geskrewe dokumentasie van Engels/Afrikaans in ander amptelike Suid-Afrikaanse tale.
- Die aanstelling van 'n komitee met die spesifieke taak om toesig te hou oor gelykheidsaangeleenthede.
- 'n Program wat bestuurders verantwoordelik hou vir die bereiking van korporatiewe billikheidsdoelwitte.
- Die gebruik van universiteitsverhoudingspanne om swart werknemers te werf.
- Fokusgroeponderhoude met swart werknemers om probleme te identifiseer.
- Werknemeropnames om behoeftes te bepaal.
- Interras-groepbesprekings en sosiale interaksie.
- Sensiteringsprogramme.
- Programme vir bestuur met betrekking tot die bestuur van multikulturele spanne en interaksie met minderes en gelykes (beide wit en swart bestuurders).

Figuur 4-1 is 'n skematiese voorstelling van die proses en praktyk vir die ontwikkeling van 'n regstellende-optrede-strategie en die verkryging van betrokkenheid van die onderneming.

Die navorser is van mening dat 'n regstellende-optrede-strategie deur topbestuur sal help om die gewenste klimaat in die onderneming te vestig. Aansporingsmaatreëls behoort van topbestuur te kom deur middel van hulle aksies en substantiewe besluite om mense wat oor hierdie sensitiwiteit beskik, te vergoed.

'n Regstellende-optrede-proses beklemtoon die verandering van mense se houding en verhoog hulle sensitiwiteit sonder die beklemtoning van die gewaarwording van die belangrikheid van informele aansporingsmaatreëls wat in die groter konteks bestaan. In die geval waar weerstand teen die proses ondervind word, moet daar 'n program van intervensie, leiding en heroriëntering geïmplementeer word.

Volgens Innes (1993:16-18) is die sleutel tot 'n effektiewe regstellende-optrede-strategie dat topbestuur van die onderneming gesien moet word as die bestuurder van die regstellende-optrede-beleid dwarsdeur die onderneming. Top- en senior bestuurslede moet hulle volle steun aan die beleid en spesifieke strategieë en programme wat aanvaar is gee. Die toepassing van die volgende beginsels is belangrik:

- Bestuur moet kort-, medium- en langtermyn regstellende-optrede-teikens identifiseer vir die ondernemers as geheel en vir elkeen van die onderskeie departemente.
- Bestuur moet toesien dat regstellende-optrede-teikens geïntegreer word met die onderneming se strategiese besigheidsplan en dat dit deel vorm van elke departement.
- Waar moontlik moet swart werknemers wat in kontak is met die probleme en maatskappelijke geleenthede wat ontstaan, sleutelpersoneelposse vul wat regstellende-optrede-programme administreer.
- Die doelwit vir die bereiking van die onderskeie regstellende-optrede-teikens deur middel van werwing en opleiding behoort 'n lynfunksie te wees wat in elke lynbestuurder se doelwitte geïnkorporeer is.
- Bestuur moet verseker dat hoë standaarde in die werwing van swart werknemers gehandhaaf word.
- Gereelde terugvoer met betrekking tot die onderneming se regstellende optrede moet aan alle werknemers gegee word waarin die teikens gepubliseer word en terugvoer verskaf word met betrekking tot die vordering wat gemaak word.

Die navorser is van mening dat die bogemelde 'n belangrike rol in die samestelling van 'n regstellende-optrede-strategie, -beleid en -program kan speel. Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat elke onderneming uniek is en dat elkeen sy eie individuele regstellende-optrede-teikens, -strategieë en -beleid behoort te formuleer.

4.4.3 ENKELE MODELLE MET BETREKKING TOT REGSTELLEND OPTREDE

Die navorsers is van mening dat enige onderneming wat 'n regstellende-optrede-program beplan, eerstens hulle bedoelde aanvaarding of onderliggende houding ten opsigte van regstellende optrede moet identifiseer, aangesien dit 'n uiters belangrike rol in die finale uitkoms speel. Sonder 'n duidelike plan en 'n soliede basis sal die beste stelsel misluk.

4.4.3.1 DIE "WIT MACHO"-MODEL

Die ontwikkeling onder die apartheidstelsel het beteken dat blanke mans op opleidingskursusse gestuur word, aangesien die groep gesien is as die onontbeerlike bron van die onderneming en belangrik is vir voortgesette sukses. Ander groepe soos, byvoorbeeld, swartes en vrouens is doodeenvoudig nie in aanmerking geneem nie, en is soms bloot as 'n noodsaaklike irritasie gesien wat maar verdra moet word en van tyd tot tyd gekalmeer moet word (Charlton & van Niekerk, 1994:89).

4.4.3.2 DIE VOLSTRUISMODEL

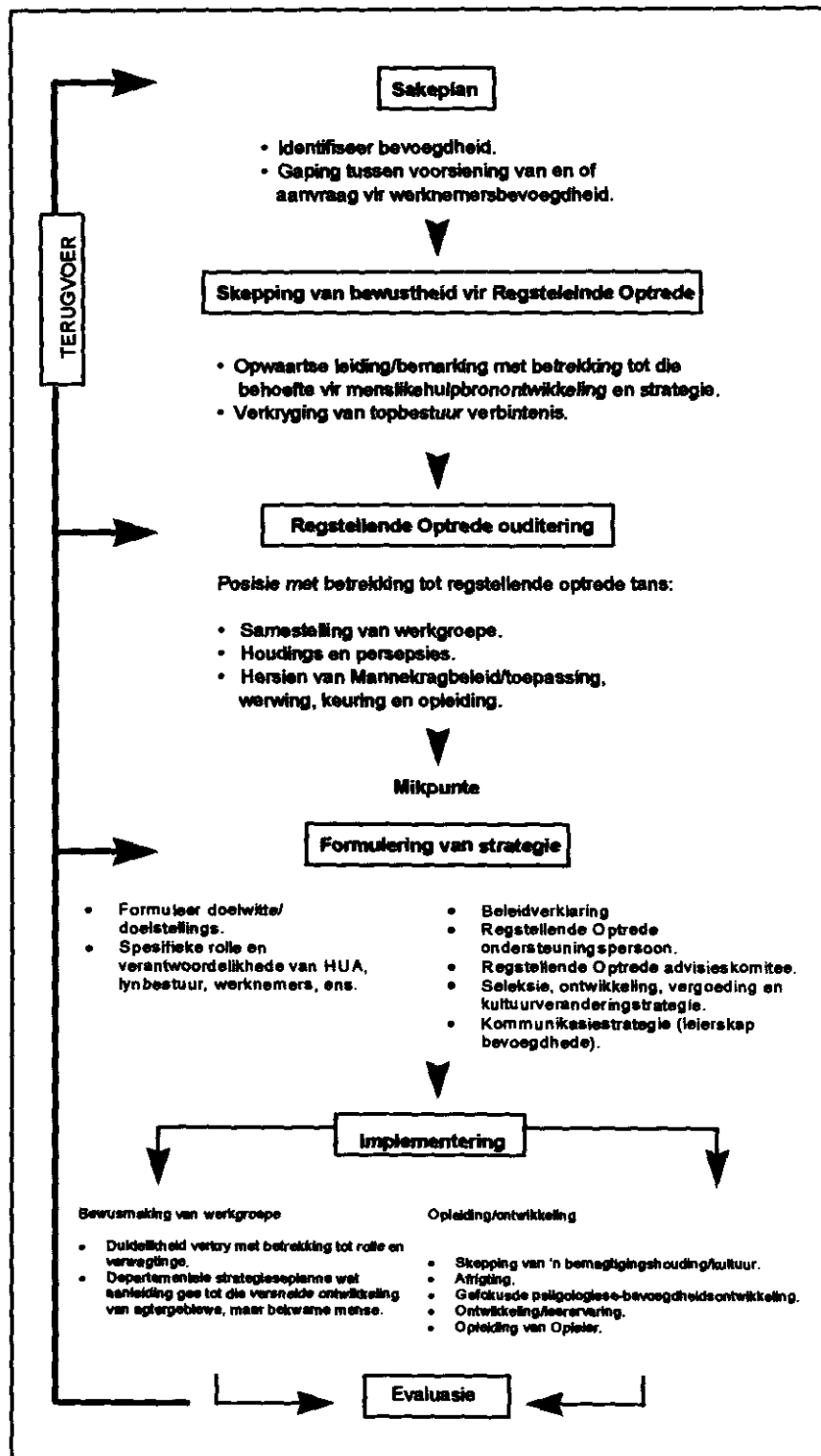
Hierdie is die tipiese benadering by ondernemings wat hulself in 'n krisissituasie bevind en nie genoeg tyd het om aan enigiets anders as oorlewing op die korttermyn te dink nie. In essensie openbaar hulle tipiese volstruisgedrag deur hulle koppe in die sand weg te steek en te hoop die probleem van regstellende optrede sal weggaan.

'n Aantal psigologiese verdedigingsmeganismes word ingespan, insluitende die tegniek van ontkenning, uit die oog uit die hart, blamering van ander persone wat die probleem op hulle afgelaai het, en mense op beginnersvlak wat net die hele tyd wil ontvang.

Die geskiedenis leer ons dat die volstruis dieselfde weg gaan as die dinosorus en die dodo (Charlton & Van Niekerk, 1994:90).

FIGUUR 4.1

DIE PROSES VIR DIE ONTWIKKELING VAN REGSTELLEND-OP TREDE-STRATEGIEË EN VERKRYGING VAN ONDERNEMINGSBETROKKEHEID.



Bron: Charlton & van Niekerk (1994:160).

4.4.3.3 DIE SWART BEMAGTINGS- OF ONTOEREIKENDHEIDSMODEL

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:90) is die onderliggende gedagte dat die kernoorzaak van swart onderprestering die gebrek aan vaardighede is en om dié rede behoort swart mense opgelei te word. Gevolglik is die verkose strategie om swart mense vir opleiding te stuur in die hoop dat hulle iets sal leer. Die onderliggende houding is egter: verander hulle, en nie vir my nie. Sake soos toepaslike potensiaal, wat met wit bestuursondersteuning gepaard gaan, indiensopleiding, ondernemingskultuur, aanvullende en ondersteunende strategiesestelsels (prestasiebeoordeling en -vergoeding) bly ongelukkig ligjare in die toekoms verwyderd of is doodeenvouding te veel moeite om te hanteer.

Die populêre ontoereikendheidsmodel van ontwikkeling is gebaseer op die beginsel van die ontwikkeling van swart werknemers se tegniese vaardighede en die opleiding om in die wit ondernemingslewe in te pas. Die kern van die benadering is die persepsie dat die grootste struikelblokke in die ontwikkeling van swart mense die minderwaardige onderwysstelsel en die beperking op swart mense deur hulle kultuur is.

Die mislukking van menige regstellende optrede aksies of gelyke geleenthede programme om die verwagte resultate te lewer, het gelei na die bevraagtekening van die swartbemagtigingsgedagte. Menige ondernemings kyk na die bestuur van diversiteit in die soeke na antwoorde.

4.4.3.4 DIE BESTUUR VAN DIVERSITEITSMODEL

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:91) berus die bestuur van die diversiteitsmodel op die begrip en aanvaarding van die onderskeie kulture en die potensiële bydrae wat elkeen tot die ontwikkeling van die ondernemingslewe en -produktiwiteit kan lewer.

Die navorser is van mening dat hierdie 'n belangrike deurbraak is in vergelyking met die enkelondernemingskultuurbenadering. Die vraag moet gestel word of die bestuur van diversiteit 'n substituuat is vir die meer direkte hantering van rassisme en seksisme wat vanaf die Verenigde State van Amerika ingevoer is.

Die bestuur van diversiteit skep soms die beeld van 'n desperate poging om vir alle kultuur-, ras-, geslags-, en klasseverskille voorsiening te maak en om dit op een of ander wyse deel te laat vorm van die onderneming met een gemeenskaplike fokus.

Die konstante beklemtoning van kultuurverskille in Suid-Afrika kan 'n probleem wees in terme van die herbeklemtoning van die stereotipes met betrekking tot die werkverrigting van swartes as 'n groep. Die diversiteitsbenadering laat 'n aantal vrae ontstaan, naamlik:

- Beteken dit bloot die aanvaarding van die onderskeie kulture soos hulle is, bekwaam of nie?
- Hoe kan die onderneming 'n gemeenskaplike fokus ontwikkel wat alle lede saambind?
- Hoe word die gemeenskaplike behoefte van alle mense bepaal?
- Watter programme moet bestuur word?

De Haas (1990:18-19) beweer dat swart taalgroepe gesamentlik beïnvloed word deur faktore soos gedifferensieerde onderwys, beroepstatus, religieuse wêreldbeskouing en waardes wat verreweg 'n belangriker rol in die daaglikse lewe speel as die verskille in tradisionele kultuur. Hierdie diepliggende verskille veroorsaak nie slegs diepgaande verskille binne die swart gemeenskappe nie, maar skep ook belangrike bande tussen swart en wit.

Die navorser is van mening dat die bestuur van die diversiteitsmodel nie vir die individu binne 'n spesifieke groep voorsiening maak nie. Nie alle lede van 'n

betrokke groepering het noodwendig dieselfde geloof, politieke oortuiging of waardestelsels nie. Die belangrike punt is dat ons die individu moet leer ken en bestuur.

4.4.3.5 PSIGOLOGIESE SUKSESMODEL

Die psigologiese suksesmodel is ontwikkel as 'n alternatief vir die swartbemaagtigings- of ontoereikendheidsmodel wat op die tekortkominge en swakpunte van die model gebaseer is.

Volgens die psigologiese suksesmodel kan ontwikkeling deurlopend bestuur word deur die ontwikkeling van analitiese en praktiese bekwaamhede en selfvertroue. Hierdie proses is in Suid-Afrika vertraag. Die onreg wat sekere groepe ondervind het, speel 'n rol in die verwagtinge vir hulself sowel as die verwagtinge van ander ten opsigte van hulle. Hierdie verwagtinge opsigself kan die ontwikkelingsproses vertraag.

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:93) is die ontwikkelingsproses nie slegs 'n proses wat geraak word, of afhanklik is van die statiese begrip van die individu se potensiaal nie. Ontwikkeling is 'n proses waardeur die potensiaal verhoog kan word deur die dinamiese en komplekse interaksie tussen die individu se selfaanvaarde persepsie van potensiaal, persoonlike motivering, en die wyse waarop die persoon bestuur word.

Ontwikkeling is 'n proses wat afhanklik is van die individu se motivering om te ontwikkel, en tot die mate waarin 'n persoon toegelaat word om te ontwikkel deur die omgewing waarin die werknemer werk sowel as deur die verwagtinge van andere. Ontwikkeling hang ook af van die waardes en houding van die bestuurder teenoor die persoon wat ontwikkel word, en die mate van steun en ontwikkelingsgeleenthede.

4.4.4 DIE ROL VAN GESLAG IN REGSTELLEDE OPTREDE

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:62) is die stryd vir rassegelykheid dikwels vir 'n ander belangrike stryd op die agtergrond skuif, naamlik die stryd vir geslagsgelykheid. Daar is statistiek beskikbaar wat aandui hoe diepliggend geslagongelykheid inderwaarheid is. Vroue verteenwoordig meer as 50% van die wêreldbevolking, verrig ongeveer twee derdes van die arbeid, ontvang een tiende van die inkomste, en besit een honderdste van die eiendom.

Die gevaar bestaan in Suid-Afrika in die afwesigheid van 'n meer uitgebreide visie, en die preokupasie met die ontwikkeling van swart bestuurders, dat geslagsgelykheid heeltemal as 'n prioriteitvoorkeur kan verdwyn.

Die navorser is van mening dat, met die eerste oogopslag, rassisme en seksisme op dieselfde wyse hanteer kan word aangesien hulle baie in gemeen het. Beide verteenwoordig stereotipering en die verkryging van die voordeel vir een groep op die basis van nadeel vir 'n ander. Wat egter belangrik is, is die feit dat die bron van rasse- en geslagonderdrukking verskil. Rassisme funksioneer in die openbare domein en raak gemeenskappe as geheel. Seksisme, daarenteen, is minder sigbaar, meer intiem, en wyer verspreid. Solidariteit tussen die slagoffers is moeiliker om te bewerkstelling. Die grondslag is meer kultureel van aard as in die wet vervat.

Regstellende optrede sodat vroue hulle menseregte ten volle kan opeis, sal as teenvoeter dien vir die wyse waarop vroue se lewens deur die sameloop van verskeie praktyke in die verlede beperk word. Dit sal ook gerig word deur die konkrete eise wat vroue ten opsigte van bemagtiging stel (ANC, 2001).

Die ANC (2001) beweer dat die twee prosesse wat regstellende optrede, en geslags gebaseerde onderdrukking aanspreek, gesamentlik beskou moet word ten einde die punte van oorvleueling en ooreenkomste uit te wys. Volgens die ANC (2001) is die moderne tendens om beide onder dieselfde algemene groepering te beskou en dat

elkeen onder onderskeie wetgewende prosedures hanteer moet word. Enige omvattende program van regstellende optrede wat ontwikkel is om die gevolge van seksisme te hanteer, moet noodwendig gebaseer wees op die lewens van vroue en die keuses wat vroue graag sou wou uitoefen. Dit is veral swart vroue wat die grootste slagoffers was van sosiale en wetlike onderdrukking.

Volgens IDASA (1995:9) bestaan die persepsie dat vroue nie broodwinners is nie, en daarom nie dieselfde steun as swart mans verdien om ondersteuning te verkry ten opsigte van gelyke werkseleenthede nie.

'n Ander argument wat aangevoer word, is dat wit vroue nie regstellende-optredesbeskerming behoort te geniet nie. Hulle is reeds verteenwoordigend in die werksmag. Statistiek ondersteun hierdie standpunt. Op bestuursvlak is wit vroue in dieselfde mate oor-vertteenwoordig as byvoorbeeld Asiër mans. Wit vroue is egter ondervertteenwoordig op senior bestuursvlak.

In die verslag van die Departement van Arbeid (2001:3) word 'n analise gegee van die verteenwoordiging van die aangewese groepe op alle bestuursvlakke. Die resultate is soos volg:

- Mans beklee tans 87% van alle top bestuursposte in Suid-Afrika en 80% van senior bestuursposte.
- In kombinasie van alle vlakke van bestuurs- en professionele beroepsvlakke, beklee vroue 37,6% van alle poste, maar slegs 12,5% top bestuursposte.
- Swart verteenwoordiging in topbestuursposte beloop tans 6,2% gevolg deur Kleurlinge en Indiërs wat 2,7% en 3,7% beklee.
- Swart vroue beklee 1,2% van alle topbestuursposte.
- Van alle senior bestuursposte, beklee swart mense 8,7%, Kleurlinge 4,9%, Indiërs 4,8% en wittes 81,6%.

- Op die professioneel gekwalifiseerde en middelbestuursvlak, beklee swart mense 32,7%, Kleurlinge 5,4%, Indiërs 5,8% en wittes 56,1%.
- In 'n kombinasie van alle bestuursvlakke en professionele beroepe, verteenwoordig swart mense 27,3%, Kleurlinge 5%, Indiërs 5,5% en wittes 62%.

Arbeidswetgewing, soos byvoorbeeld die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, nr. 75 van 1997, is instrumenteel in die bepaling van parameters waarbinne werknemers in Suid-Afrika indiens geneem en georganiseer kan word. Een van die doelwitte van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, is die beskerming van die regte van vroue deur die voorkoming van onbillike diskriminasie ten opsigte van ras, geslag, swangerskap, seksuele oriëntasie, ouderdom, gestremdheid, geloof, MIV-status, geloof, politieke oriëntasie, kultuur en taal.

In 'n beleidsverklaring van die ANC (1990:1) word erken dat geslagsdiskriminasie in 'n materiële basis gesetel is en uitgedruk word in sosio-kulturele tradisies en houdings wat deur 'n ideologie wat vrouens ondergeskik maak, ondersteun word. In die etnies verdeelde samelewing het alle vroue 'n laer status as mans binne dieselfde groep binne die wet en praktyk. Soos met rassisme, oorkoepel die benadeling waaraan vroue onderworpe is die politieke, ekonomiese, sosiale, huishoudelike, kulturele en algemene samelewing.

In 'n beleidsverklaring deur NUMSA (1999) word daar onderneem om aan die volgende beleidsaspekte aandag te gee, naamlik:

- In die werksplek/werksituasie
 - Daar bestaan 'n behoefte vir die uitgebreide hantering van geslagsverdeelheid en stereotipes wat vroue se toegang tot sekere posisies beperk.
 - Aanmoediging vir die aanstelling van vroue in die werkplek en die afskaffing van geslagsvooroordeel in die bevordering- en werwingsprosedures.

- Werkgewers moet regstellende-optrede-programme implementeer wat die geslagsverdeling van arbeid regstel deur die aanstelling van vroue in tipiese mansposte.
- Opleiding in ondernemings behoort vroue te teiken en Onderwys en Opleiding vir Volwassenes moet gedurende werksure aangebied word, met betaalde studieverlof.
- Werkverskaffingskemas moet die aanstelling van vroue prioritiseer.
- Die staat en werkgewers moet bystand verleen in die implementering van kindersorgfassiliteite om die volle deelname van vroue in die werkplek te verseker.
- Mans en vroue moet dieselfde status beklee in alle fassette van die samelewing.
- Die huidige ideologie speel 'n belangrike rol in die beperking van die vrou tot tipiese vroueberoep. Onderwys vanaf voorskool tot op tersiële vlak is noodsaaklik om hierdie stereotipe geslagsrol te bestry.

Volgens Altenroxel *et al.* (2003:1) is vroue in Suid-Afrika tans beter daaraan toe in vergelyking met 1996. Hulle het beter toegang tot dienste, is beter opgelei en geskool, en as meerderheidsgroep beskik hulle oor heelwat politieke mag. Die Sensus 2001-opname toon dat 21,4% swart vroue werk, terwyl 29,3% werkloos is en 49,2% geen bydrae tot die ekonomie lewer nie. In die geval van wit vroue werk 52,8%, terwyl slegs 3,7% werkloos is en 43,2% geen bydrae tot die ekonomie lewer nie.

4.5 DIE IMPLEMENTERING VAN DIE WET OP GELYKE INDIENSNEMING, NR. 55 VAN 1998

Beleid en wetgewing wat op gelyke indienseeming gemik is, is gebore uit die diep ekonomies-sosiale ongelykhede wat in Suid-Afrika bestaan. Die inkomste-

verspeiding in Suid-Afrika is een van die mees ongelyke in die wêreld. Blanke Suid-Afrikaners verdien relatief hoë inkomstes, terwyl swart Suid-Afrikaners, en in die besonder swart vroue, onder die laags besoldigdes op die inkomstever spreidingskurwe voorkom. Die hoë vlak van werkloosheid is een van die ernstige probleme wat opgelos moet word. Dit is egter beduidend dat 25% swart Suid-Afrikaanse mans werkloos is, terwyl 5% blanke Suid-Afrikaanse mans werkloos is. Hieruit kan duidelik gesien word hoe effektief die apartheidswetgewing in die diskriminering teen sekere groepe was. Hierdie ongelykhede is van 'n ernstige aard en daar sal moontlik slegs enkele persone wees wat nie sal saamstem dat gedefinieerde regstellende-optrede-stappe geneem moet word ten einde die ongelykhede van die verlede uit te skakel nie (Shumang, 2003:18-3).

Maatreëls word geïmplementeer ten einde die hindernisse te verwyder wat voorheen toegang tot werksgeleenthede, vaardighede en onderwysgeleenthede veroorsaak het. Die navorser is van mening dat die transformering van die arbeidsmark en ekonomie nie deur staatsintervensie alleen kan geskied nie. Die ontwikkeling van die land se arbeidskapitaal kan slegs geskied deur vennootskap met werknemers en werkgewers. Die implementering van maatreëls is noodsaaklik indien Suid-Afrika enigsins die vlakke van ekonomiese groei wil behaal wat vir volgehoue groei en ontwikkeling noodsaaklik is.

Die instelling van gelyke indiensneming in die werkplek deur middel van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, is een van die wyses vir die bereiking van hierdie doelwitte. Die uitroei van diskriminasie en die vaslegging van gelyke indiensneming in die werkplek lê die grondslag vir volgehoue ontwikkeling in Suid-Afrika. Die ongelykhede in Suid-Afrikaanse werkplekke wat voortspruit uit die diskriminerende wette van die verlede het direkte implikasies vir ekonomiese effektiwiteit.

Tesame met die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, ondersteun die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, nr. 97 van 1998, die staat se menslikehulpbron-ontwikkelingstrategie. Die Departement van Arbeid streef na 'n meer geïntegreerde

benadering wat sal verseker dat die vaardigheids- en gelyke-indiensnemingsdoelwitte op 'n effektiewe manier bereik word.

As gevolg van apartheid en ander diskriminerende wette en praktyke bestaan daar ongelykhede in die werkplek, beroepe en inkomste binne die nasionale arbeidsmark. Hierdie ongelykhede veroorsaak soveel ongelykhede vir sekere kategorieë mense dat dit nie aangepak kan word deur slegs die diskriminerende wette te herroep nie.

Die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, is gepromulgeer om:

- Die konsitusionele reg van gelykheid 'equity' en die uitoefening van ware demokrasie te bevorder.
- Onbillike diskriminasie in die werkplek uit te skakel.
- Die implementering van gelyke indiensneming te verseker om die effek van diskriminasie reg te stel.
- 'n Diverse werksmag wat verteenwoordigend is van die breë samelewing daar te stel.
- Ekonomiese ontwikkeling en effektiwiteit in die arbeidsmag te bevorder.
- Uitvoering te gee aan die verpligtinge van Suid-Afrika as 'n lid van die Internasionale Arbeidsorganisasie.

4.5.1 DOEL VAN DIE WET OP GELYKE INDIENSNEMING, NR. 55 VAN 1998

Die doel van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, is om gelykheid in die werkplek te bewerkstellig deur:

- Die bevordering van gelyke geleenthede en billike behandeling in die werkplek deur die uitskakeling van onbillike diskriminasie; en

- Die implementering van regstellende-optrede-maatreëls om aandag te gee aan die ongelykhede in die werkplek, wat deur spesifieke groepe ervaar is, ten einde 'n gelyke verteenwoordiging van hulle in alle werkskategorieë en -vlakke van die arbeidsmag te verseker.

4.5.2 AANGEWESSE WERKGEWER

Die aangewese werkgewer word beskryf as:

- 'n Persoon wat meer as 50 werknemers in diens het.
- 'n Persoon wat minder as 50 werknemers in diens het maar wie se totale jaarlikse omset gelykstaande aan of meer is as die toepaslike jaarlikse omset van klein sakeondernemings in terme van Skedule 4 vir die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998.
- 'n Munisipaliteit, soos gedefinieer in hoofstuk 7 van die Konstitusie.
- 'n Staatsorganisasie soos gedefinieer in artikel 239 van die Konstitusie, maar 'n Plaaslike Agentskap en die Suid-Afrikaanse Geheime diens, uitgesluit.
- 'n Werkgewer wat onderworpe is aan 'n kollektiewe ooreenkoms ingevolge artikel 23 of 31 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, wat dit as 'n aangewese werkgewer aanstel ingevolge die Wet, tot die mate waarin daar in die ooreenkoms voorsiening gemaak word.

4.5.3 WERKSVERSKAFFINGSBELEID OF -PRAKTYK

Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, word die werkverskaffingsbeleid of praktyk soos volg gedefinieer: 'n werkverskaffingsbeleid of praktyk moet die volgende insluit maar is nie beperk tot:

- werwingsprosedures, advertering en keuringprosedures;
- aanstelling en aanstellingprosedures;
- werkklassifisering en -gradering;
- vergoeding, werknemervoordele en terme en voorwaardes van indiensneming;
- taakopdragte;
- die werksomgewing en fassiliteite;
- opleiding en ontwikkeling;
- prestasiebeoordelingstelsels;
- bevordering;
- oorplasing;
- afgradering;
- dissiplinêre stappe, maar nie afdanking nie; en
- afdanking.

4.5.4 ONBILLIKE DISKRIMINASIE

Die Wet op Gelyke Indiensneming, 55 van 1998. vereis dat alle werkgewers stappe moet neem om gelyke geleenthede in die werkplek te verseker deur die uitskakeling van onbillike diskriminasie in enige werksbeleid of -praktyk (Tinarelli, 2000:16).

4.5.4.1 UITSKAKELING VAN ONBILLIKE DISKRIMINASIE

Dit is belangrik dat alle werkgewers stappe in werking moet stel wat gelyke geleenthede in die werkplek verseker deur alle onbillike diskriminasie in enige werkgewersbeleid of -praktyk te verwyder.

4.5.4.2 VERBOD OP ONBILLIKE DISKRIMINASIE

1. Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, mag geen persoon in enige werkbeleid of -praktyk op een of meer van die volgende gronde onbillik teen 'n werknemer diskrimineer nie:

- ras;
- geslag;
- swangerskap;
- huwelikstaat;
- familieverpligtinge;
- etniese of sosiale oorsprong;
- kleur;
- seksuele voorkeur;
- ouderdom;
- gestremdheid;
- geloof;
- MIV-status;
- gewetensoortuiging;
- godsdiens;
- politieke oortuiging;
- kultuur;
- taal;
- geboorte.

2. Dit is nie onbillike diskriminasie om:

- regstellende optrede toe te pas in ooreenstemming met die vereistes en voorskrifte van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998.

- enige persoon uit te sonder, uit te sluit, of met betrekking tot die inherente vereiste van die besondere werk te verkies nie.
3. Die teistering van enige werknemer is 'n vorm van onbillike diskriminasie en word verbied ten opsigte van enige een of meer gronde van onbillike diskriminasie soos uiteengesit in paragraaf 1.

4.5.5 REGSTELLEDE-OPTREDE-MAATREËLS

1. Regstellende-optrede-maatreëls is maatreëls wat ontwerp is om te verseker dat toepaslik gekwalifiseerde persone van aangewese groepe, gelyke werksgeleenthede het en op 'n gelyke basis verteenwoordig word in alle werkskategorieë en -vlakke binne die arbeidsmag van die aangewese werkgewer.
2. Regstellende-optrede-maatreëls wat deur die aangewese werkgewer geïmplementeer word, moet die volgende insluit:
 - maatreëls om werkversperrings te identifiseer en te elimineer, insluitend onbillike diskriminasie wat mense van aangewese groepe affekteer;
 - maatreëls wat ontwerp is om diversiteit in die werkplek te bevorder wat op gelyke waardigheid en respek vir alle mense gebaseer is;
 - om redelike voorsiening te maak vir mense van aangewese groepe om te verseker dat hulle gelyke geleenthede geniet en op 'n gelyke basis in die werkmag van die werkgewer verteenwoordig is;
 - maatreëls om:
 - i. gelyke verteenwoordiging van toepaslik gekwalifiseerde mense van die aangewese groepe in alle werkskategorieë en werksvlakke te verseker, en
 - ii. om mense van aangewese groepe te behou en te ontwikkel deur die implementering van toepaslike opleidingsprogramme, insluitend die toepassing

van die maatreëls van die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, nr. 97 van 1998.

3. Al die maatreëls soos in paragraaf 2, insluitend voorkeurbehandeling en numeriese doelwitte, maar kwotas uitgesluit.
4. Daar is geen vereiste wat die werkgewer dwing om enige besluit met betrekking tot werkbeleid of praktyk te neem wat 'n absolute hindernis sal plaas ten opsigte van lede van nie-aangewese groepe se verwagte of voortgesette bevordering in bestaande werkseleenthede nie (Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998).

4.5.6 GELYKE-INDIENSNEMINGSPLAN

Volgens Grogan (2003:267) moet die regstellende optrede plan daarop gemik wees om vordering met betrekking tot gelyke indiensneming te verseker.

1. 'n Aangewese werkgewer moet 'n gelyke-indiensnemingplan voorberei en implementeer wat redelike vordering ten opsigte van gelyke indiensneming van die werkgewer se werksmag sal toon.
2. Die gelyke-indiensnemingplan moet die volgende inligting bevat:
 - die doelwitte wat jaarliks behaal moet word;
 - die regstellende-optrede-maatreëls wat volgens die vereistes geïmplementeer moet word;
 - waar onderverteenvoording van aangewese groepe deur die analise geïdentifiseer is moet die numeriese doelwitte aangetoon word wat bereik moet word om die gelyke verteenwoordiging van toepaslik gekwalifiseerde persone van die aangewese groep in elke werkskategorie, en werksvlak van

die werksmag te verseker; die tydrooster waarbinne dit bereik moet word, en die strategieë wat aangewend sal word om dit te behaal;

- die tydrooster vir elke jaar van die plan waarin die doel en doelwitte wat bereik moet word, uiteengesit is, uitgesonderd die numeriese doelwitte;
- die duur van die plan, wat nie korter as een jaar en nie langer as vyf jaar sal wees nie;
- die prosedures wat aangewend sal word vir die monitering en evaluering van die implementering van die plan, en die vordering wat ten opsigte van die bereiking van gelyke werkseleenthede gemaak word;
- interne prosedures om dispute ten opsigte van die interpretasie of implementering van die plan op te los;
- die persone in die werksmag, insluitend senior bestuurder, wat vir die monitering en implementering van die plan verantwoordelik is; en
- enige ander voorgeskrewe aangeleentheid.

3. Vir die doeleindes van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, is 'n persoon toepaslik gekwalifiseerd vir 'n betrekking op grond van enige een of enige kombinasie van 'n persoon se:

- formele kwalifikasies;
- vorige opleiding;
- toepaslike ondervinding;
- die vermoë om binne 'n redelike tyd die kundigheid te ontwikkel om die taak te bemeester.

4. In die besluit of 'n persoon toepaslik gekwalifiseer is vir 'n werk, moet die werkgewer al die aspekte in paragraaf 3 in aanmerking neem, en bepaal of die

- persoon oor die vermoë beskik om die werk te verrig op grond van een van, of enige kombinasie van bogemelde faktore.
5. In die besluit ingevolge paragraaf 4 mag die werkgewer nie onbillik teen 'n persoon diskrimineer bloot op grond van die persoon se gebrek aan toepaslike ondervinding nie.
 6. Die gelyke-indiensnemingplan mag enige ander maatreëls bevat wat nie strydig is met die doelwitte van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, nie.

4.6 DIE ROL VAN VAKBONDE IN REGSTELLEND-OPTREDE-PROGRAMME

4.6.1 INLEIDING

Volgens Pons & Deale (2003:18-34) het vakbonde 'n sleutelrol om te speel om te verseker dat regstellende-optrede-programme na behore geïmplementeer word. Regstellende optrede is 'n area waarin vakbonde werklik hulle lede se belange kan bevorder. Vakbonde het hulle strategieë ontwikkel om regstellende-optrede-eise mee te dryf, en was by nasionale en ondernemersvlaksgesprekings betrokke. Die fokus op individuele werkgewers het tot op datum nog nie sterk na vore gekom nie.

Die meeste van die pogings was hoofsaaklik gefokus op eise wat op nasionale en ondernemersvlak gerig is. Volgens Pons & Deale (2003:18-34) het COSATU-geaffilieerdes in die besonder 'n rol gespeel in die totstandkoming van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk, en die daarstelling van standarde en opleiding wat deur ondernemersopleidingsrade ingestel is. Die struktuur van die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, bevorder die deelname van vakbonde op ondernemers-/sektorvlak- en opleidingsrade.

4.6.2 GESAMENTLIKE KONSULTASIE

Die instelling van werkplekforums deur die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995, maak voorsiening dat maatreëls ingestel word om persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en hulle vordering te bewerkstellig. Hierdie maatreëls en vordering is onderhewig aan gesamentlike besluitneming tussen die werkgewer en werkplekforum. Die onderskeie partye moet konsulteer en konsensus bereik voordat enige voorstel geïmplementeer kan word. Dit brei die mag van vakbonde uit, aangesien hulle voorheen slegs 'n versoek om konsultasie kon rig.

Die implementering van enige prosesse wat daarop gemik is om diskriminasie te elimineer, en om persone van voorheen benadeelde groepe te bemagtig, maak geen sin indien hulle geen inset daarin het nie, en bestuur alleen besluite namens hulle neem.

Die navorser is van mening dat gesamentlike besluitneming rakende regstellende optrede die enigste wyse is waarop dit die nodige geldigheid kan hê wat vereis word om die onderneming te verander.

4.6.3 VAKBONDSTRATEGIE VIR REGSTELLENDSE OPTREDE

Volgens Pons & Deale (2003:18-34) het vakbonde 'n aantal stappe in die regstellende-optrede-proses geïdentifiseer wat gevolg moet word. Die prosesse betrokke in die prosesse wat regstellende optrede laat gebeur, word in hierdie eise erken. Die fokus is meer holisties en stel voor dat die demografie van die onderneming nie onmiddellik totaal sal verander nie. Vakbondeise is hoofsaaklik gemik op die prosesse vir die bou van kapasiteit van alle werkers, in die besonder daardie werknemers afkomstig uit voorheen benadeelde groepe, deur middel van onderwys, opleiding en ontwikkelingsstrategieë. Die volgende is 'n vakbondstrategie vir die implementering van regstellende optrede:

Fase 1: Regstellende-optrede-beleid

- 1.1 Onderhandel 'n beleid en verbintenis. Senior bestuur se verbintenis moet verkry word.
- 1.2 Die hou van werksinkels met die onderskeie groepe om verbintenis te verkry.
- 1.3 Die daarstelling van 'n gesamentlike regstellende-optrede-komitee met sy eie konstitusie om die proses te bestuur.
- 1.4 Indiensneming van 'n eksterne konsultant.

Fase 2: Oudit werkerproffele en beleid/prosedures/praktyke

- 2.1 Oudit die demografie van die werksmag.
- 2.2 Oudit alle beleid, prosedures, en praktyke vir identifisering van alle versperings ten opsigte van die bereiking van gelyke indienseneming.

Fase 3: Onderhandel die Plan van Aksie

- 3.1 Bestuur se instemming tot die plan as geheel en die voorsiening van die nodige hulpmiddels om die implementering moontlik te maak moet verkry word.
- 3.2 Vakbonde moet prioriteite bepaal.
- 3.3 Hierdie fase sluit in die onderhandeling van duidelike doelwitte, tydskedules en teikens.

Fase 4: Monitering

- 4.1 Vorderingsverslae moet sistematies gedokumenteer word.
- 4.2 Hierdie verslae kan aangewend word om betekenisvolle regstellende-optrede-doelwitte te onderhandel.

4.7 SAMEVATTING

Die uitwerking van apartheid oor 'n tydperk van minstens 'n halfeeu word nie ongedaan gemaak deur die skrap van enkele wette en die staak van diskriminerende optrede nie. Dit is 'n onbetwisbare feit dat diskriminasie op grond van velkleur ernstige benadeling vir baie mense in Suid-Afrika gehad het. Dit is noodsaaklik dat hierdie onreg reg gestel word en in die toekoms uitgeskakel word.

In 'n poging om hierdie onreg van die verlede reg te stel en in die toekoms uit te skakel, het die staat 'n reeks wetgewing sedert 1995 die lig laat sien. Daarin word, onder meer, voorsiening gemaak vir billike arbeidsverhoudinge, basiese diensvoorwaardes, gelyke indiensneming, en die ontwikkeling van vaardighede.

Regstellende optrede is 'n term wat reeds baie jare in omloop is. Hierdie term is reeds in 1961 in Amerika voorgestel en in 1965 gewettig. In Suid-Afrika is dit nog 'n betreklik nuwe term en begrip, waarvan ons sekerlik oor die volgende aantal jare nog baie sal hoor.

Regstellende optrede is 'n openbare beleid ingevolge waarvan mense nie slegs na verdienste of kwalifikasies en talent beoordeel word nie, maar waarvolgens sekere groepe, gewoonlik ras- en of geslagsgroepe, voorkeurbehandeling kry as vergoeding vir diskriminasie wat in die verlede teen hulle gepleeg is. Die gevoel is dat regstellende optrede met die gepaardgaande gelyke indiensneming en vaardighedsontwikkeling so spoedig moontlik werklike momentum moet verkry. Regstellende optrede moet gesien word as 'n doelbewuste strewe na die verbetering van die posisie van die deel van die bevolking wat in die verlede onder die onreg van diskriminasie gely het. Dit kan slegs geskied indien pro-aktiewe regstellende-optrede-programme en -strategieë in plek is.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat regstellende optrede nie lukraak aangepak moet word nie. Elke onderneming moet verseker dat wanneer die besluit geneem word om 'n regstellende-optrede-strategie en -proses in werking te stel, daar beslis

ondersoek ingestel moet word na die mees effektiewe proses en strategie wat aan die behoeftes van alle werknemers en die onderneming as sodanig sal voldoen.

Die geskiedenis leer ons dat daar baie redes bestaan, onder andere ekonomiese en morele redes, waarom die instelling van regstellende optrede aandag behoort te geniet. Daar word ook menige redes aangedui waarom regstellende optrede nie ingestel moet word nie en waarom dit misluk. Die navorser is van mening dat die belangrikste hiervan die gebrek aan die nodige verbintenis en ondersteuning vir die proses insluit.

Regstellende optrede op internasionale vlak lewer gemengde resultate. Die belangrikste hiervan is dat internasionale resultate dit duidelik onderstreep dat regstellende optrede nie 'n permanente of semipermanente status moet verkry nie. Regstellende optrede lei dikwels tot die aanstelling van mense wat nie bevoeg is vir die posisie wat hulle beklee nie. Dit doen die aangestelde persone meer kwaad as goed.

Dit is belangrik dat die stryd om rassegelykheid nie die ander belangrike stryd naamlik geslagsgelykheid op die agtergrond mag skuif nie. Die gevaar in Suid-Afrika bestaan daarin dat met die afwesigheid van 'n uitgebreide visie die preokupasie met die ontwikkeling van swart bestuurders, geslagsgelykheid heeltemal uit prioriteit-voorkeur sal verdwyn.

HOOFSTUK 5

REGSTELLEDE OPTREDE EN DIE IMPAK DAARVAN OP BESTUUR VAN VERANDERING EN DIVERSITEIT BINNE DIE ONDERNEMING

5.1 INLEIDING

Groot uitdagings in die sake-omgewing en begrippe soos deregulering en privatisering is nie meer verwyderd van tradisionele statutêre instellings nie; dit plaas groter klem op verandering in statutêre ondernemings. Die konsep 'verandering' staan sentraal in die konteks van die nuwe Suid-Afrika. Dit is 'n term waarmee Suid-Afrikaners toenemend gekonfronteer word.

Volgens Steward (1996:21) vereis verandering dat 'dinge' sal verander. Indien, verandering plaasgevind het, is dit belangrik om te weet dat 'dinge' verander het. Dit beteken dat dit moontlik moet wees om die verskil tussen die bestaande, toekomstige, of verlede te kan waarneem of meet. Om dié rede is beplande verandering onderworpe aan faktore wat meetbaar of waarneembaar is. Indien dit nie moontlik is nie is beplande verandering nie lewensvatbaar nie.

Die navorser is van mening dat die aard en omvang van verandering in ondernemings verskil, maar dat elke onderneming op een of ander stadium te staan kom voor 'n tydperk of proses van verandering. Dit is noodsaaklik dat hierdie veranderingsproses bestuur moet word.

Volgens Cushman & King (1995:2-6) is die daarstelling van effektiewe kommunikasie van kardinale belang in die veranderingsproses. Die volgende is belangrik en moet in gedagte gehou word:

- Die Hoof Uitvoerende Amptenaar van die onderneming moet as 'n oop kommunikasie medium funksioneer.

- Daar moet 'n verband bestaan tussen bestuur se woorde en daede.
- Daar moet 'n verbintenis tot tweerigtingkommunikasie bestaan.
- Klem moet gelê word op direkte kontak.
- Daar moet 'n gedeelde verantwoordelikheid vir werknemerbydrae bestaan.
- Alle kommunikasie na bestuur moet aangemoedig word.
- Belangegroepe se belange, bydrae en bekommernisse moet bekend wees.
- Werknemers moet aangemoedig word om 'n oop kommunikasiestrategie te gebruik (Young & Post, 1994:31-43).

Volgens Bendix (2001:677) het 'verandering' die gonswoord van die jare negentig en tweeduisend geword. Suid-Afrika het in die sosio-ekonomiese sfeer geweldige veranderinge ondergaan. Hierdie verandering is nie slegs op sosio-ekonomiese gebied van toepassing nie maar meer nog in die ekonomie en ondernemingontwikkeling. Dit is om hierdie rede dat Suid-Afrikaanse ondernemings moet verander ten einde oorlewing te verseker.

Die onafwendbaarheid van verandering spruit nie bloot uit die nuwe vereistes van die meer demokratiese praktyke in die 'nuwe' Suid-Afrika nie, maar ook uit die globale verandering wat veral gedurende die afgelope vyftig jaar plaasgevind het.

Die navorser is van mening dat Suid-Afrikaanse senior en topbestuurders hulle fokus wyer moet stel as die huidige omstandighede en meer pro-aktief in plaas van reaktief behoort op te tree.

In ooreenstemming met die globale skuif is daar ook 'n waarneembare verandering in die aard en samestelling van die werksmag. Werknemers beskik oor beter kwalifikasies en vaardighede, en daar bestaan 'n baie groter gewaarwording van regte. Werknemers openbaar toenemend 'n sterk gevoel vir demokrasie, etiese en deursigtige bestuur asook sosiale verantwoordelikheid.

Volgens Bendix (2001:678) bestaan die vraag of bestuur, en veral Suid-Afrikaanse bestuur, effektief en pro-aktief op hierdie sosiale en demografiese verandering reageer.

Die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings ondergaan tans verandering en ernstige pogings word aangewend om werknemers betrokke te maak. Daar moet ernstig daarteen gewaak word dat hierdie verandering nie slegs kosmeties van aard is of dat dit slegs as 'n 'vinnige regstelling' gebruik word nie. Dit is noodsaaklik dat dit deel moet vorm van 'n totale paradigmaskuif wat ook die herstrukturering van die magsverhouding insluit.

Daar bestaan geen twyfel nie dat Suid-Afrikaanse bestuurders uiters bewus is van die noodsaaklikheid van verandering nie. Daar moet egter daarteen gewaak word dat verandering nie teweeg gebring word sonder die prysgee van mag of ten minste magsdeling nie. Dit is juis dit wat 'n onderneming uiteindelik magteloos laat, magteloos om werklike en blywende verandering teweeg te bring, en daardeur om die kroniese probleem van nieproduktiwiteit te oorbrug.

Dit is nodig dat werknemers inspraak sal verkry in hulle eie toekoms, sowel in die konteks van hulle eie take as op wyer ondernemingsvlak. Terselfdertyd moet bestuurders nie agter demokratisering skuil en dit as 'n verskoning gebruik om hulle bestuursverantwoordelikheid te ontduik nie. Volgens Bendix (2001:681) is 'n leierlose onderneming nie demokraties nie maar anargisties.

Die huidige Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingep praktyke berus op tradisionele pluralisme en die institutionalisering van konflik wat bestuur en vakbonde bemagtig, terwyl dit die werknemer essensieel magteloos laat. Bestuur reageer slegs op die kollektiewe mag van die vakbond, terwyl dit vir die werknemer nie moontlik is om sy eie toekoms te beplan nie. Die verhouding is gevestig in, en word gedryf deur, kollektiewe bedinging, die kollektiewe weerhouding van arbeid en die meganisties geïmplementeerde prosedures.

Dit is belangrik om te beseef dat die verantwoordelikheid vir verandering nie bloot die verantwoordelikheid van bestuur is nie. Werknemers as sodanig sal drastiese verandering in perspektief en houding moet ondergaan. Werknemers moet beseef dat hulle self vir die kwaliteit van hulle lewe verantwoordelik is. Die werknemer van die toekoms, soos die bestuurder van die toekoms, se fokus sal moet verskuif van die onmiddellike termyn na die langer termyn en moet pro-aktief wees. Voortdurende selfverbetering en die ontwikkeling van vaardighede is noodsaaklik vir die toekoms (Bendix, 2001:681).

Daar bestaan binne enige sisteem vrese vir verandering wat in weerstand kan manifesteer. Bestuur moet sekere strategieë aanwend om verandering te inisieer en suksesvol te implementeer. Ook sal daar tydens regstellende optrede vrese teen die verandering ontstaan wat in weerstand tot uiting kan kom. Indien die regstellende-veranderingsproses in die onderneming nie suksesvol bestuur word nie, kan dit katastrofies vir die arbeidsverhoudinge en dus ook vir die onderneming as sodanig wees.

Bestuurders kan verskillend onder druk vir verandering reageer. Daar is twee benaderingswyses waarop hierdie verandering hanteer kan word, naamlik:

- deur op tekens te reageer wat aandui dat verandering noodsaaklik is, of
- deur 'n program vir beplande verandering te ontwikkel (Mphiti, 1995:17).

Mphiti (1995:17) is ook van mening dat 'n onderneming die beplanning van verandering pro-aktief of reaktief kan benader. Reaktiewe beplanning is in reaksie op omstandighede soos dit ontwikkel. Die program van beplande verandering verg die beplanning van verandering, die daarstel van nuwe doelwitte of 'n veranderingsklimaat en ondernemingstyl. Beplande verandering is dus noodsaaklik wanneer groot veranderinge in die vooruitsig gestel word.

Volgens Kroon (1992:16) is bekwame rolspelers noodsaaklik indien groot veranderinge in die onderneming of gemeenskap plaasvind. Suksesvolle verandering vereis 'n nuwe geslag leiers met visie en 'n verbintenis tot verandering, asook ander veranderingsagente om die proses van verandering aktief te fasiliteer om betekenisvolle verandering teweeg te bring.

Die werknemers benodig 'n stel waardes en vaardighede wat hulle in staat sal stel om toenemend by verandering aan te pas en om nuwe vaardighede wat benodig word aan te leer. Die belangrikste is om vrees te oorkom en ou paradigmas af te breek, wat die geleentheid sal skep om wyer te dink en nuwe geleenthede te identifiseer en uitdagings te aanvaar.

Verandering in kultuur, werkwyses en beleid van enige onderneming noodsaak 'n verandering binne die onderneming en dus ook van arbeidsverhoudinge binne die onderneming.

Visagie (1994:3) is van mening dat suksesvolle organisatoriese verandering minstens drie kritiese komponente bevat, naamlik:

- **Strategie;**
- 'n Nuwe strategiese visie wat nodig is om suksesvol in die veranderde omgewing te funksioneer; en
- Nuwe organisasievaardighede wat nodig is om die visie te laat realiseer;

Om die beplande verandering teweeg te bring, behoort die strategie wat deur bestuur gevolg word die volgende fases te bevat, naamlik:

- **Kontak:** Laevlakbestuur word aan die beplande verandering blootgestel, maar daar is nog nie enige aktiwiteit nie. Hierdie fase kan uitloop op 'n verskeidenheid

kontakte waar laevlakbestuur van die beplande veranderings bewus gemaak word.

- **Bewuswording:** Die betrokke persone het nou kennis geneem van die verwagte verandering maar verstaan dit nog nie. Verwarring is gewoonlik 'n kenmerk van dié fase.
- **Begrip:** Hierdie fase veroorsaak gewoonlik 'n negatiewe persepsie by die persone wat daardeur geraak word. Hulle wonder hoe die verandering hulle omgewing nadelig gaan beïnvloed.
- **Positiewe persepsie:** Persone mag positief begin dink aan verandering, solank hulle werk net nie daardeur geraak word nie. Hulle is nog nie daarvan oortuig dat die verandering geïmplementeer moet word nie.
- **Implementering van 'n korttermyn proefperiode:** 'n Proefperiode word ingestel wat omkeerbaar is indien die verandering totaal onprakties blyk te wees.
- **Aanvaarding:** Sodra werknemers sonder praktiese probleme binne die verandering funksioneer, word 'n meer permanente toetstydperk ingestel.
- **Institusionalisering:** Bestuur kry 'n mandaat vir die implementering van verandering en begin om die korrekte optrede van werknemers in terme daarvan te definieer.
- **Internalisering:** Die onderneming en die werknemers verbind hulle tot die verandering en gebruik die nuwe beleid en optrede vrywillig, nie bloot omdat die ondernemingsbeleid dit spesifiseer nie (Visagie, 1994:3).

Die navorser is van mening dat bestuur 'n deeglike analise moet maak van die rolverandering wat van werknemers verwag word en dat werknemers deurgans op hoogte gehou moet word van die vordering en die status van die proses.

5.1.1 STRATEGIESE POSISIONERING

Die begrip strategiese posisionering verwys na die strategie van die onderneming ten einde 'n bepaalde posisie in die mark waarin die onderneming hom bevind, te verkry. In die ontwikkeling van die onderneming se strategie is dit belangrik dat aandag gegee word aan die primêre besigheid, en die missie asook doelwitte.

Volgens Thomas (1988:5) kan die missie van 'n onderneming beskryf word as die unieke eienskappe van die onderneming wat dit van soortgelyke ondernemings onderskei. Dit sluit in die beeld wat die onderneming wil beskerm, wat die onderneming se selfbeeld reflekteer, asook 'n aanduiding van die produkte van die onderneming en die primêre behoeftes wat die onderneming poog om te bevredig. Die missie vorm die fokuspunt van 'n onderneming se strategie. Indien die missie aangepas word, moet die onderneming sy strategiese posisie in heroënskou neem.

5.1.2 IMPLEMENTERING VAN 'N VERANDERINGSPROSES

Alhoewel die besef van die noodsaaklikheid van verandering en die aanvaarding van die voorvereistes die grondslag vir die veranderingsinisiatief vorm, is die veranderingsproses opsigself die mees komplekse en minste gedokumenteerde deel van verandering. Dit mag dalk die belangrikste rede wees waarom daar, ondanks hierdie besef van die noodsaaklikheid van verandering, so min werklik plaasvind (Bendix, 2001:691).

Die proses van evolusionêre verandering vereis dat daar binne bestaande strukture gefunksioneer word en dat verandering van binne plaasvind. Dit berus nie op 'n enkele of 'n stel inisiatiewe nie, maar vereis 'n deurlopende, dinamiese interaksie wat jare kan neem om voltooi te word.

In ondernemings wat nie pro-aktief optree nie, sal verandering of die bewuswording van die noodsaaklikheid vir verandering, gewoonlik as gevolg van spesifieke

gebeurtenisse of omstandighede ontstaan. Dit mag intern die vorm aanneem van 'n afname in produktiwiteit, werknemer- of kliëntontevredenheid, vakbondinisiatiewe, 'n verandering in leierskap, finansiële probleme of begrotingsbepערkinge. Daarteenoor kan eksterne faktore soos, byvoorbeeld, 'n verandering in die sosio-politieke bedeling, nuwe ekonomiese inisiatiewe, veranderde onderwys- en opleidingbeleid, 'n verskuiwing in werknemers- of kliëntedemografie of toenemende kompetisie as oorsake vir verandering dien (Bendix, 2001:691).

Die beklemtoning van bevoegdheid eerder as papierkwalifikasies, het ondernemings genoodsaak om op nuut na werkspraktyke te kyk. Die koms van massademokrasie het by werknemers hulle regte gevestig asook 'n eis van groter ordememingsdemokrasie en deursigtigheid.

Die eerste fase in die veranderingsproses is dat die hoof uitvoerende beampte van die onderneming bewus sal raak van die behoefte aan verandering. Bewuswording is egter nie genoeg nie; die hoof van die onderneming moet ten volle oortuig wees van en verbind wees tot die veranderingsproses.

Dit is belangrik om ander bestuurslede wat gesagsposisies beklee sensitief te maak vir hierdie behoefte aan verandering. Transformasiewerkswinkels, insluitende interaksie en korrekte sensitiwiteitsopleiding, is gewoonlik tydens hierdie fase nodig aangesien die grootste weerstand afkomstig sal wees van diegene in gesagsposisies, veral in gevalle waar sodanige posisies op grond van 'politiek' in plaas van bevoegdheid beklee word.

Die tweede fase behels 'n verklaring van voorneme deur bestuur, opgevolg deur gesprekke met alle interne belangegroepvertegenwoordigers, ondersteun deur soortgelyke gesprekke op alle vlakke. Die doel hiervan is om met die nodige toewyding en vertroue, steun te werf. Dit kan egter nie plaasvind alvorens die onderneming en al die belangegroepe nie 'n ernstige selfondersoek geloods het en foute van die verlede erken nie. Dit beteken dat werknemers en die huidige bestuur in ope

gesprek tree en duidelik die areas van ontevredenheid met die onderneming, ander belangegroep of die produksieproses identifiseer (Bendix, 2001:692).

Hierdie tipe interaksie vereis dat posisies van gelykheid geskep word en dat voormalige magshouers hul magsposisie of aannames van mag sal prysgee en dat daar 'n atmosfeer geskep word waar alle sienings aanvaar en waardeur word. Alle partye moet 'n gewilligheid toon om hul bestaande paradigmas en houdings te verander en met die aanvaarding van die verantwoordelikheid vir die veranderingsproses 'n nuwe verhoudingspatroon te aanvaar.

Dit is belangrik dat die beginsels van demokrasie, deursigtigheid en aanspreeklikheid as 'n basis vir enige toekomstige interaksies geskep word. Struikelblokke moet geïdentifiseer en ontleed word, en strategieë om dit op te los in plek gestel word. Daar bestaan 'n dringende noodsaaklikheid vir deurlopende kommunikasie en besprekings in die veranderingsproses. Die situasie moet voortdurend geëvalueer word, maar daar moet verhoed word dat deelnemers nie in ou konflikte vasval nie.

Volgens Bendix (2001:593) kan daar slegs nadat 'n basiese kultuurverskuiwing plaasgevind het, voortgegaan word met verdere inisiatiewe ten opsigte van transformasie. Tydens die eerste fase sal 'n deeglike opname van die omgewing gedoen word en van die onderneming se posisie ten opsigte van die omgewing. Die volgende tipe vrae sal tydens dié fase aan die orde van die dag wees, naamlik:

- Word die klem op die mees relevante areas geplaas?
- Watter tipe verandering het in die algemene bevolking plaasgevind en wat is die opvoedkundige en sosiale profiel van die bevolking?
- Watter eksterne beleidsraamwerke word ontwikkel, of sal moontlik ontwikkel word?
- Is die bestaande stelsels en strukture geskik vir die nuwe eise?
- Watter tegnologie is beskikbaar om die taak te fasiliteer?

- Watter veranderinge kan moontlik plaasvind?
- Hoe kan ons onself ten beste plaas in die huidige en toekomstige omgewing?

Volgens Bendix (2001:693) moet 'n oudit van die bestaande potensiele hulpbronne gedoen word. Dit sluit in die evaluering van die finansiële, materiële en menslike hulpbronne van die onderneming.

Daar word aanvaar dat in die lig van die nuwe kultuur, die bogemelde stappe in samewerking met die verteenwoordigers van alle belangegroepe plaasgevind het. Die volgende stap behels die gesamentlike daarstelling van 'n missie en visie vir die onderneming asook die daarstelling van realistiese dog ambisieuse doelwitte. Wanneer die breë ondernemingdoelwitte daargestel is, is dit belangrik dat kort- en langtermyn strategieë in plek gestel word.

Wanneer die missie en visie ontwikkel is en die nodige doelwitte en strategieë in plek gestel is, moet die onderneming alle deelnemers op die mikrovlak betrek om hulle ondersteuning te verseker.

In bestaande ondernemings sal die veranderingsproses waarskynlik begin met die desentralisering en delegering van mag, besluitneming en verantwoordelikheid tot op die laagste moontlike vlak. Dit mag veroorsaak dat elke seksie of department 'n onafhanklike winssentrum word, dat administratiewe funksies so vër as moontlik gedesentraliseer word en dat die struktuur van die onderneming aansienlik platter gemaak word. Beleid moet gesamentlik opgestel word en elke sentrum moet maksimum beweeglikheid binne die bestaande raamwerk van doelwitte en beleid toegelaat word.

Deelnemers op mikrovlak moet aangemoedig word om verantwoordelikheid en besluitneming te deel, en om selfontwikkeling, selfmotivering en selfkontrole te ontgin en te beoefen. Op hierdie vlak word ook nuwe strukture en prosesse ontwikkel, sekere vlakke verdwyn en deelnemers moet toegerus en ondersteun word

om hulle nuwe rolle te vervul. Voortgesette werknemerontwikkeling en spanbou asook leierskapopleiding is noodsaaklik (Bendix, 2001:693).

Die veranderingsproses is dinamies en voortdurend. Dit kan jare neem om die fases soos hierbo uiteengesit ten volle te implementeer. Dit is belangrik dat selfs met die veranderingsproses aan die gang, herevaluering op 'n gereelde basis moet plaasvind.

Die navorser is van mening dat ondernemingontwikkeling uit 'n veelvoudigevlak, dinamiese proses waarvan die einde nooit in sig is nie, bestaan.

Volgens Sharpe (2000) kan die volgende beginsels in gedagte gehou word in die geval van die veranderingsproses, naamlik:

- Wat topbestuur tydens die ontwikkelingsfase behoort te doen.
- Versterk die rede waarom verandering plaasvind; ondersteun werknemers om die sake redes vir die verandering te verstaan.
- Luister en reageer op die terugvoer van die onderneming.
- Kry insette van alle vlakke van bestuur.
- Ontwikkel 'n positiewe gespreksnetwerk tussen kollegas en bestuur op alle vlakke.
- Verskaf deurlopend inligting met betrekking tot die stand van die projek; werknemers moet weet wat om te verwag en wanneer om dit te verwag.
- Bly betrokke en op datum met die projek, woon alle projekvergaderings en opleidingsessies by.
- Hou senior bestuur en belanghebbendes op datum met betrekking tot die status van die projek.

- Bemagtig werknemers om veranderingsbestuuropleiding by te woon.
- Verwyder struikelblokke wat deur die span ondervind word.
- Wat topbestuur tydens die implementeringsfase behoort te doen.
- Deel die veranderingsproses met alle vlakke van die onderneming.
- Verskaf antwoorde op vrae soos: 'wat is die betekenis van verandering?' en 'wat word van my verwag?'
- Gee aandag aan weerstand en reageer op terugvoer van die onderneming.
- Wees aktief betrokke by die beplanning van die implementeringsfase.
- Verseker dat die nodige hulpbronne beskikbaar is of pas die implementeringsplan aan om by beskikbare hulpbronne aan te pas.
- Verwag resultate en meet insette met betrekking tot die resultate.

5.2 BESTUUR VAN VERANDERING

Volgens Hussey (1998:9) is die meeste veranderings wat ondernemings ondergaan noodsaaklik vir toekomstige sukses, en selfs krities belangrik vir oorlewing. Indien die verandering swak hanteer word, sal die uitkoms daarvan bes moontlik teleurstellend wees. Indien die verandering nie die doel daarvan bereik nie, kan koste styg, en werknemers se moraal kan daal, wat weer tot 'n afname in produktiwiteit aanleiding gee. Gevolglik kan die onderneming in 'n swakker posisie as voor die veranderingsproses wees.

Volgens Cohen (2003:16) is dit die onderneming se vermoë om buigzaam te wees en om verandering effektief te bestuur wat positiewe differensiasie in die hand werk.

Hendry (1998:137) identifiseer ses stappe vir die bestuur van suksesvolle ondernemingsverandering, naamlik:

- Mobiliseer verbintenis tot verandering deur die gesamentlike diagnosering van probleme waarmee die onderneming te kampe het.
- Ontwikkel 'n gedeelde visie van hoe om onderlinge mededinging te organiseer en te bestuur.
- Verkry konsensus vir die nuwe visie, vaardighede om dit te implementeer en kohesie om vorentoe te beweeg.
- Versprei herlewing na alle departemente sonder dat dit van bo-af gedruk word.
- Institutionaliseer die herlewing deur middel van formele beleid, stelsels en strukture.
- Moniteer en pas strategieë aan in antwoord op probleme wat ondervind word.

Volgens Hendry (1998:138) is die veranderingsproses 'n algemene proses en dit skyn onafhanklik van kultuurverandering te wees. Dit is belangrik om egter kennis te neem dat kultuurverandering 'n uitvloeisel van strukturele verandering is. Kultuur kan in isolasie nooit suksesvol geteiken word vir verandering nie.

Volgens Albrecht (1983:7) is die ideaal in enige veranderingsproses om 'n konsep-tuele raamwerk te skep waarin alle individue wat deel uitmaak van die sosiale sisteem kan deel. Dit is egter nie 'n maklike taak nie aangesien baie min werknemers in die onderneming werklike begrip vir die totale prentjie van die onderneming het. Topbestuur en 'n paar sleutelwerknemers bemoei hulle met die onderneming as sodanig en die roete wat gevolg behoort te word; die res van die werknemers is besig met hulle individuele gespesialiseerde take. In sommige gevalle word verandering deur werknemers as 'n onnodige onderbreking van hulle take beskou.

Die navorser is van mening dat werknemers begrip vir die noodsaaklikheid van verandering moet hê wat daartoe aanleiding kan gee dat weerstand daarteen aansienlik kan verminder.

Volgens Robbins (1980:343) is die stimulering van verandering een van die hoofverantwoordelikhede van bestuur. Die bestuur van verandering is 'n komplekse proses wat nou verwant is aan kommunikasie en konflikhantering. Kommunikasie lei tot verandering en konflik lei tot kommunikasie, wat die siklus terugbring na verandering toe.

Venter (1995:507) se siening is dat mense geneig is om vas te klou aan die bekende en sterk weerstand te bied teen nuwe ontwikkelings of verandering van buite. Verandering skep 'n gevoel van onsekerheid en werknemers sukkel om dit te aanvaar. Hierdie normale reaksie wat deur die werknemers ervaar word, kan ernstige konflik in die onderneming veroorsaak indien dit nie doelgerig bestuur word nie.

5.3 VERANDERING IN DIE OMGEWING

Volgens Cronje de J. (1994:46) is verandering 'n moeilik omskryfbare begrip. Eenvoudig gestel kom dit op die verandering van die status quo neer. Dit beteken 'n verandering van 'n toestand van bestendigheid na onbestendigheid - 'n beweging van voorspelbare na die onvoorspelbare of van die bekende na die onbekende. Dit is onmeetbaar en bring onsekerheid mee. Geen enkele faktor kan daarvoor verantwoordelik gehou word nie, en dit vind in bepaalde plekke en gemeenskappe op verskillende maniere en teen verskillende snelhede plaas. Verandering is dus 'n proses van voortdurende vernuwing op elke denkbare terrein van die samelewing.

5.3.1 VERANDERING IN DIE TEGNOLOGIESE OMGEWING

Volgens Cronje de J. (1994:59) is verandering in die omgewing grootliks 'n manifestasie van tegnologiese vernuwing, oftewel die proses wat die vermoë van die mens vergroot. Die oorsprong van tegnologiese vernuwing is navorsing en ontwikkeling deur die onderneming sowel as die staat, en die resultaat daarvan is nie alleen nuwe masjiene of produkte nie, maar ook nuwe prosesse, metodes en selfs bestuursbenaderings wat verandering in die omgewing meebring. Tegnologiese vernuwing

werk op die ander omgewingsveranderlikes in. Elke nuwe stuk tegnologie of innovasie skep geleenthede en bedreigings in die omgewing; televisie het 'n bedreiging vir rolprente en koerante meegebring, maar terselfdertyd geleenthede vir kitsetes, satellietkommunikasie en die reklamebedryf geskep.

5.3.2 VERANDERING IN DIE EKONOMIESE OMGEWING

Na die tegnologie, wat primer vir verandering in die omgewing verantwoordelik is, volg die ekonomie, wat enersyds deur die tegnologie, die politiek en die sosiale en internasionale omgewings beïnvloed word, en andersyds weer hierdie veranderlikes beïnvloed. Deurentyd bring hierdie veranderlikes kruisbeïnvloeding in die ekonomiese groeikoers, indiensnemingspeil, die inkomste van verbruikers, die inflasiekoers en die algemene stand van die ekonomie mee, waar dié stand op tye van ekonomiese voor- of teenspoed dui. Uiteindelik hou dié ekonomiese kragte bepaalde implikasies in vir die onderneming en sy bestuur. Die vernaamste koppelvlakke tussen die ekonomiese omgewing en die onderneming is die ekonomiese groeikoers, die inkomste van verbruikers, inflasie, monetêre en fiskale beleid en skommelings van hierdie groothede. (Cronje de J. 1994:61).

5.3.3 VERANDERING IN DIE SOSIALE OMGEWING

Cronje de J. (1994:63) voer aan dat sosiale verandering die omgewingsveranderlike is wat waarskynlik die meeste aan kruisbeïnvloeding deur die ander veranderlikes, veral die tegnologie en die ekonomie, blootgestel word. Juis omdat dit die bestuur indirek deur die mens as verbruiker en werknemer raak, kan die uiteindelijke inwerking daarvan op die onderneming se strategie nie misken word nie.

Die mens is die produk van sy gemeenskap: as lid van 'n bepaalde gemeenskap, volk of bevolkingsgroep aanvaar hy die kultuur van dié gemeenskap, dit wil sê leer hy die taal, waardes, geloof, verwagtings, wette en gewoontes van sy gemeenskap aan. Die kultuur, of dan die somtotaal van 'n groep mense se lewenswyse,

beïnvloed die individu se lewenswyse, en dus word die verbruik nie alleen ekonomies as 'n funksie van inkomste verklaar nie, maar ook as 'n funksie van kultuur en sosiale verandering. Kultuur is egter nie staties nie: 'n gemeenskap se waardes, verwagtings, lewenswyse en gewoontes verander met verloop van tyd.

Te midde van hierdie verandering staan die onderneming. Enersyds dra dit tot sosiale verandering by, en andersyds moet die bestuur betyds die vernaamste trefpunte van sosiale strominge op die onderneming in oënskou neem.

5.3.4 VERANDERING IN DIE FISIESE OMGEWING

Volgens Cronje de J. (1994:66) behels die fisiese omgewing die beperkte hulpbronne waaruit die onderneming sy grondstowwe verkry, sowel as die omgewing waarin daar van afval ontslae geraak moet word. Dit is belangrik dat die onderneming 'n bewustheid van die fisiese omgewing ontwikkel, omdat dit die onderneming op verskillende maniere kan raak. Veral koppelvlakke wat geleenthede sowel as bedreigings vir die onderneming inhou, kan uitgesonder word, naamlik:

- 'n Wye verskeidenheid hulpbrontekorte soos grondstof-, energie- en voedseltekorte hou sekere implikasies vir die bestuur in.
- Die toenemende koste van energie het ook op die omgewing 'n invloed en hou geleenthede en bedreigings vir die onderneming in.
- Die toenemende koste van besoedeling met betrekking tot die prys wat dit die gemeenskap in die vorm van 'n vernietigde omgewing kos, sowel as die koste wat met die bestryding van besoedeling gepaard gaan, en die wette waaraan ondernemings in die opsig moet voldoen.
- Die vierde koppelvlak tussen die onderneming en die fisiese omgewing lê op die gebied van die omgewingswese, wat omskryf kan word as 'n georganiseerde beweging van inwoners en owerheidsinstellings wat hulle die beskerming van die mens se natuurlike omgewing ten doel stel.

5.3.5 VERANDERING IN DIE POLITIEKE-OWERHEIDSOMGEWING

Bestuursbesluite word deurentyd deur die verloop van 'n land se politiek geraak, veral die politieke stuwinge wat die regerende administrasie of dan die owerheid en sy instellings in die sakeomgewing veroorsaak. Die owerheid beïnvloed die sakeomgewing en die onderneming hoofsaaklik as 'n ordeskeppende instelling. Deur wette te promulgeer en af te dwing, skep die staat orde met maatreëls wat gewoonlik deur die politiek gerig word, en stuur hy die ekonomiese beleid in 'n sekere rigting (Cronje de J., 1994:68).

5.3.6 VERANDERING IN DIE INTERNASIONALE OMGEWING

Waar elk van die voorgaande omgewingsfaktore in mindere of meerdere mate 'n invloed op die sakeomgewing van elke onderneming uitoefen, raak die sakeomgewing meer kompleks met meer geleenthede en bedreigings indien 'n internasionale dimensie by elkeen van die omgewingsfaktore gevoeg word. Eweneens bevind ondernemings wat op internasionale gebied bedrywig is, hulle in 'n meer komplekse sakeomgewing omdat elke land oor unieke omgewingsfaktore beskik en sy tegnologie, ekonomiese kultuur, wette, politiek, markte en mededingendheid van dié van ander verskil. Veral internasionale en multinasionale ondernemings word deur internasionale stromings geraak (Cronje de J., 1994:68).

5.4 WEERSTAND TEEN VERANDERING EN DIE BESTUUR DAARVAN

Wanneer strategiese bestuur as 'n konsep in 'n onderneming ingefaseer word, kry die onderneming dikwels met weerstand te doen. Strategiese formulering en strategiese bestuur het te doen met rasonale feite en daar word daadwerklike riglyne gestel wat prosesse moet fasiliteer ten einde gestelde doelwitte te bereik. Die prosesse en sisteme wat uit die strategieformulering ontstaan, kan teen die historiese kultuur van die onderneming wees en die interne politieke spel en magstryd beïnvloed. 'n Natuurlike reaksie wat in die sosiale sisteem van die

onderneming ontstaan, is weerstand, eerder as om die uitdagings wat deur die omgewing gebied word te aanvaar en op langtermyn doelwitte te fokus. Hierdie reaksie word wêreldwyd waargeneem in ondernemings tydens die bekendstelling van veranderingstrategieë (Ansoff, 1987:235).

Volgens Smit & Cronje de J. (1995:252) ondervind die meeste pogings met betrekking tot verandering sekere vorms van werknemerweerstand. Verandering ontketen rasonale sowel as irrasionele emosionele gedrag as gevolg van die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan.

5.4.1 REDES VIR WEERSTAND

Volgens Smit & Cronje de J. (1995:252) kan die redes vir weerstand teen verandering soos volg saamgevat word, naamlik:

- Traagheid om weg te beweeg van die tradisionele manier van doen, en 'n begeerte om die status quo te handhaaf.
- Tydsberekening - indien verandering op 'n ongeleë tyd ingestel word, is dit moontlik dat weerstand ondervind sal word.
- Verrassingselement is die sleutelaspek tussen tydsberekening en ontvanklikheid. Indien die verandering skielik en onverwags gebeur, kan ekstreme en selfs radikale weerstand verwag word.
- Groepsdruk is algemeen waar werksgroepe weerstand bied teen nuwe idees. Selfs indien die individu nie sterk weerstand bied nie, kan 'n groep saamspan.
- Selfbelang kan 'n belangrike rol in die voorgenome veranderingsproses speel. Die verandering kan 'n bedreiging inhou vir die selfbelang van werknemers binne die onderneming.

- Onsekerheid is verreweg die belangrikste oorsaak van werknemerweerstand. In die lig van die dreigende verandering word werknemers angstig en senuweeagtig.
- Misverstand en gebrek aan vertroue kom voor waar die werknemers nie die veranderingsproses, redes daarvoor of die impak van die implikasies verstaan nie.
- Daar mag verskillende sienings met betrekking tot die spesifieke situasie bestaan.
- Wat ook al die heersende omstandighede gebeur is dit dat die inisieerders en geaffekteerde werknemers nie oor dieselfde inligting beskik nie.
- 'n Verdere verswarende faktor is sommige werknemers se lae toleransie met betrekking tot verandering en gevolglike weerstand daarteen.

Volgens Gordon (1993:680) kan die volgende faktore 'n rol speel in die weerstand van werknemers teen voorgestelde verandering, naamlik:

- Eerstens kom dit te voorskyn wanneer verandering die behoeftes, houdings en waardes van die ondernemingslede ignoreer.
- Tweedens staan die individu verandering teen omdat hulle te min inligting oor die verandering het, en nie weet wanneer, hoe of waarom dit gebeur nie.
- In die derde plek dink individue dat verandering nie werklik nodig is nie omdat hulle onderneming volgens hulle oordeel effektief funksioneer.
- Ten vierde het werknemers dikwels 'n 'ons-hulle' houding wat veroorsaak dat hulle die veranderingsagent as vyand sien.
- Vyfdens sien werknemers verandering as 'n bedreiging vir die status en sekuriteit van die toesighouer.
- In die sesde plek sien die werknemer verandering as 'n bedreiging vir hul eie verwagtinge, status en sekuriteit.

Volgens Kroon (1992:433) kan weerstand teen verandering spruit uit die volgende, naamlik:

- Min kennis, inligting of begrip vir die redes vir ontwikkeling, as gevolg van swak kommunikasie binne die onderneming.
- Bekende en voorspelbare situasies laat die individu veilig voel, terwyl veranderings in die individu se omgewing hom onseker, ongemaklik of bedreig laat voel.
- Weerstand kan die gevolg wees van bewuste, onbewuste of subjektiewe onsekerheid oor die oorsake en uitwerking van die verandering of wantroue teenoor bestuur.
- Onwilligheid om die bestaande prys te gee, byvoorbeeld voordele (salaris), status en mag.
- Kennis van swakhede in voorgestelde veranderings. Die nodige weerstand verwys na die kennis van potensiële probleme wat deur bestuur oorgesien word.
- Lae ontwikkelingspeil of veranderingsverdraagsaamheid dui daarop dat die persoon kognitief verstaan dat verandering noodsaaklik is, maar dit emosioneel nie kan aanvaar nie.

5.4.2 VERMINDERING VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING

Volgens Smit & Cronje de J. (1995:255) is die weerstand teen verandering 'n menslike reaksie. Die beperking van weerstand kan die tydperk vir die aanvaarding daarvan verkort, en verseker 'n spoedige herstel van werknemerproduktiwiteit. Die volgende stappe kan die weerstand teen verandering verminder, naamlik:

- Opvoeding en kommunikasie - die beste manier om weerstand te laat afneem, is om so vroeg as moontlik die veranderingsproses aan die betrokke persone

bekend te maak en hulle dan op te voed deur kommunikasie van die nodige inligting met betrekking tot die beplande verandering.

- Deelname en betrokkenheid - 'n gevoel van betrokkenheid as deel van deelnemende bestuur vervang weerstand met toewyding.
- Fasilitering en ondersteuning - dit verwys na heropleidingsprogramme en emosionele ondersteuning.
- Onderhandeling en ooreenkoms - dit behels waarborge teen verliese, byvoorbeeld onderhandeling met vakbonde.
- Manipulering en koöptering - dit is die isolering van 'n individu of 'n groep teen die weerstandsgebeure. Dit kan gedoen word deur inligting te weerhou of gebeure kunsmatig te beheer - 'n tipe manipulering van die situasie.
- Eksplisiete en implisiete dwang - hier gaan dit om dwang om by verandering aan te pas deur dreigemente soos terughouding van bevordering, afdankings en oorsplasinge. Dié metode word veral gebruik waar veranderings noodsaaklik is en vinnig moet geskied.

5.4.3 BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING

Volgens Coetsee (1989:49) kan weerstand teen verandering doeltreffend bestuur word deur die volgende, naamlik:

- Die diagnoseerling van 'n groep of onderneming se gereedheid tot verandering;
- Die identifikasie van spesifieke bronne van weerstand en gronde vir weerstand teen verandering of veranderingsprosedures;
- Die bepaling van spesifieke strategieë om spesifieke weerstandprobleme te hanteer; en

- Die toepassing van weerstandhiërargieë.

In die verlede is die meeste ondernemings in redelike stabiele omstandighede bedryf. As gevolg van eksterne faktore soos, byvoorbeeld, die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, met die gepaardgaande veranderingsproses met betrekking tot regstellende optrede, funksioneer ondernemings nou hoofsaaklik in 'n snel veranderende milieu.

Die navorser is van mening dat indien bestuur aanvaar dat werknemers verandering as 'n bedreiging ten opsigte van verwagtings en sekuriteit beleef, hulle ook sal insien dat regstellende optrede in die onderneming vir elkeen van die werknemers 'n potensiële bedreiging inhou. Deur die versigtige bestuur van die proses kan riglyne daargestel word wat 'n geleentheid vir die kweek van 'n positiewe ingesteldheid by werknemers skep.

5.5 DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE IN DIE VERANDERINGSPROSES

Volgens Hussey (1998:61) is kommunikasie uiters belangrik in alle verandering-situasies, insluitende waar deelneming nie noodsaaklik is nie. Hoe groter en ingewikkelder die veranderingsproses is, en hoe groter die getal mense wat deur die voorgestelde verandering geraak word, hoe groter is die behoefte aan 'n effektiewe kommunikasiestrategie om die veranderingsproses te ondersteun.

Volgens Alfred & Potter (1995:146) is effektiewe kommunikasie uiters noodsaaklik om te verseker dat werknemers en alle belangegroepe oor die beplande verandering ingelig word. Dit is uiters frustrerend vir belangegroepe om van buite ingelig te word met betrekking tot die verandering wat binne die onderneming beplan word.

Die rol wat effektiewe kommunikasie in die veranderingsproses speel, is soos volg, naamlik:

- Dit help om weerstand te verminder deur te verseker dat die proses deeglik verstaan word.
- Indien dit korrek aangepak word, sal werknemers voel dat bestuur hulle belange in ag geneem het.
- Indien daar 'n krisis ontstaan moet verseker word dat almal verstaan en sodoende kan die weerstand verminder word.
- Bestuur van menslike belange is fundamenteel tydens die veranderingsproses. Dit is nie moontlik sonder effektiewe kommunikasie nie (Hussey, 1998:62).

Volgens Hussey (1998:62) kan die volgende faktore in ag geneem word met die ontwikkeling van 'n kommunikasie-strategie, naamlik:

- Identifiseer die teikengroepe met wie gekommunikeer moet word.
- Besluit wat gekommunikeer moet word.
- Besluit op die tipe kommunikasie vir elke teikengroep.
- Toets of die boodskappe wat gekommunikeer word wel aan die vrae van die geaffekteerde persone aandag gee.
- Verseker dat ander kommunikasie van die onderneming nie dié spesifieke kommunikasie oor die veranderingsproses ondermyn nie (Hussey, 1998:62).

5.6 DIE ROL VAN REGSTELLEDE OPTREDE IN DIE VERANDERINGS-PROSES

Volgens Wingrove (1995:62) is verandering nie gerieflik nie en kan dit soms pynlik wees. Die waartoe die werksomgewing sal verander wanneer 'n suksesvolle regstellende-optrede-proses in plek is, moet nie onderskat word nie.

Dit is eenvoudig om oor verandering te teoretiseer. Verandering sal ongetwyfeld die ewewig binne die onderneming versteur. Verandering sal ongerief en ongemak veroorsaak vir die meeste werknemers in 'n ingebedde ondernemingskultuur.

Omdat ondernemings poog om een of ander vorm van ewewig te behou in terme van die wyse waarop hulle funksioneer, is daar 'n neiging om weerstand teen verandering te bied. Die aard en omvang van die verandering sal verseker 'n rol speel in die mate van weerstand.

Volgens Wingrove (1995:62) is dit van kardinale belang dat by die implementering van 'n regstellende-optrede-proses, daar kennis geneem moet word van die samestelling van die werknemers in die onderneming asook die tipe leierskap, omdat verandering implikasies het vir die kultuur, struktuur, strategieë, prosedures en stelsels. Die reaksie van werknemers ten opsigte van die veranderende omgewing moet prioriteit geniet aangesien dit die proses in ernstige gevaar kan stel.

Verandering beïnvloed mense op verskillende wyses in hulle aktiwiteit en om dié rede is dit moontlik dat hulle verskillend sal reageer op verandering, naamlik:

- **VREES EN ANGSTIGHEID**

- Negatiewe manifestasies:**

- 'n Realistiese vrees vir die onbekende.
 - Vrees vir 'n omgewing wat ongunstige verandering ondergaan.
 - 'n Gemaksonde wat bedreig word.
 - Vrees dat die situasie onbeheerbaar en katastrofies kan ontaard.

- Positiewe manifestasies:**

- Opgewondenheid en afwagting vir die uitdaging van die onbekende.
 - 'n Omgewing wat vernuwende verandering kan ondergaan.
 - Selfvertroue om toekomstige uitdagings te hanteer.

- **DISORIËNTASIE, EMOSIONELE VERLAMMING**

Negatiewe manifestasies:

- Gevoelens van ontwrigting.
- Verlamme emosionele proses wat rasonale besluitneming nadelig beïnvloed.
- Onvermoë om take te voltooi, lusteloosheid en gebrekkige belangstelling in die omgewing.

Positiewe manifestasies:

- Reoriëntering en die vind van 'n beter posisie binne die veranderende omgewing.
- Kreatiewe voorstelle en rasonale besluite om verandering te fasiliteer en sukses te verseker.
- Angstig om take te voltooi en aktiewe belangstelling in verdere ontwikkeling (Wingrove, 1995:64-65).

5.7 DIVERSITEIT BINNE DIE ONDERNEMING

5.7.1 INLEIDING TOT DIVERSITEIT IN DIE WERKPLEK

Volgens Ansari & Jackson (1996:11) is die onderwerp van kulturele diversiteit in die werkplek sensitief en bied dit 'n verskeidenheid uitdagings aan bestuurders in die onderneming. Die effektiewe bestuur van 'n kultureel diverse werksmag kan veranderings in die werksomgewing beteken, asook aanpassings in die bestaande reëls en regulasies, en magsdeling en besluitneming.

Volgens Ansari & Jackson (1996:11) weerspieël kulturele diversiteit op die eenvoudigste vlak die karaktereienskappe wat een individu kultureel verskillend maak van 'n ander. Kulturele verskille sluit in lewenspatrone, waardes, gelowe,

ideale en praktyke. Kulturele diversiteit sluit verskille tussen rasse, etnisiteit, oorsprong, taal en geloof in.

Dupont (1997:9) beweer dat diversiteit hoofsaaklik gaan oor verskille. Alhoewel menige ondernemings diversiteitopleiding vir hulle werknemers aanbied, is diversiteit nie werklik 'n vaardigheid of iets waarvoor opleiding gebied kan word nie. Volgens Dupont (1997:9) beteken diversiteit eenvouding 'verskille' tussen mense. Of diversiteit 'n bate of las binne die onderneming word, sal bloot afhang van die wyse waarop dit gebruik en bestuur word.

Diversiteit kan 'n onderneming 'n besliste voorsprong in die werkplek gee. Dit is nie slegs die 'onderdrukte' wat baat vind in die diverse omgewing nie. Almal baat by die diepte en moontlikhede wat diversiteit bied (Dupont, 1997:9).

Roodt (1999:8) beweer dat 'n gedagteverandering noodsaaklik is - 'n verandering van die gedagte dat diversiteit 'n bedreiging is en die reorganisering daarvan om 'n strategiese bate vir die onderneming te wees. Dit beteken kortliks 'n beweging vanaf die blote bestuur van diversiteit tot die ontwikkeling daarvan as een van die onderneming se mededingende voordele.

Diversiteit is multifaset van aard, en elke vorm van diversiteit het nie noodwendig dieselfde impak op die funksionering van die onderneming nie. Dit sou ook foutief wees om diversiteit as bloot of slegs rasse of etniese diversiteit te beskou (Roodt, 1999:10).

Die kritiese aspek vir die sukses van diversiteit in die werkplek is die skep van omstandighede waarbinne dit vir deelnemers aan die proses moontlik word om te ontdek dat hulle meer in gemeen het as wat hulle verdeel. In Suid-Afrika waar daar diepgaande skeidings bestaan, is dit een van die grootste uitdagings vir enige onderneming (Roodt, 1999:12).

Volgens Roodt (1999:14) dra diversiteit nie meer die beeld van verdeeldheid en ontwrigting nie. Dit kan verander word in 'n bron van krag. Diversiteit moet toegelaat word om te ontwikkel en erken word vir die hulpbron wat dit is en vir die mededingende voordeel wat dit die onderneming bied.

Suid-Afrikaanse ondernemings beplan hulle programme vir gelyke indiensneming volgens die vereistes van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en sommige implementeer diversiteitopleiding as 'n sleutelkomponent in hulle gelyke-indiensnemingstrategie. Weens Suid-Afrika se geskiedenis van rassese segregasie is diversiteitopleiding in sommige gevalle die eerste blootstelling van individue aan vraagstukke van diversiteit (Meyer, 1999:21).

Die navorser is van mening dat die benadering tot diversiteitopleiding die diversiteit-bestuursinisiatief kan maak of breek. Die proses van diversiteitopleiding kan om dié rede krities wees om te bepaal of die diversiteitopleidingsprogram effektief bydra tot die onderneming se strewe na diversiteitsbestuur en gelyke-indiensnemingdoelwitte.

Volgens Mbigi (1998:36) is Suid-Afrikaanse ondernemings op soek na die reënboogvisie met die gepaardgaande interafhanklike waardes deur die effektiewe diversiteitsbestuur en diversiteitsprogramme. Die fundamentele uitdaging vir ondernemings is die daarstelling van inklusiewe ondernemingsburgerskap waarbinne alle rasse 'n heenkome kan vind.

Volgens Van Aard (1995:3) plaas die gebruik van die inherente potensiaal wat in 'n heterogene werkgroep ingebed is groot uitdagings op die leierskap-, organisering- en kontrolevaardighede van enige onderneming se bestuurders.

Volgens Grossman (2003:21) is diversiteitsbestuur die nuutste hulpmiddel in die wêreld van rasseverhoudings. Die vraag ontstaan of dit die beste is. Terwyl hierdie verskuiwing plaasvind, meen kenners dat spanning in die werkplek nie weggaan nie. Diversiteit wat daarop gemik is om 'n werkmag te skep wat 'n spieëlbeeld vorm van

die bevolking en gemeenskap wat dit bedien, blyk meer inklusief te wees en minder bedreiging in te hou as regstellende optrede.

Verskeie ondernemings is betrokke by diversiteitsbestuur. Die rede daarvoor is nie dwang nie maar weens die besef dat om globaal te kan meeding dit ook noodsaaklik is dat globaal werwing gedoen moet word (Kitts, 2002).

5.7.2 BESTUUR VAN DIVERSITEIT IN DIE WERKPLEK

Volgens Ansari & Jackson (1996:73) is 'n positiewe ingesteldheid noodsaaklik vir die bestuur van diversiteit. Dit is nodig dat bestuur 'n beleid volg van gelyke geleenthede vir alle kulture, maar dat hulle tog ook die beperkinge in ag moet neem wat inherent is aan elke kultuur. 'n Goed beplande diversiteitsbeleid en program van aksie behoort tot gevolg te hê dat daar gelyke geleenthede tot werk en loopbaanontwikkeling in die onderneming bestaan. Met hierdie nuwe toegangsmoontlikhede behoort daar 'n verandering te ontstaan in die algemene profiel van personeel, in die besonder wat betref ras, geslag en gestremtheid.

Bestuur van diversiteit beteken nie om voor te gee dat alle kulture gelyk is nie, maar dit gaan daaroor om aan die negatiewe verwagtings en negatiewe persepsies oor veral swart kulture en swart mense aandag te skenk. Dit is belangrik dat die onderneming moet toesien dat alle werknemers se volle potensiaal ontwikkel moet word ten spyte van kultuur of politieke siening.

Die implementering van indiensneming billikheid wetgewing gee aanleiding tot 'n werksmag wat divers in ras, kultuur en geslag is. 'n Diverse werksmag wat effektief bestuur word hou groot potensiaal en voordele vir werkgewers in (Tinarelli, 2000:129).

Die navorser is van mening dat dit van uiterste belang is dat werknemers bewus moet wees van die kultuurverskille en nie net 'n wedersydse begrip toon nie, maar

dat daar ook nodige respek vir die kultuurverskille tussen die verskillende bevolkingsgroepe moet bestaan. Indien regstellende optrede billik, objektief en konsekwent toegepas word, sal dit ook 'n positiewe invloed op diversiteit binne die onderneming hê.

Volgens Qunta (1995:44) sal 'n suksesvolle diversiteitsprogram ook kyk nie die verskillende bestuurstyle van blankes en swartes. Hierdie is 'n vereiste wanneer ondernemings regstellende-optrede-programme aanvaar wat tot die indiensneming van meer swart werknemers lei. Daar is twee belangrike aangeleenthede waarna gekyk moet word, naamlik:

- Menslikehulpbronkonsultante is geneig om materiaal voor te berei om die blankes te help om in te skakel by die swart werkers in hulle midde. Die fokus is op die nood van blankes en nie noodwendig op dié van swart werknemers nie.
- Menslikehulpbronkonsultante se benadering is oorversigtig en kom bykans apologeties voor. Hulle slaag nie altyd daarin om reguit en direk te wees aangaande die noodsaaklikheid ten opsigte van verandering in houdings en die infrastruktuur nie. Dit is wel nodig om diplomaties te wees, oortuiging is beter as konfrontasie, maar oorversigtigheid kan daartoe lei dat probleme nie duidelik uitgewys word sodat die onderneming en ander belangegroepes daarby baat kan vind nie.

Volgens Thomas (1998:94) is die bestuur van werknemerdiversiteit uiteraard goeie menslike bestuur. Dit is 'n vaardigheid wat by bestuur op alle vlakke ontwikkel kan word deur 'n kombinasie van opleiding en ervaring. Dit is egter belangrik dat dit vanaf topbestuur gelei moet word. Die leiding van diversiteit is die verbintenis van bestuur op alle vlakke binne die onderneming en getuienis daarvan moet in die ondernemingstransformasie gevind word.

Sentraal tot die effektiewe leierskap van diversiteit geskep deur gelyke-indiensnemingsprogramme, is die daarstelling van 'gesonde besigheidsbeginsels' wat die bereiking van ondernemingsdoelwitte aan diversiteit bind (Thomas, 1998:95).

Volgens Thomas (1998:95) vorm 'n deel van die besigheidsbeginsels om diversiteit te aanvaar die negatiewe effekte op die onderneming indien die diverse werknemers se potensiaal nie ten volle benut word nie. Ander algemene besigheidsbeginsels is soos volg, naamlik:

- Die gebruikmaking van vaardighede wat voorheen nie beskikbaar was nie.
- Gebruik van ondernemingskreatiwiteit en probleemoplossing.
- Vinnige en effektiewe reaksie met betrekking tot gediversifiseerde markte en die bestuur van produktiewe verhoudinge met diverse kliënte, verskaffers en verspreiders.
- Bevordering van 'n kultuur van inklusiwiteit wat krities is met betrekking tot 'n verbintenis tot totale kwaliteit.
- Ten volle en effektiewe benutting van alle werknemers.
- Bevordering van die onderneming se buigzaamheid en aanpasbaarheid.
- Bevordering van spanprestasie.
- Ontwikkeling van 'n reputasie as werkgever van formaat en trek en behou daardeur die beste beskikbare talent in die werksomgewing.

5.7.2.1 FAKTORE VIR DIE SUKSESVOLLE BESTUUR VAN 'N KULTUREEL DIVERSE WERKSGROEP

Ansari & Jackson (1996:7) is van mening dat die suksesvolle bestuur van 'n kultureel diverse werksgroep grootliks sal afhang van 'n aantal faktore wat verband hou met die aard van die onderneming en die konteks waarbinne dit werksaam is. Faktore wat aandag kan geniet, sal afhang van die vlak van die huidige kennis en bewustheid van bestuur en werknemers met betrekking tot diversiteit, naamlik:

- agtergrond van werwing en keuring;

- bestaan daar enige taal- en/of ander kommunikasieprobleme?;
- tot watter mate en vir hoe lank is 'n gelyke-geleentheidsbeleid in plek binne die onderneming?;
- is enige opleiding vir bestuur en werknemers aangebied?;
- is enige veranderinge ingestel om 'n omgewing te skep waarbinne 'n kultureel diverse werksmag tot sy volle potensiaal kan presteer?; en
- die algemene ekonomiese omgewing en klimaat in die land.

5.7.2.2 OMSKRYWING VAN DIVERSITEIT AS BEPLANDE BESTUURSPROSES

Thomas (1996:10) definieer die bestuur van diversiteit as 'n beplande, sistematiese en komprehensiewe bestuursproses vir die ontwikkeling van 'n ondernemingsomgewing waarbinne alle werknemers, met hulle ooreenkomste en verskille, tot die strategiese en mededingende voordeel van die onderneming kan bydra, en waar niemand uitgesluit word op grond van faktore wat nie aan produktiwiteit gekoppel is nie. Die proses van die bestuur van diversiteit is:

- 'n metode om 'n ondernemingsomgewing te skep wat konstruktiewe regstellende-optrede-programme bevorder;
- gekoppel aan individuele en interpersoonlike intervensies;
- gekoppel aan opleiding en ontwikkeling; en
- gekoppel aan gesonde besigheidsbeginsels wat die bereiking van ondernemingdoelwitte verseker.

Kemp (1994:31) stel voor dat bestuurders/toesighouers die volgende aanleer en toepas as hulle regstellende optrede en die bestuur van diversiteit suksesvol wil maak, naamlik:

- Vaardighede om suksesvol met ondergeskiktes te werk om hulle sodoende deel van die onderneming te maak (integreer) sodat hulle toegewyd aan en gebonde tot die onderneming en sy doelwitte voel.
- Die vaardighede om prestasie te bestuur sodat alle werknemers gemotiveer is om te presteer om sodoende te verhoed dat standarde toegelaat word om te verlaag.

Volgens Human & Bowmaker-Falconer (1992:27) hoor en sien ons voortdurend programme om diversiteit te bestuur. Ons hoor egter selde van programme om 'gemeenskaplikhede' te bestuur – dit wil sê om dinge wat ons in gemeen het, te bestuur.

Diversiteitbestuursprogramme kan ons ook verblind met betrekking tot verskille binne dieselfde groepe. Nie alle Afrikaners is kultureel dieselfde nie, so ook nie die Engelse Suid-Afrikaners, Jode of Swart mense nie. Die punt is dat dit belangrik is om vaardighede aan te leer om mense te bestuur om respek vir individuele gemeenskaplikhede sowel as verskille te toon.

5.7.2.3 STAPPE IN DIE BESTUUR VAN DIVERSITEITSGROEPE

Ansari & Jackson (1996:119) stel die volgende stappe voor in die bestuur van diversiteitsgroepe, naamlik:

- Verseker dat die onderneming 'n diversiteitsbeleid in plek het. Hierdie beleid moet die onderneming se verbintenis tot kultuurdiversiteit duidelik uitspel en in die besonder op grond van kultuur, ras, geslag, gestremdheid, seksuele oriëntasie of ouderdom, en hierdie beleid moet aan alle werknemers in die onderneming gekommunikeer word.
- Daar moet verseker word dat die onderneming 'n beleid in plek het om 'n klimaat binne die onderneming te skep wat vry is van alle vorme van teistering. Hierdie

beleid moet duidelik uitspel wat dit behels, met ander woorde, wat word beskou as teistering met voorbeelde van wat sodanige teistering kan behels. Hierdie beleid moet aan werknemers gekommunikeer word met duidelike riglyne van optrede in die geval van teistering.

- 'n Struktuur moet ontwikkel word om toesig en beheer uit te oefen oor die implementering van alle beleid in die onderneming. Hierdie struktuur moet toepaslik wees en voldoen aan die onderneming se behoeftes om sodoende die beleid toepaslik te ondersteun. 'n Voorbeeld is 'n komitee of werkgroep wat deur 'n senior bestuurder beheer word.
- Huidige praktyke moet, indien nodig, hersien word, naamlik:
 - werwing en keuring;
 - diensvoorwaardes vir werknemers;
 - bevorderingsmoontlikhede;
 - toegang tot opleidingsgeleenthede;
 - werksure;
 - griewe en dissiplinêre prosedures;
- Stel 'n etniese monitor saam. Gedurende die eerste fase moet die seniorbestuurspan besluit waarvoor die inligting gebruik sal word. Sodra die besluit in plek is, moet daar besluit word watter etniese kategorieë gebruik sal word. Hierdie inligting kan aangewend word om werwing en keuring te monitor, die opstel van ooreenkomste met gemeenskapsorganisasies, opvoedkundige instellings en die ontwikkeling en opleiding van werknemers en die gemeenskap.
- Implementeer 'n opleidingsprogram met betrekking tot diversiteit in die werkplek vir bestuur sowel as werknemers. Voorbeelde kan soos volg wees, naamlik:
 - diversiteit (verskeidenheid) in werwing en keuring vir alle personeel wat betrokke is by die werwing- en keuringsproses;
 - gelykheid en diversiteitsbewustheid (alle personeel);

- bestuur van 'n diverse groep (toesighouers en bestuurders);
 - persoonlike effektiwiteit in die werkplek; en
 - bestuurontwikkelingsprogram.
- Ontwikkel en implementeer 'n mentorstelsel. Die samestelling van 'n mentorstelsel moet oorweeg word indien dit wel nodig blyk te wees.

Volgens Kemp (1994:26) is opheffing as deel van diversiteit dat verskillende werknemers verskillend bestuur moet word en dat elke individu op 'n unieke manier hanteer moet word. Om uitvoering hieraan te gee, impliseer die volgende, naamlik:

- begrip vir individuele behoeftes;
- begrip vir faktore wat behoeftes motiveer;
- begrip vir faktore wat werknemers motiveer;
- goeie luistervaardighede;
- begrip vir kultuur en gevoelens;
- onpartydigheid; en
- aanvaarding van werknemers wat onderling verskil.

Die bestuur van diversiteit met die gepaardgaande skep van 'n positiewe omgewing, verg verbintenis van bestuur, en geen tegniek, of strategie sal slaag indien die volle samewerking van alle werknemers nie verkry word nie. Bestuur moet oor die vermoë beskik om effektief met mense te werk om hulle saam te snoer in 'n eenheid ter ondersteuning van die ondernemingdoelwitte. Die vermoë om prestasie te bestuur en te voorkom dat standarde verlaag, is 'n belangrike middel tot suksesvolle opheffing.

5.7.2.4 RIGLYNE VIR BESTUURDERS VAN DIVERSITEIT

Volgens Kemp (1994:27) is die volgende riglyne wat deur bestuurders van diversiteit in gedagte gehou kan word, naamlik:

- Werknemers moet toegelaat word om besprekings te hou oor sake wat hulle pla met betrekking tot ander groepe. Laat hulle toe om sensitiewe onderwerpe openlik te bespreek.
- Wees bewus van gedeelde waardes. Verseker dat dit nie met gedeelde visie verwar word nie. Bestuur polarisasie aangesien dit aandag skenk aan die ongedeelde waardes.
- Daag blankes uit om te erken dat hulle ook slagoffers van apartheid was, dat hulle gemanipuleer is en dat hulle nie toegelaat is om 'n onbevooroordeelde en objektiewe keuse te maak nie.

5.7.2.5 VOORVEREISTES VIR BESTUUR VAN DIVERSITEIT

Fuhr (1992:31) noem die volgende voorvereistes vir die suksesvolle bestuur van diversiteit, naamlik:

- Bepaal wat werknemers verlang en reageer op hulle versoeke op 'n wyse wat billikheid, konsekwentheid en 'n werklike besorgdheid vir hulle welstand weerspieël.
- Poog om begrip te toon vir die politieke, sosiale en ideologiese kompleksiteit van alle werknemers binne die onderneming.
- Bevorder 'n onderlinge bewustheid en aanvaarding van individuele verskille. Onderzoek die moontlikhede om die verskille in bates te omskep.

- Erken die diverse behoeftes en aspirasies van alle werknemers en maak voorsiening vir die verskeidenheid konflikerende prioriteite en doelwitte van individue.
- Moet onder geen omstandighede diskriminasie en rassisme ignoreer nie. Gee onmiddellik daaraan aandag en wis dit met wortel en tak uit.
- Moenie nie historiese gebeurtenisse ignoreer nie, toon begrip vir werknemers se gevoelens met betrekking tot spesifieke gebeurtenisse.
- Erken die bestaan van diversiteit en die gepaardgaande sosiale, kulturele, politieke en ideologiese waardes, met die besef dat elkeen, ongeag wie ook al, 'n wettige plek binne die onderneming sowel as die samelewing het.
- 'n Gesindheidsverandering by blanke bestuur en swart werknemers is noodsaaklik. Die swart werknemer moet ontwikkel word sodat die gevoel van bekwaamheid en selfwaarde vir elke individu 'n werklikheid word.

5.8 SAMEVATTING

Met die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, nr. 97 van 1998, is daar groot uitdagings wat in die sakeomgewing aan bestuur gestel word. Verandering en die bestuur daarvan is 'n term waarmee Suid-Afrikaners toenemend gekonfronteer word.

In ooreenstemming met die globale skuif is daar ook 'n waarneembare verandering in die aard van die samestelling van die werksmag. Werknemers beskik oor beter kwalifikasies en vaardighede en veral in die Suid-Afrikaanse konteks aspireer die werknemers daartoe. Daar bestaan 'n groter gewaarwording van regte en werknemers openbaar toenemend 'n sterk gevoel vir demokrasie, etiese en deursigtige bestuur asook sosiale verantwoordelikheid.

Die daarstelling van effektiewe kommunikasie is die kern vir die sukses van enige veranderingsproses. Dit is veral deur middel van kommunikasie wat bestuur kan verseker dat alle belanghebbendes altyd ten volle ingelig is oor die veranderingsproses en huidige stand daarvan. Tweerigtingkommunikasie moet aangemoedig word om te verseker dat daar 'n vloei van inligting in beide rigtings bestaan.

Suid-Afrikaanse ondernemings moet ernstig daarteen waak dat die regstellende-optrede-proses nie net gesien moet word as 'n vinnige veranderingsproses nie. Dit is belangrik dat hierdie veranderingsproses 'n deel moet vorm van 'n totale paradigma-skuif wat ook die herstrukturering van die magsverhouding insluit.

Die veranderingsproses is nie net bloot die verantwoordelikheid van bestuur nie. Dit is 'n gesamentlike poging wat die werknemers insluit wat as sulks ook 'n drastiese verandering in perspektief en houding moet ondergaan. Werknemers is ook self verantwoordelik vir die kwaliteit van hulle eie lewe. Die werknemer van die toekoms, soos die bestuurder van die toekoms, se fokus sal moet verskuif van die onmiddellike termyn na die langer termyn en moet pro-aktief optree. Voortdurende selfontwikkeling van vaardighede is onontbeerlik vir die toekoms.

In enige veranderingsproses is dit belangrik dat bestuur sal besef dat daar weerstand teen die beplande verandering kan opbou en indien dit nie effektief bestuur word nie, kan dit katastrofies vir die arbeidsverhoudinge en dus die onderneming as sodanig wees. Verandering ontketen rasionele en irrasionele emosionele gedrag as gevolg van die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan. Die proses behoort fyn beplan te word en die strategie wat gevolg sal word, moet noukeurig beplan word en moet met alle belanghebbendes gekonsulteer word.

In die geval van Suid-Afrika, waar groot veranderinge in die omgewing, gemeenskap en binne die ondernemings plaasvind is bekwame rolspelers noodsaaklik. Suksesvolle verandering vereis 'n nuwe geslag leiers met visie en 'n verbintenis tot verandering en regstellende optrede. 'n Kulturele verandering of verskuiwing in die diversiteitsamestelling van die onderneming se werksmag sal 'n verandering binne

die onderneming genoodsaak en sal noodwendig 'n uitwerking op die arbeidsverhoudinge binne die onderneming hê.

Regstellende optrede as veranderingsproses kan pynlik wees. Die werksomgewing sal verander en die rol daarvan moet nie onderskat word nie. Verandering sal ongetwyfeld die ewewig binne die onderneming versteur. By die implementering van die regstellende-optrede-proses moet daar kennis geneem word van die samestelling van die werknemers in die onderneming asook die tipe leierskap, kultuur, struktuur, strategieë, prosedures en stelsels. Die reaksie van werknemers ten opsigte van die veranderende omgewing moet prioriteit geniet aangesien dit die sukses van die proses in gevaar kan stel.

Met die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, word bestuur gekonfronteer met 'n toenemende verandering in die kulturele diversiteit van die onderneming se arbeidsmag. Daar moet weg beweeg word van die siening dat diversiteit 'n bedreiging inhou en dit moet herorganiseer word sodat dit as strategiese bate vir die onderneming benut kan word. Diversiteit moet toegelaat word om te ontwikkel en erken word as hulpbron vir die mededingende voordeel wat dit die onderneming bied.

Die bestuur van diversiteit, met die gepaardgaande skep van 'n positiewe werksomgewing, verg verbintenis van bestuur, en geen tegniek of strategie sal slaag indien die volle samewerking van alle werknemers op alle vlakke nie verkry word nie.

HOOFSTUK 6

ONGELYKHEDE EN DISKRIMINASIE IN DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK

6.1 INLEIDING

In die verlede het Suid-Afrika die ontwikkeling van menslike hulpbronne ernstig verwaarloos. Onderwys en opleiding, veral dié van swartes, het agterweë gebly en die land ervaar tans die gevolge daarvan. Daar bestaan ook verskeie ander redes vir die opvoedkundige en opleidingsprobleme wat in Suid-Afrika ervaar word, naamlik onder andere, die oneweredige verspreiding van hulpbronne, die gebrek aan hulpbronne, ongunstige onderwysomgewing en die onvermoë om die tipe vaardighede te verskaf wat deur die Suid-Afrikaanse ekonomie benodig word.

Volgens Barker (2003:8) het opleiding ook nie die nodige aandag geniet nie. Suid-Afrikaanse ondernemings spandeer ongeveer 3,3 persent van hulle totale salaris-pakket aan opleiding, in vergelyking met baie hoër syfers van ons grootste handels-vennote. 'n Vaardigheidsontwikkelingstrategie is bekend gestel om aan hierdie tekortkominge aandag te skenk.

Diskriminasie was 'n besonder belangrike rede vir die onderbenutting van die vaardighede en hulpbronne in die land. Daar bestaan verskeie aanduidings van moontlike diskriminasie, hetsy 'voor-die-mark' diskriminasie (swak gehalte onderwys vir sekere groepe), of 'binne-die-mark' diskriminasie (sekere posisies slegs vir blankes gereserveer). Suid-Afrika ervaar onderwys- en opleidingsongelykhede. Dit is 'n erkende feit dat die deursnee swart Suid-Afrikaner oor die algemeen oor laer onderwyskwalifikasies as blankes beskik. Loon- en inkomste-ongelykhede bestaan deurdat gedifferensieerde vergoeding vir dieselfde betrekking betaal is, en beroepsongelykhede bestaan waar blankes die hoogsgeskoolde betrekkingsoorheers (Barker, 2003:9).

Soos hierbo aangedui, is 'n belangrike rede vir dié ongelykhede die ongelyke toegang tot beroepsgeleenthede. Ander bydraers tot ongelykhede op die basis van ras en geslag is ongelyke onderwyskwalifikasies, beroepe, plattelandse/stedelike verdeling, huishoudelike demografie en beroepstatus.

Griffiths & Jones (1980:143) verskaf 'n uitgebreide bespreking van statutêre diskriminasie in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark. Die meeste van hierdie diskriminerende maatreëls is egter gedurende die tagtiger jare afgeskaf. Die effek van hierdie maatreëls kan egter nog duidelik gesien en gevoel word.

Die navorser is van mening dat die onderverteengewording van vakmanne, toesig-houding-, bestuurs- en verskeie ander posisies hoofsaaklik aan hierdie maatreëls toegeskryf kan word.

6.2 OMSKRYWING EN SOORTE DISKRIMINASIE IN DIE ARBEIDSMARK

Barker & Holtzhausen (1996:15) beskryf arbeidsmarkdiskriminasie as die minderwaardige behandeling van sommige werknemers, soos byvoorbeeld, vroue of swart mans met betrekking tot ondernemingsbeleid of -praktyk, deur faktore wat nie verbonde is aan die arbeidsmark nie. McConnell & Brue (1989:314) omskryf ekonomiese diskriminasie soos volg: 'Ekonomiese diskriminasie bestaan indien vroue of ander spesifieke groepe werknemers - wat oor dieselfde vaardighede, opleiding, onderwys en ervaring as blanke werknemers beskik - minderwaardige behandeling ontvang met betrekking tot aanstellings, beroepstoegang, bevordering en vergoeding'. Fearn (1981:168) beweer dat ekonomiese diskriminasie verwys na die verskille in die hantering van vergoeding, indiensneming en opleiding wat nie gebaseer is op die koste van verwagte kosteverskille of verskille in produktiwiteit of verwagte produktiwiteit nie.

Volgens McConnell & Brue (1989:315) bestaan daar vier moontlike vorms van arbeidsmarkdiskriminasie, naamlik:

- Menslikekapitaaldiskriminasie is diskriminasie met betrekking tot onderwys en opleiding wat ook beperkte toegang of minderwaardige onderwys insluit.
- Indiensnemingdiskriminasie ontstaan indien sekere groepe 'n ongelyke deel van die las van werkloosheid moet dra.
- Loondiskriminasie bestaan indien werknemers, wat aan sekere groepe behoort, laer besoldiging ontvang as lede van ander groepe wat dieselfde werk verrig.
- Beroepsdiskriminasie ontstaan indien spesifieke groepe onderverteenvoordig is in hoë vaardigheidsberoepes alhoewel hulle wel oor dieselfde vaardighede as die ander groep beskik en ook oor die nodige kwalifikasies beskik.

6.3 ONGELYKHEDE IN DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK

Volgens Barker (2003:274) word die Suid-Afrikaanse arbeidsmark deur ernstige ongelykhede gekenmerk. In sommige van hierdie gevalle sal die ongelykhede as gevolg van onbillike diskriminasie wees. Dit is egter nie altyd die geval nie. Volgens Barker (2003:109-112) speel die volgende faktore 'n belangrike rol in die ongelykheid in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark, naamlik:

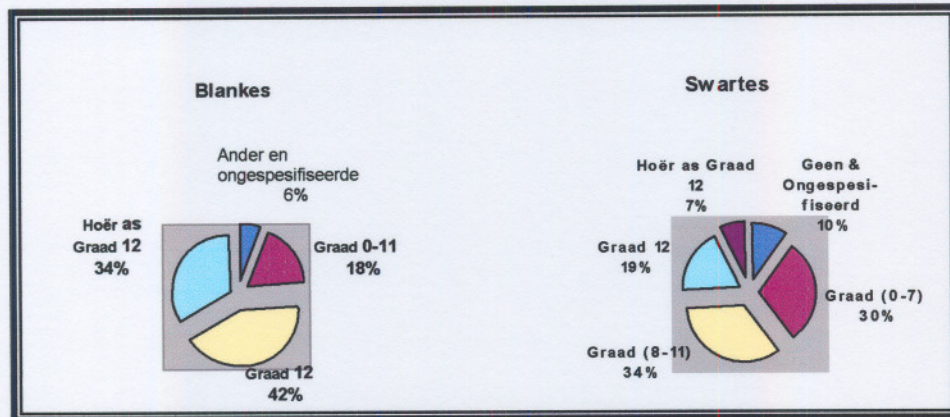
- Diskriminasie.
- Verskille in onderwysstandaarde.
- Intersektorale verskille.
- Mate van vakbondbetrokkenheid.
- Grootte van die onderneming.
- Onderwys en ervaring.
- Werksomgewing.
- Beroepsverskille.

6.3.1 ONDERWYS

'n Belangrike aanwyser van die uiteenlopende effekte van die diskriminerende onderwysstelsel van die verlede is die opvoedkundige vlakke van blanke en swart Suid-Afrikaners.

Tabel 6.1

Opvoedkundige vlak van die Blanke- en Swart ekonomies aktiewe bevolking, 2001



Bron: Statistiek Suid-Afrika (2001).

Volgens tabel 6.1 het slegs 26% van die swart ekonomies aktiewe bevolking in 2001 oor 'n graad 12 (matriek) of hoër onderwyskwalifikasie beskik, teenoor die 76% van die blanke. Daar was egter 'n belowende toename in die opvoedkundige vlakke oor die afgelope tyd. Volgens Statistiek Suid-Afrika (1991) het 5% van alle swart, Kleurling en Asiër werknemers ten minste oor 'n graad 10-opvoedkundige kwalifikasie in 1970 beskik, terwyl dit in 2001 toegeneem het na 26% wat ten minste oor 'n graad 12-kwalifikasie beskik het.

Volgens Barker (2003:276) het die volgende tekortkominge 'n belangrike rol in die ongelykhede in Suid-Afrika gespeel, naamlik:

- Daar het groot verskille bestaan in die per capita-uitgawe tussen blanke en swart leerders. Die uitgawe vir swart leerders het ongeveer uit een derde bestaan van

dié van blanke leerders. Alhoewel diskriminasie die belangrikste rede was vir hierdie ongelykhede, het die baie hoër persentasie swart leerders teenoor die blanke leerders in primêre skole, 'n bydaende rol gespeel. Primêre skole vereis 'n laer per capita-uitgawe as byvoorbeeld sekondêre skole.

- Die opvoeders van hoofsaaklik swart leerders was in baie gevalle ongekwalifiseerd of ondergekwalifiseerd en het dus laer vergoeding as die opvoeders ontvang van hoofsaaklik blanke leerders wat ten minste gekwalifiseerd of hoër gekwalifiseerd was.
- Ongekwalifiseerde of ondergekwalifiseerde opvoeders was een van die belangrikste redes vir die minderwaardige swart onderwys waarna daar verwys word as voor-die-mark diskriminasie.
- Die opvoeder/leerder-ratio in swart skole was ook baie hoër as in blanke skole en dit het bygedra tot die swak onderwys. Die afnemende geboortesifer van blanke leerders teenoor die skerp stygende geboortesifer van swart leerders het ook 'n rol gespeel in die verskille tussen die opvoeder/leerder-ratio in ras gebaseerde klasse.
- Die onderwysstelsel het nie bygehou met die stygende getal leerders nie en die onderwysstandaarde het gevolglik skerp gedaal.
- Stygende vlakke van onrus en ontwigting in veral die swart onderwysstelsel het tot 'n daling in die kwaliteit van onderwys bygedra.

6.3.2 INDIENSNEMING- EN WERKLOOSHEIDONGELYKHEDE

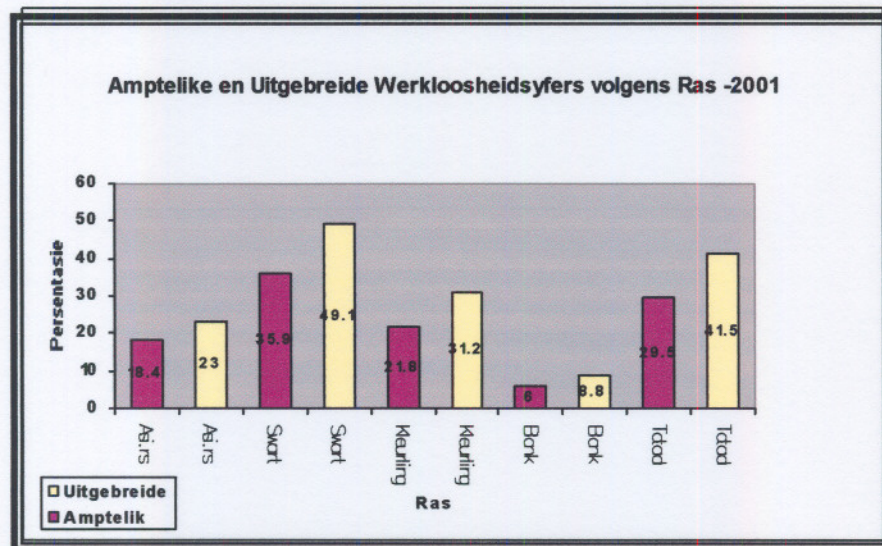
Volgens Statistiek Suid-Afrika (2001) is die werkloosheidsyfer veel hoër onder swart Suid-Afrikaners as byvoorbeeld blankes. Swart Suid-Afrikaners se amptelike werkloosheidsyfer was in 2001 ongeveer 36% (sien tabel 6.2) terwyl die werkloosheid-syfer in 2001 ongeveer 6% onder blankes was. Die uitgebreide syfer onder swartes was 49% as gevolg van die hoë getal swartes in veral die landelike gebiede wat nie by die amptelike werkloosheidsyfer ingereken is nie.

Volgens Barker (2003:277) is dit ook duidelik dat vroue die ongelyke las van die werkloosheids-probleem in Suid-Afrika dra. Blanke vroue verteenwoordig twee derdes van die totale blanke werkloosheid, maar vorm slegs een derde van die land se blanke ekonomies aktiewe bevolking. Die uitgebreide werkloosheidsyfer by swart vroue is konstant veel hoër as die van swart mans. Die werkloosheidsyfer onder swart vroue is hoër as 50% in vergelyking met die ongeveer 40% onder swart mans.

Die navorser is van mening dat dit egter moeilik is om die omvang van die stryd van vroue as gevolg van werkloosheid te bepaal, aangesien dit slegs bepaal kan word indien inligting beskikbaar is oor alternatiewe inkomstebronne, die grootte van gesinne wat geaffekteer word en die aantal werklose vroue wat aan die hoof van 'n gesin staan.

Die navorser is ook van mening dat alhoewel diskriminasie 'n belangrike rede vir die verskille in werkloosheidvlakke tussen blankes en swartes is, daar in gedagte gehou moet word dat ongelykhede in indiensneming baie nou verbonde is aan die ongelykhede wat in onderwys bestaan het, ongelyke bevolkingsaanwas en die vlakke van verstedeliking.

Tabel 6.2



Bron: Barker (2003:277).

Volgens Barker (2003:278) beskik swartes oor laer onderwyskwalifikasies as blankes en terselfdertyd het hulle getalle skerp toegeneem. Om dié redes kan dit verwag word dat die werkloosheidsyfer onder swartes hoër sal wees as onder die blankes. Bydraend is ook die feit dat swartes die groep is met die laagste verstedelikingskoers en dat die indiensnemingkoers onder hulle laer sal wees weens die meer beperkte indiensnemingsmoontlikhede in die plattelandse gebiede.

Die navorser is van mening dat indien daar gepoog word om indiensnemings-diskriminasie uit te skakel, die bogenoemde oorsake daarvan aandag moet ontvang.

6.3.3 LOON- EN INKOMSTE-ONGELYKHEDE

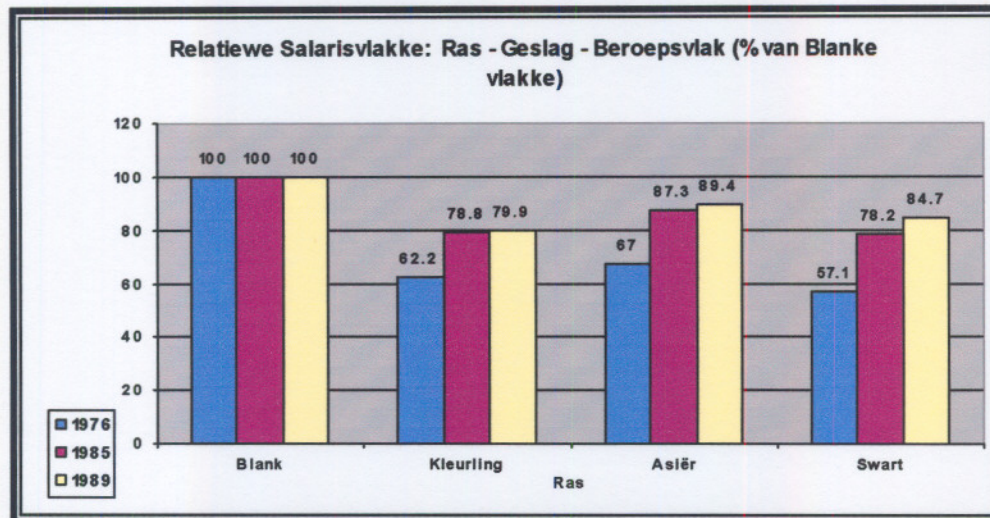
6.3.3.1 LOONONGELYKHEDE

Die Suid-Afrikaanse Reserwebank (2002:3) verklaar dat loonongelykheid nie slegs in Suid-Afrika voorkom nie. Daar was ook gedurende die 1980's en 1990's 'n skerp toename in die Verenigde State van Amerika en die Verenigde Koninkryk en 'n matige toename in Japan.

Volgens die navorser bestaan daar geen twyfel nie dat daar skerp loonverskille tussen die onderskeie rassegroepe bestaan het nie. Die gemiddelde inkomste in 1997 van swartes was ongeveer 37% van dié van blankes. Die belangrike rede hiervoor is dat die verskille in gemiddelde inkomste in berekening gebring word. Blankes beklee oor die algemeen die meer senior posisies en dit is dus te wagte dat hulle gemiddelde inkomste hoër as dié van swartes sal wees. Alhoewel dit moontlik 'n ander vorm van diskriminasie mag wees, kan inkomsteverskille slegs behoorlik bepaal word indien die inkomste van werknemers van dieselfde geslag en beroepsvlak vergelyk word. In tabel 6.3 vergelyk die navorser dié inligting en word dit duidelik dat rasgebaseerde inkomste reeds tot 'n groot mate gedurende die 1980's afgeneem het.

Moll (soos in Van der Berg & Bhorat, 1999:12) kom tot dieselfde slotsom, naamlik dat die totale diskriminasie van swart lone vanaf 20% in 1990 tot 12% in 1993 gedaal het.

Tabel 6.3



Bron: Navorsers.

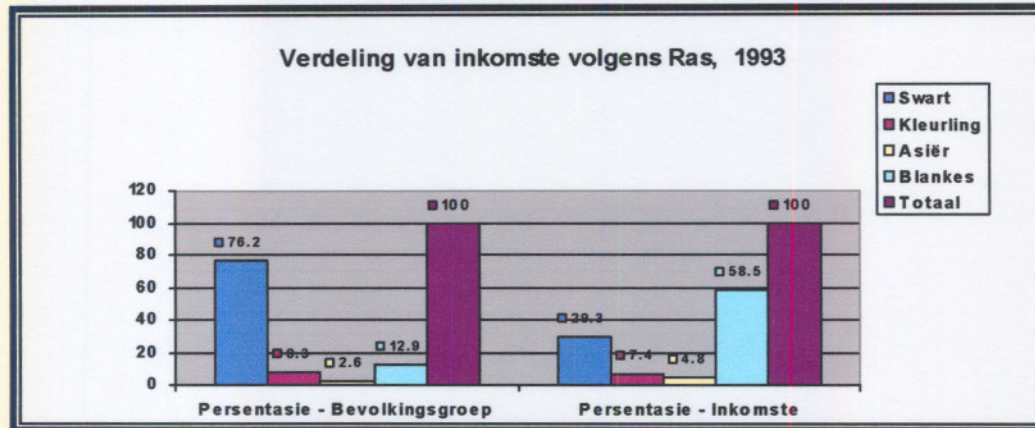
Volgens die Suid-Afrikaanse Reserwebank (2002:3) het die vergoedingsamepersingsbeleid van vakbonde aanleiding gegee tot laer vlakke van ongelykhede in vakbondsektore as, byvoorbeeld, nievakbondsektore. Aangesien vakbonde die gemiddelde inkomste relatief tussen vakbondsektore en nievakbondsektore verhoog het, kan dit die ongelykheid tussen dié sektore verhoog.

6.3.3.2 TOTALE INKOMSTE-ONGELYKHEDE

Volgens Simkins (soos in McGrath & Whiteford 1994:2) toon vroeëre studies dat Suid-Afrika die mees oneweredige inkomsteverspreiding ter wêreld gehad het. Sederdien het groot sosio-ekonomiese veranderinge in Suid-Afrika plaasgevind. Gedurende die tydperk 1985-1990 het die per capita-inkomste van die swart bevolking met meer as 6% toegeneem, terwyl die per capita inkomste van blankes met bykans 5% oor dieselfde tydperk gedaal het. Alhoewel die inkomstegaping

tussen blank en swart vernou het, is dit nie dieselfde in die geval van die gaping tussen ryk en arm nie (McGrath & Whiteford 1994:3).

Tabel 6.4



Bron: Navorsers.

6.3.4 BEROEPSONGELYKHEDE

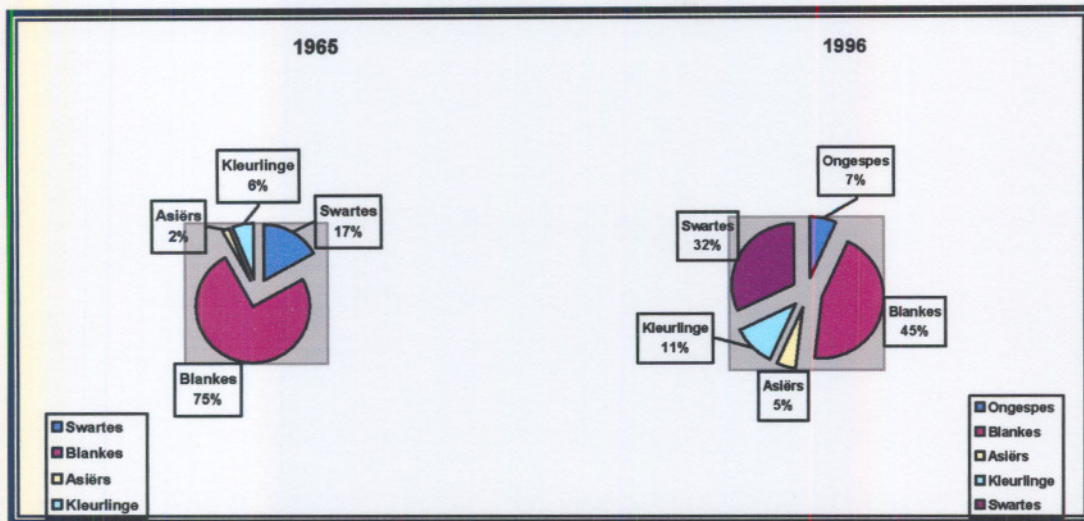
6.3.4.1 ONGELYKHEDE VOLGENS RAS

Indien alle hooggeskoolde beroepe in ag geneem word, domineer blanke, en veral blanke mans nie meer hierdie kategorie nie. In 1996 het blankes slegs 45% van die sogenaamde hooggeskoolde personeel gevorm. Hooggeskoolde personeel verwys na persone wat professionele-, semi-professionele- en tegniese- asook bestuurs- en administratiewe beroepe waarvoor opleiding nodig is, beklee. (sien tabel 6.5).

Die indiensneming van swartes (swartes, Kleurlinge en Asiërs) in hooggeskoolde beroepe het sedert 1965 toegeneem vanaf 25% tot 55% in 1996. Dit is egter nog steeds onder die vlak van 74% indiensnemingsvlak van swartes (Statistiek Suid-Afrika, 2002).

Tabel 6.5

Bydrae van verskillende rassegroepe tot hoogsgekolde beroepe



Bron: Statistiek Suid-Afrika (2002).

6.3.4.2 ONGELYKHEDE VOLGENS GESLAG

Volgens Barker (2003:286) het vroue in 1996 40 persent van die hoogsgekolde beroepe gevul in vergelyking met die 32% in 1965. Vroue word egter hoofsaaklik in verpleging- en onderwysberoepe gevind.

Sedert 1965 het blanke mans werksaam in hoogsgekolde beroepe met ongeveer 45% per jaar toegeneem. Die totale indiensnemingsyfer van blanke mans het egter slegs met ongeveer 1,2% per jaar sedert 1965 toegeneem (Nasionale Mannekragkommissie 1991:40).

Volgens die Departement van Arbeid (2001:12) het gelyke indiensnemingsverslae van verskeie werkgewers getoon dat vroue in 2001 soos volg in verskeie beroepe verteenwoordig was, naamlik:

- Topbestuur – 13%.

- Seniorbestuur – 20%.
- Professioneel gekwalifiseerd – 38%.

Swartes het in 1996 55% van die werknemers in die hoogsgekolde beroepe verteenwoordig. Indien verpleging en onderwys egter uitgesluit word, is die persentasie slegs 39%. Die verteenwoordiging van swartes in ander geskolde beroepe soos, byvoorbeeld, klerklike- en vakmanberoepe het egter skerp toegeneem. (Tabel 6.6).

Vroue het in 1996 28% van die werknemers in die hoogsgekolde beroepe verteenwoordig (uitsluitend verpleging en onderwys) vergeleke met die 30% van die totale indiensneming.

Tabel 6.6

Swartes as 'n persentasie in spesifieke beroepsgroepe

Beroepsgroep	1965 %	1996	
		Getal	%
Ingenieur/tegnoloog	0,03	3567	20,1
Ingenieur/tegnikus	0,03	11310	32,2
Verpleegster	44,9	138347	71,9
Onderwyskundige	56,2	172716	96,8
Totaal professioneel en verwante	n/a	491380	63,1
Bestuurder	2,0	67705	29,1
Totaal HVP	25,5	559085	55,3
Klerk en verkoopswerker	18,2	609992	54,4
Vakman en vakleerling	11,4	130	47,5
Groototaal	67,7	4230401	73,9

Bron: Nasionale Mannekragkommissie (1994:63).

6.4 EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING

Volgens Barker (2003:42) word die ekonomies aktiewe bevolking, of die totale werksmag, gedefinieer as die totale aantal mense ouer as 15 jaar wat hulle arbeid

aanbied vir die produksie van ekonomiese goedere en dienste, of hulle in diens is of nie.

Inligting met betrekking tot die ekonomies aktiewe bevolking in Suid-Afrika is nie baie betroubaar nie as gevolg van die volgende tekortkominge, naamlik;

- Die uitsluiting van sekere geografiese gebiede (voormalige 'onafhanklike gebiede') in vorige jare wat vergelyking oor 'n tydperk bemoeilik.
- Die verandering van definisies in verskeie sensusjare, naamlik:
 - Daar was 'n verandering in die grense van Suid-Afrika, byvoorbeeld, die inligting tot en met 1970 sluit die voormalige 'onafhanklike gebiede' in, terwyl hulle gedurende 1980 en 1991 uitgesluit is.
 - Die 1985-sensusstatistiek is nie aangepas om voorsiening te maak vir 'ondertelling' nie.
 - Daar was sekere aanpassings in samestelling en definisie. Byvoorbeeld: in die 1970-sensusopname is vroue in selfvoorsienende landbou as ekonomies aktief gedefinieer, terwyl hulle in die ander sensusopnames as nie-ekonomies aktief gedefinieer is.
 - Geboortes en afsterwes van swartes is óf geskatte syfers óf is gebaseer op registrasies wat substantief laer kan wees as die werklike syfers.
 - Sensusvorme is moontlik nie korrek voltooi nie en inligting kan gevolglik onvolledig of foutief wees.
 - Die sensus onderskei nie tussen beroepe in die formele- en informele sektor nie.
 - Die sensus kan nie die getal onwettige vreemdelinge in Suid-Afrika bepaal nie.

- Die akkuraatheid van die 1996-sensusresultate is onder verdenking. Die gevolgtrekking van die Buro vir Marknavorsing (1999:3) is dat die resultate van die sensus 'onbetroubaar' is en dat dit 'bots' met bevindinge van ander bevolkingtellings wat in spesifieke gebiede gedoen is.
- Probleme met betrekking tot getalle van deelnemers. Byvoorbeeld: waar moet die grens getrek word tussen wie binne en wie buite die arbeidsmark val, veral in die geval van vroue in landelike gebiede.

6.4.1 EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING IN SUID-AFRIKA

Die beskikbare inligting met betrekking tot die ekonomies aktiewe bevolking in Suid-Afrika word in tabel 6.7 uiteengesit. Meer as 70% van die ekonomies aktiewe bevolking is swartes en ongeveer 50 persent is vroue. Die 1996-syfer vir blankes vertoon onrealisties laag, veral as die skerp daling in getalle van blankes tussen die 1991- en 1996-sensus in aanmerking geneem word. Gedeeltelik kan dit moontlik aan niegedokumenteerde immigrasie toegeskryf word, maar dit is nie moontlik om die daling van ongeveer 'n halfmiljoen mense te verklaar nie (Barker 2003:43).

Tabel 6.7

Ekonomies aktiewe bevolking van Suid-Afrika (duisende)					
Jaar	Swartes	Asiërs	Kleurlinge	Blankes	Totaal
1960	3585	121	534	1079	5319
1970	4643	180	694	1381	6898
1980	6213	254	924	1782	9173
1991	8821	379	1358	2386	12944
1996	9888	414	1429	1945	13785
2001	13798	629	1866	2209	18531
Jaarlikse groeikoers					
1970-80	3,0%	3,5%	2,9%	2,6%	2,9%
1980-91	3,2%	3,7%	3,6%	2,7%	3,3%
1991-96	2,3%	1,8%	1,0%	-4,0%	1,3%

Bron: Barker (2003:43).

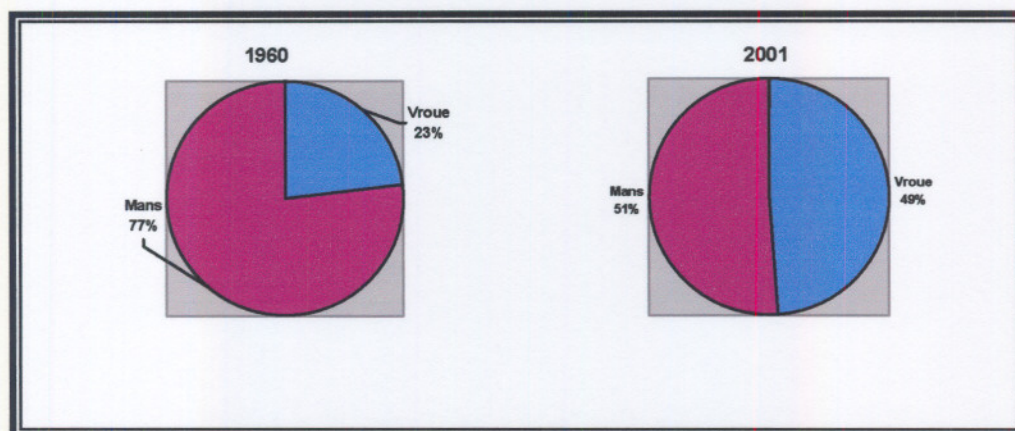
Die ekonomies aktiewe bevolking het vanaf 1970-1996 met 'n koers van 2,7% per jaar gegroei, wat besonder hoog is, veral indien dit met die toename in werksgeleenthede vergelyk word. Volgens Barker (2003:44) was daar 'n daling in die toename gedurende die afgelope tyd en dit is moeilik om te bepaal of dit toegeskryf kan word aan ander redes soos, byvoorbeeld, onbetroubare sensussyfers of werksoekers wat net eenvoudig tou opgooi.

6.4.2 EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING (VROUE)

Die deelname van vroue aan die arbeidsmark het skerp gestyg (sien tabel 6.8 en 6.9). In 1960 het vroue slegs 23% van die ekonomiese aktiewe bevolking verteenwoordig. Hierdie syfer het in 2001 tot 49% gestyg. In vergelyking met die gemiddelde groeikoers van 2% vir mans gedurende die afgelope drie dekades, het die vrouekomponent met bykans 5% per jaar toegeneem (Nedlac, 1998:45).

Tabel 6.8

Ekonomies Aktiewe Bevolking volgens geslag

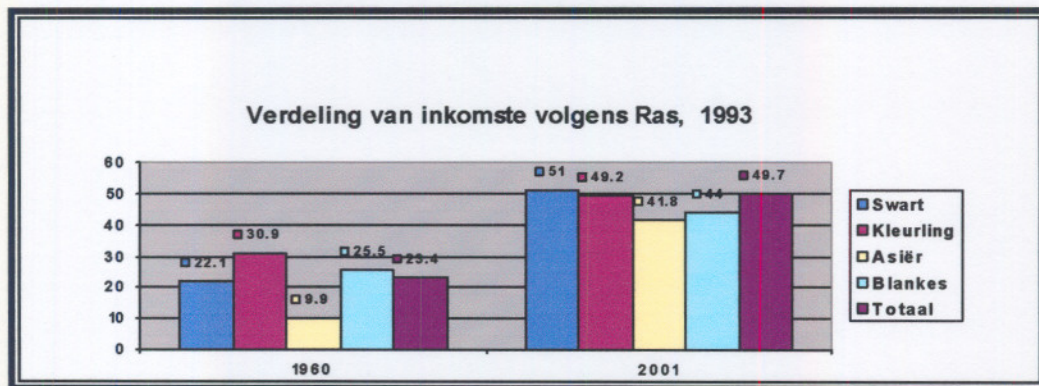


Bron: Statistiek Suid-Afrika (2002).

6.4.3 EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING VOLGENS OUDERDOM

Alhoewel die Suid-Afrikaanse totale bevolking relatief jonk is (meer as die helfte is onder die ouderdom van 25 jaar), vorm hierdie kategorie slegs ongeveer 20% van die ekonomies aktiewe bevolking en is dit selfs nog 'n kleiner persentasie van die bevolking wat werklik in diens is. Hierdie verskynsel veronderstel 'n hoë afhanklikheidsvlak van die ander ouderdomsgroepe. Volgens Barker (2003:45) is 'n groot aantal van die jong ekonomies aktiewe bevolking werkloos, wat 'n groter afhanklikheid op die ander ouderdomsgroepe plaas en ook 'n swaar las op die belastingbetalers plaas met betrekking tot onderwys, gesondheid, veiligheid en ander soortgelyke uitgawes.

Tabel 6.9



Bron: Navorser.

6.4.4 SUID-AFRIKAANSE BEVOLKING EN BEVOLKINGSGROEI

Die totale grootte van die bevolking is die bepalende faktor van die grootte van die ekonomies aktiewe bevolking. Die hoofbron van inligting met betrekking tot die grootte van die bevolking is die bevolkingsensus. Soos reeds in par. 6.4 aangedui is, is die inligting aan sekere tekortkominge onderworpe. Volgens 'n skatting van Die Buro vir Marknavorsing (1999:6) het die Suid-Afrikaanse bevolking teen 'n gemiddelde koers van 1,9% per jaar toegeneem vanaf 30,7 miljoen in 1980 tot 44,7 miljoen in 2000.

Tabel 6.10 en 6.11 gee 'n aanduiding van die samestelling van die totale Suid-Afrikaanse bevolking asook die bevolkingsamestelling volgens ras. Tabel 6.12 gee 'n aanduiding van die Suid-Afrikaanse jaarlikse gemiddelde bevolkingsgroeikoers.

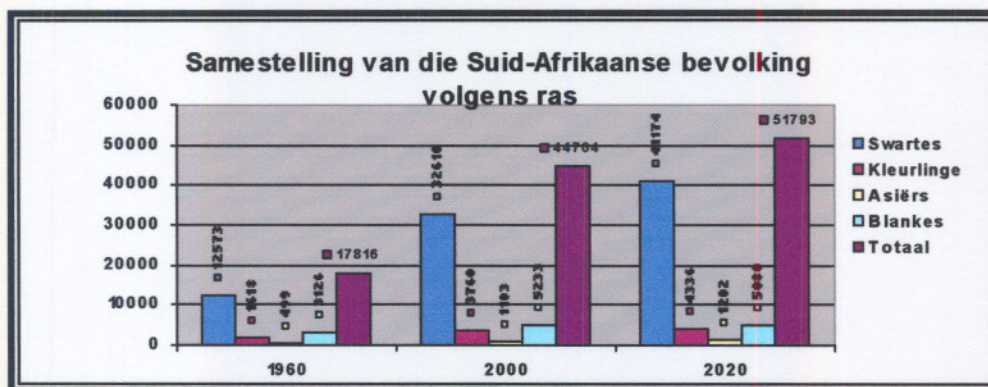
Tabel 6.10

Totale bevolking van Suid-Afrika (duisende)

Jaar	Swartes	Asiërs	Kleurlinge	Blankes	Totaal
1960	12573	499	1618	3126	17816
1970	16943	652	2174	3871	23640
1980	22625	806	2727	4521	30679
1990	28401	974	3226	4996	37597
1996	31127	1046	3600	4435	40208
2000	34610	1103	3760	5232	44705

Bron: Buro vir Marknavorsing (1999:6).

Tabel 6.11



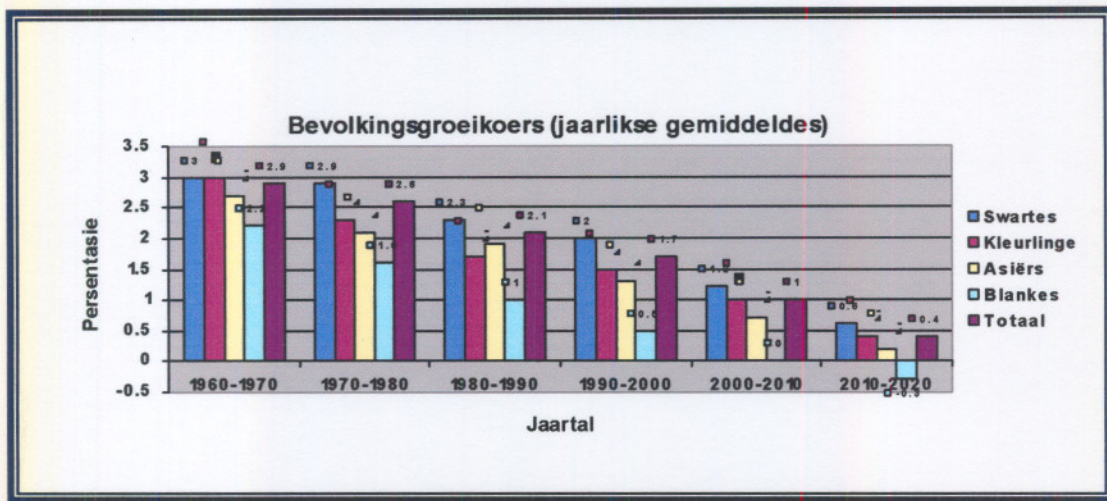
Bron: Navorsing.

6.5 REGSTELLING VAN ONGELYKHEDE

Die navorsing is van mening dat die grootste ongelykhede in Suid-Afrika bestaan tussen blank en swart, tussen mans en vroue en tussen diene in diens en diene wat werkloos is ongeag van ras. Hierdie situasie is duidelik sigbaar in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark en sommige outeurs verwys na die regstelling van hierdie ongelykhede as programme vir swartbemagtiging en ekonomiese bemagtiging.

Volgens Barker (2003:289) sal enige poging om hierdie ongelykhede uit te skakel voor ernstige struikelblokke te staan kom. Die belangrikste struikelblok is waarskynlik die feit dat die benadeelde groep die grootste deel van die bevolking verteenwoordig. Programme om aan die ongelykhede aandag te skenk, moet op die breë bevolking gemik wees en nie slegs op die stedelike of vakbondgeaffilieerde werkerselite nie.

Tabel 6.12



Bron: Navorser.

Die navorser is van mening dat bogenoemde ernstige ekonomiese implikasies vir die reeds oorbelaste en onderpresterende ekonomie kan inhou indien verwagtinge die werklikheid oortref. Sorg moet ook gedra word dat rass spanning verlaag en nie verhoog word nie. Vir menige toekomstige dekades sal blankes steeds 'n kritieke deel van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag vorm, en enige aksie om ongelykhede te verminder, moet nie veroorsaak dat hoogsgeskoolde blankes die land verlaat nie. Die sogenaamde 'brain drain' sal die beskikbaarheid van menslike kapitaal negatief beïnvloed en gevolglik ook ekonomiesegroei. 'n Negatiewe invloed op die ekonomie sal die vermoë om ongelykhede vinnig reg te stel en om die algemene lewenstandaard van die bevolking te verhoog, ernstig belemmer.

6.5.1 HOËR EKONOMIESE GROEI EN INDIENSNEMINGSGELEENTHEDE

Alhoewel daar reeds 'n aantal wetlike en ander maatreëls getref is om ongelykhede te verminder of uit te skakel, kan dié maatreëls slegs effektief wees in die geval van hoër ekonomiese groei en die skepping van nuwe werksgeleenthede.

Volgens Barker (2003:291) kan die regstellende-optrede-beleid in Maleisië as voorbeeld in dié geval geneem word. Hoë ekonomiese groei, in die besonder hoë indiensneming, was onontbeerlik vir die sukses van die implementering van regstellende optrede in dié land.

Die Internasionale Arbeidsorganisasie (soos in Barker, 2003:292) het bevind dat ekonomiese groei deur 'n hoë mate van ongelykheid van inkomste belemmer word. 'n Vermindering in ongelykheid sal bes moontlik hoër ekonomiese groei tot voordeel van die land tot gevolg hê.

6.5.2 ONDERWYS EN OPLEIDING

Soos reeds in par. 6.3.1 bespreek, ervaar Suid-Afrika ernstige agterstande met betrekking tot die onderwysstelsel. Die navorser is van mening dat hierdie agterstande ernstige aandag moet geniet indien die ongelykhede van die verlede in die samelewing verminder wil word.

6.5.3 ONDERNEMERSKAP

Benadeelde groepe is nie ten volle verteenwoordigend ten opsigte van die rykdomskeppende instrumente van die ekonomie nie. Aandag moet gegee word aan die opleiding en ontwikkeling van entrepreneurs asook die skepping van geleenthede vir swart groepe om deel te word van die welvaartskeppende ekonomie. Staatstenders, subkontrakte ensovoorts waar swart ondernemings betrokke is, vorm tans deel van die regstellende-optrede-beleid in Suid-Afrika (Barker, 2003:293).

6.5.4 STAATSINDIENSNEMING EN -TENDERPROSEDURES

In Suid-Afrika word 'n kode van optrede of riglyne deur die staat voorgeskryf waarvolgens die ongelykhede verminder word deur die implementering van swart bemagtigingsprogramme ten opsigte van ondernemings wat vir staatskontrakte tender (Barker, 2003:293).

Die navorser is van mening dat hierdie praktyk probleme kan veroorsaak aangesien die suksesvolle voltooiing van 'n kontrak belangrik is en prioriteit behoort te geniet. Die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, bevat egter maatreëls om te verseker dat ondernemings wat vir staatskontrakte tender regstellende-optredeplanne in plek het.

6.5.5 WETLIKE REGSTELLING

Die navorser is van mening dat wetlike regstelling uit slegs negatiewe maatreëls kan bestaan deur, byvoorbeeld, 'n verbod op enige vorm van diskriminasie te plaas, of dit kan versterk word deur positiewe aksies soos, byvoorbeeld, die implementering van regstellende optrede.

6.5.6 GELYKE VERGOEDING VIR WERK VAN DIESELFDE WAARDE

Volgens Barker (2003:294-295) is die begrip 'gelyke vergoeding vir gelyke werk' beperkend en is dit relatief eenvoudig om dit te bepaal (indien dit dieselfde is). Gelyke vergoeding vir werk van gelyke waarde, of werk van vergelykbare waarde, is 'n wyer term en die algemene beginsel waarvolgens vergoeding bepaal word op grond van die werksinhoud.

Die navorser is van mening dat die spesifieke inherente eienskappe van 'n spesifieke taak in aanmerking geneem moet word en dat die waarde deur werksevaluering bepaal moet word.

6.5.7 REGSTELLEDE OPTREDE

Volgens Barker (2003:296) verwys regstellende optrede na beleid en praktyke wat daarop gemik is om die ongelykhede van die verlede met betrekking tot die ekonomie, onderwys en onbillike diskriminasie reg te stel. Die beleid van regstellende optrede en die implementering daarvan word volledig in die vorige hoofstukke behandel.

Volgens die navorser is dit duidelik dat wetlike meganismes alleen nie genoegsaam is om gelyke indiensneming in Suid-Afrika te bewerkstellig nie. Spesiale regstellende-optrede-programme en swart bemagtiging is noodsaaklik. Hierdie spesiale programme kan geletterdheidsopleiding, gelyke onderwys, versnelde opleiding, mentorskap en teikenwerwingspraktyke insluit. Hierdie programme moet daarop gemik wees om te verseker dat die geskoolde beroepe ten volle verteenwoordigend moet wees van die samestelling van die Suid-Afrikaanse bevolking, sonder dat die standaard enigsins oor die langtermyn verlaag word.

Onlangse ontwikkeling met betrekking tot die indiensneming van verskillende rasse-groepe toon dat indien dit bly voortbestaan, dit 'n insiggewende verandering in die samestelling van die arbeidsmag teweeg sal bring. Volgens Barker (2003:81) toon syfers dat die indiensneming van blankes gedurende die 1990's voortdurend gedaal het, terwyl die indiensneming van swartes vanaf 1993 skerp begin toeneem het. Die verlies van ongeveer 90 000 blanke werknemers vanaf 1994 -1997 is egter 'n rede tot groot kommer vir die Suid-Afrikaanse ekonomie aangesien die land se blanke werknemers die hoofbron vir vaardighede verteenwoordig. Die hoofrede hiervoor is nie noodwendig dat meer blankes werkloos is nie, maar dat minder blankes die arbeidsmark betree as gevolg van moontlike immigrasie of vroeë aftrede.

Die navorser is van mening dat die verlies aan vaardighede 'n ernstige bedreiging vir die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse ekonomie inhou. Ekonomiese ontwikkeling is die sleutel tot versnelde regstellende aksie en die gelykmaak van die speelveld vir voorheen benadeeldes.

6.6 SAMEVATTING

Diskriminasie was 'n besonder belangrike rede vir die onderbenutting van die vaardighede en hulpbronne in die land. Daar bestaan verskeie aanduidings van moontlike diskriminasie; hetsy 'voor-die-mark' diskriminasie (swak gehalte onderwys vir sekere groepe), of 'binne-die-mark' diskriminasie (sekere posisies slegs vir blankes gereserveer). Suid-Afrika ervaar onderwys- en opleidingsongelykhede. Dit is 'n erkende feit dat die deursnee swart Suid-Afrikaner oor die algemeen oor laer onderwyskwalifikasies as blankes beskik. Loon- en inkomste-ongelykhede bestaan deurdat gedifferensieerde vergoeding vir dieselfde betrekking betaal is, en beroepsongelykhede bestaan waar blankes die hooggeskoolde betrekking oorneem.

Alhoewel diskriminasie 'n belangrike rede vir die verskille in werkloosheidsvlakke tussen blankes en swartes is, moet daar in gedagte gehou word dat ongelykhede in indiensneming baie nou verbonde is aan die ongelykhede wat in onderwys bestaan het, asook ongelykhede in bevolkingsaanwas en die vlakke van verstedeliking.

Blankes beklee oor die algemeen meer senior posisies en dit is dus te wagte dat hulle gemiddelde inkomste hoër as dié van swartes sal wees. Alhoewel dit moontlik 'n ander vorm van diskriminasie mag wees, kan inkomsteverskille slegs behoorlik bepaal word as die inkomste van werknemers van dieselfde geslag en beroepsvlak vergelyk word.

Vroeëre studies toon dat Suid-Afrika die mees oneweredige inkomste verspreiding ter wêreld gehad het. Belangrike sosio-ekonomiese veranderinge het intussen in Suid-Afrika plaasgevind.

Maatreëls word geïmplementeer ten einde die hindernisse te verwyder wat voorheen toegang tot werkseleenthede, vaardighede en onderwysgeleenthede veroorsaak het. Die navorser is van mening dat die transformering van die arbeidsmark en ekonomie nie deur staatsintervensie alleen kan geskied nie. Die ontwikkeling van die land se arbeidskapitaal kan slegs geskied deur vennootskap met werknemers en

werkgewers. Die implementering van maatreëls is noodsaaklik indien Suid-Afrika enigsins die vlakke van ekonomiese groei wil behaal wat vir volgehoue groei en ontwikkeling noodsaaklik is.

Wetlike meganismes alleen is nie genoegsaam om gelyke-indiensneming in Suid-Afrika te bewerkstellig nie. Spesiale regstellende-optrede-programme en swart bemagtiging is noodsaaklik. Hierdie spesiale programme kan geletterdheidsopleiding, gelyke onderwys, versnelde opleiding, mentorskap en teikenwerwingspraktyke insluit. Hierdie programme moet daarop gemik wees om te verseker dat die geskoolde beroepe ten volle verteenwoordigend is van die samestelling van die Suid-Afrikaanse bevolking, sonder dat die standaard enigsins oor die langtermyn verlaag word.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOT- OPMERKINGS

7.1 INLEIDING

Arbeidsverhoudinge is 'n bestuursveld wat gedurende die 1980's vinnig ontwikkel het. Die dramatiese groei van vakbonde en die instelling van die Nywerheidshof om uitsluitel te gee met betrekking tot onbillike arbeidspraktykeise, het daartoe aanleiding gegee dat Arbeidsverhoudinge 'n reuse suksesfaktor in die bestuur van die onderneming geword het.

Die tagtiger-jare is veral gekenmerk deur die hoogs konflikterende verhoudings waar sowel bestuur as werknemers hulle 'mag' en 'posisie' probeer bepaal het. Hierdie verhoudings moet teen die agtergrond van die breër sosio-politieke onstuimigheid van dié tydperk in Suid-Afrika gesien word. Eise om politieke vryheid en die afskaffing van die apartheidstelsel sal nog vir die voorsienbare toekoms vir ondernemings in Suid-Afrika belangrike aspekte bly om mee rekening te hou.

Volgens Bendix (2001:52) het dié ontwikkelinge 'n nuwe tydperk vir arbeidsverhoudinge ingelui wat veral deur die snelle groei van die vakbondwese en 'n eskalاسie in potensiële arbeidskonflik gekenmerk is. Dit word gekenmerk deur die opwaartse neiging in insidente soos stakings en werkstopsettings wat die noodsaaklikheid van arbeidsverhoudingvaardigheid vir sowel die werknemers as die bestuursverteenvoerders beklemtoon.

Ongeag die intrinsieke belangrikheid van arbeidsverhoudinge is die navorser van mening dat dié onderwerp interessant is, aangesien dit oor interpersoonlike en intergroepverhoudinge handel. Dit behels seker een van die mees insiggewende aspekte behels van die menslike bestaan, naamlik die werksomgewing. Ten spyte daarvan

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

Daar heers kommer in die ekonomiese omgewing oor die oningeligtheid van besigheidsleiers, politici, akademici en ander belangegroepe met betrekking tot die belangrikheid van bestendige arbeidsverhoudinge binne 'n industriële gemeenskap. Die navorser is van mening dat die ontwikkeling van 'n bestendige arbeidsverhoudingessisteem nie aan toeval oorgelaat kan word nie.

Die navorser is van mening dat min Suid-Afrikaners vandag neutraal staan met betrekking tot regstellende optrede. Sowel die voor- as teenstanders van regstellende optrede huldig sterk, selfs emosionele menings, wat deur die mites rondom regstellende optrede aangevuur word. Die gevolg daarvan is dat die debat oor regstellende optrede dikwels vertroebel word deur die persepsies van diegene wat verskillende standpunte huldig.

Die implementering van regstellende optrede in Suid-Afrika word beheer deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede, nr. 97 van 1998. Daar is diegene wat hulle eie mikpunte binne die parameters van bogemelde wette stel ten einde hulle regstellende optrede te dryf en hulle organisasievordering te meet.

Die navorser is van mening dat die aanvaarding van 'n amptelike beleid van regstellende optrede deur 'n onderneming, soos voorgeskryf deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, noodwendig groot aanpassing en verandering teweeg sal bring. Dit is van kardinale belang vir die onderneming dat hierdie verandering op 'n effektiewe wyse bestuur moet word.

Die doel van die studie was om aan die leser/bestuurder enkele riglyne daar te stel met betrekking tot die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge.

Ten einde bogenoemde doel te bereik, is daar in hierdie studie gekyk na aspekte wat te doen het met die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge in die werkplek. Hierdie studie is hoofsaaklik op 'n teoretiese basis, sowel as die mening en aanbevelings van die navorser, gebaseer.

In die lig van die besprekings in die voorafgaande hoofstukke rakende die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge, is dit nodig om enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te maak.

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

7.2 GEVOLGTREKKINGS

Regstellende optrede het 'n direkte invloed op die onderneming en billike arbeidsverhoudinge in die onderneming. Die rol van hierdie invloed sal afhang van die wyse waarop dit bestuur, geïmplementeer en gemoniteer word. In hierdie hoofstuk sal die fokus val op die gevolgtrekkings wat uit die bevindinge van die studie voortspruit.

7.2.1 DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE BINNE ONDERNEMINGS- VERBAND

Volgens Nel (1995:447) speel arbeidsverhoudinge binne die onderneming 'n aansienlike rol in die arbeidsverhoudingeveld in die breë. Dit is om dié rede dat arbeidsverhoudingebestuurders en -konsultante goed onderlê moet wees op hierdie gebied ten einde sukses te verseker.

Dikwels word arbeidsverhoudinge slegs binne die raamwerk van kollektiewe bedinging met die vakbonde gesien. Arbeidsverhoudinge is 'n werkgewer-/werknemer-verhouding.

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhoudingebestuurder 'n goeie kennis van arbeidsverhoudinge in die breë behoort te besit sowel as kennis van omstandighede en faktore wat 'n rol in arbeidsverhoudinge kan speel, moet dra. Dit is belangrik dat die arbeidsverhoudingebestuurder 'n goeie begrip van die interne funksionering van die onderneming as sodanig moet besit.

Die navorser meen dat in die lig van bogenoemde dit duidelik is dat die arbeidsverhoudingefunksie nie in isolasie gesien moet word nie. Beleid, strukture, stelsels en prosesse moet noodwendig deel vorm van die totale bestuurstrategie. Die bestuurstrategie moet in samewerking en in konsultasie met alle belangegroepes geformuleer word.

Pieterse (1987:18-27) beweer dat die bestuur van arbeidsverhoudinge die identifisering van topbestuur se arbeidsverhoudingefilosofie insluit.

Bestuur se doelwitte sentreer ongelukkig meestal rondom sake soos die maksimisering van wins, verhoogde produktiwiteit en die handhawing van buigsaamheid en kontrole. Indien moontlik sou hulle geen arbeidsverhoudingedoelwitte gehad het nie. Volgens Bendix (2001:299) het die ontwikkeling van werknemberwustheid en -aksie, sowel as die groeiende bewustheid van die belangrikheid van doeltreffende arbeidsbenutting, tot die besef gelei dat sonder werknemberbetrokkenheid in die proses, die ander doelwitte van bestuur moontlik nie bereik sal word nie.

Daar moet in gedagte gehou word dat omdat bogenoemde faktore binne ondernemings verskil, doelwitte ook noodwendig van onderneming tot onderneming sal verskil.

Dit is belangrik dat die arbeidsverhoudingebeleid gesien moet word teen die agtergrond van die oorkoepelende ondernemingsbeleid. Elke onderneming het sekere basiese doelwitte wat bereik moet word. Volgens Moolman & Van Wyk (1994:45) is dit uiters noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingebeleid geïntegreerd met, en ondersteunend tot die onderneming se oorhoofse besigheidsplan of -strategie moet wees.

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhoudingebeleid die werknemer as individu sal erken, maar ook erkenning sal gee aan sy reg om deel van 'n kollektiewe groepering te wees.

Ten einde te verseker dat 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid vir die onderneming ontwikkel word, is dit belangrik dat 'n breë beleid ontwikkel moet word. In die arbeidsverhoudingebeleid sal 'n verklaring van beginsels en filosofie deur die onderneming vervat wees. Die doel van die arbeidsverhoudingebeleid is om die deurlopende implementering van arbeidsverhoudingebeginsels in die onderneming te bevorder, en dit duidelik te stel dat dit op 'n gelyke basis op alle werknemers van toepassing is (Pons & Deale, 2003:1-14).

Daar word in die praktyk gevind dat 'n arbeidsverhoudingebeleid onder normale omstandighede uit 'n oorhoofse arbeidsverhoudingefilosofie bestaan. Spesifieke beleid met betrekking tot 'n aantal aspekte vloei hieruit voort.

Die formulering van 'n arbeidsverhoudingefilosofie is die proses waarin die doelwitte en waardes van die onderneming, die werknemers en die gemeenskap wat daardeur bedien word, versoen word.

Volgens navorsers is dit belangrik dat uit die oogpunt van arbeidsverhoudinge, 'n bestuursfilosofie en/of beleid rakende sosiale verantwoordelikheid met omsigtigheid geformuleer moet word om 'n ewewig te verkry tussen werknemersbehoefte en dié van 'n spesifieke gemeenskap en/of die breër gemeenskap as sodanig (Mulder, 1994:178).

Volgens Bendix (2001:300) sluit die implementering van beleid die toepassing van beginsels in die praktyk in, byvoorbeeld, die daarstelling van billike loon- en salaris-skale, werkverrykingsprogramme, kommunikasiestrukture, griewe- en dissiplinêre prosedures, ontwikkelingsprogramme en kollektiewe bedinging.

Die arbeidsverhoudinge-aspek moet egter meer globaal gesien word. Arbeidsverhoudinge rus swaar op die suksesvolle implementering van alle personeelaspekte. Dit raak ook die onderhandeling en herformulering van hierdie aspekte om veranderingsvereistes te fasiliteer. Arbeidsverhoudinge is ook verantwoordelik vir die fasilitering en ontwikkeling van die werksverhouding binne die onderneming en die hantering van interne belangegroepes en diegene wat hulle verteenwoordig, soos, byvoorbeeld, vakbonde en gemeenskapsorganisasies.

Opleiding, en om terselfdertyd vertroue in te boesem, vereis sensitiwiteit, buigsaamheid en empatie wat gekombineer word met die vaardigheid om 'n objektiewe standpunt van sowel bestuur as arbeidsregte te behou.

Die arbeidsverhoudingefunksie vorm deel van die personeelfunksie en om dié rede sal die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge binne die onderneming grootliks afhang van die wyse waarop die totale personeelfunksie uitgevoer word.

Dit is die taak van personeelbestuur om na die belange van werknemers om te sien en om hulle in die onderneming te plaas. Daar moet ook geleentheid geskep word vir die persoonlike groei van die werknemers. Die personeeldepartement moet toesien dat inligting en advies met betrekking tot alle werknemers tot die beskikking van lynbestuur gestel word ten einde hulle in staat te stel om na die belange van hulle werknemers om te sien. Indien dit nie gebeur nie kan dit lei tot ongelukkigheid by werknemers wat tot arbeidsprobleme aanleiding kan gee (Bendix, 2001:302).

Mense is die belangrikste hulpbron wat aangewend word om goedere en dienste te produseer. Die voorsiening van geskikte personeel, en hulle doeltreffende

integreer by die aktiwiteite van die onderneming, is bepalend vir die bereiking van die doelwitte en sukses van die onderneming (De Villiers, 1995:303).

Die werknemersinlywing bied die werkgewer die geleentheid om 'n harmonieuse werksomgewing te skep en daardeur tot die handhawing van arbeidsvrede binne die onder-neming by te dra.

Opleiding vervul 'n dubbele rol, naamlik, dit help bestuur om in die onderneming se mannekragbehoefte te voorsien, en terselfdertyd word die markwaarde of bemarkbaarheid van diegene wat opgelei word (werknemers), verhoog. Dit gee aanleiding tot verhoogde bedingingsmag.

Alhoewel lynbestuur moontlike vertrouensverhoudings met individuele werknemers ontwikkel, bly dit die taak van die personeeldepartement om na die algemene welstand van die werknemers om te sien.

Indien 'n onderneming sy verpligtinge teenoor sy werknemers nakom, sal dit noodwendig lei tot die uitbouing van wedersydse vertroue en samewerking wat noodsaaklik is vir kollektiewe bedinging en die bevordering van die verhouding tussen werknemers en bestuur.

Bestuur moet binne die onderneming deur doeltreffende beplanning, organisasie, aktivering en beheer die grondslag vir goeie arbeidsverhoudinge lê. Gesonde en verantwoordelike arbeidsverhoudinge is nie net van kritiese belang vir die hantering van griewe en die oplossing van geskille nie, maar ook vir die onderhandeling tussen bestuur en arbeid ter bereiking van die doelstellings van die onderneming.

7.2.2 DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE EN ONDERNEMINGSVLAKPROSEDURES BINNE ONDERNEMINGSVERBAND

Die navorser is van mening dat die handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge ten nouste saamhang met die konsekwente toepassing van prosedures met betrekking tot dissipline en die hantering van griewe.

Moolman (1993:63) is van mening dat swak kommunikasie, of die totale afwesigheid van effektiewe kommunikasie tussen werkgewer en werknemer, die primêre oorsaak van konflik en swak prestasie is. Kommunikasie en -kanale is uiters noodsaaklik vir die oorlewing van enige onderneming. Doeltreffende kommunikasie op alle vlakke van 'n onderneming is noodsaaklik. Wat arbeidsverhoudinge betref, is nie net die oordrag van inligting van belang nie, maar ook die effektiwiteit van die kommunikasie en die daarstelling van begrip tussen die partye.

Dit is egter nie kommunikasie as sodanig wat belangrik is nie, maar die effektiwiteit van sodanige kommunikasie wat van belang is in enige verhouding, en daarom ook die arbeidsverhouding. Doeltreffende kommunikasie kan aanleiding gee tot hoër produktiwiteit en beter samewerking binne die onderneming.

In arbeidsverhoudinge is die verhouding en die proses van kommunikasie so verweef en inter-afhanklik dat dit bykans onmoontlik is om dit te skei. Sonder effektiewe kommunikasie binne die onderneming sal dié verhouding skipbreuk lei.

Dit lei geen twyfel nie dat ondernemingskommunikasie een van die kritiese suksesfaktore van hedendaagse ondernemers is. Volgens Pretorius (1992:4) is kommunikasie die bindmiddel wat die onderneming saambind. Sonder effektiewe kommunikasie sal daar geen struktuur of kohesie bestaan nie en elkeen sal in sy eie rigting beweeg.

Die navorser is van mening dat effektiewe kommunikasie tot suksesvolle spanbou, die daarstelling van waardes en die stel van doelwitte lei. Suid-Afrika is tans besig om in 'n nuwe arbeidsarena in te beweeg waar die belangrikheid van kommunikasie sal toeneem. Die kulturele samestelling van die werksmag is besig om te verander en daar vind 'n aanpassing van waardes plaas. Politieke en sosiale veranderinge sal in die toekoms 'n groot impak op ondernemingskommunikasie hê.

Kommunikasie vind om verskeie redes binne ondernemings plaas. Kommunikasieprosesse word gewoonlik ontwikkel om instruksies en inligting te gee, om toestemming te verkry, om te beplan en beheer uit te oefen, en om griewe, klagtes en eise aan te hoor. Kommunikasie is volgens Bendix (2001:306) die wyse waarop individue wat by 'n onderneming betrokke is onderling optree. Kommunikasie binne die onderneming is meestal formeel van aard, alhoewel informele kommunikasie van onskatbare waarde kan wees.

'n Verdere probleem met betrekking tot die klassieke ondernemingstruktuur is dat dit hoofsaaklik uit bestuursgeïnisieerde kommunikasie bestaan. Die toenemende eise van aktiewe werknemersdeelname in die onderneming het verskeie opwaartse kanale geopen. Sommige, soos byvoorbeeld grieweprosedure, volg die hiërargiese roete, terwyl ander weer meer direkte roetes sal volg.

Volgens Pretorius (1992:4) is dit belangrik om met die onderskeie teikengehore te kommunikeer met betrekking tot produktiwiteit en die onderneming se resultate.

Die navorser is van mening dat daar ondernemings is waar baie kommunikasie geïnisieer word, maar dat baie van die kommunikasie nie van belang of van toepassing is op die werknemers nie.

Kollektiewe bedinging skep ook 'n forum vir kommunikasie deurdat die werknemer eise stel en die werkgewer daarop reageer, en deur die interaktiewe proses word 'n kompromie tussen die partye bereik. Volgens Bendix (2001:317) is kollektiewe

bedinging seker die belangrikste vorm van interaktiewe kommunikasie tussen bestuur en die werknemers.

Om die verhouding in die werkplek te struktureer, het werkgewers en vakbonde kollektiewe ooreenkomste gesluit. Die erkenning van vakbonde was gedurende die sewentiger en tagtiger jare 'n kontensieuse aangeleentheid aangesien daar destyds geen gestipuleerde regte van vakbonde bestaan het nie. Volgens Finnemore & Van Der Merwe (1996:175) het werkplekooreenkomste aanleiding gegee tot die daarstelling van wedersydse begrip tussen die onderskeie partye ten opsigte van die toekomstige voortbestaan van die onderneming met betrekking tot die verbintenis tot produktiwiteit, werksekerheid en arbeidsvrede.

Prosedures vir effektiewe kommunikasie en konsultasie is noodsaaklik om werknemers se griewe te hanteer, vir die dissiplinerings en afdankings van werknemers en vir die rasionalisasie en oortolligverklaring van werknemers. Die noodsaaklikheid om deurgaans konsekwent op te tree in die hantering van werknemers se griewe spruit voort nie bloot uit die reg van die werknemers tot formele kanale waardeur griewe gelug kan word nie, maar ook uit die feit dat eskalerende individuele griewe tot arbeidsonrus aanleiding kan gee.

Volgens Bendix (2001:330) wil vakbonde binne wie se sfeer die belange van hulle lede met betrekking tot dissiplinêre-, griewe- en rasionalisasieprosedures val, ten minste 'n bydrae lewer tot die proses al is die prosedure nie noodwendig met hulle onderhandel nie. Bestuurslede wat ten nouste met die implementering van die prosedures betrokke sal wees moet ook tydens die opstel van die prosedure gekonsulteer word.

Dit is nie maklik om die tipe grief te kategoriseer wat onder die formele grieweprosedure ressorteer nie. Die formele grief word geïnisieer wanneer, binne die dag-tot-dag werksituasie van die werknemer, 'n voorval plaasvind of die werknemer se posisie sodanig geïmpak word dat dit hom met 'n gevoel van ontevredenheid of onbillikheid laat, byvoorbeeld, waar 'n lynbestuurder voortdurend teen 'n werknemer

of groep werknemers diskrimineer of hulle onredelik behandel, of waar die werknemer moontlik bedreig word.

Die navorser is van mening dat die griewe-prosedure slegs suksesvol sal wees indien die begeerte by alle partye bestaan om die probleme op te los. Die arbeidsverhouding-/personeeldepartement is verantwoordelik vir die monitering van die griewe-prosedure en om advies te gee met betrekking tot moontlike oplossings.

Volgens Bendix (2001:352) is die doel van die dissiplinêre prosedure nie bloot om te verseker dat werknemers na behore gedissiplineer word nie. Die gebruik van dissiplinêre prosedure verseker dat alle werknemers gelyke behandeling ontvang, dat werknemers nie uitgelewer is aan die wil van die opsiener of bestuurder nie en dat hulle geregtig is op 'n behoorlike en billike verhoor. Dit verseker ook dat oortredings van dieselfde aard aan dieselfde soort dissipline onderworpe is.

Volgens Le Roux & Landman (1993:59) is die sentrale beginsel ten opsigte van dissipline in die Suid-Afrikaanse arbeidsreg dat die werknemer daarop kan aandring dat die werkgewer wat hom dissiplineer, 'n billike rede daarvoor moet hê. Volgens Bendix (2001:361) sal die dissiplinêre prosedure nie effektief wees indien dit nie omvattend en toeganklik is en aan die beginsels van natuurlike reg voldoen nie.

Die werksverhouding ontstaan in die werkplek. Dit is noodsaaklik dat die nodige werknemersorg onderneem word, effektiewe kommunikasiekanale daargestel word en prosedures ingestel word in ooreenstemming met bestuursdoelwitte maar ook die billike hantering van werknemers bevorder. Indien dit nie gebeur nie, sal geen mate van onderhandeling en bedinging stabiliteit in die werksverhouding verseker nie.

Die prosesse, strukture en prosedures wat in die voorafgaande stuk bespreek is, vorm die basis vir gesonde werkplekpraktyke. Bestuur en werknemers moet te alle tye daarvan bewus wees dat hulle besig is met die daarstelling en handhawing van 'n verhouding, en hulle moet daarvolgens optree. Personeel- en arbeidsverhoudinge-

praktisyns moet toesien dat die verhouding nie stagneer nie en dat hulle deurlopend by die ontwikkeling en verbetering van die verhouding betrokke is.

7.2.3 IMPLEMENTERING EN BESTUUR VAN REGSTELLEDE OPTREDE

Die uitwerking van apartheid oor 'n tydperk van minstens 'n halfeeue word nie ongedaan gemaak deur die skrap van enkele wette en die staak van diskriminerende optrede nie. Dit is 'n onbetwisbare feit dat diskriminasie op grond van velkleur ernstige benadeling vir menige mense in Suid-Afrika gehad het. Dit is noodsaaklik dat hierdie onreg reg gestel word en in die toekoms uitgeskakel word.

Regstellende optrede is 'n openbare beleid ingevolge waarvan mense nie slegs na verdienste of kwalifikasies en talent beoordeel word nie, maar waar volgens sekere groepe, gewoonlik ras- en of geslagsgroepe, voorkeurbehandeling kry as vergoeding vir diskriminasie wat in die verlede teen hulle gepleeg is. Die gevoel is dat regstellende optrede met gepaardgaande gelyke indiensneming en vaardigheidsontwikkeling so spoedig moontlik werklike momentum moet verkry. Regstellende optrede moet gesien word as 'n doelbewuste strewe na die verbetering van die posisie van die deel van die bevolking wat in die verlede onder die onreg van diskriminasie gely het. Dit kan slegs geskied indien pro-aktiewe regstellende-optrede-programme en -strategieë geïmplementeer word.

Die geskiedenis leer ons dat daar baie redes bestaan, onder andere, ekonomiese en morele redes, waarom die instelling van regstellende optrede aandag behoort te geniet. Daar word ook menige redes aangevoer waarom regstellende optrede nie ingestel moet word nie en waarom dit misluk. Die navorser is van mening dat die belangrikste hiervan die gebrek aan die nodige verbintenis en ondersteuning vir die proses insluit.

Die internasionale resultate van regstellende optrede lewer gemengde resultate. Die belangrikste hiervan is dat internasionale resultate dit duidelik onderstreep dat

regstellende optrede nie 'n permanente of semi-permanente status moet verkry nie. Regstellende optrede lei dikwels tot die aanstelling van mense wat nie bevoeg is vir die posisie wat hulle beklee nie. Dit doen die aangestelde persone meer kwaad as goed.

Dit is belangrik dat die stryd om rassegelykheid nie die ander belangrike stryd, naamlik geslaggelykheid op die agtergrond skuif nie. In Suid-Afrika is die gevaar daarin geleë dat met die afwesigheid van 'n uitgebreide visie die pre-okupasie met die ontwikkeling van swart bestuurders, geslaggelykheid nie meer voorkeur sal geniet nie.

Volgens die navorser is regstellende optrede hier om te bly; daar is geen sprake van 'n keerpunt nie. Trouens, nuwe stappe is ingestel om te verseker dat regstellende optrede versnel word.

Die navorser is van mening dat die apartheidsprosesse van die verlede groot probleme geskep het vir die spoedige en maklike aanvaarding van totale rassegelykheid en die afskaffing van 'n lang geskiedenis van vooroordeel.

Die navorser is van mening dat die meeste Suid-Afrikaners se houding ten opsigte van regstellende optrede tans meer positief is as voorheen. Daar bly egter altyd die voorwaarde dat dit op meriete moet geskied en nie bloot as vergoeding vir die onreg van die verlede nie. Kwalifikasies en ervaring kan nie bloot vervang word met regstellende potensiaal nie.

Die navorser is van mening dat met die eerste oogopslag, rassisme en seksisme op dieselfde wyse hanteer kan word aangesien hulle baie in gemeen het. Albei verteenwoordig stereotipering en die verkryging van die voordeel vir een groep op die basis van nadeel vir 'n ander. Wat egter belangrik is, is die feit dat die bron van rasse- en geslagonderdrukking verskil.

Vakbonde het 'n sleutelrol om te speel ten einde te verseker dat regstellende-optrede-programme na behore geïmplementeer word. Regstellende optrede is 'n area waarin vakbonde werklik hulle lede se belange kan bevorder. Vakbonde het hulle strategieë ontwikkel om regstellende-optrede-eise mee te dryf, en was betrokke by nasionale en ondernemersvlak samesprekings. Die fokus op individuele werkgewers het tot op datum nog nie sterk na vore gekom nie.

7.2.4 REGSTELLEDE OPTREDE EN DIE IMPAK DAARVAN OP BESTUUR VAN VERANDERING EN DIVERSITEIT BINNE DIE ONDERNEMING

Met die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, nr. 97 van 1998, is daar groot uitdagings wat in die sake-omgewing aan bestuur gestel word. Verandering en die bestuur daarvan is 'n konsep waarmee Suid-Afrikaners toenemend gekonfronteer word.

Die omvang van verandering verskil in ondernemings, maar op een of ander stadium word elke onderneming met 'n tydperk van verandering gekonfronteer. Dit is juis dan wanneer die bestuur daarvan so uiters belangrik is. Isolاسie gedurende die apartheidstydperk het veroorsaak dat ondernemings hulself totaal uit pas gevind het met globale tendense wat soms dekades gelede aan die orde van die dag was. Dit is om dié rede dat Suid-Afrikaanse ondernemings moet verander ten einde oorlewing te verseker.

Die daarstelling van effektiewe kommunikasie is die kern vir die sukses van enige veranderingsproses. Dit is veral deur middel van kommunikasie wat bestuur kan verseker dat alle belanghebbendes altyd ten volle ingelig is oor die veranderingsproses en die huidige stand daarvan. Tweerigtingkommunikasie moet aangemoedig word om te verseker dat daar 'n vloei van inligting in albei rigtings bestaan.

Die veranderingsproses is nie slegs die verantwoordelikheid van bestuur nie. Dit is 'n gesamentlike poging wat die werknemers insluit wat as sodanig ook 'n drastiese

verandering in perspektief en houding moet ondergaan. Werknemers is ook self vir die kwaliteit van hulle eie lewe verantwoordelik. Werknemers van die toekoms, soos bestuurders van die toekoms, se fokus sal moet verskuif van die onmiddellike termyn na die langer termyn en hulle moet pro-aktief optree. Voortdurende self-ontwikkeling van vaardighede is onontbeerlik vir die toekoms.

In die geval van Suid-Afrika, waar groot veranderings in die omgewing, gemeenskap en binne ondernemings plaasvind, is bekwame rolspelers noodsaaklik. Suksesvolle verandering vereis 'n nuwe geslag leiers met visie en 'n verbintenis tot verandering en regstellende optrede. 'n Kulturele verandering of verskuiwing in die diversiteitsamestelling van die onderneming se werksmag sal 'n verandering binne die onderneming genoodsaak en sal noodwendig 'n uitwerking op die arbeidsverhouding binne die onderneming hê.

Regstellende optrede as veranderingsproses kan pynlik wees. Die werksomgewing sal verander en die rol daarvan moet nie onderskat word nie. Verandering sal ongetwyfeld die ewewig binne die onderneming versteur. By die implementering van die regstellende-optrede-proses moet daar kennis geneem word van die samestelling van die werknemerskorps in die onderneming asook die tipe leierskap, kultuur, struktuur, strategieë, prosedures en stelsels. Die reaksie van werknemers ten opsigte van die veranderende omgewing moet prioriteit geniet aangesien dit die sukses van die proses in gevaar kan stel.

Met die implementering van die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, word bestuur gekonfronteer met 'n toenemende verandering in die kultuurdiversiteit van die onderneming se werksmag. Daar moet wegbeweeg word van die siening dat diversiteit 'n bedreiging inhou en dit moet herorganiseer word dit sodat as strategiese bate vir die onderneming benut kan word. Diversiteit moet toegelaat word om te ontwikkel en erken word as hulpbron vir die mededingende voordeel wat dit die onderneming bied.

7.2.5 ONGELYKHEDE EN DISKRIMINASIE IN DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK

In die verlede het Suid-Afrika die ontwikkeling van menslike hulpbronne ernstig verwaarloos. Onderwys en opleiding, veral dié van swartes, het agterweë gebly en Suid-Afrika ervaar tans die gevolge daarvan. Daar bestaan ook verskeie ander redes vir die opvoedkundige en opleidingsprobleme wat in Suid-Afrika ervaar word, naamlik, onder andere, die oneweredige verspreiding van en, gebrek aan hulpbronne, die ongunstige onderwysomgewing en die onvermoë om die tipe vaardighede te verskaf wat deur die Suid-Afrikaanse ekonomie benodig word.

Dit is 'n erkende feit dat die deursnee swart Suid-Afrikaner oor die algemeen oor laer onderwyskwalifikasies as blankes beskik. Loon- en inkomste-ongelykhede bestaan deurdat gedifferensieerde vergoeding vir dieselfde betrekking betaal is, en beroeps-ongelykhede bestaan waar blankes die hooggeskoolde betrekking oorheers.

'n Belangrike rede vir dié ongelykhede is die ongelyke toegang tot beroepsgeleenthede. Ander bydraers tot ongelykhede op die grondslag van ras en geslag is ongelyke onderwyskwalifikasies, beroepe, plattelandse/stedelike verdeling, huis-houdelike demografie en beroepstatus.

Die werkloosheidsyfer is veel hoër onder swart Suid-Afrikaners as, byvoorbeeld, blankes. Swart Suid-Afrikaners se amptelike werkloosheidsyfer was in 2001 ongeveer 36%.

Daar bestaan skerp loonverskille tussen die onderskeie rasse-groepe. Die gemiddelde inkomste van swartes was ongeveer 37% van dié van blankes in 1997. Die indiensneming van swartes (swartes, Kleurlinge en Asiërs) in hooggeskoolde beroepe het sedert 1965 toegeneem vanaf 25% tot 55% in 1996. Dit is nog steeds onder die vlak van 74% wat swartes van die totale indiensnemingsvlak vorm. Die ekonomies aktiewe bevolking het vanaf 1970-1996 met 'n koers van 2,7% per jaar gegroei, wat besonder hoog is, veral indien dit met die toename in werks-

geleenthede vergelyk word. Daar is 'n daling in die toename gedurende die afgelope tyd en dit is moeilik om te bepaal of dit toegeskryf kan word aan ander redes soos, byvoorbeeld, onbetroubare sensussyfers of werksoekers wat net eenvoudig tou opgooi.

Alhoewel daar reeds 'n aantal wetlike en ander maatreëls getref is om ongelykhede te verminder of uit te skakel, kan hierdie maatreëls slegs effektief wees in die geval van hoër ekonomiese groei en die skepping van nuwe werksgeleenthede.

7.3 AANBEVELINGS

Die navorser wil na aanleiding van inligting wat uit die studie verkry is die volgende aanbevelings maak ten opsigte van die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge:

1. Ten einde te verseker dat billike en effektiewe arbeidsverhoudinge binne die onderneming gehandhaaf word, word aanbeveel dat aandag aan die volgende geskenk word, naamlik:
 - Arbeidsverhoudinge is 'n werkgewer-/werknemer-verhouding. Dit is dus belangrik dat met of sonder die teenwoordigheid van vakbonde, gesonde arbeidsverhoudinge 'n integrale deel van die totale bestuursfunksie binne die onderneming moet vorm. Dit is verder noodsaaklik dat alle vlakke van bestuur binne die onderneming betrokke sal wees.
 - Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid waarin die onderneming se doelwitte sowel as arbeidsverhoudingedoelwitte geïntegreer is, is noodsaaklik om as riglyn vir bestuur op alle vlakke binne die onderneming te dien.
 - Die arbeidsverhoudingebestuurder moet 'n goeie kennis van arbeidsverhoudinge in die breë besit sowel as kennis dra van omstandighede en faktore wat 'n rol in arbeidsverhoudinge kan speel. Dit is belangrik dat die arbeidsverhou-

dingebestuurder 'n goeie begrip van die interne funksionering van die onderneming as sodanig moet besit.

- Die totale personeelfunksie hou baie nou verband met die arbeidsverhoudingefunksie. Personeelpraktyke soos, byvoorbeeld, werwing, induksie, opleiding en bystand aan werknemers sal die mate bepaal waartoe 'n werknemer by die onderneming geïntegreer is, sy siening van bestuur, sy motivering sowel as sy persoonlike motivering. Dit is dus belangrik om te verseker dat hierdie faktore op hulle beurt weer 'n rol speel in arbeidsverhoudinge binne die onderneming.
- Die handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge moet ten nouste saamhang met die konsekwente toepassing van prosedures met betrekking tot dissipline en die hantering van griewe.
- Dit is belangrik dat die arbeidsverhouding en die onderneming as sodanig nooit staties moet bly nie, maar dat daar voortdurende vernuwing behoort plaas te vind. Dit is die taak van die personeel- of arbeidsverhoudingebestuurder om te verseker dat dit wel die geval is.
- Arbeidsverhoudinge kan nie net tot kollektiewe bedinging met vakbonde beperk word nie. Om dié rede is die arbeidsverhoudingefunksie, en ook die nie-administratiewe inhoud van personeelbestuur, nie die funksie van die arbeidsverhoudingedepartement of personeeldepartement alleen nie.
- Lynbestuur moet nie net die verantwoordelikheid vir die bestuur van die onderneming behartig nie, maar ook verantwoordelikheid aanvaar vir die effektiewe bestuur en motivering van personeel vir wie hulle verantwoordelik is.
- Geen missiestelling deur 'n onderneming kan volledig wees sonder die vermelding van werknemers in die onderneming en die houding van bestuur met betrekking tot die werksverhouding nie. Lynbestuur moet binne hierdie raamwerk hul eie doelwitte met betrekking tot die hantering van werknemers in die onderneming daarstel asook die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge.

- Dit is belangrik dat organisasiedoelwitte soos, byvoorbeeld, die verhoging van wins en verhoogde produktiwiteit, noodwendig met arbeidsverhoudingedoelwitte geïntegreer moet word.
2. Alle suksesvolle ondernemings behoort 'n arbeidsverhoudingebesluit in plek te hê wat gereeld gemonitor en aangepas word. In die lig hiervan word die volgende aanbevelings gedoen, naamlik:
- Die arbeidsverhoudingebesluit moet teen die agtergrond van die oorkoepelende ondernemingsbesluit gesien word.
 - Dit is uiters noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingebesluit geïntegreer met, en ondersteunend tot die onderneming se oorhoofse besigheidsplan of -strategie moet wees. Die interaksie van arbeidsverhoudingebesluit met die ondernemingsbesluit moet in ander sektore soos produksie, bemarking, opleiding, en so meer weerspieël word.
 - Enige arbeidsverhoudingebesluit moet verkieslik 'n geskrewe dokument wees. Hierdie beleidsdokument verklaar bestuur se arbeidsverhoudingedoelwitte wat geformuleer is met die inagneming van die onderneming se oorhoofse doelwitte.
 - Die arbeidsverhoudingebesluit moet dien as 'n raamwerk en riglyn vir bestuur se optrede teenoor werknemers. Dit moet ook lei tot die instelling en ontwikkeling van stelsels en prosedures, en as riglyn dien in die geval waar besluite geneem moet word.
 - Ten einde goeie en sinvolle arbeidsverhoudingebesluite te kan neem, is dit belangrik dat die onderneming 'n breë besluit sal saamstel. Die doel van die arbeidsverhoudingebesluit is om deurlopende implementering van arbeidsverhoudingedoelwitte binne die onderneming te bevorder.

- In die monitering van arbeidsverhoudinge kan die beleid ook tot 'n mate dien as 'n standaard vir prestasiebeoordeling. Werklike resultate kan met die beleid vergelyk word ten einde te bepaal of bestuur en werknemers aan die voorgenome oogmerke reg laat geskied.
- Die arbeidsverhoudingebeleid moet onderhewig wees aan verandering. Dit moet hersien en aangepas kan word om enige verandering binne die onderneming en wyer omgewing te akkommodeer en moet verkieslik skriftelik wees.
- Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid is noodsaaklik omdat dit toon dat daar bewuste en rasionele oorweging geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en werknemers, en dit gee ook erkenning aan die regte en verpligtinge van werknemers en bestuur.
- Die arbeidsverhoudingebeleid omskryf die doelstellings, doelwitte, beleidsverklaring en prosedures in die uitvoering van die beleid en die verantwoordelikhede van die persone wat betrokke is. Wanneer regstellende optrede in die onderneming geïmplementeer word, moet noukeurig aandag aan elk van bogenoemde aspekte geskenk word, aangesien elke aspek tot 'n positiewe of negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge bydra.
- Die arbeidsverhoudingebestuurder behoort dié persoon te wees met die grootste mate van betrokkenheid tydens die formulering van 'n arbeidsverhoudingebeleid. Topbestuur word as die tweede hoogste prioriteit tydens die gemelde ondersoek in die formulering van die arbeidsverhoudingebeleid aangewys.
- In belang van objektiwiteit en 'n wye perspektief, kan eksterne spesialiste ook vir die taak ingespan word.
- Daar word aanbeveel dat 'n arbeidsverhoudinge-oudit die ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid in veral groter ondernemings vooraf moet gaan. Dit sal die geleentheid vir korporatiewe werknemers skep om insette in die proses te lewer, wat uiteindelik daartoe kan lei dat die arbeidsverhoudingebeleid meer geredelik op dié vlak aanvaar sal word.

- Nadat die arbeidsverhoudingedoelwitte bepaal is, word dit met die oorkoepelende doelwitte van die onderneming gekorreleer. Dit is noodsaaklik om te verseker dat die arbeidsverhoudingedoelwitte nie die vervulling van oorhoofse doelwitte belemmer nie, en dat dit met die ander stelsels en strukture van die onderneming versoenbaar is.
 - Ten einde arbeidsverhoudinge professioneel te bestuur, is dit belangrik dat arbeidsverhoudingestrukture, -prosedures, -klimaat en indiensnemingspraktyke gereeld gemonitor moet word. Die blote daarstelling van 'n arbeidsverhoudingebeleid, sal 'n futiele oefening wees indien die onderskeie sisteme wat noodsaaklik is vir die instandhouding van gesonde arbeidsverhoudinge, nie deurlopend gemonitor en aangepas word nie.
3. Die rol van die arbeidsverhoudingebestuurder/-konsultant in die bestuur en handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge binne die onderneming is van groot belang. Die volgende aanbevelings word in dié verband gedoen, naamlik:
- Die arbeidsverhoudingebestuurder behoort nie net op te tree as verteenwoordiger van 'n besondere belangegroep, byvoorbeeld bestuur nie, maar moet gesien word as die middelman tussen bestuur en die werknemers en hulle verteenwoordigers wie se taak dit is om te verseker dat verandering waar dit vereis word wel plaasvind.
 - Ten einde sy funksie suksesvol binne die onderneming te vervul, is dit noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingebestuurder oor die nodige geloofwaardigheid onder alle belangegroepe beskik.
 - Daar word sterk aanbeveel dat die arbeidsverhoudingekonsultant 'n spesialis in die hantering van konflik moet wees en dat andere opgelei moet word om dieselfde te doen.
 - Die arbeidsverhoudingebestuurder se belangrikste rolle behoort te bestaan uit probleemvoorkoming en -oplossing, fasilitering, onderhandeling, opleiding, opvoeding en advies.

- Die arbeidsverhoudingebestuurder moet organisatoriese ontwikkeling inisieer, en die werkgewer-/werknemerverhouding in nuwe rigtings ontwikkel.
4. Die effek van die personeelfunksie in die onderneming het 'n direkte impak op die arbeidsverhoudingeklimaat. Die volgende aanbevelings word in dié verband gedoen, naamlik:
- Vir enige onderneming is dit belangrik om by wyse van werwing en keuring te poog om die regte aanstelling te maak. Daar word aanbeveel dat hierdie proses aangewend word ten einde aan die regstellende-optrede-beleid van die onderneming beslag te gee.
 - Daar word sterk aanbeveel dat nuwe werknemers ingelig moet word met betrekking tot die onderneming se arbeidsverhoudingebeleid, en dat hulle opleiding sal ontvang in die gebruik van die beskikbare arbeidsverhoudingestrukture, soos byvoorbeeld, dissiplinêre- en gieweprosedure.
 - Salarisstrukture behoort buigsaam en aanpasbaar te wees sodat daar die nodige voorsiening vir uitsonderings gemaak kan word.
 - Pos-evaluasie is 'n belangrike oefening wat gebruik behoort te word ten einde objektiewe vergelykings tussen interne en eksterne poste te maak.
 - Geskrewe posbeskrywings is noodsaaklik. Hierdie posbeskrywings sal 'n duidelike aanduiding gee van die toetreevlakvereistes vir die werk (kwalifikasies, kennis, opleiding en ervaring). Dit sal ook 'n duidelike raamwerk skep van die vereistes wat deur die onderneming vir die pos gestel word.
5. Omdat kommunikasie as een van die sleutelfunksies in die rol van regstellende optrede in die handhawing van billike arbeidsverhoudinge beskou word, word daar aanbeveel dat aandag aan die volgende geskenk word, naamlik;

- Regstellende optrede het 'n invloed op die kommunikasieproses binne die arbeidsverhouding, en daarom is dit belangrik dat kommunikasievaardighede by almal in die onderneming ingeskerp word. Die afsender en ontvanger moet bewus wees van die vermoëns, waardes, persepsies en voorkeure van deelnemers.
- In die verwysing na kommunikasie se verhouding tot die arbeidsverhouding, word daar nie slegs na die verskaffing van inligting verwys nie. Daar word meer spesifiek verwys na die skepping van 'n betekenisvolle verstandhouding tussen die onderskeie partye en begrip vir die posisie van die ander party. Om dit te bereik, is 'n tweerigtingkommunikasieproses noodsaaklik wat nie altyd binne ondernemings van toepassing is nie.
- Dit is belangrik dat bestuur die verwysingsraamwerk van die werknemers met wie hulle wil kommunikeer deeglik moet verstaan. Daar moet duidelike begrip bestaan vir werknemers se behoeftes, verwagtinge en wat hulle persepsies is.
- Deur met werknemers te kommunikeer, kan die onderneming die beginsel van die waarde van produktiwiteit by werknemers uitbou. Kommunikasie bou geloofwaardigheid en vertroue tussen bestuur en die werknemers wat onontbeerlik vir die bestaan van 'n effektiewe arbeidsverhouding binne die onderneming is.
- Die gebruik van addisionele kommunikasiekanale kan effektief wees soos in die geval van die meer demokratiese ondernemingstrukture.
- Informele kommunikasie kan, indien reg aangewend, 'n belangrike rol in enige onderneming speel. Dit kan aangewend word om die formele kommunikasie aan te vul en uit te bou.
- Die regstellende-optrede-proses, die rasionaal daar agter, asook voordele daaruit moet aan alle werknemers gekommunikeer word, nie net deur bloot verbale of skriftelike kommunikasie nie. Die kommunikasie van hierdie verandering en die gepaardgaande sienings oor nuwe waardes, kultuur en beleide

moet nie net deur verbale of skriftelike kommunikasie geskied nie, maar ook deur werknemers se betrokkenheid by werksgroepe.

- Daar moet 'n kommunikasiesisteem wat onderlinge kommunikasie ten alle tye moontlik maak, tussen bestuur, werknemers en hulle verteenwoordigers bestaan.
 - Bestuur kan nuttig gebruik maak van inligtingsessies, kennisgewings en kennisgewingborde, om werknemers op hoogte te hou van belangrike gebeure waarvan hulle kennis behoort te dra.
 - Handleidings van, byvoorbeeld, die personeelbeleid en prosedure behoort deur bestuur aan elke nuwe werknemer verskaf te word. Dit sal verseker dat hulle kennis dra van die beleid van, byvoorbeeld, die dissiplinêre kodes en griewe-prosedures en ander belangrike ondernemingsbeleide wat belangrik is om 'n effektiewe werksomgewing daar te stel.
6. Ondernemingsvlak-prosedures speel 'n uiters belangrike rol in die daarstelling van wedersydse begrip tussen die onderskeie partye met betrekking tot die toekomstige voortbestaan van die onderneming ten opsigte van die verbintenis tot produktiwiteit, werksekerheid en arbeidsvrede. Op grond hiervan word die volgende aanbevelings gedoen, naamlik:
- Die aard, aspekte en inhoud van die ondernemingsvlak-prosedures moet onderhandel word en opgestel word in samewerking met vakbonde en ander werknemerverteenwoordigers, of indien dit nie moontlik is nie, kan bestuur dit eensydig implementeer.
 - Dit is belangrik dat daar 'n formeel gedefinieerde en aanvaarbare dissiplinêre- en griewe-prosedure bestaan vir die daarstelling van effektiewe maatreëls waarvolgens bestuur of die werknemers probleme in die werkplek kan regstel.

- Die bestaan van algemeen aanvaarde prosedures binne die onderneming verseker dat alle werknemers billike en regverdigte behandeling sal ontvang en dat dit oorhaastige aksies of reaksies van bestuur se kant kan voorkom.
- Onderskeie prosedures moet doelmatig ontwikkel wees om by die besondere behoefte van die onderneming te pas.
- 'n Effektiewe grieweprosedure is 'n integrale deel van enige onderneming se totale kommunikasiesisteem. Dit help om sowel bestuur as werknemers op hoogte te hou van die ander party se behoeftes, versugtinge, houdings, menings, waardes en persepsies.
- Dit is belangrik vir elke onderneming om oor sekere reëls en regulasies te beskik om sy aktiwiteite op 'n ordelike en betekenisvolle wyse uit te voer. Geen onderneming kan effektief funksioneer indien werknemers toegelaat word dat hulle optree soos hulle wil nie. Dit is te alle tye bestuur se prerogatief om dissipline in die werkplek uit te oefen. In dié verband het bestuur die alleenreg om die gedragskode van hul werknemers, asook die werkstandaarde wat van hulle verwag word, te bepaal. By die uitvoering van hierdie funksie moet bestuur egter op 'n wettige sowel as billike wyse optree.
- Die dissiplinêre prosedure moet nie gesien word as 'n strafmaatreël nie, maar dit moet eerder as 'n korrektiewe maatreël gesien en aangewend word.
- Dit is belangrik vir enige onderneming om die een of ander vorm van personeelverminderingsbeleid te hê om te verseker dat, indien die noodsaaklikheid vir personeelvermindering ontstaan, daar riglyne bestaan waarvolgens besluite geneem en opgetree kan word.
- Werksvermindering is 'n delikate en moeilike proses en moet met deernis en omsigtigheid hanteer word. Bestuur moet daarteen waak om herstrukturering en die gevolglike oortolligheid van werknemers as 'n verskoning te gebruik om van werknemers wat hulle nie wil hê nie ontslae te raak. Dit kan daartoe lei dat bestuur deur ernstige aanklagte in dié verband gekonfronteer word.

7. Die nood vir regstellende optrede ontstaan uit die historiese benadeling wat deur die apartheidsisteem veroorsaak is, deur manlike dominasie in besigheidsondernemings en -gemeenskap, die gebrek aan aandag aan gestremdes, en vooroordele teenoor individue wat sienings voorstaan wat verskil van dié van dominante groeperings. In hierdie verband word die volgende aanbevelings gedoen, naamlik:

- Dit is noodsaaklik dat regstellende optrede 'n verandering in gesindhede en verwagtinge teweeg sal bring. Die uitwerking van apartheid het wyd getref: dit het die mens in sy totaliteit in al sy verhoudinge en in alle samelewingsverbande geraak. Regstellende optrede moet dus nie bloot tot 'n enkele terrein beperk word nie.
- Dit is noodsaaklik dat, voordat regstellende optrede in 'n onderneming geïmplementeer word, daar ondersoek ingestel sal word na die doeltreffendste program, opsies en riglyne wat tot die positiewe instelling van so 'n program kan bydrae.
- Dit is noodsaaklik dat die regstellende-optrede-proses in die oorhoofse organisatoriese ontwikkelingsdoelwitte van elke onderneming geïntegreer moet word.
- Regstellende optrede moet 'n aktiewe ingryping deur ondernemings wees om toegang te verseker, of selfs tot 'n mate voorkeursoegang te verseker aan voorheen benadeelde groepe. Persone / groepe moet doelbewus voorberei word vir versnelde ontwikkeling.
- Regstellende optrede behoort slegs 'n beperkte lewensduur te hê. Op een of ander stadium behoort die voorheen benadeeldes op te vang waar daar dan op daardie stadium oorgeskakel word na 'n gelyke geleenthede beleid.
- Regstellende optrede behoort gesien te word as 'n doelbewuste strewe na die verbetering van die posisie van die deel van die bevolking wat in die verlede onder diskriminasie gely het tot 'n posisie van gelykheid in onderwys,

behuising, werkseleentede en alle ander terreine waarop daar teen hulle gediskrimineer is. 'n Proses van regstellende optrede word dus benodig om op tallose terreine alle benadeeldes, insluitend vrouens en gestremdes, te ontwikkel en te bevorder.

- Regstellende optrede moet nie bloot gesien word as 'n menslike hulpbronsfunksie nie; eienaarskap vir die implementering en sukses moet deur elke besluitnemer in die onderneming aanvaar word. Dit moet nie bloot gaan om benadeelde werknemers nuwe vaardighede te leer nie, maar dit moet ook holisties gesien word en die fokus moet op die benadering, proses en strategie val om sodoende 'n verandering in die onderneming se waardesisteem teweeg te bring met betrekking tot die aanvaarding van alle rassegroepe in die onderneming.
- Regstellende optrede moet nie as 'n haastige oplossing vir alle probleme beskou word nie. Daar is komplekse veranderinge wat moet plaasvind waarop menige mense nie voorbereid is nie. Dit is 'n langtermyn proses waar daar van almal verwag word om opofferings te maak ten opsigte van die gemeenskaplike doelwit.
- Regstellende optrede moet nie enigsins langer as 'n morele aangeleentheid gesien word nie; dit het 'n ekonomiese noodsaaklikheid geword dat swart bestuurders vir die toekoms ontwikkel word. Die rol van die bestuurder sal verander om nuwe vaardighede in te sluit om die 'bemagtigde' werknemers te hanteer.
- Regstellende optrede moet gesien word as 'n strategie om ekonomies te oorleef. Ondernemings in Suid-Afrika moet beseft dat 'n positiewe gesindheid noodsaaklik is.
- Die regstellende-optrede-strategie deur topbestuur sal help om die gewenste klimaat in die onderneming te vestig. Aansporingsmaatreëls behoort van topbestuur te kom deur middel van hulle aksies en substantiewe besluite om mense te vergoed wat oor hierdie sensitiwiteit beskik. 'n Effektiewe regstellende-optrede-strategie is die sleutel tot die siening dat die topbestuur van die

onderneming die bestuurder van die regstellende-optrede-beleid dwarsdeur die onderneming is. Top- en senior bestuurslede moet hulle volle gewig ingooi agter die beleid en spesifieke strategieë en programme wat aanvaar is.

- Bestuur moet toesien dat regstellende-optrede-teikens geïntegreer word met die onderneming se strategiese besigheidsplan en dat dit deel van elke departement vorm.
 - Gereelde terugvoer met betrekking tot die onderneming se regstellende optrede waarin die teikens gepubliseer word moet aan alle werknemers verskaf word en terugvoer gegee word met betrekking tot die vordering wat gemaak word.
 - Elke onderneming is uniek en dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat elkeen sy eie individuele regstellende-optrede-teikens-, -strategieë en -beleid behoort te formuleer.
 - Enige onderneming wat 'n regstellende-optrede-program beplan, moet eerstens hulle bedoelde aanvaarding of onderliggende houding ten opsigte van regstellende optrede identifiseer, aangesien dit 'n uiters belangrike rol in die finale uitkoms speel. Sonder 'n duidelike plan en 'n soliede basis sal die beste stelsel misluk.
8. Die implementering van regstellende optrede sal noodwendig tot groot verandering en aanpassing binne die onderneming lei. Groot uitdagings in dié verband staar die onderneming in die gesig en aanbevelings in die hantering hiervan is soos volg:
- Die aard en omvang van verandering in ondernemings verskil, maar elke onderneming kom op een of ander stadium te staan voor 'n tydperk of proses van verandering. Dit is noodsaaklik dat hierdie veranderingsproses bestuur moet word.

- Senior- en topbestuurders moet hulle fokus wyer stel as die huidige omstandighede en meer pro-aktief in plaas van reaktief op tree.
- Dit is nodig dat werknemers inspraak sal kry in hulle eie toekoms, sowel in die konteks van hulle eie take as op wyer ondernemingsvlak. Terselfdertyd moet bestuurders nie agter demokratisering skuil en dit as 'n verskoning gebruik om hulle bestuursverantwoordelikheid te ontduik nie.
- Dit is belangrik om te beseef dat die verantwoordelikheid vir verandering nie bloot die verantwoordelikheid van bestuur is nie. Werknemers as sodanig sal drastiese verandering in perspektief en houding moet ondergaan. Werknemers moet beseef dat hulle self vir die kwaliteit van hulle lewe verantwoordelik is.
- Die werknemers benodig 'n stel waardes en vaardighede wat hulle in staat sal stel om toenemend by verandering aan te pas en om nuwe vaardighede wat benodig word, aan te leer. Die belangrikste is om vrees te oorkom en om ou paradigmas te verbreek, wat die geleentheid sal skep om wyer te dink en nuwe geleenthede te identifiseer en uitdagings te aanvaar.
- Bestuur moet 'n deeglike analise maak van die rolverandering wat van werknemers verwag word en werknemers moet deurgans op hoogte gehou word van die vordering en die status van die proses.
- Daar word aanbeveel dat met die beklemtoning van bevoegdheid eerder as papierkwalifikasies, ondernemings op nuut na bestaande werkspraktyke behoort te kyk. Die koms van massademokrasie het by werknemers hulle regte gevestig asook 'n eis van groter ondernemingsdemokrasie en deursigtigheid.
- Dit is belangrik om alle bestuurslede wat gesagsposisies beklee sensitief te maak vir hierdie behoefte aan verandering. Transformasieslypskole, insluitende interaksie en korrekte sensitiwiteitsopleiding, kan vir hierdie doel aangewend word.

- Dit is belangrik dat die beginsels van demokrasie, deursigtigheid en aanspreeklikheid geskep word as 'n basis vir enige toekomstige interaksies.
 - Wanneer die missie en visie ontwikkel is en die nodige doelwitte en strategieë in plek gestel is, moet die onderneming alle deelnemers op die mikrovlak betrek om hulle ondersteuning te verseker.
 - Deelnemers op mikrovlak moet aangemoedig word om verantwoordelikheid en besluitneming te deel, en om selfontwikkeling, selfmotivering en selfkontrole te ontgin en te beoefen.
9. Verandering gaan gewoonlik gepaard met angs, frustrasie en onsekerheid wat tot weerstand teen die proses van verandering deur die werknemers aanleiding kan gee. Aanbevelings met betrekking tot die bestuur van weerstand en die vermindering daarvan is soos volg, naamlik:
- Werknemers moet begrip toon vir die noodsaaklikheid van verandering wat daartoe aanleiding kan gee dat weerstand daarteen aansienlik kan verminder.
 - Bestuur moet aanvaar dat werknemers verandering as 'n bedreiging ten opsigte van verwagtings en sekuriteit beleef, en dat hulle ook sal insien dat regstellende optrede in die onderneming vir elkeen van die werknemers 'n potensiële bedreiging inhou. Deur die versigtige bestuur van die proses kan riglyne daargestel word wat 'n geleentheid skep vir die kweek van 'n positiewe ingesteldheid by werknemers.
10. Die bestuur van 'n multikulturele werksmag is een van die groot uitdagings waarmee bestuur te kampe het. Bestuur behoort ag te slaan op die kulturele verskille ten einde te verseker dat daar 'n klimaat vir vreedsame arbeidsverhoudinge binne die onderneming geskep word. Bestuur kan aan die volgende aandag gee, naamlik:

- Diversiteit moet toegelaat word om te ontwikkel en erken word vir die hulpbron wat dit is en vir die mededingende voordeel wat dit die onderneming bied.
- Dit is van die uiterste belang dat werknemers bewus moet wees van die kultuurverskille en nie net 'n wedersydse begrip toon nie, maar dat daar ook die nodige respek vir die kultuurverskille tussen die verskillende bevolkings-groepe bestaan. Indien regstellende optrede billik, objektief en konsekwent toegepas word, sal dit ook 'n positiewe invloed op diversiteit binne die onderneming hê.
- Daar moet verseker word dat die onderneming 'n diversiteitsbeleid in plek het. Hierdie beleid moet die onderneming se verbintenis tot kultuurdiversiteit duidelik uitspel en in die besonder op grond van kultuur, ras, geslag, gestremdheid, seksuele oriëntasie of ouderdom, en hierdie beleid moet aan alle werknemers in die onderneming gekommunikeer word.
- Daar moet verseker word dat die onderneming 'n beleid in plek het om 'n klimaat binne die onderneming te skep wat vry is van alle vorme van teistering.
- 'n Struktuur moet ontwikkel word om toesig en beheer oor die implementering van alle beleid in die onderneming uit te oefen. Hierdie struktuur moet toepaslik wees en voldoen aan die onderneming se behoeftes om sodoende die beleid toepaslik te ondersteun. 'n Voorbeeld is 'n komitee of werkgroep wat deur 'n senior bestuurder beheer word.
- Bestuur moet oor die vermoë beskik om effektief met mense te werk om hulle saam te snoer in 'n eenheid ter ondersteuning van die ondernemingdoelwitte. Die vermoë om prestasie te bestuur, en te voorkom dat standarde verlaag, is 'n belangrike middel tot suksesvolle opheffing.
- Die bestuur van diversiteit met die gepaardgaande skep van 'n positiewe werksomgewing, verg verbintenis van bestuur, en geen tegniek of strategie sal slaag indien die volle samewerking van alle werknemers op alle vlakke nie verkry word nie.

11. Om die ongelykhede en diskriminasie van die verlede in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark uit te skakel, word die volgende aanbevelings gedoen:

- Sorg moet gedra word dat die maatreëls wat geïmplementeer word rasse-spanning verlaag en nie verhoog nie, en dat verwagtinge van werknemers nie die werklikheid oortref nie.
- Agterstande in onderwys en opleiding moet ernstige aandag geniet indien die ongelykhede van die verlede uitgewis wil word.
- Aandag moet geskenk word aan die opleiding en ontwikkeling van entrepreneurs asook die skepping van geleenthede vir swart groepe om deel te word van die welvaartskeppende ekonomie.
- Spesiale regstellende-optrede-programme en swart bemagtiging is noodsaaklik. Hierdie programme kan geletterdheidsopleiding, gelyke onderwys, versnelde opleiding, mentorskap en teikenwerwingpraktyke insluit.

7.4 SLOTOPMERKINGS

In Suid-Afrika het die oorgangsfase tussen 'n outokratiese stelsel en 'n demokratiese stelsel redelik glad verloop. Terwyl die fase na demokrasie redelik glad verloop het, bly dit steeds 'n uitdaging om demokrasie te konsolideer. Geweld, onrus, wette-loosheid, misdaad, werkloosheid, sosiale agterstand en verhoogde verwagtinge bly binne die gemeenskap 'n bron van spanning wat tot die ontsporing van die oorgangs-proses aanleiding kan gee.

Daar is min Suid-Afrikaners wat vandag neutraal staan met betrekking tot regstellende optrede. Voorstanders sowel as teenstanders van regstellende optrede huldig sterk, selfs emosionele menings, wat deur mites rondom regstellende optrede aangevuur word. Die gevolg daarvan is dat die regstellende-optrede-debat dikwels vertroebel word deur die persepsies van diegene wat verskillende standpunte huldig.

Die staat het deur middel van wetgewing die implementering van regstellende optrede 'n voldonge feit gemaak waarvan geen onderneming verder kan wegstroom nie. Die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, en die Wet op die Ontwikkeling van Vaardighede nr. 97 van 1998, het die implementering van regstellende optrede binne die Suid-Afrikaanse konteks 'n werklikheid gemaak.

Die aanvaarding van 'n regstellende-optrede-beleid deur 'n onderneming soos voorgeskryf deur die Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998, veroorsaak noodwendig groot aanpassing en verandering. Dit is van kardinale belang dat hierdie proses op 'n effektiewe wyse deur die onderneming beheer, gemoniteer en bestuur sal word.

Arbeidsverhoudinge is 'n werkgewer-/werknemer-verhouding. Dit is belangrik dat met of sonder die teenwoordigheid van vakbonde, gesonde arbeidsverhoudinge 'n integrale deel moet vorm van die totale bestuursfunksie binne die onderneming. Dit is verder belangrik dat alle vlakke van bestuur daarby betrokke behoort te wees. Die handhawing van effektiewe arbeidsverhoudinge hang ten nouste saam met die konsekwente toepassing van formele ondernemingsvlakprosedures.

ABSTRACT

THE ROLE OF AFFIRMATIVE ACTION IN MAINTAINING EQUITABLE LABOUR RELATIONS

INTRODUCTION

Prior to the first democratic elections in 1994, South Africa was essentially a dualistic society. This dualism was reflected in its paradoxical ideological basis and in the separation of people of different race groups. Because of the apartheid policy, certain groups had been denied individual freedom and, as a result, the market never operated freely. In fact, the maintenance of white dominance necessitated the ever-increasing use of controls and the introduction of systems of distribution which would not exist in other societies subscribing to an individualist ideology.

By 1985, the South African industrial relations system had outstripped the socio-political system. This misalignment created pressure in the industrial relations system, particularly since unions, as the only legitimate voice of Blacks in society, saw it as their role also to bring about political changes.

Such sociopolitical change has now occurred and, although labour legislation had already been deracialised, the new government, adopting essentially a social market policy and having a strong constituency among Blacks and trade unionists, has brought about further changes in the system by way of both policy and legislation. The labour movement, seeing 'its' government to be in power, and pressurised by rising worker expectations, continues to exert pressure aimed at gaining increased rights and the complete deracialisation of the workplace.

THE MANAGEMENT OF LABOUR RELATIONS WITHIN THE ORGANISATION

All too often, labour relationships are viewed merely within the framework of collective bargaining with unions. The labour relationship is an employer-employee relationship. Consequently, whether a union presence exists or not, the practice of sound labour or industrial relations is integral to the managerial function within the enterprise.

It is a function in which all levels of management, from supervisor upwards, should be involved, since very few managers are not concerned with or responsible for employees. Thus the establishment of a general labour relations policy, in which organisational objectives and labour relations objectives are integrated, is essential for the guidance of management at all levels.

THE ROLE OF COMMUNICATION AND ORGANISATIONAL PRACTICES WITHIN THE ORGANISATION

The total personnel function is closely related to the labour relations function. Personnel practices such as recruitment, induction, training and assistance rendered to employees will determine the degree to which employees are integrated into the organisation, their view of management, their motivation and personal satisfaction. These factors impact on the labour relationship.

It is important for management to establish effective communication structures, although it must be kept in mind that communication is not the cure for all problems. It is, however, essential for the conduct of any relationship. Those involved in communication should be aware of the multitude of barriers which may hamper effective communication or distort the message which is being transmitted.

THE IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT OF AFFIRMATIVE ACTION

The need for affirmative action arises from historical disadvantages brought about by the apartheid system, by male dominance in business and society, the lack of consideration for the disabled and prejudice against individuals who hold convictions, orientations or beliefs contrary to those of dominant groupings. The purpose of affirmative action is thus to ensure not only that such persons are no longer subjected to discrimination but that past imbalances arising from discrimination, male dominance and prejudice are eliminated.

If the organisation is to become more representative of the population, then ideally all previously disadvantaged groups should be targeted for affirmative action. For this planners need to be acquainted with the demographic spread of the economically active or potentially economically active population.

The new labour relations legislation determines that affirmative action should be subject to joint decision-making by management and the workplace forum. This notwithstanding, an affirmative action strategy is a change strategy and, as such, should be developed like any other change policy - that is, in collaboration with all other stakeholders in the organisation.

A representative group which includes the union and other employee representatives should be brought together to establish affirmative action objectives and policies and to plan the necessary strategies.

AFFIRMATIVE ACTION AND THE IMPACT ON THE MANAGEMENT OF CHANGE AND DIVERSITY IN THE ORGANISATION

In South Africa 'change' has become a buzzword of the 1990's and indeed, in the sociopolitical sphere, the country has seen breathtaking change within the last couple of years. South African organisations find themselves out of step with new

global practices, some initiated as far back as the 1950's. Thus South African business has to change and, although this may seem paradoxical, has to change fast if it is to survive at all. At the very least, there has to be a rapid change of heart and of perspective.

The responsibility for change does not rest solely with management. Employees, too, need to undergo a drastic change in perspective and attitude. They need to realise that they are responsible for their own quality of life. This necessitates that they commit themselves to excellence and give value for money. Employees of the future, like future managers, will need to shift their focus from the immediate and short to the longer term, and will themselves become pro-active.

INEQUALITIES AND DISCRIMINATION IN THE SOUTH AFRICAN LABOUR MARKET

Because of South Africa's history of discrimination, inequalities between different race groups are pertinent. However, this should not obscure other inequalities, in particular, those between men and women and between those with a job and those without. The issue of racial categorisation is also a very sensitive one.

Labour market discrimination refers to the inferior treatment of some workers with respect to employment policy or practice through factors not related to the labour market, such as being female, or black, and so forth.

The South African labour market is characterised by severe inequalities. In many cases the inequalities would amount to unfair discrimination, but this is not necessarily the case in all instances.

It should be emphasised that any action to address inequalities in South Africa will confront major obstacles. The most important one is probably that one disadvantaged group (Africans) is by far the majority of the population. Programmes to

address inequalities should be aimed at the broader population and not only at the urban or unionised and employed élite.

CONCLUSION

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

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

BIBLIOGRAFIE

ADAMS, C. *ed.* 1993. *Affirmative Action in a democratic South Africa*. Cape Town : Juta.

AFRICAN NATIONAL CONGRESS. 1990. *Statement of the National Executive Committee of the African National Congress on the Emancipation of Women in South-Africa*. 2 May. [Web:] <http://www.anc.org.za/ancdocs/pr.1990/proro2.html>. [Datum van gebruik: 24 Jan. 2001].

AFRICAN NATIONAL CONGRESS. 2001. *Affirmative Action and the New Constitution*. [Web:] <http://www.anc.org.za/ancdocs/policy/affirm.html>. [Datum van gebruik: 23 Jan. 2001].

ALBRECHT, K. 1983. *Organisational development. A total systems approach to positive business*. New Jersey : Prentice Hall.

ALFRED, M. & POTTER, M. 1995. *People really matter. South African Companies Learn Tough Lessons*. Pretoria : Sigma Press.

ALTENROXEL, L. & PHALANE, C. & KALIDEEN, N. 2003. *It's looking good for woman*. *The Star*. 1, 9 July.

ANSARI, K.H. & JACKSON, J. 1996. *Managing Cultural Diversity at Work*. London : Kogan Page.

ANON. 1992. *Affirmative Action leads to productivity*. *Sowetan*: 3, Feb. 5.

ANSOFF, I. 1987. *Corporate strategy*. London : Penguin.

BALSLEY, H.L., & CLOVER, V.T. 1988. *Research for Business Decisions: business research methods*. Fourth edition. Ohio : Publishing Horizons.

BARKER, F. 2003. *The South African Labour Market*. Fourth edition. Pretoria : Van Schaik.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

BARKER, F.S., & HOLTZHAUSEN, M.M.E. 1996. South African Labour Glossary, Cape Town : Juta.

BEACH, D.S. 1985. Personnel: the management of people at work. Fifth edition. New York : Macmillan.

BENDEMAN, H. 2003. Understanding conflict in labour dispute resolution. *South African Journal of Labour Relations*, 27(11):82.

BENDIX, S. 2000. The Basics of Labour Relations. Kenwyn : Juta.

BENDIX, S. 2001. Industrial Relations in South Africa. Fourth edition. Kenwyn : Juta.

BLACK MANAGEMENT FORUM (BMF). 1993. *Affirmative Action Blueprint*. Johannesburg : BMF Policy Statement.

BURO VIR MARKNAVORSING. 1999. 'n Projeksie van die Suid-Afrikaanse bevolking, 1996-2021. Pretoria : Buro vir Marknavorsing. Verslag nr. 270.

CALITZ, P.D. 1990. Eerstevlak toesighouer se veranderde rol in die verbetering van die arbeidsverhouding op mikrovlak. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

CHARLTON, G.D. & VAN NIEKERK, N. 1994. Affirming Action - Beyond 1994. Kenwyn : Juta.

CHERRY, C. 1978. On Human communication. New York : Macmillan.

COETSEE, L. 1989. Bestuur van weerstand is onontbeerlik. *Finansies en Tegniek*, 42(18):49, Mei.

COETZEE, W.N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. *O & M*, 27(1):16, Mrt.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

COHEN, D. 2003. Changing hearts and minds. *Management Today*. 18(10):16.

CORNELISSEN, A. 1995. Why is it necessary and where does affirmative action fit in. *Boekparade/Book parade*, 21(1):9, Feb.

CRONJE, G.J. DE J. 1994. Inleiding tot algemene bestuur. (In CRONJE, G.P. DE J., HUGO, W.M.J., NEULAND, E.W., VAN REENEN, M.J. reds. Inleiding tot die bestuurswese. Halfweghuis: Southern)

CUSHMAN, D. & KING, S.S. 1995. *Communication and High-Speed Management*. Albany : SUNY Press.

DANCE, F.E.X. 1967. 'Toward a theory of human communication'. (In DANCE, F.E.X. ed. *Human Communication theory*. New York : Holt, Rinehart & Winston).

DAVIS, K. & NUWESTROM, J.W. 1989. *Human behaviour at work*. New York : McGraw-Hill.

DAY, D.L., 1998. *The effective advancement professional. Management principles and practices*. Gaithersburg, Maryland : Aspen Publication.

DE HAAS, M. 1990. Values in perspective. *Democracy in Action*:18-19, Feb.

DEPARTEMENT VAN ARBEID. kyk SUID-AFRIKA. Departement van Arbeid.

DE VILLIERS, D. 1982. Die aard en omvang van arbeidsbetrekkinge. *S.A. Iron, Steel and Related Industries Unions*. 21(5):37, Mei.

DE VILLIERS, W.S. 1995. Menslike hulpbronvoorsiening. (In Kroon, J. red. *Algemene Bestuur*. Pretoria : Kagiso).

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. *Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing*. Durban : Butterworth.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

DUPONT, K. 1997. *Handling Diversity in the Workplace. Communication is the Key.* Iowa : American Media Publishing.

DU TOIT, D., WOOLFREY, D., MURPHY, J., GODFREY, S., BOSCH, D. & CHRISTIE, S. 1996. *The labour relations act of 1995.* Durban : Butterworth.

ESTERHUYSE, W. 1992. Regstellende aksie. (1) *Finansies en Tegniek*: 45(4):18, Mei.

ESTERHUYSE, W. 1992. Regstellende aksie. (2) *Finansies en Tegniek*: 45(4):18, Mei.

FEARN, R.M. 1981. *Labour Economics: the emerging synthesis.* Cambridge : Winthrop Publishers.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1996. *Introduction to Labour Relations in South Africa.* Durban : Butterworth.

FROOMKIN, D. 1998. *Affirmative Action Under Attack.* *Washington Post*. [Web:] <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/affirm.htm> [Datum van gebruik: 23 Jan. 2001].

FUHR, I. 1992. *Managing Diversity.* *People Dynamics*, 10(11):28-32, Aug.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1987. *Mannekragebestuur.* Johannesburg : Southern.

GEYSER, O. 1993. *Het Regstellende optrede 'n einde?* *Aambeeld*: 21(2):19, Nov.

GORDON, J.R. 1993. *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour.* Fourth edition. London : Allyn & Bacon.

GOUWS, P.A. 1986. *Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika.* Pretoria : Van Schaik.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

GOVE, J. 2000. Economic Freedom Continues to Elude South African Blacks. South Africa 2000. [Web:] <http://www.journalism.Berkeley.edu/projects/safrica/adapting/affirmative.html> [datum van gebruik: 6 Mei 2002].

GRIFFITHS, H.R., & JONES, R.A. 1980. South African labour economics. Johannesburg : McGraw-Hill.

GROGAN, J. 2003. Workplace Law. Seventh edition. Landsdown : Juta Law.

GROSSMAN, R.J. 2003. Is Diversity Working? *HR Magazine*: 48(5):21, May.

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1996. Management. Seventh edition. Cincinnati : South-Western College Publication.

HENDRY, C. 1998. Human Resource Management a strategic approach to employment. Oxford : Butterworth-Heinemann.

HODGETTS, R.M. 1984. Modern Human Relations at Work. Japan : Dryden.

HORWITZ, F.M. 1986. Training and the implementation of an industrial relations policy. *South African Journal of Labour Relations*: 10(3/4):85-92.

HUMAN, L. BLUEN, S.D., & DAVIES, R. 1999. Baking a new cake: how to succeed at employment equity. Randburg : Knowledge Resources.

HUMAN, L. & BOWMAKER-FALCONER, A. 1992. Managing Diversity: Just another way of avoiding issues. *Peoples Dynamics*, 10(12):25-29, Sept.

HUSSEY, D. 1998. How to be better at managing change. London : Kogan Page.

IDASA. 1995. Making affirmative action work. A South African Guide. Cape Town : Idasa.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

INNES, D. 1993. Promoting affirmative action : ANC and COSATU human resources policies. (In INNES, D., KENTRIDGE, M. & PEROLD, H. eds. *Reversing Discrimination : Affirmative action in the workplace*. Cape Town : Oxford).

INNES, D. 1993. Promoting affirmative action : Affirmative action: Issues and strategies. (In INNES, D., KENTRIDGE, M. & PEROLD, H. eds. *Reversing Discrimination : Affirmative action in the workplace*. Cape Town : Oxford University Press).

INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (SOUTHERN AFRICA). 1988. *Fact sheet 103*. Johannesburg : Institute of Personnel Management.

IVANCEVICH, J.M. 1992. Human resources management: foundations of personnel. Homewood : Irwin.

JAFTA, R. 1998. The high cost of affirmative action. *Ironic Victory: Liberalism in post-liberation South Africa*. ed. Welch, D & Johnson, R.W. Oxford University Press. [Web:] http://www.hsf.org.za/focus_10/10_action.htm [datum van gebruik: 24 Jan. 2001].

JORDAAN, B. 1996. Disclosure of information in terms of the Labour Relations Act. *Labour Law News and Court Reports*: 6(2):5, Sept.

KANAWATY, G. 1992. Introduction to work study. (In KANAWATY, G. ed. *Introduction to work study*.) Fourth edition. Geneva : International Labour Organisation.)

KEMP, N. 1994. Managing Diversity and Affirmative Action. *Human Resource Management*: 10(5):26-31, Jun.

KITTS, K. 2002. Diversity Efforts still marred by stereotypes. *Employment Review*. [Web:] <http://www.employmentreview.com/2002-02/features/Cnfeato2.asp>. [Datum van gebruik: 2 Mei 2003].

KOEHLER, J.W. ANATOL, K.W.E. & APPLBAUM, R.L. 1981. *Organizational communication : behavioural perspectives*. New York : Holt, Rinehart & Winston.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

KOONTZ, H., O'DONNELL, C.E., & WEIRICH, H. 1980. *Management*. Tokyo : McGraw Hill.

KOOPMAN, A. 1991. *Transcultural Management : how to unlock global resources*. Cambridge : T.J. Press.

KREPS, G.L. 1990. *Organizational communication*. Illinois : Longman.

KROON, A. 1992. To resist or not to resist: employee reaction to change. *Human Resource Management*: 8(3):16-18, Apr.

KRUGER, S., DE KLERK, G.J., 1995. Regstellende aksie: 'n etiese perspektief. *Koers*: 60(3):42, Feb.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1991. Disciplinary appeal hearings. *Contemporary labour Law*: 1(4):39, Nov.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1992. Retrenchment guidelines. *Contemporary labour Law*: 2(1):3, Aug.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1993. Discipline and fairness. *Contemporary Labour Law*: 2(6):59, Jan.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1993. Retrenchment - the duty to consult. *Contemporary Labour Law*: 2(10):115, May.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1994. Disciplinary warnings - Issues and problems. *Contemporary Labour Law*: 4(3):21, Oct.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1994. Onus on disciplinary enquiries. *Contemporary Labour Law*: 4(4):39, Nov.

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1994. Retrenchments - consultation with a minority union. *Contemporary Labour Law*: 3(9):94, Apr.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

LE ROUX, P.A.K. & LANDMAN, A.A. 1995. Retrenchment and the duty to consult : The AD's view. *Contemporary Labour Law*. 4(6):57, Jan.

LOMBARD, J. 1993. Regstellende optrede in perspektief. *Finansies en Tegniek*: 46(2):28, Feb.

MAMAILA, K. 2003. Advance the demise of token whites! *The Star*. 12, March 12.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1996. NLRA: recruitment, selection, placement, promotion. *Star Workplace*: 2, Aug. 14.

MBIGI, L. 1998. In Search of the Rainbow Vision. The Challenge of Diversity Management in South African Organisations. *People Dinamics*: 16(7):36, July.

McCONNELL, C.R. & BRUE, S.L. 1989. *Contemporary Labor Economics*. New York : McGraw-Hill.

McGRATH, M.D. & WHITEFORD, A. 1994. Inequality in the size distribution of income in South Africa. Stellenbosch : Stellenbosch Economic Project. Occasional Paper No. 10.

MEYER, M. 1999. Diversity Training. Pitfalls and Guidelines. *People Dinamics*: 17(8):21, Aug.

MITTNER, M. 1995. 'Werkgewers moet meer opdok vir opleiding'. *Finansies en Tegniek*: 47(35):26, Sept.

MOOLMAN, L. 1993. Enkele aspekte rakende die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband. Vanderbijlpark.: PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - (M.Com.)

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

MOOLMAN, L. & VAN WYK, C. DE W. 1994. Die bestuur van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband op die mikro- en makrovlak. *Bestuursdinamika*: 3(2):40-57, Jan.

MPHITI, D. 1995. Die bestuur van verandering: die wêreld haat verandering. *Entrepreneur*. 14(3):15-17, April.

MULDER, J.S. 1994. Die invloed van enkele eksterne faktore op arbeidsverhoudinge by 'n goudmyn in die Wes-Transvaal. Vanderbijlpark : PU vir CHO (Proefskrif - Ph.D.)

MULLINS, L.J. 1993. Management and organizational behaviour. London : Pitman.

NASIONALE MANNEKRAGKOMMISSIE. 1991. *Jaarverslag*. 1990. P49/1991. Pretoria : Staatsdrukker.

NASIONALE MANNEKRAGKOMMISSIE. 1994. *Jaarverslag*. 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND LABOUR COUNCIL (NEDLAC). 1998. Report on the social and economic matters in South Africa 1997-1998. Johannesburg : Nedlac.

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1989. Worker representation in practice in South Africa. Pretoria : Academica.

NEL, P.S. 1995. Industrial relations: South Africa's industrial relations system. (*In GERBER. P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. eds. Human resources management. Halfway House : Southern.*)

NEL, P.S. 1995. Industrial relations: the role of the human resources manager in industrial relations (*In GERBER. P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. eds. Human resources management. Halfway House : Southern.*)

NUMSA (Sien The National Union of Metalworkers of South Africa.)

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

NYATI, M. 1997. Aangestel as gebaar – en dan? *Insig*: 8, Nov.

PIETERSE, D.J.C. 1987. An Industrial Relations role and competence model. Potchefstroom : PU vir CHO (Proefskrif - D.Com.)

PIRON, J. & PIRON, R. 1992. Managing Discipline & Dismissal. Johannesburg : Southern.

PONS, A. & DEALE, P. 2003. (In Pons, A. & Deale, P. eds. Labour Relations Handbook. Twelfth revision. Kenwyn : Juta.)

PRETORIUS, B. 1992. Organizational communication : a top priority. (In NIEUWMEIJER, L.J. & HALL, E.J. 1992. eds. Organizational communication: a top priority. Pretoria : HSRC Publishers.)

PRINSLOO, J.J. & BRUWER, A.J. 1994. Industrial-Relations policy. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W. eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.16-1 - 16-19.)

PRINSLOO, J.J. & SLABBERT J.A. 1994. The management of industrial relations at enterprise level. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W. eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.7-15 -7-21.)

PRINSLOO, J.J., SLABBERT, J.A., FOURIE, G.F., NEL, J.K., JOUBERT, H.L. & KOEKEMOER, H.L. 1994. Industrial Relations structures and procedures. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W. eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.22-60 -22-88.)

QUANTA, C. 1995. Who's afraid of affirmative action. Goodwood : Kwela Books.

QWELANE, J. 2002. Empowerment and affirmative action fail the people. *Business Times*. [Web:] <http://www.btimes.co.za/99/1219/columns.htm> [datum van gebruik: 30 April. 2002].

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

REPUBLIC OF NAMIBIA. 1991. Report of the Auditor General of the Accounts of the Government of Namibia for the Financial Year ending 31 March 1991. *Jaarverslag*. Windhoek

ROBBINS, S.P. 1980. The administrative process. New Jersey : Prentice-Hall.

ROODT, A. 1999. Diversity – Threat or Asset? *Management Today*. 15(6):8-14, July.

SALAMON, M.W. 1987. Industrial relations: theory and practice. London : Prentice Hall.

SHARPE , G. 2000. Change. *Suite 101*. [Web:] http://www.suite101.com/print_article.cfm/4738/31113. [datum van gebruik: 2 Mei 2003].

SHAW, S. 1992. Regstellende Aksie in perspektief. *RSA – Beleidsorsig*: 5(5):41-42, Jun.

SHUMANG, T. 2003. The Employment Equity Act 55 of 1998 - a Summary and Brief Commentary. (In Pons, A. & Deale, P. eds. *Labour Relations Handbook*. Twelfth revision. Kenwyn : Juta.)

SLABBERT, J.A. 1991. Inleiding tot Arbeidsverhoudingebestuur. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A., MATTHEWS, P.J. & DE VILLIERS, A.S. 1994. The field of study of industrial relations. (In Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W. eds. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Digma. p.1-45.)

SMIT, P.J. & CRONJE DE J, G.J. 1995. Management Principles. (In Smit, P.J. & Cronje de J, G.J. eds. *Management Principles*. A contemporary South African Edition. Kenwyn : Juta. p. 252–258).

SMITH, A. 1989. Change and the management consultant : part four : industrial relations. *Entrepreneur*. 8(8):18-20, Aug.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

SUID-AFRIKAANSE RESERWEBANK. 2002. Labour markets and social frontiers. Pretoria : South African Reserve Bank.

STATISTIEK SUID-AFRIKA. 1991. Labour force survey. [Web:] <http://www.statssa.gov.za> [datum van gebruik: 28 February 2003].

STATISTIEK SUID-AFRIKA. 2001. Labour force survey. [Web:] <http://www.statssa.gov.za> [datum van gebruik: 28 February 2003].

STATISTIEK SUID-AFRIKA. 2002. Occupational surveys. [Web:] <http://www.statssa.gov.za> [datum van gebruik: 17 September 2003].

STEYN, B. 2000. Model for developing corporate communication strategy. *Communicare*. 19(2):2.

STEWART, J. 1996. Managing change through training and development. Second edition. London : Kogan Page.

SUID-AFRIKA. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1997. Wet op Basiese Diensvoorwaardes, nr. 75 van 1997. Pretoria : Staatsdrukker

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op Vaardigheidsontwikkeling, no. 97 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. Departement van Arbeid. 2001. Executive Summary. Report on Employment Equity 2001. Pretoria : Staatsdrukker.

SWANEPOEL, B.J. 1989. Strategieformulering as vertrekpunt vir die bestuur van arbeidsverhoudinge. Pretoria : UNISA. (Ongepubliseerde Magisterverhandeling).

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

THE NATIONAL UNION OF METALWORKERS OF SOUTH AFRICA. 1999. Woman's Empowerment. *NUMSA News*. [Web:] <http://www.numsa.org.za/policy/3-3.htm>. [Datum van gebruik: 23 Jan. 2001].

THOMAS, J.G. 1988. *Strategic management concepts, practice and cases*. London : Harper & Row .

THOMAS, A. 1996. *Beyond Affirmative Action. Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa*. Randburg : Knowledge Resources.

THOMAS, A. 1998. Employment Equity. Leadership Challenge or Necessary Evil? *Indicator SA*: 15(3):94-95, Mrt.

TINARELLI, S. 2000. *Employer's guide to the Employment Equity act*. Pretoria : Van Schaik.

TORRINGTON, D. & CHAPMAN, J. 1983. *Personnel management*. London : Prentice Hall.

VAN AARD, C. 1995. The Management of Diversity. *Book Parade*. 21(1):3, Jan.

VAN DER BERG, S. & BHORAT, H. 1999. *The present as legacy of the past: the labour market, inequality and poverty in South Africa*. Cape Town : Cape Town University.

VAN DER MERWE, P.J. 1987. Gesonde arbeidsverhoudinge. *SAIPA*: 22(2):66-72, Jun.

VAN DER MERWE, J.C. 1994. *Regstellende Aksie: Prinsipiële Riglyne*. Potchefstroom: PU vir CHO. Instituut vir Reformatoriese Studie. (Reeks F1 : RSK studiestukke: p.1-3.)

VAN ECK, S. 2002. Latest developments regarding disciplinary enquiries. *South African Journal of Labour Relations*, Spring 2002:27.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

VAN JAARSVELD, S.R., & FOURIE, J.D. 1996. Suid-Afrikaanse Arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria.

VAN SCHALKWYK, L. 1989. *IPM Journal*. 7(8):15-16, Jan.

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

VAN WYK, S. 1996. Level-headed approach to job evaluation. *People Dynamics*: 14(2):19-22, Mrt.

VENTER, T.P. 1995. Die bestuur van verandering. (In KROON, J. red. Algemene Bestuur.) Pretoria : Kagiso.

VENTER, R. 2003. Labour relations in South Africa. Oxford : University Press.

VILJOEN, C.F., BISSCHOFF, T.C., & GOUWS, F. 2001. Arbeidsverhouding-probleme met algemene werkers aan tegniese kolleges: ' kwalitatiewe perspektief. *Acta Academica*. 33(3):169.

VISAGIE, J. 1994. Die bestuur van verandering. *Entrepreneur*. 13(3):3-4, Apr.

WINGROVE, T. 1995. Affirmative Action. A 'how to' guide for managers. Randburg : Knowledge Resources.

YOUNG, M. & POST, J. 1994. 'Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Learning Companies Communicate with employees.' *Organizational Dynamics*: 31-43, May.