

**WERKNEMERVERWAGTINGE RAKENDE
REGSTELLEND~~E~~ OPTREDE IN 'N
STAALVERWERKINGSAAANLEG**

deur

JOHANNES HENDRIK HARTZER, B.Ing.

*Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming
van die vereiste vir die graad*

MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE

in die

Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

van die

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

Studieleier: Prof. P. Schutte

NOVEMBER 1998

VAN DER BIJLPARK

DANKBETUIGINGS EN ERKENNINGS

My dank aan my Hemelse Vader vir sy krag en genade om hierdie studie te voltooi.

Ook my opregte dank aan:

- My studieleier, Prof. P. Schutte vir die voorreg om hierdie navorsing onder sy bekwame leiding te voltooi.
- Personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek vir hul hulp met die verkryging van literatuur.
- My ouers, vir hul ondersteuning en belangstelling in my studies.
- My vrou, Rhoda, vir haar motivering en hulp met die taalversorging.

EXPECTATIONS REGARDING AFFIRMATIVE ACTION IN A STEEL PROCESSING PLANT

ABSTRACT

The interest shown in the concept of affirmative action has grown extensively over the last few years in South Africa and has placed it on the agenda of a number of organisations. Employers and employees might however interpret affirmative action differently. It is the opinion of the researcher that employers are distressed about affirmative action because they do not know what the employees expect from affirmative action programmes.

This study focusses on the expectations of employees in regard to affirmative action. Questionnaires were used to determine the employees' expectations regarding promotions, training and development, facilities, the organisation's responsibility towards the community and some other factors in an affirmative action programme.

The results of the questionnaires showed that the majority of the black respondents had positive expectations regarding promotions, training and development, facilities and the organisations' responsibility towards the community.

White men had negative expectations regarding promotions, but expected that training and development plans instituted from affirmative action programmes should also benefit them. 41.18% of white men saw affirmative action as reversed discrimination. They had a positive attitude towards the elimination of discriminatory practices involving facilities.

White women also saw affirmative action as reversed discrimination but did expect to be promoted as a result of affirmative action programmes. It was evident from the results that they expected affirmative action programmes to apply to training and development.

"THERE IS NOTHING SO UNEQUAL AS THE EQUAL
TREATMENT OF UNEQUALS"

Silas Thlopane

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doelstellings van die ondersoek	4
1.4	Navorsingsmetodologie	4
1.5	Beperkings van die studie	5
1.6	Indeling en verloop van die studie	6

HOOFSTUK 2

ORGANISASIE WAT ONDERSOEK WORD

2.1	Inleiding	7
2.2	Agtergrond van die organisasie	7
2.2.1	Iscor	7
2.2.2	Warmbandwalswerke Noord (WBWN)	8
2.2.2.1	Sleutelsuksesfaktore	8
2.2.2.2	Struktuur	9
2.3	Regstellende optrede beleid	9
2.3.1	Verbintenis	9
2.3.2	Doelwitte	10
2.3.3	Beginsels van regstellende optrede	11
2.4	Samevatting	12

HOOFSTUK 3

REGSTELLEDE OPTREDE BINNE DIE ONDERNEMING

3.1	Inleiding	13
3.2	Regstellende optrede	15
3.2.1	Definieering van die konsep: regstellende optrede	15
3.2.2	Argumente ten gunste van regstellende optrede	17
3.2.3	Argumente teen regstellende optrede	19
3.2.4	Die kwotastelsel	22
3.3	Werknemerverwagtinge	25
3.4	Houdings en persepsies van werknemers jeens regstellende optrede	27
3.4.1	Inleiding	27
3.4.2	Houdings	27
3.4.3	Persepsies	29
3.4.4	Die nie-toesighoudende werknemer	32
3.4.5	Waardes en houdings van blanke nie-toesighoudende werknemers	33
3.4.6	Waardes en houdings van swart nie-toesighoudende werknemers	36
3.5	Opleiding, ontwikkeling en bemagtiging van werknemers	38
3.5.1	Opleiding	38

3.5.2	Ontwikkeling	40
3.5.3	Bemagtiging	43
3.6	Samevatting	44

HOOFSTUK 4

ONTLEDING EN BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

4.1	Inleiding	46
4.2	Navorsingsontwerp	46
4.3	Meetinstrument	47
4.4	Vraelys terugvoer	51
4.5	Statistiese ontledings	51
4.6	Ontleding van die biografiese profiel	52
4.6.1	Ouderdom	52
4.6.2	Geslag en ras	53
4.6.3	Ononderbroke diensjare en ononderbroke jare in pos	54
4.6.4	Kwalifikasies	56
4.6.5	Opsomming van biografiese besonderhede van respondente	58
4.7	Ontleding van die verwagtinge van die respondente jeens regstellende optrede	59
4.7.1	Verwagtinge rondom die toepassing van regstel- lende optrede met betrekking tot ras en geslag	60
4.7.2	Verwagtinge rondom kriteria wat vir bevordering gebruik moet word	62
4.7.3	Fasiliteite vry van diskriminasie binne die onderneming	64
4.7.4	Verwagtinge rondom die toepassing van regstel- lende optrede op verskillende terreine	65
4.7.5	Verwagtinge rondom aanstelling en dan opleiding teenoor opleiding en dan aanstelling	67
4.7.6	Algemene beskouing van regstellende optrede	70
4.7.7	Verwagtinge rondom indiensname van benadeeldes	73
4.7.8	Verwagtinge met betrekking tot regstellende optredebeleid en die kommunikasie daarvan	74
4.7.9	Verwagtinge dat regstellende optrede aanleiding sal gee tot laer prestasie standaarde of verhoogde produktiwiteit	76
4.7.10	Verwagtinge met betrekking tot die onderneming se verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap by die toepassing van regstellende optrede	79
4.7.11	Verwagtinge dat kwotasisteme gebruik sal word met betrekking tot regstellende optrede	81
4.7.12	Verwagtinge dat regstellende optrede tot bevordering aanleiding sal gee	83
4.8	Samevatting	84

HOOFSTUK 5
SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN
SLOTOPMERKINGS

5.1	Inleiding	88
5.2	Gevolgtrekkings	88
5.2.1	Blanke mans	88
5.2.2	Swart mans	89
5.2.3	Blanke vroue	90
5.3	Algemene aanbevelings	90
5.3.1	Analisering van werknemers se houding	91
5.3.2	Werknemers se betrokkenheid by veranderingsproses	91
5.3.3	Opleiding en ontwikkeling van werknemers	92
5.3.4	Geïntegreerde regstellende optredeplan	92
5.4	Verdere navorsing	92
5.5	Slotopmerking	93

LYS VAN BYLAE

BYLAE A	Die vraelys	94
BYLAE B	The questionnaire	99
BYLAE C	Vraelysstatistiek	104
BIBLIOGRAFIE		105

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1	Produksiestruktuur	9
Figuur 3.1	Waarnemingstel	32
Figuur 4.1	Geslag en ras van respondente	54
Figuur 4.2	Jare ononderbroke diens in onderneming	55
Figuur 4.3	Jare ononderbroke diens in pos	55
Figuur 4.4	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente	57
Figuur 4.5	Keuses van respondent kategorieë	61

LYS VAN TABELLE

Tabel 3.1	Nie-blanke mikpunte van Black Management Forum	24
Tabel 4.1	Samestelling van die populasie	51
Tabel 4.2	Vraelyste uitgestuur en terugvoer ontvang	51
Tabel 4.3	Ouderdomsverspreiding van respondente	53
Tabel 4.4	Algemene biografiese eienskappe van respondente	58
Tabel 4.5	Groepe waarop regstellende optrede van toepassing is	60
Tabel 4.6	Bevorderingskriteria in die onderneming	63
Tabel 4.7	Fasiliteite wat vry moet wees van diskriminasie	65
Tabel 4.8	Verwagtinge dat regstellende optrede betrekking sal hê op die volgende terreine	66
Tabel 4.9	Regstellende optrede kandidaat word in die pos ontwikkel	68
Tabel 4.10	Regstellende optrede kandidaat word eers ontwikkel en dan aangestel	68
Tabel 4.11	Algemene beskouing van respondente rakende regstellende optrede	70

Tabel 4.12	Resultate van groep ten opsigte van indiensname van benadeeldes	73
Tabel 4.13	Resultate van onderskeie kategorieë op indiensname van benadeeldes	73
Tabel 4.14	Onderneming behoort 'n spesifieke beleid ten opsigte van regstellende optrede te hê	75
Tabel 4.15	Regstellende optredebeleid behoort tot op vloervlak gekommunikeer te word	75
Tabel 4.16	Regstellende optrede sal lei tot laer prestasiestandaarde	77
Tabel 4.17	Regstellende optrede sal lei tot verhoogde produktiwiteit	77
Tabel 4.18	Regstellende optrede beteken dat die onderneming die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram moet ondersteun	79
Tabel 4.19	Regstellende optrede beteken dat die onderneming besigheidsondernemings van die minderbevoorregte gemeenskappe moet ondersteun	80
Tabel 4.20	In die onderneming behoort daar 'n kwotasistiem te wees met betrekking tot regstellende optrede	82
Tabel 4.21	Ek verwag om bevordering te kry vanweë regstellende optrede	83

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Sedert 2 Februarie 1990 het die politieke situasie in Suid-Afrika sodanig verander dat daar begin is om sanksies teen Suid-Afrika op te hef. Na die algemene verkiesing in April 1994 het die proses versnel sodat ondernemings vandag vrylik op die wêreldmarkte kan deelneem. Om suksesvol op hierdie markte mee te ding moet mannekrag optimaal benut en bestuur word.

Suid-Afrika is egter 'n unieke land, met sy eie unieke en komplekse probleme. Een van die probleme is dat ondernemings uit diverse werkerskorpse bestaan, veral ten opsigte van verskillende rasse, tale, kulture, waardes, opleiding en ontwikkelingsprofile. Binne hierdie unieke en komplekse situasie word daar 'n geweldige uitdaging aan elke onderneming gestel.

'n Aspek wat die afgelope aantal jare in Suid-Afrika heelwat aandag geniet, is die konsep van regstellende optrede ("Affirmative action"). Werkgewers en werknemergroepe heg egter verskillende betekenisse aan die konsep waarvan sommige dan ook negatief. Een van die bekendste negatiewe sienings is dat regstellende optrede niks anders as **omgekeerde diskriminasie** is nie.

Die begrip "Affirmative Action" is 'n term wat in Amerika ontstaan het. Sonn(1993:2) spreek die hoop uit dat dieselfde onaangename weerstand teen regstellende optrede wat in Amerika ondervind is nie ook in Suid Afrika ondervind sal word nie. Hy

sê verder dat woorde soos kwotas en omgekeerde diskriminasie blanke Amerikaners nog steeds bedreig laat voel as dit kom by regstellende optrede.

Die navorser is van mening dat baie werkgewers en bevoorregte werknemergroepe ongemaklik is met regstellende optrede omdat hulle nie seker is wat die uitkomst is wat minder bevoorregte werknemergroepe ten opsigte van regstellende optrede verwag nie. Dit is van kardinale belang dat hierdie verwagtinge vasgestel word ten einde regstellende optrede suksesvol binne 'n onderneming te kan implementeer.

Die organisasie wat nagevors word is Iscor, Vanderbijlpark werke. Die visie van die werke is:

To be the most admired flat steel producer in the world.

Uit die visie is dit duidelik dat Iscor beplan om op die wêreldmark mee te ding. Mannekrag en meer spesifiek regstellende optrede sal dus optimaal benut moet word om hierdie visie te laat realiseer.

In hierdie studie word daar gefokus op nie-toesighoudende werknemers van een van die aanlegte by die Vanderbijlpark werke, nl. die Warmbandwals Noord (WBWN). Warmbandwals Noord reduceer staal platblokke na opgerolde staalringe. Sommige van die ringe word direk na die klant versend terwyl ander verdere verwerking ondergaan. Ongeveer 54% van die Iscor groep, staaldivisie, se produkte gaan op die stadium deur WBWN. Dit sluit ongeveer 83% van die Vanderbijlpark werke se produkte in. Dit is dus duidelik dat hierdie 'n sleutelaanleg van die Iscor groep is.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Opmerkings soos "omgekeerde diskriminasie", "die verlaging van standarde" en "window dressing" is nie meer snaaks nie en word daaglik uitgespreek. Is hierdie egter nie net werkgewers en bevoorregte werknemergroepe se negatiewe verwagtinge rondom regstellende optrede nie, of is dit die werklike verwagtinge van die minderbevoorregte werknemergroepe?

Met die verwagting dat die staat wetgewing kan instel om regstellende optrede af te dwing, deur byvoorbeeld die moontlike instelling van kwotastelsels en/of finansiële strafmaatreëls is organisasies besig om regstellende optrede programme op te stel en te implementeer.

In verband met die implementering van regstellende optrede sê Bendix (1996:592) dat die meeste geskilpunte en probleme rondom regstellende optrede nie uit die beginsels van regstellende optrede bestaan nie, maar as gevolg van die wyse waarop regstellende optrede geïmplementeer word. Ondernemings sien regstellende optrede eerder as 'n politieke noodsaaklikheid as deel van 'n strategie tot oorlewing vir die toekoms.

Middelvlakbestuur saam met die departement vir arbeidsbetrekkinge sal egter verantwoordelik wees vir die implementering van regstellende optrede programme. Dit is die mening van die navorser dat indien bogenoemde partye vertrouwd is met wat se uitkomste of resultate die "blou boortjie" werknemers verwag ten opsigte van regstellende optrede, bestuur die negatieweiteit rondom regstellende optrede beter kan bestuur.

Indien regstellende optrede positief bestuur word kan dit nie net produksie verhoog nie, maar ook produksie-eenheidskoste verlaag. Daar kan dus 'n groter uitset verkry word teen 'n

relatief laer koste.

'n Laer produksie eenheidskoste kan aan Iscor 'n mededingende voordeel verskaf, in die vorm van laer staalpryse, wat weer kan aanleiding gee tot verhoging in markaandeel.

1.3 DOELSTELLINGS VAN DIE ONDERSOEK

In die lig van die voorafgaande probleemstelling is die doel van die studie om die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers, in 'n seksie in 'n staalverwerkingsaanleg, ten opsigte van regstellende optrede te bepaal.

In die studie word werknemers se verwagtinge rondom die volgende aspekte gemeet:

- gelykheid in geleenthede
- gelykheid in resultate; en
- gelykheid in behandeling

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorser maak van literatuur gebruik tydens die studie om kennis op te bou van die onderwerp. Volgens De Wet et al. (1981:39) is 'n deeglike en goed beplande literatuurstudie noodsaaklik vir suksesvolle navorsing.

'n Vraelys word opgestel en as meetinstrument gebruik. Die navorsingsontwerp bestaan uit die afbakening van die studie terrein, die ondersoekgroep, meetinstrument en statistiese verwerkings.

1.5 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Die navorser het die volgende instansies gekontak om hierdie studie se resultate met soortgelyke studies te kontroleer:

Universiteit van Suid-Afrika;
Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing,
Institute of Personal Management,
Markinor, en
Universiteit van Pretoria

Al bogenoemde instansies huldig die standpunt dat alle navorsing wat hulle vir maatskappye doen rondom regstellende optrede vertroulik is en dat sulke inligting nie deur hulle bekend gemaak mag word nie. Nie een van die instansies is bereid om name van ondernemings te gee sodat die navorser by die ondernemings toestemming kan kry nie. Hulle is ook nie bereid om namens die navorser die maatskappye te kontak nie. Dit is so dat maatskappye regstellende optrede nog as baie vertroulik beskou en nie inligting openbaar maak nie. Die navorser is van mening dat die meerderheid van instansies bogenoemde standpunt sal inneem.

Dit is belangrik om al die aanbevelings van hierdie studie in die lig van die studie se beperkings te beskou. Hierdie studie is slegs gedoen in 'n seksie van die Iscor Vanderbijlpark werke en die resultate is nie veralgemeenbaar vir Iscor Vanderbijlpark, Iscor groep of verwante staalverwerkingsaanlegte nie. Die studie poog ook nie om die stand van regstellende optrede in die organisasie te bepaal nie, maar verskaf slegs 'n breë riglyn van werknemerverwagtinge jeens regstellende optrede.

1.6 INDELING EN VERLOOP VAN DIE STUDIE

Om die doelstellings van die studie volgens 'n gestruktureerde metode te bereik, word die volgende hoofstukindelings gedoen:

1.5.1 HOOFSTUK 2

In hoofstuk 2 word agtergrond inligting van die onderneming wat ondersoek word verskaf.

1.5.2 HOOFSTUK 3

In hoofstuk 3 word regstellende optrede binne 'n onderneming bestudeer. Uit die literatuurstudie word die nodige kriteria verkry vir die opstel van die vraelys vir die empiriese navorsing.

1.5.3 HOOFSTUK 4

In hoofstuk 4 word daar gepoog om die vernaamste bevindinge van die empiriese navorsing te ontleed en te verklaar. As navorsingstegniek word daar van 'n vraelys gebruik gemaak.

1.5.4 HOOFSTUK 5

In hoofstuk 5 word enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings met betrekking tot die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers in 'n seksie van 'n staalverwerkingsaanleg gemaak.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIE WAT ONDERSOEK WORD : 'N BONDIGE PROFIEL

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die historiese agtergrond van Iscor bespreek. 'n Oorkoepelende beeld van die Iscor groep word eers verkry en daarna word daar verder klem gelê op die Warmbandwals Noord aanleg. Die huidige regstellende optrede beleid word ook in kort bespreek.

2.2 AGTERGROND VAN DIE ORGANISASIE

2.2.1 ISCOR

Na die aanvaarding van die Yster- en Staalnywerheidswet no. 11 van 1928 deur die Volksraad en Senaat, het die Suid-Arikaanse Yster en Staal Industriële Korporasie Beperk (Yskor) amptelik op 5 Junie 1928 tot stand gekom (Goue Jubileum, Yskor Vanderbijlpark-werke 1993:2).

Vanaf die ontstaanjare, was Iscor 'n semi-staatsbeheerde organisasie. In die tagtigerjare het die staat 'n privatiseringsbeleid gevolg wat direk daartoe gelei het dat Iscor op 8 November 1989, op die Johannesburgse effektebeurs genoteer is.

Iscor Beperk se misie is *om waarde toe te voeg vir ons aandeelhouders* (Yskor 1995:2). Die organisasie is 'n mineraal- en metaalmaatskappy met sy hoofkantoor in Pretoria. Die groep

se hoofbedryfsdivisies is Iscor mynbou en Iscor staal. Hierdie studie word in die afdeling Warmbandwals Noord te Vanderbijlpark-werke gedoen.

2.2.2 WARMBANDWALSWERKE NOORD

Die 2050mm Warmbandwalsery, Noordwerke, is op 31 Mei 1974 in bedryf gestel. Op die Warmbandwals aanleg word platblokke herverhit en dan gereduseer tot ringvorm met strookdiktes wat wissel van 1.5 mm tot 25 mm. Die wals het 'n kapasiteit van 300 000 ton staalringe per maand.

Die Warmbandwals Noord is die vlagskip van die Vanderbijlparkwerke, en dit het ook 'n groot invloed op die Iscor groep se prestasie. Die rede hiervoor is dat ongeveer 83% van die Vanderbijlparkwerke se finale produk op 'n stadium deur die Warmbandwals Noord geprosesseer is. So ook word ongeveer 54% van die Iscor groep se finale produk deur die Warmbandwals gehanteer.

Hierdie is een van Iscor se bottelnek aanlegte en dus moet die werking van die aanleg te alle tye optimaal bedryf word.

2.2.2.1 SLEUTELSUKSESFAKTORE

Elke besigheid of onderneming het 'n aantal faktore wat krities belangrik is en bestuur moet word om sukses en winsgewendheid te verseker. Drie van die "sagte" sleutelsuksesfaktore is:

- regstellende optrede,
- deelnemende bestuur, en
- kommunikasie.

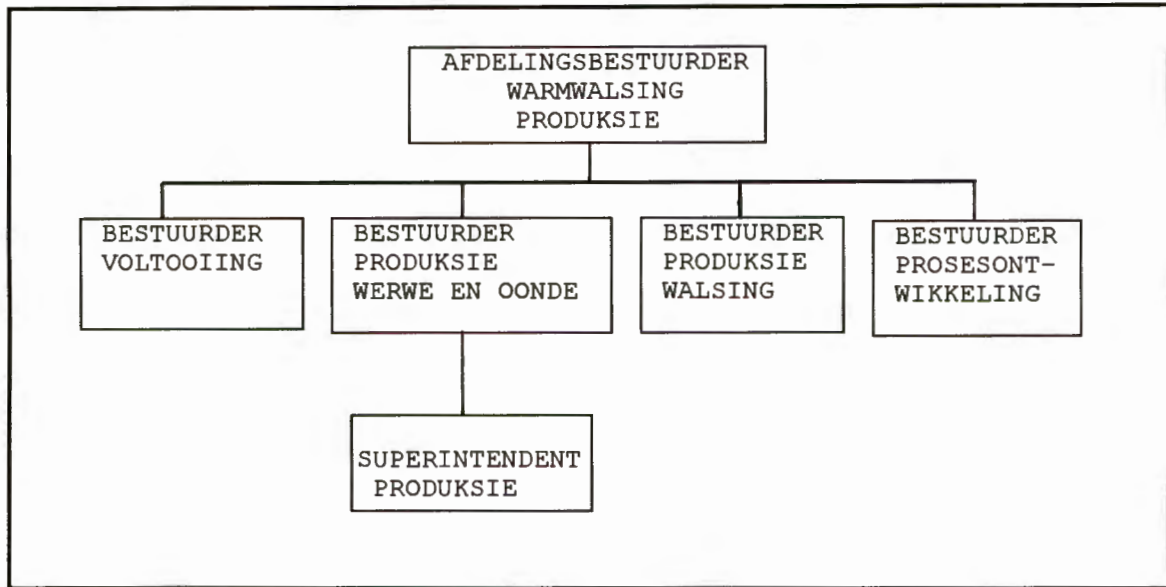
Indien hierdie faktore effektief bestuur word, kan dit vir

Iscor 'n mededingende voordeel bewerkstellig en behou.

2.2.2.2 STRUKTUUR

Die produksiestruktuur word in fig 2.1 uiteengesit om die werking binne die afdeling volledig te verduidelik.

Figuur 2.1 Produksiestruktuur



Bron: Warmbandwals Noord 1997/1998 organisasiekaart

2.3 REGSTELLEDE OPTREDE BELEID

2.3.1 VERBINTENIS

Regstellende optrede is 'n sleutel besigheidsprioriteit om Iscor se visie te laat realiseer naamlik:

TO BE THE MOST ADMIRED FLAT STEEL PRODUCER IN THE WORLD.

Iscor Vanderbijlpark is daartoe verbind om die demografiese profiel van die onderneming te transformeer, sodat dit die demografie van die omgewing waarbinne dit besigheid doen

reflekteer.

Bestuur en vakbonde op alle hiërargiese vlakke is verbind tot Iscor se beleid en doelwitte deur:

- die aanvaarding en implementering van die Iscor-kode
- die verwydering van alle vorme van diskriminasie
- die volle ondersteuning van die doelwitte van regstellende optrede en die skep van gelyke geleenthede
- die volgehoue kommunikasie en konsultasie met alle belanghebbende partye met betrekking tot die beginsels en vordering van regstellende optrede.

2.3.2 DOELWITTE

Die regstellende optrede strategie het die volgende doelwitte vir die Vanderbijlpark werke:

- die verwydering van alle ongelykhede, wanpraktyke en nadele wat voortgespruit het uit diskriminerende praktyke van die verlede met betrekking tot:

- * opvoedkunde
- * opleiding
- * ekonomie
- * sosiale lewe
- * welsyn en
- * politieke velde

ten einde werknemers in staat te stel om mee te ding op gelyke vlak.

- die ondersoek en ontwikkeling van die bronne van mannekragvoorsiening ten einde 'n meer realistiese weergawe van die gemeenskap waarbinne besigheid bedryf word te gee op alle werksvlakke.
- die bevordering van die beeld van Iscor as 'n gelyke geleentheidse werkgewer in ooreenstemming met die breë verwagtinge van die bevolking en konstitusie.
- die ondersteuning van die Regering van Nasionale Eenheid se Heropbou- en Ontwikkelingsplan.
- die kanalisering van besigheidseleenthede na minder-bevoorregte gemeenskappe om kommersiële gelykheid te verkry.

2.3.3 BEGINSELS VAN REGSTELLEDE OPTREDE

Die volgende beginsels word toegepas in die regstellende optrede program:

- die indiensname van geen werknemer sal in gevaar gestel word deur die regstellende optrede program nie,
- daar sal geen diskriminasie in die werksplek wees ten opsigte van ras, geslag, etiese of sosiale afkoms, kleur, seksuele oriëntasie, ouderdom, beperkinge, geloof, gewete, kultuur of taal nie,
- die instandhouding van standarde met verwysing na prestasie,
- die erkenning van basiese menseregte,
- respek vir die individu,

- klem sal geplaas word op potensiaal om te leer en 'n taak te kan verrig eerder as kwalifikasies en ondervinding, en
- gelyke vergoeding vir gelyke prestasie.

2.4 SAMEVATTING

Die strategiese belangrikheid van hierdie aanleg in die Iscorgroep, noodsaak die suksesvolle implementering van die regstellende beleid. Vir bestuur om die regstellende optrede beleid suksesvol te implementeer moet die verwagtinge van die grondvlak-werknemers aan bestuur bekend wees. Dit sal help om onrealistiese verwagtinge asook negatiewe verwagtinge doelgerig te bestuur.

Voordat ons egter werknemerverwagtinge aangaande regstellende optrede empiries gaan ondersoek in hoofstuk 4 is dit noodsaaklik dat ons eers vooraf 'n beperkte literatuurverkenning oor die tema doen (hoofstuk 3). Hierdie beperkte literatuurstudie dien dan ook as agtergrond vir die opstelling van die meetinstrument wat tydens die empiriese ondersoek gebruik word.

HOOFSTUK 3

REGSTELLEND E OPTREDE BINNE DIE

ONDERNEMING: 'N BEPERKTE LITERATUURSTUDIE

3.1 INLEIDING

Na ongeveer 45 jaar van rasse-diskriminasie is 'n nuwe Suid-Afrika gebore met die verkiesing op 27 April 1994. Volgens Meintjies (1993:64) impliseer dit verandering in die manier waarop mense met mekaar omgaan, verandering in die manier waarop die samelewing funksioneer en verandering in die manier waarop werkslewe georganiseer word.

Regstellende optrede is 'n populêre besprekingspunt in Suid-Afrika omdat verandering in politiese, demografiese en ekonomiese faktore dit afdwing in gesprekvoering - in raadsale en konferensiekamers van al die hoofspelers. Swartmense het 'n positiewe toekomsverwagting ten opsigte van geleentheid, dienste en beskikbaarheid van werk. Hulle dring daarop aan dat die gaping wat deur apartheid veroorsaak is iets van die verlede gemaak moet word (Meintjies, 1993:65).

Regstellende optrede is nie 'n morele saak van reg of verkeerd nie, maar 'n praktiese en rasonale metode om vergoeding te kry vir jare se ontkenning, ontneming, waardevermindering en onteiening. Regstellende optrede is dus nie net van belang vir onderdrukte nie maar ook vir die besigheidsektor (Sonn, 1993:4).

Deel van 'n regstellende optredeprogram moet wees om mense se waardigheid en selfvertroue te herstel. Om dit te ignoreer as deel van regstellende optrede is om ekonomiese selfmoord te

pleeg en is moreel onverdedigbaar. Regstellende optrede sonder die regte houding sal slegs verandering op die korttermyn teweegbring sonder langtermyn groei. Aksies wat nie persone se vermoëns om verantwoordelikheid te aanvaar, herstel of versterk nie, dien geen doel nie (Charlton en Van Niekerk, 1994: xvi).

Wat duidelik is, is dat die eenvoudige verwydering van diskriminerende wetgewing of selfs 'n verbod op diskriminasie nie genoegsaam is in Suid-Afrikaanse omstandighede nie. Spesiale programme van regstellende optrede en gelyke geleenthede is nodig, en dit sluit in geletterdheidsopleiding, skoolopvoeding van gehalte, versnelde opleiding, mentorskap en verskeie ander programme om te verseker dat die samestelling van veral geskoolde beroepe meer verteenwoordigend is van die Suid-Afrikaanse bevolking sonder om standarde en doeltreffendheid op die langtermyn te verlaag (Barker en Backer, 1992:178).

Volgens Thomas soos aangehaal deur Human (1993:2) behoort regstellende optrede van die volgende dimensies in te sluit:

- Die politieke arena en die besluitnemingsproses,
- onderwys en kultuur,
- afbreek van segregasie in die sosiale omgewing,
- sport, ontspanning en vermaak,
- behuising en residensiële infrastruktuur,
- welsynsdienste,
- bevordering van swart besighede,

- opleiding en vooruitgang van werknemers, en
- simboliek en historiese perspektief.

Effektiewe rasseverhoudings is grootliks afhanklik van 'n sterk ekonomiese fondasie en deelname. Regstellende optrede moet gesien word as investering in die toekoms, eerder as 'n opoffering.

As verwagtinge, onsekerheid, vrese, haat, konflik en ander simptome in die gemeenskap nie in transformasie aangespreek word nie, kan 'n sterk fondament vir regstellende optrede nie gelê word nie.

3.2 REGSTELLENDEN OPTREDE

3.2.1 DEFINIEERING VAN DIE KONSEP: REGSTELLENDEN OPTREDE

Regstellende optrede is in Engels bekend as "Affirmative Action" of "Black Advancement". Ander benaminge is regstellende aksie of gelyke begeregtiging.

Regstellende optrede kan 'n verskeidenheid van betekenisse hê. Dit kan verwys na voorkeurbehandeling vir sekere rasse, hertoedeling van hulpbronne en geleenthede, voorkeur finansiële bystand deur besigheidsinstellings vir gemeenskappe wat tradisioneel benadeel is (Sonn, 1993:4)

Volgens Human (1993:2) kan regstellende optrede in die algemeen beskou word as 'n proses om diskriminasie te elimineer eerder as 'n proses om een vorm van diskriminasie met 'n ander vorm van diskriminasie te vervang.

Professor Randall Kennedy van die Harvard Universiteit, soos

aangehaal deur Mills (1994:2) sien regstellende optrede as beleid wat voorkeure verskaf eksplisiet gebaseer op lidmaatskap aan 'n gesellekteerde groep.

Qunta(1995:1) sien regstellende optrede as 'n sistematiese, beplande proses waar die gevolg van kolonialisme en rassisme omgekeer word op alle terreine van die lewe. Dit kan net gebeur deur pro-aktiewe programme en strategieë wat so gestruktureer is dat dit die vaardighede en potensiaal van almal in die land tot die maksimum sal uitbrei. Regstellende optrede kan derhalwe beskou word as 'n strewe na die verbetering van die posisie van mense wat gely het onder diskriminasie in die verlede tot 'n posisie van gelykheid in opvoeding, behuising, werkgeleenthede en op alle ander terreine waar daar teen hulle gediskrimineer is.

Bendix (1996:592) sê dat regstellende optrede na die doelbewuste en beplande plasing of ontwikkeling van bevoegde of potensieel bevoegde persone in of tot posisies waarvan hulle uitgesluit was in die verlede, verwys.

Regstellende optrede is 'n beplande en positiewe proses en strategie gefokus op die transformasie van die sosio-ekonomiese omgewing wat individue van minderbevoorregte groepe uitgesluit het van geleenthede, insluitende ontwikkelingsgeleenthede, gebaseer op hulle geskiktheid (Herbert, 1994:6).

Idasa (1995:12) definieer regstellende optrede as 'n proses wat ontwerp is om gelyke werkgeleenthede te bewerkstellig. Om dié doelwit te bereik moet struikelblokke in die onderneming wat indiensname en vooruitganggeleenthede beperk, sistematies uit die weg geruim word.

Wingrove (1993:7) formuleer die term regstellende optrede as

'n pro-aktiewe bewuste poging om skade van die verlede te herstel en om die teenwoordigheid van minderbevoorregte groepe in leierskapposisies in die gemeenskap te verhoog. Regstellende optrede is gebaseer op kunsmatige korrektiewe aksie om 'n werksmag te skep wat meer demografies verteenwoordigend is op alle vlakke.

Die Suid-Afrikaanse Regskommissie het in sy verslag oor Groep- en Menseregte (1989:445) die volgende gesê ten opsigte van die vraagstuk van regstellende optrede:

Regstellende optrede is 'n erkende wyse waarop die beginsel van gelykheid van geleenthede bevorder kan word in samelewings waar hierdie beginsels geskend is weens diskriminasie of waar minder ontwikkelde mense kompeteer met meer ontwikkelde mense. Dit word in internasionale reg erken as synde nie diskriminerend nie, solank dit tydelik is en solank dit nie teen die wil van die minderheid afgedwing word nie. In gepaste gevalle kom dit nie neer op diskriminasie nie, omdat diegene wat hulle posisie verloor in 'n regstellende optredeprogram wat behoorlik uitgevoer word, nie iets verloor wat hulle in 'n billike wedloop sou behaal het nie. 'n Regstellende optredeprogram moet baie versigtig geïmplementeer word om omgekeerde diskriminasie te verhoed.

Vir die doeleindes van die studie sien die navorser regstellende optrede as 'n proses om diskriminasie te elimineer deur die doelbewuste ontwikkeling van potensiël bevoegde persone vir plasing in posisies waarvan hulle uitgesluit was in die verlede.

3.2.2 ARGUMENTE TEN GUNSTE VAN REGSTELLENDEN OPTREDE

Jankowitz (1995:4) beveel aan dat regstellende optrede nie 'n gier, sus van die gewete, gelykmaak van speelveld of

verskuiwing van die doelpale moet wees nie, maar om 'n strategie van groei daar te stel sodat die onderneming 'n kompeterende onderneming van wêreldstandaard word deur investering in werknemerpotensiaal.

Qunta (1995:24) sê dat regstellende optrede nie die aanstel van werknemers sonder die nodige vermoëns en vaardighede is nie. Dit behoort die keuse van aanstellingskriteria te verskuif na vaardighede en bevoegdhe wat betrekking het op die pos om sodoende deure oop te maak vir minderbevoorregte groepe.

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:xxiv) is die oplossing vir Suid-Afrika se probleme net so veel psigologies- en houdinggeoriënteerd as ekonomies van aard. Die groei van die ekonomie en die effektiwiteit van herverdeling is afhanklik van die regstel van foute op die langtermyn eerder as korttermyn regstellende aksies soos seleksie, indiensname en opleiding en ontwikkeling.

Mnr. Wiseman Nkhulu, voorsitter van die Ontwikkelingsbank, soos aangehaal deur Charlton en Van Niekerk (1994:13) sien in die rasionaal van regstellende optrede dat toekomstige vooruitgang afhanklik is van die ekonomiese produktiwiteit, bestuur en tegnologiese vermoëns van swartes.

Regstellende optrede is essensieel as gevolg van die verandering in vraag na goedere en dienste. 'n Onderneming wat wil voordeel trek uit die verhoogde koopkrag van swartmense, sal die werksmag moet aanpas na gelang van die samestelling van die onderneming se verbruikersbasis. Verder is regstellende optrede deel van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram wat 'n nasionale inisiatief is en wat alle hoofbesigheidsgroeperings ondersteun (Idasa, 1995:5).

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 66/1995) beklemtoon dat daar teen geen werknemer gediskrimineer mag word nie. Die definisie bevestig dat daar onder andere nie in terme van ras, geslag, etniese of sosiale afkoms, kleur, seksuele oriëntasie, kultuur of opinie direk of indirek teen 'n werknemer gediskrimineer mag word nie.

Volgens die navorser is regstellende optrede noodsaaklik vir die oorlewing van die besigheidsektor in Suid-Afrika. Die aftakeling van diskriminasie kan nie oornag plaasvind deur eenvoudig van diskriminerende wetgewing ontslae te raak nie. Na talle jare van diskriminerende wetgewing is mense teen wie gediskrimineer is, ver agter in terme van die besit van rykdom en die vul van geskoolde beroepe.

3.2.3 ARGUMENTE TEEN REGSTELLENDEN OPTREDE

Enkele argumente volgens Barker en Backer(1992:177-178) teen regstellende optredeprogramme is die volgende:

- dat dit doeltreffendheid verminder omdat standarde verlaag word. Die vraag is egter of standarde slegs oor die korttermyn verlaag sal word met die doel om swartes in staat te stel om op 'n gelyke basis te kan meeding, en of standarde oor die langtermyn verlaag gaan word, dit wil sê permanent.
- 'n Verdere moontlike nadeel is dat swartes regstellende aksie kan gebruik om aanspraak te maak op dinge soos byvoorbeeld die besetting van geskoolde beroepe, wat eintlik verdien moet word, op dieselfde wyse as wat blankes die apartheidstelsel gebruik het: om hierdie dinge as voorregte vir hulle self te neem. Die boodskap mag wees dat 'n swart persoon net aangestel is omdat hy swart is. Dit sal sy eiewaarde ondermyn en sal die mite van

rasseminderwaardigheid versterk. Rassisme sal dus nie uitgeroei word nie en vyandigheid tussen rasse sal versterk word. Regstellende optrede kan as oëverblindery ervaar word en sodoende die buitengewone vordering wat swartes gemaak het, negeer.

- Regstellende optrede kan ook problematies wees indien dit so toegepas word dat individue se bestaande regte ontsê word. Voorkeur mag byvoorbeeld gegee word aan swart aansoekers vir 'n pos indien daardie aansoeker en 'n blanke aansoeker omtrent ewe goed gekwalifiseer is. In hierdie geval sal dit nie omgekeerde diskriminasie wees nie aangesien die aansoeker nie ontnem word van reeds bestaande regte nie. Kwotasisteme, waar 'n sekere kwota geskoolde beroepe gevul moet word deur minder-bevoorregte groepe voldoen nie aan hierdie vereiste nie.

Volgens Qunta (1995:22-25) word die volgende negatiewe stellings gemaak rakende regstellende optrede:

- Dat dit omgekeerde diskriminasie is deurdat voorkeur aan swartes gegee word,
- aanstellings en bevordering nie op meriete geskied nie, en
- regstellende optrede die verlaging van standarde beteken.

Teenstanders van regstellende optrede sien dit as omgekeerde diskriminasie en vestig twyfel by blankes en swartes oor die waarde van swartes se prestasie. Regstellende optrede dra by tot diskriminasie teen groepstatus en tot die verlaging van standarde en organisasie effektiwiteit deur die toekenning van poste op groepstatistiek eerder as op meriete (Wingrove, 1993:8)

Volgens Charlton en van Niekerk (1994:13) is daar drie hoof argumente teen regstellende optrede:

- Deur laer gekwalifiseerde persone in poste aan te stel sal meer skade aan die huidige swak ekonomie aangerig word. Dit sal vererger word deur die demotivering van gekwalifiseerde blanke werknemers wat oor die hoof gesien word vir bevordering en moontlik kan emigreer.
- Regstellende optrede, net soos apartheid, verkondig rasse diskriminasie en verhoog spanning.
- Hoekom moet die sisteem net aangepas word deur 'n paar vroue en swartes te bevorder as die sisteem in sy geheel aangepas moet word?

Argumente teen regstellende optrede volgens Meintjies (1993:66) is die volgende:

- Kritici van regstellende optrede vra dikwels hoe kan enige persoon wat in gelykheid glo en gekant is teen diskriminasie, voorkeurbehandeling van spesifieke groepe mense ondersteun.
- Daar is ook persone wat dit beledigend vind dat dieselfde standaarde nie van vroue en swartes vereis word nie.
- 'n Ander argument bevraagteken die ekonomiese regverdigheid van regstellende optrede, met die bewering dat dit basiese leerstellings van vrye ondernemingskap waarvolgens beloning volg uit meriete, ondermyn.
- Ekonomiese stagnasie was die gevolg van regstellende optrede toegepas op Afrikaners. Dit maak nie sin om dieselfde fout te herhaal nie.

Dit is die mening van die navorser dat regstellende optrede tot baie konflik en demotivering van werknemers kan lei indien dit verkeerd toegepas word. Hierdie konflik gee aanleiding tot verlaagde produktiwiteit en 'n styging in vervaardigingskoste. Verder kan die kostelas van regstellende optrede geweldig negatief inwerk op maatskappye aangesien skadu-organisasies gestig word om minderbevoorregte werknemers die nodige opleiding en blootstelling te gee.

Die druk wat toegepas word om regstellende optredeprogramme vinnig te implementeer, gee ook daartoe aanleiding dat persone uit minderbevoorregte groepe aangestel word voordat die persoon bevoeg is - 'n aanduiding van "window dressing". Dit versterk negatiewe persepsies en houdings dat regstellende optrede omgekeerde diskriminasie is en aanleiding gee tot die verlaging van standaarde.

3.2.4 DIE KWOTASTELSEL

Een van die interessante verskynsels in die bepaling van die sukses van regstellende optredeprogramme is dat dit alleenlik gemeet word aan die hoeveelheid swartes in 'n onderneming en hoe hulle versprei is in die onderskeie bestuursvlakke in die onderneming.

Volgens Qunta (1995:37) is daar twee belangrike kriteria vir die meting van die sukses van 'n regstellende optredeprogram in 'n onderneming. Die een is getalle en die ander is klimaat. Indien slegs na getalle gekyk word sal die wenteldeerverskynsel plaasvind. Groot getalle swart werknemers sal in die onderneming opgeneem word, net om weer te bedank weens 'n tekort aan ontwikkeling en werksbevrediging. Só 'n regstellende optredeprogram kan nie as suksesvol beskou word nie.

Regstellende optrede in Suid-Afrika is 'n realiteit en indien ondernemings nie programme vir regstellende optrede suksesvol implementeer nie, sal dit na alle waarskynlikheid lei tot die afdwing van kwotas binne die onderneming deur wetgewing. Charlton en Van Niekerk (1994:53) stel dit as volg "... unless organisations are forced to change, they will not necessarily do so voluntarily".

Kwotasisteme in Suid-Afrika, waar 'n sekere kwota geskoolde beroepe gevul moet word deur minderbevoorregte groepe, loop die gevaar dat swartes, wat die meerderheid van die werksmag uitmaak, ongeag hulle kwalifikasies, in diens geneem sal moet word en dit kan lei tot ernstige rassetenspanning en die langtermyn verlaging van standaarde. Daarby sal 'n kwotasisteme, waar die minderbevoorregte groepe verreweg die meerderheid van die werksmag vorm, uiters moeilik wees om te implementeer (Barker en Backer, 1992:177).

Volgens Sachs (1992:122) is rasse kwotas ongewens en kan dit net op grond van die argument dat volgehoue rasse diskriminasie nog erger is, geregverdig word. Byvoorbeeld as die aanstelling van 'n voorafbepaalde getal swartes per inrigting die diskriminerende praktyke van die verlede teen swartes uit die weg sou ruim.

Rasse kwotas doen afbreuk aan die menslike waardigheid en individualiteit van dié wat dit veronderstel is om te help. Die fout lê nie in die naam nie, maar in die gevolge van die toepassing van kwotas. Dit verdeel die gemeenskap en het 'n negatiewe effek op die geloofwaardigheid van regstellende optrede. Dit het ras as onderbou in 'n gemeenskap wat na gelykheid streef waar ras nie saak maak nie (Wingrove, 1993:8).

Somtyds verklaar ondernemings dat hulle nie glo in kwotas nie alhoewel nog geen geloofwaardige swart persoon of organisasie daarvoor gevra het nie. Die "Black Management Forum (BMF)" het in sy regstellende optrede bloudruk slegs mikpunte voorgestel wat nie dieselfde is as kwotas nie, aldus Qunta (1995:21).

Die mikpunte van die "Black Management Forum" is dat ondernemings in die jaar 2000 die volgende nie-blanke samestelling moet hê (Charlton en van Niekerk, 1994:xvii).

Tabel 3.1 Nie-blanke mikpunte van Black Management Forum

Persentasie	Vlak in die onderneming
30%	Nie Uitvoerende Direkteure
20%	Uitvoerende Direkteure
30%	Senior Bestuur
40%	Middel Bestuur
50%	Junior Bestuur
70%	Toesighouers
80%	In opleiding

Volgens die navorser is kwotas nie die antwoord op regstellende optrede nie. Om kwotas suksesvol te implementeer moet die owerheid blankes terughou. Gevolglik veroorsaak die proses dat geskoolde arbeid die land verlaat en beide die owerheid sowel as die geskoolde arbeid verloorders is in die proses.

'n Verdere uitvloeisel van kwotasisteme is die aspek van kwaliteit versus kwantiteit. Vrae soos "hoekom moet ons twee of drie swartes gebruik om die werk te doen as een blanke dieselfde werk net so goed of selfs beter kan doen" word gevra. Dit versterk die negatiewe houding jeens die

kwotasistees. Kwaliteit en kwantiteit moet eerder aanvullend tot mekaar gebruik word as om net van 'n kwotasistees gebruik te maak.

3.3 WERKNEMERVERWAGTINGE

Volgens Katona (1980:32) is die vorming van verwagtinge 'n psigologiese proses. Gewoonlik word gedrag gerig deur gewoontes wat afgelei is uit herhalende en vergoedende ondervinding. Onder dieselfde omstandighede sal ons ons vorige optrede herhaal. Ons reaksie tot dieselfde stimuli mag egter in 'n tweede geval verskil van die eerste, aangesien die mens die vermoë besit om te leer en veranderende waardes en houdings 'n invloed uitoefen op stimuli en reaksies. Ons wyk af van vorige gedrag en verwagtinge wanneer ons iets nuut leer en as daar sterk motiverende kragte op ons inwerk.

Verwagtinge behoort volgens Katona (1980:33) tot die kategorie van houdings en houdings het affektiewe konnotasies - goed of sleg. Die gevoelsgedeelte van houdings is die primêre gedeelte en is gewoonlik versprei oor 'n hele aantal mense en beïnvloed 'n persoon se aksies. Aan die ander kant kan die kognitiewe komponent van verwagtinge onduidelik en vaag wees en grootliks verskil van persoon tot persoon.

Volgens Kantona (1980:35) kan die aanname gemaak word dat 'n groot verskeidenheid faktore die formasie van verwagtinge beïnvloed en dat die manier waarop dit die vorming van verwagtinge beïnvloed nie altyd voorspelbaar is nie.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 'n persoon se houding jeens regstellende optrede sy verwagtinge rondom

regstellende optrede sal beïnvloed. Faktore soos 'n persoon se geloofsoortuigings, opvoeding, die lees van nuusberigte, regeringsbeleid, werknemerbeleid, ens. sal 'n persoon se verwagtinge rondom regstellende optrede beïnvloed.

Volgens Moses et al. (1993:285) reflekteer verwagtinge hoe 'n persoon oor 'n sekere saak voel en is gebaseer op persepsies.

Die vormingsproses van verwagtinge word beïnvloed deur persepsies, begripvorming, sosiale gevolgtrekkings en die situasie self Moses et al (1993:289). Verwagtinge word dus beïnvloed deur gevolgtrekkings wat die individu gevorm het uit ondervinding en ervaring van sy verlede asook motiverende kragte wat huidig op hom inwerk soos byvoorbeeld herstrukturering, beskikbaarheid van werk, ekonomiese klimaat, ens.

Verwagtinge het te make met die kwantitatiewe evaluering van die waarskynlike toekomsverloop van sleutelveranderlikes in die werksplek (Harley, 1995:5).

Volgens Gerber (1995:342) is individue denkende en redenerende wesens wat toekomstige gebeure kan antisipeer en daaruit sekere verwagtinge koester. Die implementering van regstellende optrede is so 'n gebeurtenis en werknemers kan sekere positiewe verwagtinge soos bevordering, bemagtiging, ontwikkeling en opleiding, of negatiewe verwagtinge soos botalligheid, diskriminasie, ens. van regstellende optrede programme koester.

Vir die doeleindes van hierdie studie definieer die navorser verwagtinge as volg:

Verwagtinge is 'n psigologiese proses waarin individue die

waarskynlike toekomsverloop van 'n situasie antisipeer. Die vormingsproses van verwagtinge word beïnvloed deur houdings en persepsies.

3.4 HOUDINGS EN PERSEPSIES VAN WERKNEMERS JEENS REGSTELLEND OPTREDE

3.4.1 INLEIDING

Uit die definieering van verwagtinge het dit duidelik na vore gekom dat die vorming van verwagtinge beïnvloed word deur houdings sowel as persepsies. Vir die doeleindes van hierdie studie sal houdings sowel as persepsies gedefinieer word waarna die verskille in houdings van blanke en nie-blanke nie-toesighoende operateurs jeens regstellende optrede bespreek sal word.

3.4.2 HOUDINGS

Daar is geen beperking op die aantal houdings wat mense kan aanneem nie. Houdings word aangeleer gedurende 'n persoon se leeftyd en is vervat in ons sosialiseringproses. Sekere van ons houdings soos geestelike (kerklike) gelowe is diep gewortel en is baie moeilik om te verander terwyl ander meer oppervlakkige houdings makliker sal verander soos nuwe inligting en persoonlike ervarings verkry word. Spesifieke ervarings en veral dan traumatiese ervarings soos oortolligheid kan houdings dramaties beïnvloed (Mullins 1996:116).

Volgens Mullins (1996:116) kan houdings gedefinieer word as die verskaffing van 'n toestand van gereedheid of neiging om in 'n sekere situasie op 'n spesifieke manier te reageer.

Houdings is die relatief stabiele, hoofsaaklik aangeleerde ingesteldheid van die individu teenoor sekere objekte, persone, groepe, fisiese voorwerpe en abstrakte sake soos godsdienstige beskouings. In die algemeen kan daar gesê word dat houdings wyses is waarop die individu sake beoordeel en dat hierdie oordele enersyds saamhang met sy kennis oor en andersyds met sy gedrag teenoor die sake (Psigologie-Woordeboek: 1989:146).

Houdings weerspieël hoe 'n persoon oor iets voel - dit is dinge, mense of gebeure. Dit kan gunstig of ongunstig wees en is waardeoordelende mededelings of uitsprake (Robbins, 1996:180).

Volgens Gibson et al. (1991:70) bepaal houdings gedrag omdat dit persepsies, persoonlikheid en motivering saambind. 'n Houding is 'n positiewe of negatiewe gevoel van geestelike vlak van gereedheid, geleer en georganiseer deur ondervinding. Dit het 'n spesifieke invloed op 'n persoon se reaksie op ander persone, voorwerpe en situasies.

Alle persone het houdings te opsigte van verskeie onderwerpe soos byvoorbeeld unies, politiek, regstellende optrede, vriende en baie ander dinge. Gibson et al. (1991:70) stel dit dat affektiewe-, kognitiewe- en gedragskomponente houdings bepaal en dat houdings weer op sy beurt affektiewe-, kognitiewe- en gedragskomponente bepaal.

Die affektiewe komponent is die gevoeldeel van houdings en is aangeleer van die individu se ouers, onderwysers en kollegas.

Die kognitiewe komponent van houdings word bepaal deur 'n persoon se persepsies, opinies en waardes.

Die gedragskomponent van houdings is die resultaat van 'n

persoon se houding byvoorbeeld of hy met warmte of aggressiwiteit optree teenoor 'n ander persoon.

Wanneer mense daarvan bewus raak dat iemand probeer om hulle houdings te verander, sal hulle hul bes doen om nie beïnvloed te word nie. Gewoonlik word pogings aangewend om te redeneer en die argumente te probeer weerlê, te verdraai, of om te rasionaliseer. Indien dit nie werk nie, kan hulle dit net eenvoudig sonder logiese gronde verwerk en as dit ook nie werk nie, sal hulle die bron probeer verkleineer (Louw: 1989:592).

Die navorser kan uit die definisies opsom dat 'n individu se houding sy gevoelens, oortuigings, menings en gedrag teenoor mense, dinge en gebeurtenisse weerspieël. Dit is dus die individu se uitdrukking van sy gevoel en wat hy omtrent iets glo. Die drie komponente van 'n houding is verwant aan mekaar - indien die een verander, behoort die ander ook te verander.

3.4.3 PERSEPSIES

Volgens Robbins (1996:132) kan 'n persoon se persepsie van iets of iemand aansienlik verskil van die objektiewe werklikheid. 'n Persoon se gedrag is gebaseer op wat hy waarneem van wat die werklikheid is en nie op die werklikheid self nie. Deur jou waargenome indrukke te organiseer en te interpreteer gee jy betekenis aan die omgewing.

Persepsies is die proses wat individue gebruik om stimuli te kies, organiseer, en te interpreteer ten einde 'n betekenisvolle en koherente beeld van die wêreld te vorm. Aangesien elke individu sy eie betekenis aan 'n stimuli toeken, heg individue verskillende betekenis aan dieselfde stimuli (Gibson et al, 1991:64).

Persepsies volgens Gibson et al. (1991:68) word deur die

volgende faktore beïnvloed:

- stereotipering: stereotipering van 'n ras sal 'n persoon se persepsie van regstellende optrede beïnvloed.
- selektiwiteit: selekteer inligting om jou persepsie ten opsigte van regstellende optrede te versterk.
- selfbegrip: die individu gebruik homself as maatstaf om ander te meet en dit sal dus sy persepsie van regstellende optrede beïnvloed.
- situasie: spertye beïnvloed jou persepsie van regstellende optrede.
- behoeftes: 'n persoon se behoefte aan werksekuriteit sal bydrae tot sy persepsies oor regstellende optrede.
- emosie: emosies omtrent 'n ras sal 'n persoon se persepsies van regstellende optrede beïnvloed.

Volgens Mullins (1996:138) ontvang 'n persoon nie net passief inligting vanuit die wêreld nie. Die inligting word geanaliseer en beoordeel. Waarde word geheg aan sekere inligting terwyl ander inligting waardeloos sal wees. Die persoon word beïnvloed deur sy verwagtinge sodat dit wat hy "sien", dit is wat hy verwag om te sien. Persepsies is die grondslag van alle organisasie gedrag en enige situasie kan in terme van sy perseptuele konnotasie geanaliseer word.

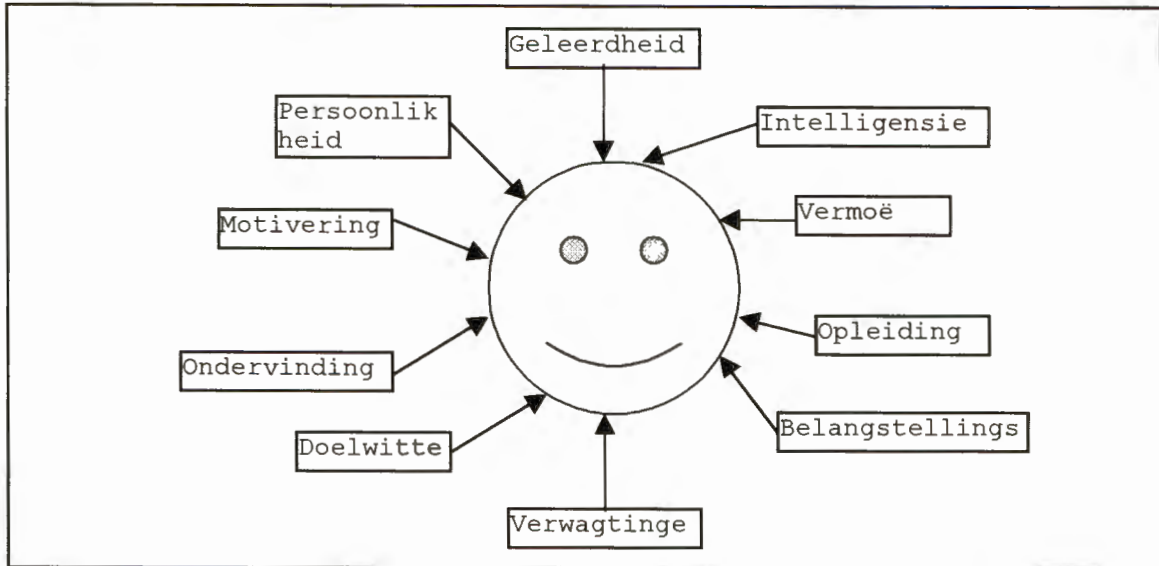
Elke persoon ervaar situasies uniek gebaseer op sy ondervinding. Dit wat hy as realiteit verstaan sal sy reaksie in die situasie beïnvloed. Elke persoon pas sy eie interpretasie, beoordeling en evaluasie op die situasie toe.

Dit blyk dat 'n mens nie anders kan as om voortdurend in 'n soeke te wees na die betekenis van en insig in die omgewing rondom ons nie. Die manier waarop ons informasie kategoriseer en organiseer is gebaseer op 'n aantal verskillende faktore, insluitende die huidige situasie (en ons huidige emosionele toestand) asook vorige ondervinding van soortgelyke situasies.

Volgens Mullins (1996:140) verduidelik die proses van persepsie vorming die manier waarop informasie (stimuli) vanuit ons onmiddellike omgewing geselekteer en georganiseer word sodat dit vir die individu betekenis het. Persepsie vorming is die verstandelike funksie om betekenis te gee aan stimuli en beïnvloed 'n individu se reaksie op spesifieke situasies.

Wat ons waarneem en verstaan word ook deur psigologiese faktore beïnvloed. Hierdie interne faktore soos persoonlikheid, geleerdheid en motiewe sal aanleiding gee tot die geneigdheid om sekere stimuli waar te neem en te verstaan met 'n gereedheid om op 'n sekere manier te reageer. Dit word die individu se waarnemingstel genoem. Sien figuur 3.1 (Mullins, 1996:141).

Figuur 3.1 Waarnemingstel



Bron: Mullins (1996:141)

Die behoeftes van 'n individu sal sy persepsies beïnvloed. Hoe belangriker en dringender die behoefte hoe groter die invloed. Daar moet egter onthou word dat intense interne dryfkragte tot perseptuele distorsie van mense of situasies kan aanleiding gee asook 'n onwilligheid om sekere pynlike informasie te verwerk (Mullins, 1996:142).

Uit die voorafgaande definisies maak die navorser die afleiding dat persepsies 'n proses is wat bepaal hoe die werknemer gaan reageer teenoor 'n ander werknemer, voorwerp, idee of situasie. 'n Werknemer se waardes bepaal in watter mate 'n sekere gedrag of toestand vir hom aanvaarbaar is en dit word dan in sy houding jeens die voorwerp uitgedruk. Deur die waardes en houdings van 'n werknemer te analiseer kan sy gedrag in 'n sekere situasie dus tot 'n groot mate akkuraat voorspel word.

3.4.4 DIE NIE-TOESIGHOUDENDE WERKNEMER

Binne enige vervaardigingsonderneming wat nie 100%

geoutomatiseer is nie, is verskeie werknemers direk en indirek betrokke by die produksieproses. 'n Nie-toesighoudende werknemer word gedefinieer as 'n persoon onder toesighouersvlak. **Vir die doel van hierdie studie word enige werknemer binne 'n vervaardigingsonderneming wat nie naschoolse opleiding ondergaan het nie en aan 'n superintendent, voorman of soortgelyke toesighouer rapporteer, as 'n nie-toesighoudende werknemer beskou.**

Die meeste nie-toesighoudende werknemers wat aan 'n voorman rapporteer het 'n hoogste opvoedkundige kwalifikasie van Graad 10. Tot 'n paar jaar gelede was dit algemeen dat die swart nie-toesighoudende werknemer op 'n laer vlak as die blanke nie-toesighoudende werknemer binne die onderneming aangestel was.

3.4.5 HOUDINGS VAN BLANKE NIE-TOESIGHOUDENDE WERKNEMERS

Fuhr, soos aangehaal deur Slabbert en Opperman (1995:44) beskryf die blanke Suid-Afrikaner se konserwatiewe siening van swartes as 'n ingewortelde erflating van rasse vooroordeel wat nog begrawe is in die harte en gees van die mense. Hierdie diepgewortelde rassisme en vooroordeel van blankes teenoor swartes is die resultaat van baie jare se wanopvattinge, soos dat swartes onbetroubaar, minderwaardig en onvoorspelbaar is en nie dieselfde voorregte as blankes behoort te geniet nie. Rassisme en diskriminasie word dikwels gebruik as rookskerm om blankes se vrees vir swartes te verbloem.

Dit is dan ook logies dat blanke nie-toesighoudende werknemers hierdie konserwatiewe siening sal aanhang. Dit is nie net gewortel in baie jare se skoling in die huis en sosiale omgewing nie, maar ook in die vrees dat sy voorheen beskermende loopbaan en bevorderingsmoontlikhede nou ernstig

bedreig word deur regstellende optrede.

Sonn (1993:30) stel dit dat die huidige werknemer en veral blanke mans dikwels bedreig voel deur regstellende optrede en geneig is om weerstand te bied teen die implimentering van regstellende optredeprogramme.

Volgens Mkwanazi en Rall (1994:34) het baie blanke werknemers 'n negatiewe houding jeens regstellende optrede, veral as gevolg van hulle vrees om voorregte te verloor en die bedreigings wat regstellende optrede vir hulle bevorderingsmoontlikhede inhou. Verder het hulle bevind dat werknemers met 'n hoër graad van geskooldheid regstellende optrede minder negatief ervaar.

Alfred (1992:21) maak die veralgemeende stelling dat blanke nie-toesighoudende werknemers gesag uitdaag in terme van weiering of halfhartige uitvoering van opdragte en in terme van die openbaring van swak gedrag. Verder het hy tendense bepaal wat aandui dat hulle 'n swak houding teenoor werk het en ook baie beïnvloedbaar is. Alhoewel pogings aangewend word om hulle te ontwikkel, wil blanke nie-toesighoudende werknemers nie verantwoordelikheid aanvaar nie en het hulle 'n gebrek aan selfvertroue, aldus Alfred.

Die negatiewe houding van blankes rakende regstellende optrede kan manifesteer uit hulle aannames van swart mense. Volgens Madi (1993:33) huldig blanke bestuurders die volgende persepsies teenoor swartes:

- swartes is geneig tot kommunisme,
- swartes is nie selfgeldend nie,
- swartes toon geen inisiatief nie,

- swartes het geen werketiek nie,
- swartes sal die onderneming se ondergang beteken,
- swart kultuur is nie goed vir besigheid nie,
- swartes beteken 'n laer standaard; en
- swart gegraduateerdes het onrealistiese verwagtinge.

Houdings van blanke bestuurders rakende regstellende optrede wat oor die algemeen weerstand toon teen die vooruitgang van swartes en vroue is die volgende:

- houdings van mense in die hoër inkomste kategorie en met beter kwalifikasies is meer positief,
- Engels-sprekende mense is meer verdraagsaam as Afrikaners en mans meer as vroue,
- alhoewel besigheidsmense oor die algemeen positief voel jeens die beginsels van gelyke geleenthede en regverdigheid voel hulle tog dat swartes minderwaardig is aan blankes,
- blanke MBA mansstudente huldig soortgelyke diskriminerende standpunte as hulle ouer kollegas,
- blanke staatsamptenare is effens meer negatief as hulle teenpartye in die privaatsektor, en
- blanke Engels-sprekende manlike bestuurders betwyfel ook die huidige vermoëns van blanke vroue (Charlton en Van Niekerk, 1994:82).

Dit is die mening van die navorser dat bogenoemde aannames nie net die houding van blanke bestuurders, rakende regstellende optrede beïnvloed nie, maar ook die van blanke nie-toesighoudende werknemers. Hierdie aannames is oordraagbaar en is oorgedra na die werknemer vanuit sy agtergrond, opvoeding, die sosiale en werksomgewing asook vanaf bestuur in die onderneming.

Uit bogenoemde bespreking maak die navorser die afleiding dat blanke nie-toesighoudende werknemers waarskynlik die mees negatiewe houding van al die vlakke in organisasies teenoor regstellende optrede het.

3.4.6 HOUDINGS VAN SWART NIE-TOESIGHOUENDE WERKNEMERS

Swart werknemers beskik oor persoonlikheidseienskappe wat **ubuntu** genoem word. Volgens Human (1993:77) kan ubuntu vertaal word as mensliedheid, goehartigheid of respek vir individue. Dit is 'n stel eienskappe wat die Suid-Afrikaanse omgewing betekenisvol sal beïnvloed wanneer swartes hulle regmatige plek in die ekonomie begin inneem.

Ubuntu steun eerder die kollektiewe, gemeenskaplike of sosiale bestaan en interaksie as die individuele bestaan. Dit is in kontras met die Westerse kulturele opvatting van persoonlike vooruitgang, ambisie en selfvervulling (Wingrove, 1993:154).

Ubuntu impliseer dat 'n individu slegs 'n menslike wese kan word deur identifikasie met die ander lede van sy/haar groep en dat die tradisies van swart mense hulle eindbestemming bepaal (Slabbert & Opperman, 1995:45).

Volgens Feldman (1996) is van die belangrikste eienskappe van swart mense wedersydse respek, omgee vir ander,

mededeelsaamheid, wedersydse vertrouwe, regverdigheid, billikheid, samewerking, solidariteit en menslikheid. In sy studie het Feldman (1996) bevind dat die volgende opvattinge onder swart werknemers in Suid-Afrika bestaan:

- 'n Mens moet ontvanklik wees. Dit word gemanifesteer in opvattinge soos:
 - * die een persoon se leed of geluk word deur die ander lede van die groep of gemeenskap gedeel
 - * 'n persoon bestaan net in 'n groep en verhoudings is baie belangrik
 - * 'n mens moet deel sonder enige verwagting om iets terug te kry

- 'n Mens se gedrag moet moreel verantwoordbaar wees. Menslikheid kan nie van moraliteit geskei word nie.
 - * indien jou gedrag moreel verantwoordbaar is, is jy 'n persoon: en die teenoorgestelde is ook waar.
 - * indien jy jou persoonlikheid of menswees verloor het, is jy nie meer deel van die menslike ras nie.
 - * indien jy ander mense verraai, is jou gedrag totaal immoreel en is jy nie langer 'n persoon nie.
 - * indien jy ander mense bedrieg, verloor jy jou persoonlikheid of menswees.
 - * 'n mens se menslike natuur of menswees kan sodanig verminder, indien jou gedrag immoreel is, dat jy nie langer 'n persoon is nie.

- Die belangrikheid van medewerkende saambestaan, volgens Feldman (1996) , is die volgende:.
 - * alle mense behoort bymekaar en nie in afsonderlike groepe nie.

- * mense is verlengstukke van mekaar en bestaan in gemeenskaplikheid tot mekaar.
- * 'n mens moet gesag respekteer indien die gesag verdien is.
- * daar bestaan deur die voorvaders 'n band tussen die persoon en die bonatuurlike.
- * 'n onregmatige daad aan een is 'n onregmatige daad aan almal.
- * alle mense leer van mekaar.
- * niemand kan die werk doen sonder die hulp van ander nie.
- * die mens is deel van die natuur en dus ook van die bonatuurlike.

Uit die bogenoemde bespreking maak die navorser die afleiding dat 'n groepsgevoel belangrik is vir swartes en dat dit dus vir hulle belangrik is om met 'n groep te assosieer. Groepsdruk sal dus 'n belangrike rol speel by die bepaling van verwagtinge rondom regstellende optrede.

3.5 OPLEIDING, ONTWIKKELING EN BEMAGTIGING VAN WERKNEMERS

3.5.1 OPLEIDING

In die nuwe Suid-Afrika met al sy geleenthede is daar nie plek vir stagnasie nie, veral nie op die gebied van onderwys en opleiding wat gemoeid is met menslike ontwikkeling nie.

Volgens Taunyane (1995:10) moet opleiding beskou word as die primêre voertuig vir die suksesvolle proses van menslike ontwikkeling.

Definisie van opleiding volgens Roup (1994:2) is opleiding

vir volwassenes in die area van primêre kennis soos geletterdheid, numeriese-, sosiale-, en lewensvaardighede, die verstaan van gemeenskaplewe en deelname in die samelewing.

Aucamp et al. (1991:4) definieer opleiding as volg:

"Training is the process of developing activities in human resources that ultimately will enable them to be more productive and, thus, contribute more to organizational goal attainment. Hence, the purpose of training is to increase the productivity of individuals in their jobs by influencing behaviour."

Opleiding is die oordrag of verkryging van tegniese kennis, verwante vaardighede, waardes en houdings om sodoende bekwaamheid te ontwikkel en om 'n persoon se natuurlike geskiktheid te ontwikkel sowel as ander vermoëns om sodoende bevoegdheid as werknemer en entrepreneur te verbeter. Sulke opleiding vind gewoonlik buite die skool plaas en is gerig op die spesifieke behoeftes van die individu, werkgewer of groepe werkgewers (Coetzee, 1992:297).

Volgens Laird kan opleiding gedefinieer word as ondervinding, 'n dissipline, of 'n leefreël wat veroorsaak dat mense nuwe voorafbepaalde houdings aanleer (Aucamp et al, 1991:4).

Opleiding kan dus gesien word as 'n proses van onderrig van die werknemer in nuwe kennis en vaardighede wat nie net organisasieproduktiwiteit en effektiwiteit verhoog nie, maar ook die werknemer se gehalte van werklewe verhoog. Regstellende optredeprogramme moet dus daarop gemik wees om mense in 'n posisie te stel waar hulle hulself kan help.

3.5.2 ONTWIKKELING

Loopbaanontwikkeling is 'n aaneenlopende proses met fases waardeur individue beweeg om kennis en vaardighede op te bou, wat hom in staat stel om suksesvol te wees in die bereiking van persoonlike en organisasiedoelwitte.

Volgens Aucamp et al. (1991:5) het ontwikkeling te doen met die bewustelike verbreding van die werknemer se kennis, vaardighede en ondervinding met die fokus daarop om die werknemer voor te berei op moeiliker take, verantwoordelikheid en bevordering in die onderneming.

Ontwikkeling is 'n proses van komplekse interaksie tussen die individu se waargenome vermoëns, sy motiveringsvlak en hoe hy of sy bestuur word (Human, 1993:29).

Regstellende optrede moet beskou word as 'n uiters noodsaaklike element vir die ontwikkeling van mense binne die onderneming. Ontwikkeling hang af van die vermoë maar ook die motivering en konteks daarvan. Die mees betekenisvolle ontwikkeling vind gewoonlik in die werksituasie plaas, eerder as 'n oordrag vanaf opleidingsprogramme. Die ontwikkeling van swartes en vroue moet deel vorm van die algemene ontwikkeling van alle werknemers binne die onderneming. Regstellende optrede moet reeds plaasvind tydens die werwing en seleksieproses, daarna moet elke werknemer ontwikkel en bevorder word (Human 1993:12).

Wingrove (1993:123) sien individuele ontwikkeling as die bemagtiging van individue om sodoende te help met die verwydering van hindernisse in die bereiking van die individu se volle potensiaal.

Volgens Moolman (1996:178) moet ondernemings aandag aan die

volgende aspekte skenk met betrekking tot opleiding en ontwikkeling:

- Die profiel van die werknemers wat opleidingskursusse bywoon moet deeglik geanaliseer word.
- Die onderneming moet opleiding en ontwikkeling as belangrik beskou.
- Volwasse opleidingsprogramme moet binne die onderneming bestaan.
- Geleenthede vir verdere opleiding en vaardigheidsverbetering moet vir werknemers wat oor die potensiaal beskik, bestaan.
- Oorbruggingskursusse moet bestaan ten einde die gaping in onderwysvereistes tussen die swak onderwyskwaliteit van baie swartes en dié van die pos te oorbrug.
- Vaardigheidsopleiding in onder andere die volgende areas is noodsaaklik:
 - * selfhandhawingsopleiding,
 - * kommunikasievaardighede,
 - * tydsbestuur, ensovoorts.

Ontwikkeling van mense is lynbestuur se verantwoordelikheid met die nodige ondersteuning vanaf die menslike hulpbronne departement. Karakteristieke van 'n organisasiekultuur wat mensontwikkeling ondersteun is die volgende:

- Positiewe verwagtings van individue,
- openlike, eerlike en konstruktiewe terugvoer op prestasie,

- prestasie evaluasie gebaseer op die bereiking van beide kort- en langtermyn doelwitte,
- geen diskriminasie gebaseer op ras en of geslag nie,
- bestuurders word gemeet en vergoed vir werknemer ontwikkeling,
- bestuurders verstaan die proses van ontwikkeling en die rol wat hulle daarin speel,
- bestuurders is in besit van die nodige vaardighede om hulle rolle effektief te vervul, en
- in-taak-opleiding is 'n primêre bron van ontwikkeling, aldus Human (1993:16).

Volgens Idasa (1995:40) behoort 'n ontwikkelingsbeleid te spesifiseer dat 'n regstellende optrede kandidaat met spesiale potensiaal geïdentifiseer word, in kennis gestel word en die geleentheid van versnelde ontwikkeling gegun word. Alle regstellende optrede kandidate behoort ook in besit van 'n loopbaanpad te wees om sodoende hulle eie ontwikkeling verder te rig. Ontwikkelingsplanne moet verder ook spesifieke doelwitte in 'n vasgestelde tydraamwerk omskryf.

Opsommend kan gesê word dat die individuele behoeftes net so belangrik is as die werkgewer se behoeftes by die ontwikkeling van die individu. Die navorser is van mening dat ontwikkeling een van die hoekstene is in die suksesvolle implimentering van enige regstellende optredeprogram en dat in taak opleiding 'n primêre voertuig is vir suksesvolle ontwikkeling.

3.5.3 BEMAGTIGING

Volgens Foy (1994:3) moet bemagtiging van werknemers nie die ontmagtiging van bestuur beteken nie. Werknemers wil nog steeds bestuur word. Ondernemings word nie bemagtig nie, maar die werknemers.

Bemagtiging van werknemers vereis dat bestuur groter vertroue in hulle werknemers se vermoëns en kennis moet hê en dat bestuur die hindernisse wat die aanwending van vermoëns en kennis voorkom uit die weg moet ruim (Steward, 1994:13).

Heelwat bestuurders praat deesdae van die bemagtiging van werknemers. Volgens Bateman en Zeithaml (1993:428) is bemagtiging die proses van magsdeling met werknemers op grond daarvan dat die werknemer se selfvertroue in sy vermoë om take uit te voer en invloedryke bydraes tot die onderneming te kan maak, verhoog word.

Innes et al. (1993:79) sien regstellende optrede as deel van 'n proses om swartes te bemagtig in die werksplek. Volgens hom hou bemagtiging verband met die volgende vyf areas, naamlik:

- eliminasie van rassediskriminasie,
- bevordering van swart vooruitgang deur regstellende optrede,
- bevordering van demokrasie op verskillende vlakke in die onderneming,
- verbeterde onderwys en opleiding en
- verandering in korporatiewe sosiale verantwoordelikeids-

programme.

Op die vraag waarom bemagtiging nodig is, som Charlton en Van Niekerk (1994:100) dit as volg op:

- Ontwikkeling van vaardighede. Die primêre kompeterende voordeel van 'n onderneming lê in die vaardighede van sy werknemers en hulle vermoë om innoverend op te tree.
- Behouding van vaardige werknemers. Die beste werknemers beweeg na ondernemings waar daar ruimte is vir persoonlike groei.
- Fasilitering van verandering en groei. Bemagtiging is 'n fundamentele hulpmiddel in die fasilitering van verandering in organisasies, produktiwiteit, diens, kwaliteit en werknemerdeelname.

Volgens die navorser beteken bemagtiging van werknemers dat hulle deelname het aan besluitneming, met selfvertroue uitdrukking kan gee aan hulle vaardighede om op hoë vlakke te presteer, die daarstel van betekenisvolle en uitdagende doelwitte en die neem van persoonlike verantwoordelikheid vir hulle werk.

3.6 SAMEVATTING

Uit die ondersoek van regstellende optrede is dit duidelik dat regstellende optrede die uitwissing van die diskriminasie van die apartheids-era ten doel het. Die Suid-Afrikaanse ekonomie se oorlewing is afhanklik van hoe effektief regstellende optrede geïmplimenteer gaan word.

Volgens die navorser moet regstellende optrede gemik wees op

die skep van gelyke geleenthede vir alle werknemers binne die organisasie. Laasgenoemde gaan gepaard met die skep van geleenthede rondom opleiding en ontwikkeling vir alle groepe binne die onderneming. Opleiding en ontwikkeling is 'n noodsaaklike vereiste vir die voortbestaan van 'n onderneming en die Suid-Afrikaanse ekonomie in sy geheel.

Hierdie studie is gerig op die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers jeens regstellende optrede. Dus is die diversiteit in houdings van nie-toesighoudende werknemers bespreek aangesien dit 'n bepalende faktor gaan wees in die meting van sulke verwagtinge.

In hoofstuk 4 word die empiriese ondersoek na die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers jeens regstellende optrede bespreek.

HOOFSTUK 4

ONTLEDING EN BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

4.1 INLEIDING

Die doel van die ondersoek is om inligting vanaf nie-toesighoudende werknemers in 'n staalverwerkingsaanleg, soos gedefinieer in 3.4.4, ten opsigte van hulle verwagtinge rondom regstellende optrede te bekom. Deur hierdie inligting te evalueer kan aanbevelings gemaak word met betrekking tot die verwagtinge van bogenoemde werknemers. Die inligting rondom die verwagtinge van die werknemers kan positief deur bestuur aangewend word tydens die implementering van 'n regstellende optredeprogram.

Die navorser wil dit egter beklemtoon dat hierdie studie slegs in 'n enkele staalverwerkingsafdeling van die Iscor Vanderbijlparkwerke gedoen is. Die resultate kan nie gebruik word as 'n algemene beskouing van die werknemers van Iscor Vanderbijlparkwerke of die Iscorgroep nie. Daar is ook nie gepoog om die huidige stand van regstellende optrede in die onderneming te meet nie.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

Vir die doeleindes van hierdie studie is daar besluit om 'n vraelys onder die werknemers in 'n staalverwerkingsaanleg te sirkuleer. Ongeveer 50% van die vraelyste is tydens groepsessies voltooi sodat die navorser moontlike onduidelikhede aan die respondente kon verduidelik. Die ander ongeveer 50% is op individuele basis voltooi.

Die populasie kan beskou word as al die werknemers in die seksie Werwe en Oonde Warmbandwals Noord. Aangesien die populasie relatief klein is, is daar geen steekproef geneem nie en die hele populasie is gebruik vir die studie.

4.3 MEETINSTRUMENT

Soos reeds genoem is daar tydens hierdie studie van vraelyste gebruik gemaak vir data-insameling. Vraelyste verskaf 'n groot hoeveelheid inligting in 'n beperkte tyd. Die navorser is betrokke by die werknemers en die werknemers is verseker dat hulle respons anoniem sou bly weens die sensitiwiteit van die onderwerp. Daar is dus nie van onderhoude gebruik gemaak nie alhoewel Mulder (1994:15) sê dat die voer van persoonlike onderhoude 'n effektiewe metode kan wees om data in te samel. Die onderhoudvoerder kan dadelik onverwagte reaksies op vrae opvolg.

Die vraelys bestaan uit 40 vrae in twee afdelings, naamlik:

Afdeling A: Biografiese besonderhede.

Afdeling B: Bepaling van verwagtinge jeens regstellende optrede.

Afdeling A verskaf die biografiese besonderhede van die ondersoekgroep.

Afdeling B is daarop gefokus om positiewe en negatiewe verwagtinge oor onder andere bevordering, opleiding, diskriminasie en laer produktiwiteit van die ondersoekgroep rakende regstellende optrede te bepaal.

Daar is besluit om van 'n vierpuntskaal eerder as 'n drie-

of vyfpuntskaal gebruik te maak. Die voordeel van 'n vierpuntskaal lê daarin dat die respondente nie die gerieflike middelpunt van byvoorbeeld 'n drie- of vyfpuntskaal kon kies nie. Voorbeelde van die vraelyste verskyn in beide Afrikaans en Engels in Bylae A en B.

Die vraelys wat gebruik is, is saamgestel uit die vraelys van Moolman (1996:346), Human (1993:90-103) en die mees beduidende aspekte wat uit die literatuurstudie geïdentifiseer is. Die vraelys van Moolman (1996:346) se doel was 'n meting van die houding van bestuur met betrekking tot regstellende optrede in die chemiese bedryf. Die vrae is egter relevant tot die bepaling van die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers rondom regstellende optrede aangesien dit aspekte soos bevordering, opleiding en ontwikkeling, fasiliteite en diskriminasie dek.

Die volgende vrae is met toestemming van die outeur Dr. Moolman gebruik:

Afdeling A

Vrae 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Afdeling B

Vrae 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 30.

'n Paar van die die mees beduidende aspekte uit die literatuurstudie en die vrae wat gebruik is om die werknemerverwagtinge met betrekking tot die aspekte te meet, word kortliks bespreek.

Volgens (Barker en Backer, 1992:178) is spesiale programme van regstellende optrede en gelyke geleenthede nodig, en dit sluit

in geletterdheidsopleiding, skoolopvoeding van gehalte en versnelde opleiding.

Qunta (1995:24) sê dat regstellende optrede nie die aanstel van werknemers sonder die nodige vermoëns en vaardighede is nie. Dit behoort die keuse van aanstellingskriteria te verskuif na vaardighede en bevoegdheid wat betrekking het op die pos om sodoende deure oop te maak vir minderbevoorregte groepe.

Uit bogenoemde twee aanhalings is dit duidelik dat opleiding, ontwikkeling, vaardighede en potensiaal 'n belangrike element van regstellende optrede is. Vrae 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25 en 35 meet die werknemers se verwagtinge rondom bogenoemde.

Daar is heelwat argumente teen regstellende optrede soos dat dit omgekeerde diskriminasie is sowel as standarde en produktiwiteit verlaag. Enkele aanhalings uit die literatuurstudie word gebruik om bogenoemde stelling te versterk: Volgens Qunta (1995:22-25) word die volgende negatiewe stellings gemaak rakende regstellende optrede:

- Dat dit omgekeerde diskriminasie is deurdat voorkeur aan swartes gegee word,
- aanstellings en bevordering nie op meriete geskied nie, en
- regstellende optrede die verlaging van standarde beteken.

Volgens Charlton en van Niekerk (1994:13) is van die argumente teen regstellende optrede:

- Deur laer gekwalifiseerde persone in poste aan te stel sal meer skade aan die huidige swak ekonomie aangerig word. Dit sal vererger word deur die demotivering van

gekwalfiseerde blanke werknemers wat oor die hoof gesien word vir bevordering en moontlik kan emigreer.

- Regstellende optrede, net soos apartheid, verkondig rasse diskriminasie en verhoog spanning.

Vrae 13, 16, 18, 20, 31, 36, 39, 40 word gebruik om werknemerverwagtinge met betrekking tot bogenoemde te bepaal.

Regstellende optrede het betrekking op die hertoedeling van hulpbronne en geleenthede asook voorkeur finansiële bystand deur besigheidsinstellings vir gemeenskappe wat tradisioneel benadeel is (Sonn, 1993:4)

Verder is regstellende optrede deel van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram wat 'n nasionale inisiatief is en wat alle hoofbesigheidsgroeperings ondersteun (Idasa, 1995:5).

Werknemerverwagtinge aangaande bogenoemde word bepaal met vrae 32 en 33.

Kwotasisteme in Suid-Afrika, waar 'n sekere kwota geskoolde beroepe gevul moet word deur minderbevoorregte groepe, loop die gevaar dat swartes, wat die meerderheid van die werksmag uitmaak, ongeag hulle kwalifikasies, in diens geneem sal moet word en dit kan lei tot ernstige rassspanning en die langtermyn verlaging van standarde. Daarby sal 'n kwotasisteme, waar die minderbevoorregte groepe verreweg die meerderheid van die werksmag vorm, uiters moeilik wees om te implementeer (Barker en Backer, 1992:177). Vrae 26 en 30 word gebruik om werknemerverwagtinge met betrekking tot kwotasisteme te meet.

4.4 VRAELYS TERUGVOER

Die samestelling van die populasie word in tabel 4.1 getoon.

Tabel 4.1 Samestelling van die populasie

Werknemers	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Blanke mans	25	31.25	25	31.25
Swart mans	45	56.25	70	87.5
Blanke vroue	10	12.5	80	100

Die verspreiding van die vraelyste en die aantal terug ontvang word in tabel 4.2 aangedui.

Tabel 4.2 Vaelyste uitgestuur en terugontvang

	Vraelyste versprei		Vraelyste terugontvang	
	Aantal	%	Aantal	%
Blanke mans	25	31.25	17	68
Swart mans	45	56.25	31	68.89
Blanke vroue	10	12.5	9	90
Totaal	80	100	57	71.25

15 Vraelyste was nie volledig voltooi nie. Slegs die enkele vrae wat nie ingevul was nie of verkeerdelik dubbel ingevul was is nie in die ontleding gebruik nie. Die res van die vrae is egter gebruik.

4.5 STATISTIESE ONTLEDINGS

Die ontleding van die data is gedoen vanaf 57 voltooide vraelyste wat terugontvang is uit 'n totaal van 80 vraelyste wat uitgestuur is. Dit verteenwoordig 'n suksesvolle

responspersentasie van 71,25%. Die navorser voel dat 'n responspersentasie van 71,25% 'n verteenwoordigende respons van die teikenpopulasie was.

Die empiriese data is met behulp van frekwensie-, persentasie-, kumulatiewe frekwensie-, kumulatiewe persentasietabelle en staafdiagramme ontleed.

Tydens die ontleding en bespreking van die vernaamste bevindinge van die empiriese ondersoek is daar gepoog om met kruisverwysings die verbande tussen die onderskeie vrae en teoretiese onderbou, soos in Hoofstuk 3 vermeld, aan te dui.

4.6 ONTLEDING VAN DIE BIOGRAFIESE PROFIEL

Die biografiese profiel van die respondente is uit die ontleding van Afdeling A van die vraelys vasgestel. Hierdie ontleding is nodig omdat die verwagtinge, jeens regstellende optrede, van die teikengroep kan verskil na gelang van geslag, ras, ouderdom, kwalifikasies en jare diens, sien 3.5.5.

4.6.1 OUDERDOM

(i) Doel van die vraag

Om die ouderdomsverspreiding van die respondente te bepaal.

(ii) Resultate

Die ouderdomsverspreiding van die respondente word in tabel 4.3 vertoon.

Tabel 4.3 Ouderdomsverspreiding van respondente. (vraag 1)

Ouderdom (jare)	Frekwensie (/)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
20 tot 29	13	22.81	13	22.81
30 tot 39	30	52.63	43	75.44
40 tot 49	13	22.81	56	98.25
ouer as 50	1	1.75	57	100

(iii) Afleidings

Die ontleding toon dat die grootste kontigent van respondente (75.44%) 30 jaar en ouer is. Dit is 'n aanduiding dat meeste respondente ten minste 10 jaar werksondervinding het wat 'n redelike mate van ervaring aandui.

4.6.2 GESLAG EN RAS

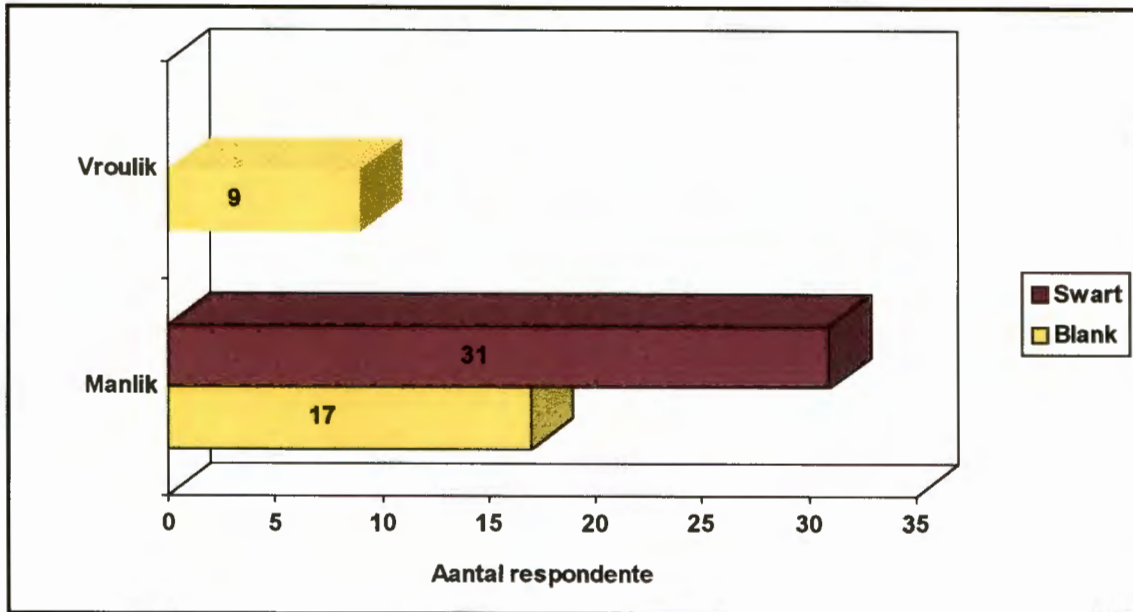
(i) Doel van die vraag

Om die verspreiding van die respondente vas te stel aangesien beide geslag en ras die verwagtinge rakende regstellende optrede kan beïnvloed.

(ii) Resultate

Die geslag en rasverspreiding van respondente word in figuur 4.1 aangedui.

**Figuur 4.1 Geslag en ras verspreiding van respondente.
(vraag 2 en vraag 8)**



(iii) Afleidings

Die oorgrote meerderheid van respondente is manlik (84.21%). Die verhouding tussen blank en swart is 45.61% tot 54.39%. Geeneen van die ander rasse was teenwoordig in die populasie nie asook geen anderskleurige vroue nie.

4.6.3 ONONDERBROKE DIENSJARE EN ONONDERBROKE JARE IN POS

(i) Doel van die vraag

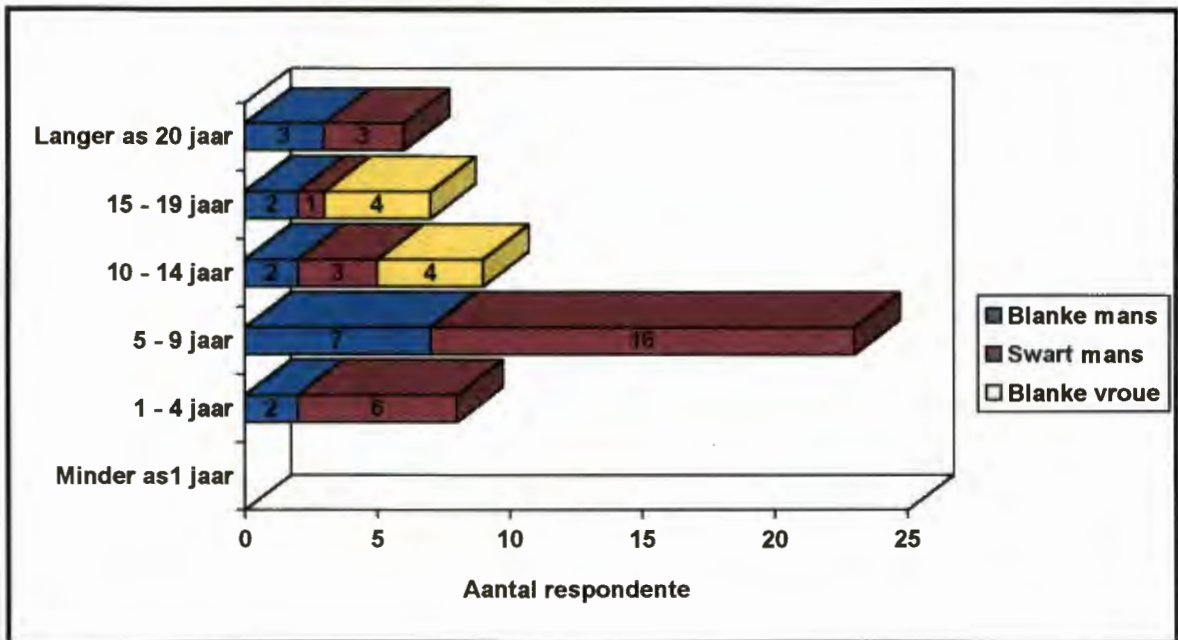
Met hierdie biografiese vrae word daar bepaal wat die verspreiding van diensjare en jare ondervinding in die huidige pos is. Dit sal 'n aanduiding wees van die ondervinding en ervaring van die respondente.

(ii) Resultate

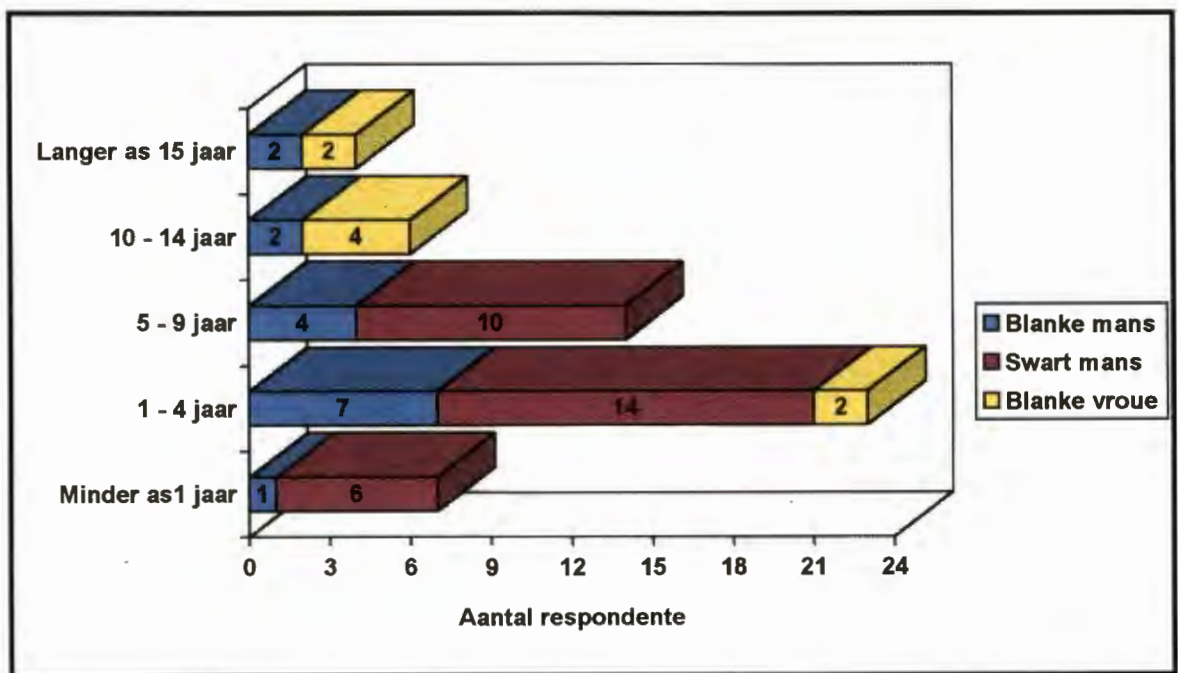
In figure 4.2 en 4.3 word onderskeidelik die aantal ononderbroke diensjare by Iscor en die totale aantal jare

ononderbroke diens in huidige pos aangedui.

Figuur 4.2 Jare ononderbroke diens in onderneming. (vraag 5)



Figuur 4.3 Jare ononderbroke diens in pos. (vraag 4)



(iii) Afleidings

- 84.95 van respondente is 5 jaar of langer in diens van onderneming terwyl 55.55% van respondente minder as 5 jaar ononderbroke diens in sy/haar huidige pos het. Dit wil dus voorkom asof daar arbeidsomset plaasgevind het in die spesifieke staalverwerkingsafdeling. Dit kan egter wees omdat die spesifieke onderneming die laaste ongeveer 3 jaar besig was met 'n herstruktureringsoefening.
- 66.67% van die vroue is egter 10 jaar of langer in hulle huidige poste wat daarop dui dat vroue nie 'n groot persentasie van die arbeidsomset uitgemaak het nie.

4.6.4 KWALIFIKASIES

(i) Doel van die vraag

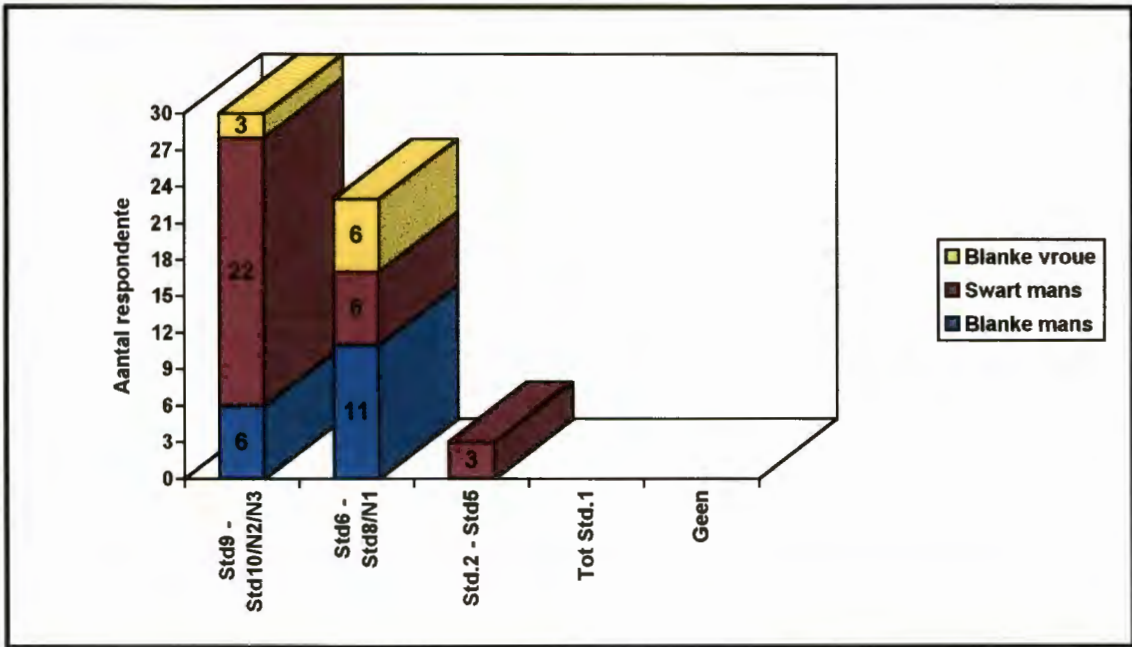
Om die opvoedkundige kwalifikasieverspreiding van die respondente vas te stel. Die standerdindelingstelsel (graad 1, graad 2, standerd 1 tot standerd 10) word in die meetinstrument gebruik aangesien die respondente meer vertrouwd daarmee was as die nuwe graadindelingstelsel (graad 1 tot graad 12).

Mkwanzi en Rall (1994:34) het in hulle studie bevind dat blanke werknemers met hoër kwalifikasies 'n meer positiewe houding openbaar jeens regstellende optrede.

(ii) Resultate

Die opvoedkundige kwalifikasies van respondente word in figuur 4.4 vertoon.

Figuur 4.4 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente.
(vraag 10)



(iii) Afleidings

Van die totale aantal respondente het 54.39% van die respondente 'n opvoedkundige kwalifikasie van Standerd 9 tot Standerd 10 of gelykwaardige kwalifikasie.

Slegs 34.5% van die blankes besit bogenoemde kwalifikasie teenoor 71% van die swart respondente.

Volgens Qunta (1995:14) verskil die standarde tussen skole van verskillende bevolkingsgroepe. Die gevolg, volgens hom, is dat die sillabusse en eksaminering tussen swart en ander rassegroepe verskil. Verskillende onderwysdepartemente sien toe dat hierdie verskille gehandhaaf word. Vakkundige materiaal verskil ook. Afsonderlike onderwys het ongelyke en minderwaardige onderwys om swart mense ondergeskik te hou, ten doel gehad.

Uit bogenoemde stellings van Qunta moet die vraag gevra word of die skoolkwalifikasies van swart en blank op dieselfde standaard is?

4.6.5 OPSOMMING VAN BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE.

Tabel 4.4 Algemene biografiese eienskappe van respondente

KATEGORIE	Frekwensie (f)	Persentasie (%)
GESLAG EN RAS		
Manlik blank	17	29.82
Manlik swart	31	54.39
Vroulik blank	9	15.79
HUWELIKSTATUS		
Enkel	13	23.21
Getroud	38	67.86
Geskei	5	8.93
JARE ONONDERBROKE IN HUIDIGE POS		
Minder as 1 jaar	7	12.96
1 - 4 jaar	23	42.59
5 - 9 jaar	14	25.93
10 - 14 jaar	6	11.11
Langer as 15 jaar	4	7.41
JARE ONONDERBROKE IN ONDERNEMING		
Minder as 1 jaar	0	0
1 - 4 jaar	8	15.1
5 - 9 jaar	23	43.4
10 - 14 jaar	9	16.98
15 - 19 jaar	7	13.21
Langer as 20 jaar	6	11.31
HUISTAAL		
Afrikaans	25	43.86
Engels	1	1.75
Ander	31	54.39

HOOGSTE OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE		
Geen skoolkwalifikasie	0	0
Tot Standaard 1	0	0
Standaard 2 tot 5	3	5.26
Standaard 6 tot 8 of N1	23	40.35
Standaard 9 tot 10 of N2 of N3	31	54.39

Enkele afleidings uit tabel 4.4

- 67.86% van die respondente is getroud. Geen geskeide respondente het onder swart mans voorgekom nie wat 'n moontlike aanduiding van die kultuurverskille tussen die rasse kan wees.
- Slegs een blanke respondent se huistaal was nie Afrikaans nie. Van die swart respondente was Suid-Sotho (43.3%) en Noord-Sotho (23.3%) die twee grootste etniese groepe.

4.7 ONTLEDING VAN DIE VERWAGTINGE VAN DIE RESPONDENTE JEENS REGSTELLENDEN OPTREDE

Die verwagtinge van die respondente is bepaal deur 'n ontleding van die vrae in afdeling B van die vraelys. Die resultate sal in die volgende kategorieë ontleed word, naamlik:

- Al die respondente as 'n groep;
- Blanke mans as 'n groep;
- Swart mans as 'n groep, en
- Blanke vroue as 'n groep.

Daar is nie gepoog om die huidige stand van regstellende optrede in die afdeling te bepaal nie, slegs die verwagtinge van die nie-toesighoudende werknemers.

4.7.1 VERWAGTINGE RONDON DIE TOEPASSING VAN REGSTELLEND OPTREDE MET BETREKING TOT RAS EN GESLAG

(i) Doel van die vraag

Doel van die vraag is om respondente se verwagtinge rondom die toepassing van regstellende optrede met betrekking tot ras en geslag binne 'n onderneming te bepaal.

(ii) Resultate

Tabel 4.5 toon die bevindinge van al die respondente terwyl figuur 4.5 die resultate per kategorie vertoon.

Tabel 4.5 Groepe waarop regstellende optrede van toepassing is. (vraag 12)

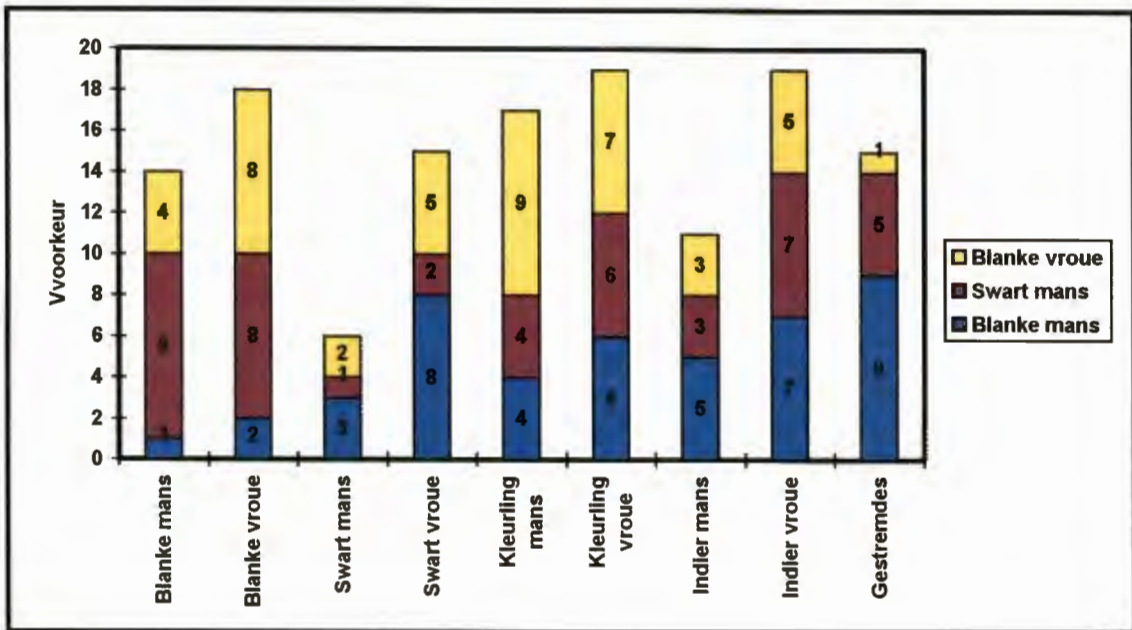
Groep	Totaal	Rangorde van keuse 1 = eerste keuse en 9 = laaste keuse
Blanke mans	244	6
Blanke vroue	248	5
Swart mans	338	1
Swart vroue	287	2
Kleurling mans	249	4
Kleurling vroue	223	8
Indiër mans	257	3
Indiër vroue	214	9
Gestremde mans en vroue	236	7

Ses respondente het die vraag onvolledig beantwoord.

Die totaal is verkry deur die volgende gewigte aan die keuses toe te ken:

Keuse 1 = 9 Keuse 6 = 4
 Keuse 2 = 8 Keuse 7 = 3
 Keuse 3 = 7 Keuse 8 = 2
 Keuse 4 = 6 Keuse 9 = 1
 Keuse 5 = 5

Figuur 4.5 Keuses van respondent kategorieë. (vraag 12)



(iii) Afleidings

Uit die resultate van die hele groep blyk dit dat regstellende optrede eerstens op swart mans toegepas moet word, tweedens op swart vroue, derdens op Indiër mans, vierdens op kleurling mans en vyfdens op blanke vroue. Dit is verblydend om te sien dat gestremde mans en vroue sewende op die lys geplaas is.

Uit die resultate van die manlike respondente kan gesien word dat ras en daarna geslag voorkeur geniet. Blanke mans

het hulle self eerste geplaas, blanke vroue tweede en daarna die verskillende manlike groepe. Gestremdes is laaste geplaas.

Die feit dat blanke mans hulle self eerste geplaas het kan 'n aanduiding wees van hulle vrees dat hulle voorheen beskermende werksomgewing en bevorderingsmoontlikhede nou ernstig bedreig word deur regstellende optrede.

Swart mans het hulle self eerste geplaas, swart vroue tweede en daarna die mans van die verskillende groepe. Gestremdes is vyfde geplaas.

Blanke vroue het gestremdes eerste geplaas en daarna oorwegend die mans met swart mans tweede. Blanke vroue het hulle self tweede laaste geplaas.

Die feit dat die respondente mans oorwegend voor vroue geplaas het kan 'n aanduiding wees van die tradisionele konsep dat mans oorwegend as die broodwinner beskou word.

Blanke mans het swart mans derde beplaas en blanke vroue het swart mans tweede geplaas op die prioriteitslys. Dit kan 'n aanduiding wees dat as daar verby die vrese van die blankes gekyk word, hulle tog weet dat swart mans 'n hoë prioriteit op die regstellende optredelys van kandidate moet wees.

4.7.2 VERWAGTINGE RONDOM KRITERIA WAT VIR BEVORDERING GEBRUIK MOET WORD

(i) Doel van die vraag

Om die verwagtinge rondom die kriterium te bepaal waarvolgens bevordering in die onderneming moet geskied.

(ii) Resultate

Die resultate word in tabel 4.6 vertoon.

Tabel 4.6 Bevorderingskriteria in onderneming. (vraag 13)

Kriteria	% van groep	% van blanke mans	% van swart mans	% van blanke vroue
Bevoegdheid (meriete)	84.28	81.25	45.16	100
Velkleur	5.36	0	9.68	0
Geslag	7.14	0	12.9	0
Populariteit	0	0	0	0
Jare diens	44.64	62.5	22.58	88.89
Kwalifikasies	53.57	43.75	64.5	33.33

* Een respondent het vraag onvolledig beantwoord.

Die totale frekwensie sal groter as 56 wees aangesien die respondente meer as een keuse kon uitoefen.

(iii) Afleidings

Uit tabel 4.6 is dit duidelik dat respondente bevoegdheid as die belangrikste kriterium beskou vir bevordering. Bevordering moet dus op meriete geskied. Indien dit dan ook so deur bestuur toegepas word, sal dit voorkom dat regstellende optrede op die grondvloer as "window dressing" gesien word. Die groep het kwalifikasies tweede geplaas en jare diens derde.

As daar net na blanke mans gekyk word is dit duidelik dat hulle die klem plaas op bevoegdheid (81.25%). Jare diens is tweede en kwalifikasies derde. Uit Figuur 4.4 blyk dit dat slegs 34.5% van die blanke mans oor 'n kwalifikasie van

Standaard 9 of hoër beskik. Dit is 'n moontlike verklaring waarom kwalifikasievereistes derde geplaas is.

As daar na swart mans gekyk word het hulle kwalifikasies eerste geplaas (64.5%), bevoegdheid tweede en jare diens derde. Uit figuur 4.4 kan gesien word dat 71% van die swart mans oor 'n Standaard 9 of hoër kwalifikasie beskik.

Al die blanke vroue het bevoegdheid as 'n eerste kriterium gekies met jare diens tweede en kwalifikasies derde. Uit figuur 4.3 kan gesien word dat 75% van die blanke vroue 10 jaar of langer in hulle huidige poste funksioneer. Slegs 33.33% van blanke vroue het 'n Standaard 9 kwalifikasie of hoër.

4.7.3. FASILITEITE VRY VAN DISKRIMINASIE BINNE DIE ONDERNEMING

(i) Doel van vraag

Om te bepaal watter fasiliteite die respondente verwag vry moet wees van diskriminasie.

(ii) Resultate

Resultate word in tabel 4.7 uiteengesit.

Tabel 4.7 Fasiliteite wat vry moet wees van diskriminasie.
(vraag 13)

Fasiliteite	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie
Kleedkamers & toilette	25	43.86	25
Eetsaal & restaurante	28	49.12	53
Sport & sportfasiliteite	33	57.89	86
Toekennings bv.langdiens	31	54.38	117
Gesondheidsdienste & - fasiliteite	34	59.65	151
Vervoer	26	45.6	177
Sosiale funksies	31	54.39	208
Ander	1	1.75	209

Die kumulatiewe frekwensie is hoër as die aantal respondente aangesien respondente meer as een keuse kon uitoefen.

Een respondent het akademiese- en finansiële instellings as ander keuse aangedui.

(ii) Afleidings

Respondente koester die verwagting dat alle fasiliteite vry moet wees van diskriminasie.

Volgens die navorser is dit een van die regstellende optrede aksies wat maklik uitvoerbaar is en daar behoort nie meer diskriminasie rondom fasiliteite in ondernemings in Suid-Afrika voor te kom nie.

4.7.4 VERWAGTINGE RONDOM DIE TOEPASSING VAN REGSTELLEND OPTREDE OP VERSKILLENDE TERREINE

(i) Doel van die vraag

Om te bepaal op watter terreine verwag die respondente moet regstellende optrede betrekking hê.

(ii) Resultate

Resultate word in tabel 4.8 aangedui.

Tabel 4.8 Verwagtinge dat regstellende optrede betrekking sal hê op die volgende terreine. (vraag 16)

	% van groep	% van blanke mans	% van swart mans	% van blanke vroue
Ras	7.02	0	12.9	0
Geslag	10.53	11.76	12.9	0
Opleiding & ontwikkeling	64.91	76.47	54.84	77.78
Gestremde persone	7.02	5.88	9.68	0
Fasiliteite & voordele	17.54	29.41	9.68	22.22
Aanstellings	24.56	23.53	25.81	22.22
Bevordering	38.60	35.29	41.94	33.33
Ander				

Die kumulatiewe frekwensie is hoër as aantal respondente aangesien respondente meer as een keuse kon uitoefen.

(iii) Afleidings

Die groep het opleiding en ontwikkeling as eerste keuse gesien, bevordering as tweede en aanstellings as derde keuse. Dit stem ooreen met keuses van swart mans en blanke mans en vroue. Blanke mans het net fasiliteite as derde en aanstellings as vierde keuse.

Hier het die onderskeie kategorieë dieselde verwagtinge rondom die terreine waarop regstellende optrede betrekking moet hê. Bestuur kan dit positief gebruik by die implementering van regstellende optrede.

Om die eerste keuse van opleiding en ontwikkeling verder te versterk, kan uit vraag 24 gesien word dat 80.35% van die respondente saamgestem het dat volwasse basiese onderwys en opleiding soos lees- en skryfvaardighede deel van die opleidingsprogram moet wees. Een van die respondente het nie die vraag beantwoord nie.

Op die stelling (vraag 25) of opleiding in die onderneming op regstellende optrede-aanstellings moet konsentreer, het 73.68% van die respondente saamgestem. 55.56% van blanke vroue het egter verskil van die stelling.

Hierdie bevindinge ondersteun stellings soos:

opleiding moet beskou word as die primêre voertuig vir die suksesvolle proses van menslike ontwikkeling (Taunyane, 1995:10), en

regstellende optrede moet beskou word as 'n uiters noodsaaklike element vir die ontwikkeling van mense binne die onderneming (Human, 1993:12).

4.7.5 VERWAGTINGE RONDOM AANSTELLING EN DAN OPLEIDING TEENoor OPLEIDING EN DAN AANSTELLING

(i) Doel van die vraag

Die doel van die vraag is om te bepaal of respondente verwag dat 'n regstellende optrededekandidaat eers opgelei en dan

aangestel word, of eers aangestel word met volle gesag en aanspreeklikheid en dan opgelei moet word.

(ii) Resultate

Sien tabel 4.9 en 4.10 vir resultate van die meting.

Tabel 4.9 Regstellende optrede kandidaat word in die pos ontwikkel. (vraag 23)

	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	10	17.54	10	15.54
Stem saam	29	50.88	39	68.42
Verskil	9	15.79	48	84.21
Verkil sterk	9	15.79	57	100

Tabel 4.10 Regstellende optrede kandidaat word eers ontwikkel en dan aangestel (vraag 22)

	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	25	44.64	25	44.64
Stem saam	17	30.36	42	75
Verskil	7	12.5	49	87.5
Verkil sterk	7	12.5	56	100

* Een respondent het nie vraag 22 beantwoord nie.

(iii) Afleidings

Die resultate uit die twee vrae beklemtoon dat respondente sterk voel dat regstellende optrede gepaard moet gaan met opleiding en ontwikkeling. In vraag 23 (eers aanstel en dan oplei) stem 68.42% van die repondente saam en in vraag 22

(eers oplei en dan aanstel) stem 75% saam. Dit is egter duidelik dat respondente sterker daarvoor voel dat 'n regstellende optrede kandidaat eers ontwikkel moet word en dan in 'n pos geplaas moet word. Van die respondente stem 44.64% sterk saam met vraag 22 teenoor die 17.54% wat sterk saamstem met vraag 23.

Indien 'n regstellende optrede kandidaat eers in die pos geplaas word, kan dit as "window dressing" ervaar word en as omgekeerde diskriminasie beskou word. Die regstellende optrede kandidaat sal nie in staat wees om sy verantwoordelikhede na te kom nie en gefrustreerd en selfs negatief raak. Die persoon wat hom oplei kan dit ook as negatief ervaar en nie die regstellende optrede kandidaat ten volle ontwikkel nie. Dit kan weer lei tot verlaging in standarde en produktiwiteit (Charlton en Van Niekerk, 1994).

Volgens Human (1993:12-16) moet ondernemings nie regstellende optrede as 'n aparte beleid sien nie, maar as 'n totale organisasie-ontwikkelingsintervensie. Daar moet nie net op swartes se ontwikkeling gekonsentreer word ten koste van die breër spektrum van werknemers nie. Ontwikkeling moet gebaseer word op die individuele behoeftes sodat hy die nodige vaardighede kan aanleer om in sy pos te presteer.

Op vraag 26 waarin die stelling gemaak is dat beurse op 'n kwotasistiem toegeken moet word sodat dit die samestelling van die gemeenskap verteenwoordig, het 83.93% van die respondente saamgestem. Sien 4.7.11 vir verdere kommentaar oor kwotasisteme.

4.7.6 ALGEMENE BESKOUIING VAN REGSTELLEENDE OPTREDE

(i) Doel van die vraag

Om die respondente se algemene beskouing rondom regstellende optrede vas te stel.

(ii) Resultate

Resultate word in tabel 4.11 uiteengesit in terme van die groep asook die onderskeie kategorieë waaruit die groep saamgestel is.

Tabel 4.11 Algemene beskouing van respondente rakende regstellende optrede. (vraag 18)

Beskouing	% van groep	% van blanke	% van swart	% van blanke
		mans	mans	vroue
Omgekeerde diskriminasie	28.1	41.18	6.45	77.78
Tokenisme	5.26	5.88	6.45	0
Voorkeur-behandeling	14.04	23.53	6.45	22.22
Uitskakeling van diskriminasie	43.86	23.53	61.29	22.22
Bevordering van geleenthede	19.30	17.65	22.58	11.11
Benutting van werknemer-potensiaal	26.32	17.65	35.48	11.11
Regstelling van foute van die verlede	29.82	23.53	41.94	0
Ander	1.75	5.88	0	0

Die kumulatiewe frekwensie is hoër as die aantal respondente aangesien respondente meer as een keuse kon uitoefen.

Een manlike blanke respondent het gesê regstellende optrede is die uitskakeling van "foute" van die verlede op 'n verkeerde manier.

(iii) Afleidings

Alhoewel die groepresultate die uitskakeling van diskriminasie eerste geplaas het, is dit omdat die swart mans 54.39% van die groep uitmaak. Negentien swart respondente (61.29%) het gesê dat hulle algemene beskouing van regstellende optrede die uitskakeling van diskriminasie is. Slegs 6 blanke respondente (23.1%) het hierdie standpunt gehuldig.

Uit tabel 4.11 is dit duidelik dat blankes en swartes nog verskil in hulle beskouing van regstellende optrede. Blankes se beskouing is dat regstellende optrede omgekeerde diskriminasie is en veral die vroulike respondente het sterk daaroor gevoel (77.78%). Dit is ook bevestig deur Charlton en Van Niekerk, sien 3.4.5. Slegs 41.18% van die blanke mans het dié beskouing gehuldig.

Moontlike oorsake van bogenoemde beskouing deur blankes kan wees:

- Konserwatiewe siening van blanke teenoor swart mense
- Politieke konnotasie wat in die verlede aan regstellende optrede gekoppel is,
- moontlike plasing van onbevoegde regstellende optredekanidate in poste,

- oningeligtheid van werknemers met betrekking tot korrekte betekenis van regstellende optrede,
- vrees dat bevoegde swart werknemers vinniger sal vorder as blanke werknemers in 'n korter tyd, en
- vrees dat swart werknemers met beter kwalifikasies en korter diensjare as blanke werknemers, vinniger bevorder sal word.

Sonn (1993:30) stel dit dat die huidige werknemer en veral blanke mans dikwels bedreig voel deur regstellende optrede en geneig is om weerstand te bied teen die implementering van regstellende optredeprogramme.

Op vraag 38 wat die stelling maak dat regstellende optredeprogramme ook die vrese en verwagtinge van werknemers behoort aan te spreek, het 81.81% van die respondente saamgestem. Twee respondente het nie die vraag beantwoord nie.

Op vraag 21 wat die stelling maak dat benadeeldes hoofsaaklik in bestuursposte aangestel word ongeag hulle ondervinding en/of kwalifikasies, het 58.82% van die blanke mans sterk saamgestem. Dit is 'n verdere moontlike bewys dat hulle regstellende optrede as omgekeerde diskriminasie beskou.

Dit is verblydend om te sien dat ongeveer 25% van die blanke respondente ook positiewe beskouings het rondom regstellende optrede.

4.7.7 VERWAGTINGE RONDOM INDIENSNAME VAN BENADEELDES

(i) Doel van die vraag

Om te bepaal of respondente verwag dat persone uit benadeelde gemeenskappe voorkeur behoort te geniet tydens indiensname.

(ii) Resultate

Sien tabel 4.12 en 4.13 vir die resultate van die groep en verskillende kategorieë onderskeidelik.

Tabel 4.12 Resultate van groep ten opsigte van indiensname van benadeeldes. (vraag 20)

	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	16	28.07	16	28.07
Stem saam	14	24.56	30	52.63
Verskil	13	22.81	43	75.44
Verskil sterk	14	24.56	57	100

Tabel 4.13 Resultate van onderskeie kategorieë op indiensname van benadeeldes. (vraag 20)

	Blanke (f)	mans (%)	Swart (f)	mans (%)	Blanke (f)	vroue (%)
Stem sterk saam	2	11.76	14	45.16	0	0
Stem saam	1	5.88	11	35.48	2	22.22
Verskil	6	35.29	3	8.11	4	44.44
Verskil sterk	8	47.06	3	8.11	3	33.33

(iii) Afleidings

Uit bogenoemde resultate is dit duidelik dat hierdie 'n kwessie is waar daar verskillende verwagtinge tussen die twee rassegroepe is. Die groep swart respondente stem saam (80.64%) dat persone uit minderbevoorregte gemeenskappe voorkeur moet geniet as dit kom by indiensname. Die blankes (80.77%) verskil met bogenoemde stelling.

Die blanke standpunt is 'n bevestiging van hulle vrese vir omgekeerde diskriminasie dat onbevoegde persone aangestel word en later selfs tot beter posisies as hulself bevorder kan word. Die 19.23% blankes wat saamstem is 'n verdere aanduiding dat daar blanke werknemers is wat 'n positiewe houding inneem jeens regstellende optrede.

Die swart standpunt kan verklaar word aan die hand daarvan dat swartes self uit die benadeelde gemeenskap kom en hulle sentimente by hulle eie en ander benadeeldes sal lê.

4.7.8 VERWAGTINGE MET BETREKKING TOT REGSTELLENDEN OPTREDEBELEID EN DIE KOMMUNIKASIE DAARVAN

(i) Doel van die vrae

Om vas te stel of die afdeling se werknemers verwag dat die onderneming 'n beleid oor regstellende optrede moet hê en of die beleid op grondvloervlak bekend moet wees.

(ii) Resultate

Tabel 4.14 en 4.15 toon die groepresultate ten opsigte van beleid en kommunikasie onderskeidelik.

Tabel 4.14 Onderneming behoort 'n spesifieke beleid ten opsigte van regstellende optrede te hê. (vraag 27)

	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	18	32.14	18	32.14
Stem saam	24	42.86	42	75
Verskil	10	17.86	52	92.86
Verkil sterk	4	7.14	56	100

* Een respondent het nie die vraag beantwoord nie.

Tabel 4.15 Regstellende optredebeleid behoort tot op vloervlak gekommunikeer te word. (vraag 28)

	Frekwensie (f)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	29	52.73	29	52.73
Stem saam	22	40	51	92.73
Verskil	3	5.45	54	98.18
Verkil sterk	1	1.82	55	100

* Twee respondente het nie die vraag beantwoord nie

(iii) Afleidings

Uit tabel 4.14 kan ons sien dat 75% van die respondente ten gunste is van 'n spesifieke regstellende optredebeleid. Dat dit belangrik is dat die beleid tot op vloervlak bekend moet wees, is duidelik uit die resultate in tabel 4.15. Hiervolgens verwag 92.73% van die respondente dat beleid tot op vloervlak gekommunikeer moet word.

Human (1993:99) beveel aan dat 'n regstellende optredebeleid onder andere van die volgende aspekte in die onderneming

aanspreek:

- bevordering,
- seleksie en indiensname,
- ontwikkeling en opleiding, en
- prestasievergoeding.

Bogenoemde is alles sake wat die werknemer direk raak. Dit is dus duidelik dat die werknemer sal wil weet wat die werkgever se beleid is rondom regstellende optrede. Sonder die nodige beleid sal werknemers insidente sellektief beskou om hulle huidige persepsie van regstellende optrede te versterk.

Volgens Wingrove (1993:95) moet kommunikasie benadruk word, aangesien programme sal misluk as besluite vir mense geneem word en daar **van** hulle gepraat word eerder as om **met** hulle te praat. Tydens regstellende optrede in die onderneming moet die kommunikasiekanale te alle tye oop wees, anders kan konflik en misverstande ontstaan. Werknemers is onseker oor hulle toekoms in die onderneming en as hulle dan op die regte manier ingelig word ten opsigte van hoe regstellende optrede hulle gaan raak of nie raak nie, verminder dit die onsekerheid.

4.7.9 VERWAGTINGE DAT REGSTELLEND OPTREDE AANLEIDING SAL GEE TOT LAER PRESTASIE STANDAARDE OF VERHOOGDE PRODUKTIWITEIT

(i) Doel van die vrae

Om vas te stel of werknemers verwag dat regstellende optrede prestasiestandaarde sal verlaag of dat regstellende optrede produktiwiteit sal verhoog.

(ii) Resultate

Sien tabel 4.16 en 4.17 vir die resultate van die respondente.

Tabel 4.16 Regstellende optrede sal lei tot laer prestasie standaarde. (vraag 31)

	Blanke mans (f) (%)	Swart mans (f) (%)	Blanke vroue (f) (%)
Stem sterk saam	7 43.75	5 17.24	4 44.44
Stem saam	4 25	3 10.34	2 22.22
Verskil	3 18.75	9 31.04	2 22.22
Verskil sterk	2 12.5	12 41.38	1 11.11

* Drie respondente, een blanke man en twee swart mans, het nie vraag 31 beantwoord nie.

Tabel 4.17 Regstellende optrede sal lei tot verhoogde produktiwiteit. (vraag 40)

	Blanke mans (f) (%)	Swart mans (f) (%)	Blanke vroue (f) (%)
Stem sterk saam	4 23.53	18 69.07	0 0
Stem saam	3 17.65	7 24.14	3 33.33
Verskil	2 11.76	1 3.45	1 11.11
Verskil sterk	8 47.06	3 10.34	5 55.56

* Twee swart mans het nie vraag 40 beantwoord nie.

(iii) Afleidings

Uit die ontleding van beide vrae kan gesien word dat daar die volgende verwagtingsverskille tussen blankes en swartes is:

- 68% van die blanke respondente verwag dat regstellende optrede die prestasiestandaarde sal verlaag,
- 72.42% van die swart respondente verwag dat regstellende optrede nie prestasiestandaarde sal verlaag nie,
- 61.54% van blanke respondente verwag dat regstellende optrede nie tot verhoogde produktiwiteit sal lei nie. Van die blanke respondente het 50% sterk verskil van die stelling, en
- 93.21% van die swart respondente verwag wel dat regstellende optrede sal lei tot verhoogde produktiwiteit. Van die swart respondente het 69.07% sterk saamgestem met die stelling.

Die swart respondente se standpunt word verder ondersteun deurdat 35.48% van swart mans, sien tabel 4.11, regstellende optrede as die benutting van werknemerpotensiaal beskou.

Die blanke respondente se siening word aangevul deur die resultate van vraag 21, sien 4.7.6. Op die vraag dat benadeeldes hoofsaaklik in toesighoudende poste aangestel word sonder die nodige ondervinding en kwalifikasies, het 58.82% van die blanke mansrespondente sterk saamgestem.

Deur eers regstellende optredeskandidate op te lei en dan in die pos te plaas, kan die verlaging van prestasiestandaarde voorkom word en verhoging in produktiwiteit verkry word.

Dit stem ooreen met die resultate van die respondente op vraag 22, sien 4.7.5.

4.7.10 VERWAGTINGE MET BETREKKING TOT DIE ONDERNEMING SE VERANTWOORDELIKHEID TEENOR DIE GEMEENSAP BY DIE TOEPASSING VAN REGSTELLEDE OPTREDE

(i) Doel van die vraag

Om vas te stel of die respondente ook verwag dat die onderneming in die toepassing van regstellende optrede sy verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap moet nakom.

(ii) Resultate

Sien tabelle 4.18 en 4.19 vir respondente se respons op die vrae.

Tabel 4.18 Regstellende optrede beteken dat die onderneming die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram moet ondersteun. (vraag 32)

	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe	Kumulatiewe
	(/)	(%)	frekwensie	persentasie
Stem sterk saam	11	19.64	11	19.64
Stem saam	28	50	39	69.64
Verskil	11	19.64	50	89.28
Verskil sterk	6	10.72	56	100

* Een respondent het nie vraag 32 beantwoord nie.

Tabel 4.19 Regstellende optrede beteken dat die onderneming besigheidsondernemings van die minderbevoorregte gemeenskappe moet ondersteun. (vraag 33)

	Blanke mans	Swart mans	Blanke vroue
	(f) (%)	(f) (%)	(f) (%)
Stem sterk saam	2 11.76	4 13.33	2 22.22
Stem saam	7 41.18	19 63.33	1 11.11
Verskil	5 29.41	4 13.33	3 33.33
Verskil sterk	3 17.65	3 10	3 33.33

* Een swart respondente het nie die vraag beantwoord nie.

(iii) Afleidings

Uit vraag 32 is dit duidelik dat die respondente verwag dat die onderneming die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram van die regering moet ondersteun as deel van regstellende optrede. Uit die 56 respondente het 39 (69.64%) saamgestem met die stelling. Van die blanke dames het twee derdes van die stelling verskil.

Vraag 33 se resultate is in die onderskeie kategorieë ontleed aangesien daar 'n verskil tussen verwagtinge van blanke- en swart respondente was.

Dat swart respondente met die stelling saamstem kan gesien word uit die 76.66% wat die stelling ondersteun. Swart respondente se sentimente kan verstaan word aangesien hulle deel is van die benadeelde gemeenskappe.

Van die blanke mansrespondente stem 52.94% saam en 47.06% verskil. Die blanke vroue huldig dieselfde standpunt as in vraag 32 naamlik dat 66.66% verskil van die standpunt. Dit is moonlik dat van die blankes dit as omgekeerde

diskriminasie en/of voorkeurbehandeling kan beskou.

Die onderneming se regstellende optredebeleid stel dit pertinent dat sy beleid die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram sowel as besigheidsondernemings uit die minderbevoorregte gemeenskappe sal ondersteun, sien 2.3.2.

As die twee vrae in geheel beskou word ondersteun die meerderheid van die respondente (66.07%) bogenoemde stellings en dus ook bogenoemde twee aspekte in die onderneming se beleid. Verklarende kommunikasie sal egter nog steeds nodig wees om die ongeveer 50% van die blanke respondente wat verskil van die standpunte se verwagtinge positief te rig.

4.7.11 VERWAGTINGE DAT KWOTASISTEME GEBRUIK SAL WORD MET BETREKKING TOT REGSTELLELENDE OPTREDE

(i) Doel van die vraag

Om te bepaal of respondente verwag dat die onderneming van kwotasisteme gebruik moet maak met betrekking tot regstellende optrede.

(ii) Resultate

Sien tabel 4.20 vir die ontleding van die respondente se response.

Tabel 4.20 In die onderneming behoort daar 'n kwotasisteen te wees met betrekking tot regstellende optrede. (vraag 30)

	Blanke mans	Swart mans	Blanke vroue
	(f) (%)	(f) (%)	(f) (%)
Stem sterk saam	0 0.00	9 29.03	1 11.11
Stem saam	0 0.00	8 29.03	3 33.33
Verskil	5 35.29	8 25.80	3 33.33
Verskil sterk	11 64.71	5 16.14	2 16.14

(iii) Afleidings

Uit bogenoemde resultate blyk dit dat 61% van die respondente verskil met 'n kwotasisteen. Van die blanke respondente het 100% van die respondente verskil met 'n kwotasisteen. Dit is 'n aanvaarbare uitkoms aangesien blanke mans glo dat kwotasisteme sal veroorsaak dat van hulle deur swart werknemers vervang sal word.

Slegs 58% van swart respondente het saamgestem met 'n kwotasisteen. Die afleiding wat die navorser hieruit maak is dat swartes bekommerd is dat kwotasisteme hulle sal ontnem van bevordering. Dit is dan ook die geval waar minderbevoorregtes met hoër kwalifikasies doelbewus deur vinnige opleidingsprogramme geplaas word en dan in bevorderingsposte geplaas word. Dit veroorsaak ontevredenheid by die werknemers wat reeds jare diens op die spesifieke aanlegte het.

Blanke vroue het 55.5% verskil van kwotasisteme. Dit is moontlik dat vroue onseker is van wat kwotasisteme vir hulle sal inhou.

**4.7.12 VERWAGTING DAT REGSTELLEND OPTREDE TOT BEVORDERING
AANLEIDING SAL GEE**

(i) Doel van die vraag

Om te bepaal of die respondente die verwagting koester om bevordering te kry vanweë regstellende optrede.

(ii) Resultate

Resultate word in tabel 4.21 per kategorie vertoon.

Tabel 4.21 Ek verwag om bevordering te kry vanweë regstellende optrede. (vraag 34)

	Blanke mans (/)	(%)	Swart mans (/)	(%)	Blanke vroue (/)	(%)
Stem sterk saam	2	11.76	11	37.93	1	11.11
Stem saam	5	29.41	7	24.14	5	55.56
Verskil	2	11.76	7	24.14	0	0
Verskil sterk	8	47.06	4	13.79	3	33.33

* Twee swart respondente het nie die vraag beantwoord nie.

(ii) Afleidings

Uit die blanke mansrespondente het 58.8% van hulle verskil van die stelling. Hierdie resultaat word versterk deurdat 41.18% van die blanke mansrespondente regstellende optrede as omgekeerde diskriminasie beskou het en 23.53% dit as voorkeurbehandeling beskou het, sien 4.7.6.

Uit vraag 13, sien 4.7.2, wat kriteria vir bevordering bepaal, het 81.25% van blanke mansrespondente die verwagting gekoester dat bevoegdheid en meriete van die kriteria sal

wees. Hierdie resultaat tesame met die verwagting dat regstellende optrede opleiding en ontwikkeling vir alle werknemers sal verbeter, kan die onderbou wees waarom 41.17% van die blanke mansrespondente verwag dat regstellende optrede vir hulle bevordering kan meebring.

Van die blanke vroue het 66.67% van die respondente verwag om bevordering te kry as gevolg van regstellende optrede. Vanuit vraag 4, sien 4.6.3, kan gesien word dat 75% van die respondente 10 jaar of langer in hulle huidige poste funksioneer. In vraag 13, sien 4.7.2, het 100% van die blanke vroue bevoegdheid en meriete as kriteria vir bevordering verkies en 88.89% jare diens. Dit is vir die navorser duidelik dat die blanke vroue hulle verwagtinge vir bevordering op regstellende optrede sal plaas.

62.07% van die swart mansrespondente het saamgestem dat hulle verwag om bevordering te kry as gevolg van regstellende optrede.

As die resultate van vraag 22, sien 4.7.5, in ag geneem word, is dit duidelik dat die meerderheid van die respondente verwag dat 'n regstellende kandidaat eers ontwikkel en opgelei moet word, voordat hy in die pos aangestel word. Die navorser maak die afleiding dat dit ook vir bevorderingsposte die verwagting sal wees.

4.8 SAMEVATTING

Die empiriese studie is aanvullend tot die teoretiese studie gedoen. Die doel van die empiriese studie was om die verwagtinge van nie-toesighoudende werknemers in 'n staalverwerkingsaanleg rakende regstellende optrede te bepaal. In Hoofstuk 4 is 'n ontleding van die belangrikste

verwagtinge soos na vore gekom het uit die empiriese studie, gedoen. Van die belangrikste bevindinge was die volgende:

- Die responsgroep van 57 respondente uit die populasiegroep van 80 was as volg saamgestel:
 - * 17 blanke mans,
 - * 31 swart mans en
 - * 9 vroue.

- 'n Suksesvolle responspersentasie van 71.25% is verkry.

- Die grootste kontigent van respondente was 30 jaar of ouer (75.44%).

- 84.95% van die respondente is 5 jaar of langer in diens van die onderneming.

- 55.55% van die respondente het minder as 5 jaar ononderbroke diens in sy/haar huidige pos wat op moontlike personeelbewegings kan dui.

- Van die totale aantal respondente het 54.39% 'n opvoedkundige kwalifikasie van Standaard 9 tot Standaard 10 of 'n gelykwaardige kwalifikasie. Slegs 34.5% van die blankes besit genoemde kwalifikasie teenoor 71% van die swart respondente.

- Van die swart respondente was Suid-Sotho (43.3%) en Noord-Sotho (23.3%) die twee grootste etniese groepe.

- Uit die resultate van die groep is swart mans eerste, swart vroue tweede, Indiërmans derde, Kleurlingmans vierde en blanke vroue vyfde geplaas ten opsigte van voorkeur as regstellende optredekanidate.

- Die belangrikste kriterium vir bevordering in die onderneming is volgens 64.28% van die respondente bevoegdheid (meriete).
- Respondente het die verwagting gekoester dat alle fasiliteite vry moet wees van diskriminasie.
- 64.91% van die groep het opleiding en ontwikkeling eerste geplaas as kriteria waarop regstellende optrede betrekking moet hê. Dit is ook versterk deur die respons op verskeie ander vrae.
- Dit is duidelik dat die respondente sterker daaroor voel dat 'n regstellende optrede kandidaat eers ontwikkel moet word en dan in 'n pos geplaas moet word. Sien tabel 4.10.
- 61.29% van die swart respondente het die algemene beskouing gehuldig dat regstellende optrede die uitskakeling van diskriminasie is.
- 41.18% van die blanke mans en 77.78% van die vroue het die standpunt gehuldig dat regstellende optrede omgekeerde diskriminasie is.
- Van die swart respondente het 80.64% saamgestem dat persone uit minderbevoorregte gemeenskappe voorkeur moet kry tydens indiensname. 80.77% van die blanke respondente het met die standpunt verskil.
- 75% van die respondente was ten gunste van 'n spesifieke regstellende optredebeleid en 92.73% van die respondente het verwag dat die beleid tot op vloervlak gekommunikeer moet wees.

- Die meerderheid van die swart respondente (72.42%) het ver wag dat regstellende optrede nie prestasiestandaarde sal verlaag nie. Daarteenoor het 68% van die blanke respondente van die swart respondente verskil.
- Implementering van regstellende optrede sal volgens 93.21% van die swartes aanleiding gee tot verhoogde produktiwiteit. 61.54% van die blanke respondente het van dié standpunt verskil waarvan 50% sterk verskil het.
- 66.07% van die respondente het saamgestem dat deel van die regstellende optredebeleid die ondersteuning van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram en minderbevoorregte besighede moet insluit.
- Blanke mans het 100% verskil met kwotasisteme terwyl slegs 58% swart mans saamgestem het uit vrees vir weglating as dit kom by bevordering.
- 62.07% van die swart respondente, 41.17% van die blanke mansrespondente en 66.67% van die vroulike respondente het ver wag om bevordering te kry vanweë regstellende optrede.

Uit die samevatting is dit duidelik dat blankes sowel as swartes ver wag om voordeel te trek uit die implementering van regstellende optrede in die organisasie. Dit is egter ook merkbaar dat blankes nog vrese het rondom regstellende optrede en 'n groot kontigent dit nog as omgekeerde diskriminasie beskou.

In Hoofstuk 5 sal enkele opsommende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings gemaak word ten opsigte van die bevindinge van hierdie studie.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

5.1 INLEIDING

Daar is nie 'n universele definisie vir regstellende optrede nie. Die konsep word verskillend geïnterpreteer en geïmplementeer deur individue, ondernemings en instellings. Veranderinge in die politieke en ekonomiese arena plaas toenemend druk op ondernemings om enige vorm van diskriminasie te verwyder. Dit sluit in die opheffing van benadeeldes vanuit die apartheids-era.

Die doel van hierdie studie is om die verwagtinge van werknemers in 'n staalverwerkingsaanleg rakende regstellende optrede te ondersoek. Hierdie inligting kan deur die middelbestuur van ondernemings gebruik word om hulself en hulle ondergeskiktes voor te berei op die implementering van regstellende optredeprogramme.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

Die navorser maak die volgende opsommende gevolgtrekkings wat geblyk het uit die studie:

5.2.1 BLANKE MANS

'n Groot kontigent van blanke mans verwag dat regstellende optrede omgekeerde diskriminasie tot gevolg sal hê. Hulle verwag dat standarde verlaag gaan word met die gevolglike

verlies aan produktiwiteit. Bevordering moet geskied met bevoegdheid as hoofkriterium.

Blanke mans verwag dat regstellende optredeprogramme die opleiding en ontwikkeling van blanke mans ook tot voordeel sal strek, aangesien dit op alle werknemers in die organisasie van toepassing gemaak moet word.

Die meerderheid van blanke mans het verwag dat alle fasiliteite vry van diskriminasie moet wees.

Ongeveer 60% van die blanke mansrespondente verwag dat regstellende optrede nie sal lei tot bevordering nie.

Al die blanke mans het gevoel dat kwotasisteme hulle sal benadeel.

5.2.2 SWART MANS

Die meerderheid van swart mans verwag dat regstellende optrede die uitskakeling van diskriminasie tot gevolg sal hê. Volgens hulle verwagtinge sal standarde nie verlaag nie en produktiwiteit sal verhoog. Bevordering moet geskied met kwalifikasies as hoofkriterium. 'n Verklaring hiervoor kan wees dat 71% van die swart mans in die afdeling oor 'n Standaard 9 of hoër kwalifikasie beskik.

Swart mans het sterk daarvoor gevoel dat persone uit minderbevoorregte gemeenskappe voorkeur moet geniet tydens indiensname.

Swart mans verwag dat regstellende optredeprogramme betrekking met hê op die opleiding en ontwikkeling van regstellende optredekanidate in die onderneming.

Die meerderheid van swart mans het verwag dat alle fasiliteite vry van diskriminasie moet wees.

Swart mans verwag dat regstellende optrede as hulpmiddel sal dien in die verkryging van bevordering.

5.2.3 BLANKE VROUE

Blanke vroue het nog sterker as blanke mans gevoel dat regstellende optrede omgekeerde diskriminasie tot gevolg sal hê. Hulle verwag dat standarde verlaag gaan word met die gevolglike verlies aan produktiwiteit. Bevordering moet geskied met jare diens as hoofkriterium. Dit kan verklaar word deurdat 75% van die vroulike respondente 10 jaar of langer diens in hulle huidige poste het.

Blanke vroue verwag dat regstellende optredeprogramme die opleiding en ontwikkeling van blanke vroue ook tot voordeel sal strek, aangesien dit op alle werknemers in die organisasie van toëpassing gemaak moet word.

Die meerderheid van blanke vroue het verwag dat alle fasiliteite vry van diskriminasie moet wees.

Blanke vroue verwag dat regstellende optrede as hulpmiddel sal dien in die verkryging van bevordering.

5.3 ALGEMENE AANBEVELINGS

In Hoofstuk 3 is aangedui dat omgewing, mense en gebeurtenisse 'n mens se houding en gedrag beïnvloed. Om 'n persoon se houding te verander is dit dus nodig om die omgewing, mense se gedrag en die manier waarop dinge gedoen word te verander.

Die werksomgewing moet dus sodanig verander word dat daar 'n ontvanklike verhouding by die werknemers geskep word oor regstellende optrede. Aanbevelings word vervolgens gemaak om sodanige werksomgewing te skep.

5.3.1 ANALISERING VAN WERKNEMERS SE HOUDING

Een van die belangrikste stappe is om die werknemers se houdings teenoor regstellende optrede en veral teenoor ander rassegroepe te analiseer. Die meting daarvan kan gedoen word deur van bestaande navorsingstechnologie gebruik te maak. Ideaalgesproke moet so 'n ondersoek deur 'n derde party gedoen word.

5.3.2 WERKNEMERS SE BETROKKENHEID BY VERANDERINGSPROSES

Een van die grootste foute wat 'n onderneming kan maak is om **van** werknemers in plaas van **met** werknemers te praat rakende die proses van regstellende optrede.

Waningeligtheid ten opsigte van regstellende optrede kan 'n negatiewe houding nie net by blankes nie, maar by alle rassegroepe versterk. Veral die blanke werknemers sal bedreig voel deur die veranderinge in sy werksomgewing as gevolg van regstellende optrede as hy nie deel was van die besluitnemingsproses nie.

Om hierdie negatiewe houdings aan te spreek moet alle werknemers en hulle vakbonde teenwoordig wees vanaf die beplanningsfase tot en met die implimenteringsfase. Ingeligte werknemers sal hulself met die doelwitte van regstellende optrede kan vereenselwig en bereid wees om samewerking te gee.

5.3.3 OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN WERKNEMERS

Bestuur moet regstellende optrede as 'n ontwikkelingsinstrument beskou waardeur indiensneming en bevordering geskied in terme van bevoegdheid (vaardighede, ondervinding, opleiding en kwalifikasie). Werknemers moet behoorlike opleiding ontvang en hulle moet ontwikkel word ten einde suksesvol te kan funksioneer in 'n spesifieke pos.

Ten einde werknemers suksesvol te ontwikkel moet 'n regstellende optrede kandidaat van 'n loopbaanpad voorsien word sodat hy ook doelwitte vir sy eie ontwikkeling kan stel.

5.3.4 GEÏNTEGREERDE REGSTELLEDE OPTREDEPLAN

'n Regstellende optredeplan moet 'n geïntegreerde deel van die onderneming se menslike hulpbronneplan wees wat binne die onderneming se totale strategie gedryf word. Die plan moet dus doelgerig bestuur word deur die vordering en sukses van die plan te meet.

5.4 VERDERE NAVORSING

Om hierdie studie relevant tot die staalindustrie te maak is dit nodig om 'n soortgelyke ondersoek op 'n groot steekproef te doen ten einde geldige afleidings te kan maak wat verteenwoordigend is vir die industrie.

'n Tweede studie wat van groot waarde vir bestuur kan wees tydens die implementering van regstellende optrede is om een van die motiveringsteorieë te gebruik om te bepaal wat se poging (insette) sal werknemers aanwend om sekere verwagtinge (uitkomstes) te laat realiseer.

5.5 SLOTOPMERKING

Ondernemings in Suid-Afrika staan op die vooraand van wetgewing in terme van regstellende optrede wat van toepassing gemaak gaan word op die algemene werkerskorps en bestuur. Voordat regstellende optrede in die onderneming geïmplementeer kan word, moet duidelikheid verkry word oor wat die begrip beteken asook wie in aanmerking moet kom vir regstellende optrede.

Vir die suksesvolle implementering van 'n regstellende optredeprogram sal bestuur homself positief daartoe moet verbind om sodoende die houdings van die werknemers positief te beïnvloed.

Regstellende optrede het gekom om te bly en kan nie deur ondernemings geïgnoreer word nie.

BYLAE A

VRAELYS

NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE PU vir CHO
(VAALDRIEHOEKKAMPUS)

Opmerkings:

- Voltooi asseblief alle afdelings volledig
- Maak 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie(s) van u keuse en verskaf redes vir u antwoord(e) indien van toepassing
- Alle inligting in hierdie vraelys word as streng vertroulik beskou en hanteer

AFDELING A: BIOGRAFIESE BESONDERHEDE

1. OUDERDOM	20 - 29 jaar		40 - 49 jaar	
	30 - 39 jaar		50 jaar en ouer	

2. GESLAG	Manlik		Vroulik	
-----------	--------	--	---------	--

3. HUWELIKSTATUS	Enkel		Getroud		Geskei	
------------------	-------	--	---------	--	--------	--

4. Jare in u huidige pos (ononderbroke)	Minder as 1 jaar		
	1 - 4 jaar		
	5 - 9 jaar		
	10 - 14 jaar		
	Langer as 15 jaar		

5. Jare ononderbroke diens in die onderneming	Minder as 1 jaar		10 - 14 jaar	
	1 - 4 jaar		15 - 19 jaar	
	5 - 9 jaar		Langer as 20 jaar	

6. Huistaal	Afrikaans		Engels		Ander	
-------------	-----------	--	--------	--	-------	--

7. Indien "ander" by vraag 6, spesifiseer asseblief
.....

8. RAS	Blank		Asiër		Ander	
	Kleurling		Swart			

9. Indien "ander" by vraag 8, spesifiseer asseblief

10. Hoogste opvoedkundige kwalifikasie	Geen skoolkwalifikasie	
	Tot Standerd 1	
	Standerd 2 - 5	
	Standerd 6 - 8 of N1	
	Standerd 9 - 10 of N2/N3	
Ander		

11. Indien "ander" by vraag 10, spesifiseer asseblief

AFDELING B: REGSTELLEDE OPTREDE

12. Op watter groepe behoort regstellende optrede binne die onderneming van toepassing te wees? (Dui aan op 'n skaal van 1 tot 9 waar 1 = eerste voorkeur en 9 = laaste voorkeur)

Blanke mans		Swart vroue		Indiër mans	
Blanke vroue		Kleurling mans		Indiër vroue	
Swart mans		Kleurling vroue		Gestremde mans en vroue	

13. Bevordering in ondernemings behoort te geskied in terme van: (merk u keuse(s))	Bevoegdheid (meriete)		Populariteit	
	Velkleur		Jare diens	
	Geslag		Kwalifikasie	

14. Die volgende fasiliteit(e) binne die onderneming behoort vry te wees van diskriminasie: (merk u keuse(s))	Kleedkamers & Toilette	
	Eetsaal / restaurant	
	Sport & sportfasiliteite	
	Toekennings, bv. langdiens	
	Gesondheidsdienste en -fasiliteite	
	Vervoer	
	Sosiale funksies	
Ander		

15. Indien "ander" by vraag 14, spesifiseer asseblief

16. Regstellende optrede in ondernemings behoort betrekking te hê op: (merk u keuse(s))	Ras		Fasiliteite & voordele	
	Geslag		Aanstellings	
	Opleiding en Ontwikkeling		Bevordering	
	Gestremde persone		Ander	

17. Indien "ander" by vraag 16, spesifiseer asseblief

18. Hoe word regstellende optrede oor die algemeen deur jou beskou? (merk u keuse(s))	Omgekeerde diskriminasie	
	Tokenisme ("Tokenism")	
	Voorkeurbehandeling	
	Uitskakeling van diskriminasie	
	Bevordering van geleenthede	
	Benutting van werknemerpotensiaal	
	Regstelling van "foute" van die verlede	
	Ander	

19. Indien "ander" by vraag 18, spesifiseer asseblief

Dui asseblief op die vierpuntskaal aan hoe sterk u saamstem of verskil met elk van die volgende stellings. Merk u keuse met 'n kruisie (X).

	Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
20. Mense uit die benadeelde gemeenskappe behoort voorkeur te kry tydens indiensneming.	1	2	3	4
21. Benadeeldes word hoofsaaklik in bestuursposte aangestel ongeag hulle ondervinding en/of kwalifikasies.	1	2	3	4
22. Regstellende optrede kandidate behoort ontwikkel te word vir die pos (voorberei word vir die pos).	1	2	3	4
23. Regstellende optrede kandidate behoort ontwikkel te word in die pos (kandidaat onmiddellik in pos met gesag en aanspreeklikheid).	1	2	3	4
24. Opleiding behoort volwasse basiese onderwys en opleiding (ABET) soos lees- en skryfvaardighede in te sluit.	1	2	3	4
25. Opleiding in die onderneming behoort op regstellende optrede aanstellings te konsentreer.	1	2	3	4
26. Beurse behoort op 'n kwotasistiem toegeken te word sodat dit die samestelling van die gemeenskap verteenwoordig.	1	2	3	4
27. Ondernemings behoort 'n spesifieke beleid ten opsigte van regstellende optrede te hê.	1	2	3	4
28. Regstellende optrede beleid behoort tot op vloervlak gekommunikeer te word.	1	2	3	4
29. Daar behoort staatswetgewing te wees ten opsigte van regstellende optrede.	1	2	3	4
30. In die onderneming behoort daar 'n kwotasistiem te wees met betrekking tot regstellende optrede.	1	2	3	4
31. Regstellende optrede sal lei tot laer prestasie standaarde.	1	2	3	4

	Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
32. Regstellende optrede beteken dat die onderneming die HOP program moet ondersteun.	1	2	3	4
33. Regstellende optrede beteken dat die onderneming besigheidsondernemings van die minderbevoorregte gemeenskappe moet ondersteun.	1	2	3	4
34. Ek verwag om bevordering te kry vanweë regstellende optrede.	1	2	3	4
35. Kandidate van regstellende optrede behoort gekeur te word op grond van vaardigheidspotensiaal eerder as kwalifikasies.	1	2	3	4
36. Kandidate van regstellende optrede behoort eerste oorweeg te word vir vakante poste.	1	2	3	4
37. Regstellende optrede geld slegs vir toesighouers en hoër vlakke in die onderneming.	1	2	3	4
38. Regstellende optrede programme behoort die vrese en verwagtinge van werknemers aan te spreek.	1	2	3	4
39. Regstellende optrede beteken swartes en vrouens sal meer verantwoordelikheid kry.	1	2	3	4
40. Regstellende optrede sal lei tot verhoogde produktiwiteit.	1	2	3	4

BYLAE B

QUESTIONNAIRE

GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT
 PU FOR CHE (VAAL TRIANGLE CAMPUS)

Remarks

- Please complete all the questions of this questionnaire.
- Make a (X) in the applicable block(s) of your choice and give reasons for your answer(s) where applicable.
- All the information in this questionnaire will be handled with the strictest confidentiality.

SECTION A: BIOGRAPHICAL PARTICULARS

1. AGE	20 - 29 years		40 - 49 years	
	30 - 39 years		50 years and older	

2. SEX	MALE		FEMALE	
--------	------	--	--------	--

3. Marital status	Single		Married		Divorced	
-------------------	--------	--	---------	--	----------	--

4. Years of uninterrupted service in present post	Less than 1 year	
	1 - 4 year	
	5 - 9 year	
	10 - 14 year	
	Longer than 15 years	

5. Years uninterrupted service in the organization	Less than 1 year		10 - 14 years	
	1 - 4 years		15 - 19 years	
	5 - 9 years		Longer than 20 years	

6. Home language	Afrikaans		English		Other	
------------------	-----------	--	---------	--	-------	--

7. If other at question 6, please specify

8. RACE	White		Asian		Other	
	Coloured		Black			

9. If other at question 8, please specify

.....

10. Highest educational qualification	No School qualification	
	Up to Std 1	
	Std 2 to Std 5- 5	
	Std 6 to Std 8 or N1	
	Std 9 to Std 10 or N2/N3	
	Other	

11. If other at question 10, please specify

.....

SECTION B: AFFIRMATIVE ACTION

12. Affirmative action in organizations should apply to the following groups (Indicate on a scale from 1 to 9 where 1 = first preference and 9 = last preference)

White males		Black females		Indian males	
White females		Coloured males		Indian females	
Black males		Coloured females		Disabled males and females	

13. Promotion in organization should occur by way of: (mark your choice(s))	Competency (merits)		Popularity	
	Skin colour		Years of service	
	Sex		Qualification	

14. The following facility(ies) in the organization should be free from discrimination: (mark your choice(s))	Change-rooms and toilets	
	Messroom / restaurant	
	Sport & sport facilities	
	Awards (long service, etc.)	
	Health-service and facilities	
	Transport	
	Social functions	
	Other	

15. If other at question 14, please specify

16. Affirmative action in organization should have a bearing on: (mark your choice(s))	Race		Facilities & benefits	
	Sex		Appointments	
	Training & Development		Promotion	
	Disabled people		Other	

17. If other at question 16, please specify

18. How do you generally view affirmative action? (mark your choice(s))	Reversed discrimination	
	Tokenism	
	Preferential treatment	
	Elimination of discrimination	
	Opportunity enhancement	
	Utilization of employees' potential	
	Rectification of the "mistakes" from the past	
	Other	

19. If other at question 18, please specify

Please indicate on the four category scale how strongly you agree or disagree with each of the following statements. Mark your choice with a cross (X).

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree
20. People from the disadvantaged communities should get preference during employment.	1	2	3	4
21. Disadvantaged people should be appointed irrespective of their experience and/or qualifications.	1	2	3	4
22. Affirmative action candidates should be developed for the post (job). (Trained and developed for the post)	1	2	3	4
23. Affirmative action candidates should be developed in the post (job). (Candidate immediately in the job with authority and responsibility)	1	2	3	4
24. Training should include adult basic education and training (ABET) like reading and writing.	1	2	3	4
25. Training in the organization should concentrate on affirmative action appointments.	1	2	3	4
26. Bursaries should be allocated on a quota basis to represent the demographics of the community.	1	2	3	4
27. Organizations should have a specific policy regarding affirmative action.	1	2	3	4

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree
28. Affirmative action policy should be communicated to grass root levels.	1	2	3	4
29. There should be Governmental legislation regarding Affirmative Action.	1	2	3	4
30. In the organization there should be a quota system regarding affirmative action.	1	2	3	4
31. Affirmative action will result in lower performance standards	1	2	3	4
32. Affirmative action means the organization should support the RDP program	1	2	3	4
33. Affirmative action means the organization should support business undertakings from the disadvantaged communities.	1	2	3	4
34. Because of Affirmative action I expect to get promoted.	1	2	3	4
35. Affirmative action candidates should be chosen on skill potential rather than qualifications.	1	2	3	4
36. Affirmative action candidates should be considered first for vacant posts.	1	2	3	4
37. Affirmative action apply only to supervisory and higher levels in the organization.	1	2	3	4
38. Affirmative action programmes should address the fears and expectations of employees.	1	2	3	4
39. Affirmative action means blacks and women will get more responsibility.	1	2	3	4
40. Affirmative action will lead to higher productivity.	1	2	3	4

BYLAE C

STATISTIESE VERWERKING

Vraag	Stem sterk saam (p)	Stem saam (p)	Verskil (p)	Verskil sterk (p)	n
20	28.07	24.56	22.81	24.56	57
21	33.33	17.54	17.54	31.58	57
22	44.64	30.36	12.5	12.5	56
23	17.54	50.88	15.79	15.79	57
24	51.79	28.57	8.92	10.71	56
25	35.09	38.6	15.79	10.53	57
26	39.29	44.64	10.71	5.36	56
27	32.14	42.86	17.86	7.14	56
28	52.73	40	5.46	1.82	55
29	29.63	48.15	16.67	5.56	54
30	17.54	21.05	29.83	31.58	57
31	29.63	16.67	25.93	27.78	54
32	19.64	50	19.64	10.71	56
33	14.29	48.21	21.43	16.07	56
34	26.42	28.3	16.98	28.3	53
35	23.21	30.36	33.93	12.5	56
36	14.29	41.07	17.86	26.79	56
37	10.91	16.36	27.27	45.45	55
38	41.82	40	18.18	0	55
39	27.27	38.18	20	14.55	55
40	40	23.64	7.27	29.09	55

BIBLIOGRAFIE

ALFRED, M. 1992. A view from inside the sandwich: How supervisors see the world of work. *Productivity SA*, 18(3): 18-26, July/August.

AUCAMP, J.P., STANDER, M.W., VAN GRAAN, F. 1991. Opleiding en Organisasie Ontwikkeling. Potchefstroom. PU vir CHO.

BARKER, F.S. & BACKER, W. 1992. Die Suid-Afrikaanse arbeidsmark: kritiese aspekte vir 'n oorgangsfase: Pretoria: Van Schaik.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1993. Management: function and strategy. Second edition. Illinois: Irwin.

BENDIX, S. 1996. Industrial relations in the new South Africa. Third edition. Cape Town: Juta.

CHARLTON, G.D. & VAN NIEKERK, N. 1994. Affirming action - Beyond 1994. Kenwyn: Juta.

COETZEE, D. 1992. Training as an instrument to combat poverty and unemployment: a national and international perspective. *Development Southern Africa*. 9(3): 296-313, August.

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.

FEATHER, T.N., 1982. Expectations and Actions. Expectancy-value models in psychology. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

FELDMAN, A. 1996. The importance of Afrocentric management in the SA workplace - Class Notes for MBL. UNISA, Pretoria.

FOY, N. 1994. Empowering people at work. Cambridge : Raven.

GERBER, P.D., NEL, P.S., VAN DYK, P.S. 1995. Menslikehulpbronbestuur. Derde uitgawe. Johannesburg : Southern.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, jr, J.H. 1991. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Boston: Irwin.

HARLEY, M. 1995. Die invloed van verwagtinge en persepsies op die Suid-Afrikaanse konjunktuurverloop. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - Magister Commercii.)

HERBERT, T. 1994. Affirmative action in the South African workplace. Salt River: Salty Print.

HUMAN, L. 1993. Affirmative action and the development of people - a practical guide. Cape Town: Juta.

IDASA. 1995. Making Affirmative action work. Cape Town: Creda Press.

INNES, D., KENTRIDGE, M., PEROLD, H., eds. 1993. Reversing discrimination: affirmative action in the workplace. Cape Town : Oxford University Press.

JACKSON, M.C., MANSELL, G.J., FLOOD, R.L., BLACKHAM, R.B., JANKOWITZ, E. 1995. Advice for firms on Affirmative action. *Business Day*: 4, May. 9.

- KATONA, G. 1980. How expectations are really formed. Challenge : the magazine of economic affairs: 32-35, December
- LOUW, D.A. 1989. Inleiding tot die psigologie. Johannesburg : Lexicon Uitgewers
- MADI, P.M. 1993. Affirmative action in corporate South Africa: surviving in the jungle. Cape Town: Juta.
- MEINTJIES, F. 1993. Confronting discrimination in organizations. (In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. eds. Reversing discrimination: affirmative action in the workplace. Cape Town: Oxford University Press. p.64-76).
- MILLS, N. 1994. Debating affirmative action. New York: Dell Publishing.
- MKWANAZI, J. & RALL, P.J. 1994. Attitudes of employees towards black advancement in selected organisations in the PWV region. *South African Journal of Labour Relations*, 18(1):34-92. March.
- MOOLMAN, L. 1996. Rol van arbeidsverhouding in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark: PU vir CHO. (Proefskrif - D.Com.)
- MOSES, J., Hollenbeck, G.P., Sorcher, M. 1993. Other people's expectations. *Human Resource Management*, Summer/Fall 1993, Vol. 32, Numbers 2 & 3 : 283 - 297.
- 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. 1996. Management and organisational behaviour. Fourth edition. London: Pitman Publishing.
- PSIGOLOGIE WOORDEBOEK (Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A.). 1989. Pretoria : Sigma Pers
- QUNTA, C. 1995. Who's afraid of Affirmative Action. Cape Town: Kwela Books.
- Regskommissie **kyk** SUID-AFRIKA. 1989.
- ROBBINS, S.P. 1996. Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall Int.
- ROUP, D. 1994. The acquisition of lifeskills. *People Dynamics*, 1-4, October.
- SACHS, A. 1992. Advancing human rights in South Africa. Cape Town: Oxford University Press.
- SLABBERT, J.A. & OPPERMAN, W. 1995. A framework for the integration of cultural values with core values. *South African Journal of Labour Relations*, 19(3): 42-55, Spring.
- SONN, F. 1993. Afrikaner nationalism and black advancement as two sides of the same coin. (In Admas, C., ed. Affirmative action in a democratic South Africa. Cape Town: Juta. p.1-10.)
- STEWART, A.M. 1994. Empowering people. London: Pitman Publishing.

SUID-AFRIKA. Die Wet op Arbeidsverhoudinge. 1995. Wet 66/1995, Skedule 7, Afdeling B, Seksie 2(1)(a).
Staatskoerant, Des. 13. (Regulasiekoerant no. 16861.)

SUID-AFRIKA. South African Law Commission. 1989. Groeps- en menseregte / Suid-Afrikaanse Regskommissie. Pretoria: Suid-Afrikaanse Regskommissie. 445.

TAUNYANE, L. 1995. Education and training prime vehicle for developing people. *Human resource management*, 11(3):10-11, Apr.

Wet op Arbeidsverhoudinge **kyk** SUID-AFRIKA. 1995.

WINGROVE, T. 1993. Affirmative action: a "how to" guide for managers. Randburg: Knowledge Resources.

YSKOR. 1993. Goue Jubileum Vanderbijlpark-werke: 1943 - 1993. Vanderbijlpark, 56p.

YSKOR. 1995. Jaarverslag 1995. Pretoria: Fishwicks.