

**PERSONEELVERMINDERING BINNE
ONDERNEMINGSVERBAND: 'N VERKENNENDE
STUDIE**

Leon de Kock

Honneurs B.Com.

Verhandeling ingedien ter nakoming van die vereistes vir die graad Magister Commercii in Bedryfsosiologie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys (Vaaldriehoekcampus)

Studieleier: Prof. C. de W. van Wyk

Vanderbijlpark

Mei 1997

Opgedra aan my gesin en ouers

DANKBETUIGING

Die werk word opgedra aan die Hemelse Vader vir Sy krag en genade om die studie te voltooi. Graag spreek ek my dank teenoor die volgende persone en instansies uit:

- ♦ My studieleier, prof. C. de W. van Wyk, vir sy kundige leiding en motivering om die studie te inisieer en te voltooi.
- ♦ Mev. Marinda Bosman vir die tikwerk.
- ♦ Dr. J.C. Huebsch vir die professionele taal- en tegniese versorging.
- ♦ Die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek (Vaaldriehoekkkampus) wat behulpzaam was met die bibliografie en bronneplasing.
- ♦ Die doserende personeel van die Departement Bedryfsosiologie.

Vanderbijlpark

Mei 1997

INHOUD

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Metode van ondersoek	10
1.4	Afbakening van die studieterrein	10
1.5	Doel van die studie	11
1.6	Ontplooiing van die inhoud	12

HOOFSTUK 2

'N TEORETIESE PERSPEKTIEF VAN PERSONEELVERMINDERING EN ANDER VERWANTE BEGRIPPE

2.1	Inleiding	14
2.2	Omskrywing van verwante begrippe	15
2.2.1	Arbeidsverhoudinge	15
2.2.2	"Retrenchment" versus "Redundancy"	16
2.2.3	Personeelverminderingprosedures	19
2.2.4	Konsultasie versus onderhandeling	20
2.2.5	Tipes geskille en geskilbeslegtingsmeganismes	22
2.2.5.1	'n Geskil van belang	23
2.2.5.2	'n Geskil van regte	23
2.2.5.3	Geskilbeslegtingsmeganismes	24
2.3	Personeelvermindering as operasionele vereiste en bedryfsrasionaal	28
2.4	Belangegroep	29
2.4.1	Die werkgewer en sy pligte	30
2.4.2	Die werknemer en sy regte	31
2.4.3	Die staat	33
2.5	Internasionale Arbeidsorganisasie-perspektiewe (IAO)	34
2.6	Substantiewe billikheid en prosedurele billikheid	35
2.7	Die oorsake van personeelvermindering	38
2.7.1	Ekonomiese noodsaaklikheid (rasionaal) vir personeelvermindering	40
2.7.2	Tegnologiese vernuwing	43
2.7.3	Herorganisasie en her-ingenieurswese (her-ontwerp) van ondernemings	45
2.7.4	Verkope, oornames, samesmeltings en sluitings	47

INHOUD (VERVOLG)

2.7.5	Regstellende optrede	50
2.7.5.1	Die doel met regstellende optrede wetgewing	51
2.7.5.2	Redes vir regstellende optrede wetgewing	52
2.7.5.3	Maatreëls ter beskerming van regstellende optrede-aanstellings	54
2.7.5.4	Regstellende optrede-perspektiewe	55
2.7	Samevatting	58

HOOFSTUK 3

PERSONEELVERMINDERING: 'N PROSEDURELE EN SUBSTANTIEWE BENADERINGSWYSE

3.1	Inleiding	61
3.2	Stappe vir die hantering van personeelvermindering	62
3.2.1	Vermydingsfase	72
3.2.1.1	'n Moratorium op werwing en indiensneming van nuwe werknemers	72
3.2.1.2	Vrywillige personeelvermindering	72
3.2.1.3	'n Vroeë-aftrede skema	74
3.2.1.4	Onbetaalde verlof en/of tydelike sluiting	75
3.2.1.5	Vermydning van oortyd	76
3.2.1.6	Vermindering van werksure	76
3.2.1.7	Multi-skofsisteem	77
3.2.1.8	Beëindiging van kontrakarbeid	77
3.2.1.9	Verplasing en/of oorplasing van werknemers	78
3.2.1.10	Natuurlike aanwas	78
3.2.1.11	Salaris- en loonvermindering	78
3.2.1.12	Skeiding weens operasionele ongeskiktheid	79
3.2.2	Voldoende voorafkennis van moontlike personeelvermindering	79
3.2.3	Voldoende voorafkonsultasie	83
3.2.4	Implementering van seleksiekriteria	86
3.2.5	Voldoende voorafkennis aan werknemers	90
3.2.5.1	Hulpverlening tydens kennistydperk	91
3.2.5.2	Die reg tot herindiensname	92
3.2.5.3	Skeidingspakkette	93
3.2.5.4	Alternatiewe betrekking	97
3.3	Samevatting	98

INHOUD (VERVOLG)

HOOFSTUK 4

DIE EFFEK VAN PERSONEELVERMINDERING OP DIE INDIVIDU EN DIE ONDERNEMING IN SY GEHEEL EN ALTERNATIEWE TOT PERSONEELVERMINDERING

4.1	Inleiding	101
4.2	Emosionele gevoelens en stadia waarin die individu verkeer	103
4.3	Lojaliteit en waardes	110
4.4	Remediëring en nasorg	112
4.4.1	Berry se voorstelle	113
4.4.2	Smallwood se voorstelle	114
4.4.3	Guterman se voorstelle	116
4.4.4	Salamon en Bendix se voorstelle	117
4.4.5	Noer se vier-vlak ingrypingsmodel	118
4.5	Tendense met personeelvermindering	119
4.6	Verskeie opsies wat bestuur kan oorweeg	121
4.6.1	Marshall en Yorks se herorganisasie- en herontplooingsmodel	121
4.6.1.1	Eienskappe van 'n suksesvolle strategiese herorganisasie	124
4.6.1.2	Stappe vir 'n suksesvolle herontplooiing	126
4.6.2	Dubrin se kreatiewe afskalingsopsies	129
4.6.2.1	Herontplooiing	129
4.6.2.2	Loopbaanverandering en tydelike werknemerspoel	131
4.6.3	Hendricks se remedies vir 'n geïntegreerde mannekragbestuursbenadering tot "Rightsizing"	131
4.6.3.1	Dimensies met 'n onderlinge verband	132
4.6.3.2	Stappe ter bereiking van Hendricks se geïntegreerde mannekragbestuursbenadering	134
4.6.4	Rothwell se bevindings	137
4.6.4.1	Opleiding	137
4.6.4.2	Afskalingsbestuur en aanwendingskepping	139
4.6.4.3	Investering in kreatiwiteit	141
4.6.4.4	Verhoging in buigsaamheid	142
4.7	Samevatting	143

INHOUD (VERVOLG)

HOOFSTUK 5

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Inleiding	146
5.2	Gevolgtrekking	147
5.3	Aanbevelings	151
5.4	Verdere navorsingsareas	155
5.5	Slotopmerkings	155

LYS VAN BYLAE

BYLAE A	157
----------------	-----

ABSTRACT	162
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIE	168
---------------------	-----

INHOUD (VERVOLG)

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	Die partye tot die arbeidsverhouding	2
Figuur 2	Die mikro- en makro-omgewings	5
Figuur 3	Arbeidsproduktiwiteit in vervaardiging	7
Figuur 4	Stakingsoorsake	8
Figuur 5	Die elemente van 'n goeie arbeidsverhoudingebesluit	37
Figuur 6	Oorsake van personeelvermindering	38
Figuur 7	Diskriminasie binne en buite die arbeidsmark	53
Figuur 8	Personeelverminderingsprogram	71
Figuur 9	Vier-vlak ingrypingsmodel vir die hantering van afleggings- oorlewingsiekte	118
Figuur 10	Fases van transformasie in APS	123
Figuur 11	Visnet organisasiestruktuur	152
Figuur 12	Die Sigmoid kurwe	153

LYS VAN TABELLE

Tabel 1	Skeidingspakkette	96
Tabel 2	Nege-vlak opvolgende model	105
Tabel 3	Implisiete aannames van die ou versus die nuwe dienskontrak	154

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Om personeelvermindering in die konteks van arbeidsverhoudinge te verstaan, is dit vir ons noodsaaklik om na die volgende omskrywing van arbeidsverhoudinge te kyk. Dit is die studie van verhoudinge, die werksituasie en die werkende mens, die probleme en geskille van moderne geïndustrialiseerde en industrialiserende gemeenskappe en van sekere prosesse, strukture, ondernemings en regulasies wat almal geplaas is of plaasvind binne 'n spesifieke sosiale, politieke, ekonomiese en historiese konteks waar nie een in isolasie bestudeer kan word nie (Bendix, 1996:4).

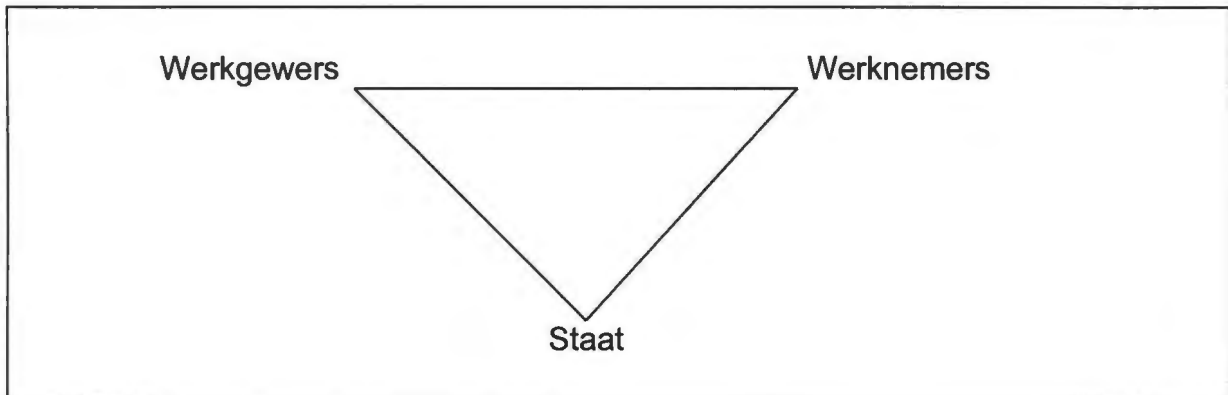
Wanneer personeelvermindering ter sprake is, kan dié omskrywing nie sonder meer buite rekening gelaat word nie, aangesien bogenoemde aspekte duidelik na vore kom **voor**, **tydens** en **na** die personeelverminderingsproses.

Die arbeidsverhouding is 'n drieledige verhouding, bestaande uit die werkgewer, die werknemer en die staat. In die konteks van personeelvermindering kan die onderskeie rolle wat die partye in die verhouding vertolk, soos volg omskryf word:

- Die werkgewer en werknemer is die hoofrolspelers wat kontraktueel met mekaar verbind is en waaruit geskille kan ontstaan.
- Die staat op sy beurt, vervul die rol van reguleerder en beskermmer van die arbeidsverhouding sonder om as volle en permanente lid van die drieledige verhouding te bestaan.

Figuur 1 gee 'n duidelike beeld van die drieledige verhouding. Dit is binne die konteks van dié verhouding dat personeelvermindering nagevors sal word.

Figuur 1 Die partye tot die arbeidsverhouding



Bron: Bendix (1996:11)

Personeelvermindering is en sal altyd kontroversieel bly, aangesien dit verskeie belangegroepes verteenwoordig en menseregte aantast. Dit maak nie saak wat die oorsaak of rede van personeelvermindering is nie, die individu of kollektiwiteit wat daardeur geraak word, beleef 'n absolute inbreuk op individuele of gesamentlike regte en toekomsbestaan. Die onderneming ondergaan ook destabilisering as gevolg van die feit dat kollegas ontslaan word en daardeur die oorblywende personeel onseker en met 'n gevoel van verlies laat.

Gesien vanuit die werknemer se oogpunt, kan 'n betrekking geag word 'n sosiale onderneming wat finansiële vergoeding en psigologiese bevrediging bewerkstellig, te wees. Hierdie vergoeding is dus nie net beperk tot monetêre middele nie, maar ook tot 'n geleentheid vir selfverwesenliking, geleentheidskepping, eie identiteit, status en 'n tydbenuttingstruktuur. 'n Verlies van werk lei daartoe dat die basis van sekuriteit verwyder word en 'n vakuum ontstaan wat verskillende gedragsvorme vir die geaffekteerde individu of kollektiwiteit tot gevolg het.

Vanuit 'n werkgewerperspektief is daar verskeie moontlike redes vir personeelvermindering. Laasgenoemde strek van ekonomiese, operasionele en tegnologiese aspekte, tot by die samesmelting, oornome of insolvensie van die ondernemings betrokke.

Die prosedure wat gevolg word in die besluitnemingsproses, verskil van onderneming tot onderneming, maar dit word onomwonde deur hofuitsprake vasgelê en afgedwing. Enige afwyking van die prosedure of stappe, kan tot gevolg hê dat 'n onbillike ontslag van werknemers kan plaasvind. Van Wyk (1991:75) is ook van mening dat praktisyns nie altyd oor die nodige kennis en vaardighede beskik om personeelvermindering sensitief te hanteer nie, inaggenome die sielkundige en sosiale gevolge, sowel as die implikasies van nywerheidshofbeslissings.

Die staat het ook 'n fundamentele plig en verantwoordelikheid om arbeidsvrede te handhaaf, te bevorder en te verbeter. Uit die staat se oogpunt moet die verhouding gereël word, veral sedert 1979 waartydens arbeidsverhoudingpraktyke in die kollig figureer. Moolman (1993:1) benadruk ook die siening wanneer hy opmerk hoeveel tyd, energie en middele die partye tot die verhouding in die arbeidsverhouding investeer.

'n Verdere aspek wat hier ter sprake kom, is die invloed op die individu en die onderneming. Die bestuur van 'n onderneming slaak soms 'n sug van verligting nadat alles in die ontslagproses glad verloop het, maar verwaarloos dan die nasorg binne sowel as buite die onderneming. Die nasorg van 'n werknemer geniet min of geen aandag tydens en in opvolging van personeelvermindering nie.

Deur hierdie feitestel na te vors, het die navorser ten doel om sekere oplossings en prosedures te bepaal wat bestuur behulpsaam kan wees in die proses van personeelvermindering.

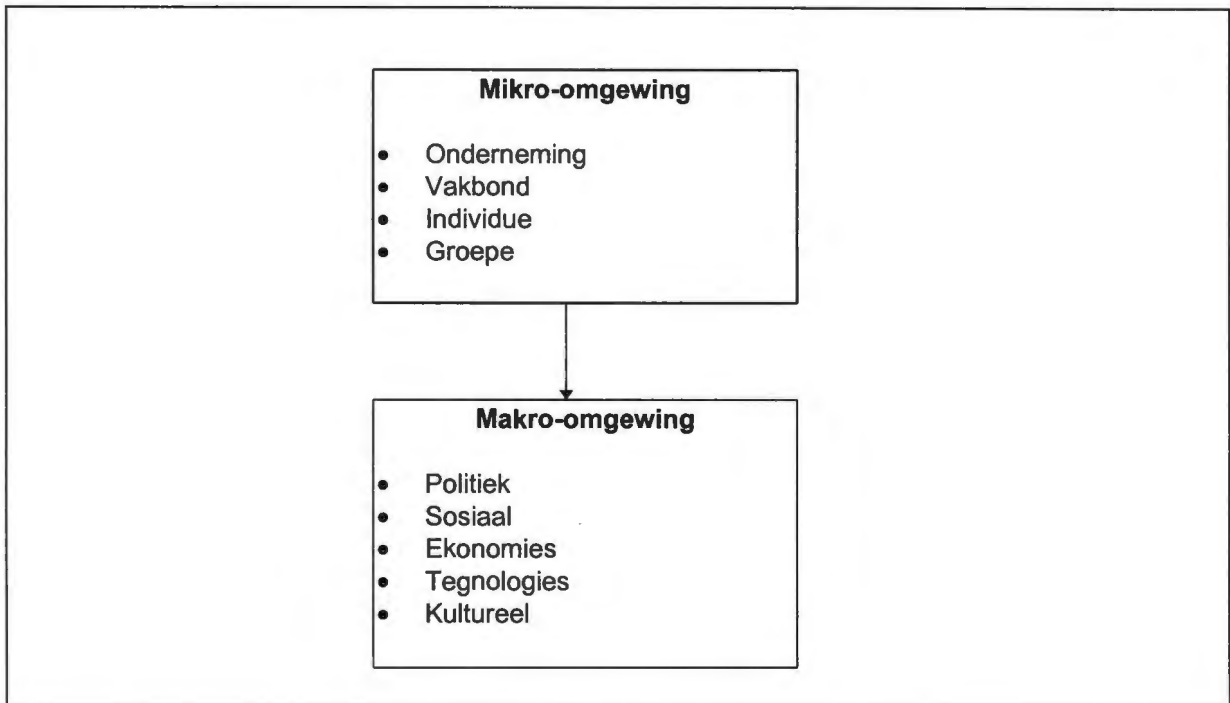
1.2 PROBLEEMSTELLING

Die moderne onderneming soos wat hy vandag bestaan, het merkbaar in die afgelope tien jaar verander. Mitchell (1997:4) se uitgangspunt gee die volgende vyf redes vir dié verandering:

- In vergelyking met die verlede, lewe ons in 'n wêreld van aanhoudende verandering, wat veral op tegnologiese gebied ongekend is.
- Ondernemings raak meer en meer kompleks, en komponente van ondernemings kan gelyktydig met mekaar en met buite-instansies kommunikeer. Dit veroorsaak 'n digte en snelle vloeï van interkontinentale inligting.
- Ondernemings is in 'n groter mate interafhanklik van mekaar as voorheen. Verhoudings tussen ondernemings het dus in belangrikheid toegeneem.
- Daar is 'n groter mate van dubbelsinnigheid as voorheen. Volgens dié skrywer het vasgestelde waardes en riglyne vir gedrag verdwyn.
- Laastens is die konsep van "globalisation" 'n realiteit en so ook die deursigtigheid van internasionale grense.

Mulder (1994:55) en Moolman (1996:1) is van mening, dat veranderinge op verskeie gebiede soos die tegnologiese, politieke, sosiale, kulturele en ander terreine, druk op individue, groepe en ondernemings in die geheel uitoefen. Dit is dan ook die verandering op die makro-omgewing wat tot veranderinge binne die mikro-omgewing - die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer - tot gevolg het. Figuur 2 dui die vloeï van verandering aan tussen die twee omgewings.

Figuur 2 Die mikro- en makro-omgewings



Bron: Verkry en aangepas uit Moolman (1996:2)

Die vraag is nou, hoe die veranderinge die aard van die werksomgewing sal beïnvloed. 'n Onlangse studie deur die Europese Unie het die volgende bevindinge gemaak. Eerstens, dat 80% van die huidige poste nie meer in sy huidige vorm in die jaar 2000 sal bestaan nie en tweedens, dat 66% van die tegnologie wat in die jaar 2000 in gebruik sal wees, nie vandag in gebruik is nie. (Mitchell, 1997:5.)

Met die toetrede van Suid-Afrika tot die wêreldmark en die gepaardgaande blootstelling aan internasionale standaarde in vervaardigingskoste, is ondernemings in Suid-Afrika gedwing om verandering te ondergaan. Die volgende hipotetiese scenario's kan in 'n onderneming ontstaan, wat weer mededingende oorlewingstrategieë tot gevolg kan hê.

- Ondernemings probeer deur toevoeging van gevorderde tegnologie hulle uitsette maksimaliseer, wat dan tot oortolligheid ("redundancy") lei.

- Ondernemings probeer deur herorganisasie, afsluiting, herontplooiing, heringenieurswese en herontwerp hulle uitsette maksimaliseer.
- Ondernemings probeer deur middel van natuurlike aanwas en vroeë aftrede personeel te verminder as 'n metode van kostebesnoeiing.

(Let wel: enige kombinasie van bogenoemde scenario's of gedeeltes daarvan, is ook geldig.)

Om die toestand te vererger, word gesê, dat van Suid-Afrika se mees problematiese arbeidsmarkerflatings wat deur die Wêreld Bank en ander geïdentifiseer is, ons konflikbelaaiende arbeidsverhoudinge is. (Bruce, 1995:28.) Die druk wat vakbonde op ondernemings plaas, veroorsaak dat reële lone in die formele sektor ongeveer vyftien persent hoër is as wat dit sou gewees het in die periode van 1979 tot 1990 en die bewyse is duidelik, dat hoër lone gelei het tot 'n laer vraag na arbeid. (Bruce, 1995:28.)

Volgens Handy (1995:9) het die voorsitter van 'n farmaseutiese onderneming die onderneming se toekomsbeleid soos volg opgesom:

$$\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = P.$$

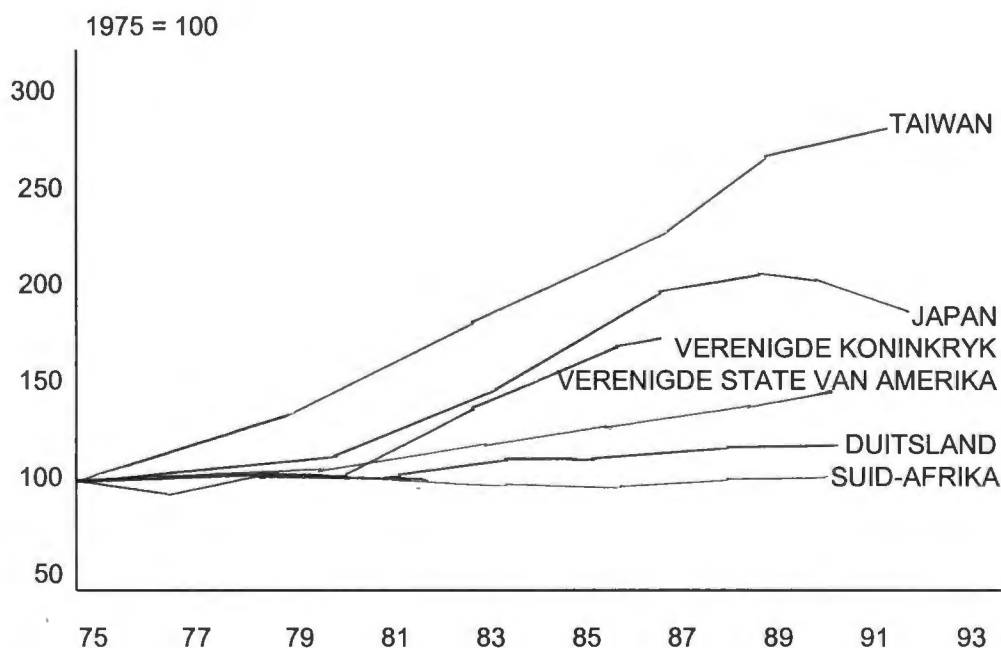
Die betekenis van die formule is:

- $\frac{1}{2}$ - helfte soveel personeel in die kern van sy onderneming binne vyf jaar;
- 2 - twee maal soveel vergoed;
- 3 - drie maal soveel meer produseer; en
- P - is gelyk aan produktiwiteit en wins ("profit").

Dit is volgens Handy (1995:9) die riglyn wat die meeste ondernemings gebruik, alhoewel nie altyd noodwendig so hoog gestel nie; naamlik, goeie poste, duur poste en produktiewe poste maar laasgenoemde met baie minder personeel.

Indien die stelling mooi deurdink word, maak dit nie net goeie besigheidsin nie, maar dit gee baie duidelik aanleiding tot drastiese personeelvermindering. Wat ook uit diesulke stellings na vore kom, is die onsensitiewe wyse waarop die stelling gemaak word.

Figuur 3 Arbeidsproduktiwiteit in vervaardiging



Bron: Bruce (1995:28)

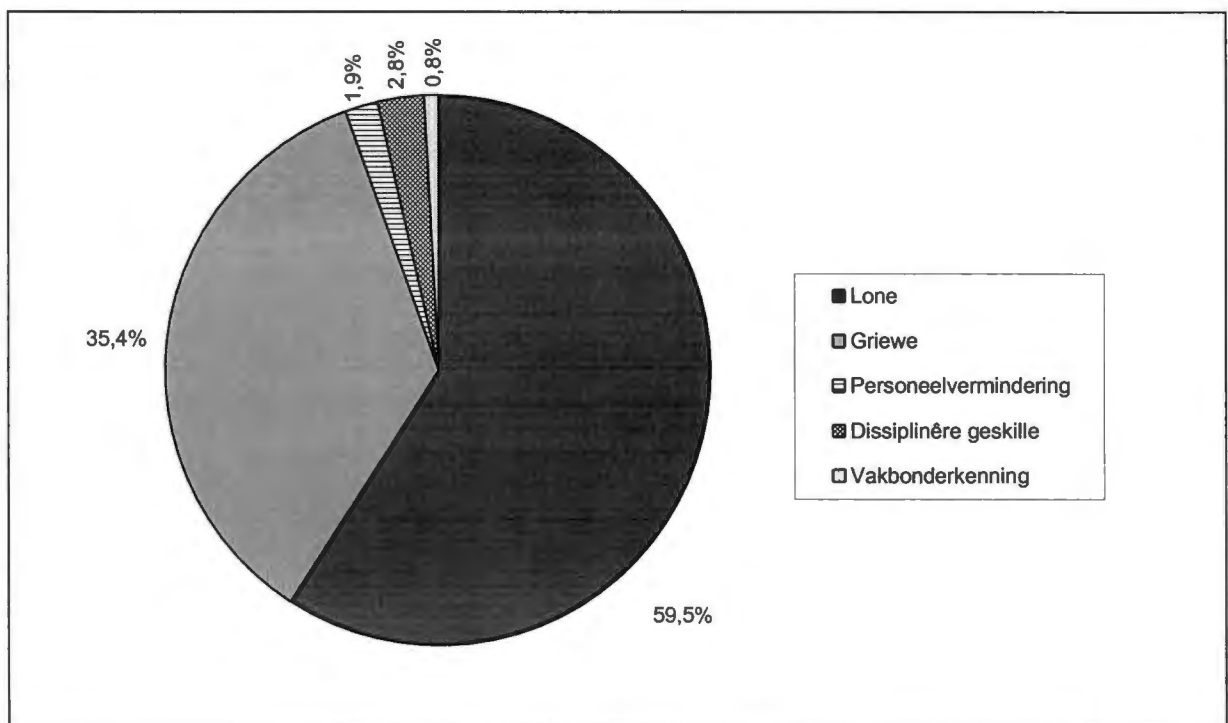
Dit is duidelik dat Suid-Afrikaanse ondernemings gebuk gaan onder swak prestasies wanneer dit vergelyk word met lande soos die Verenigde Koninkryk, Japan en Taiwan. Soos in figuur 3 duidelik blyk, is Suid-Afrika se arbeidsproduktiwiteit, in vergelyking met sy handelsvennote, die laagste.

Nog 'n barometer wat 'n aanduiding gee van hoe dat personeelvermindering op die arbeidsverhouding impakteer, blyk uit figuur 4. Die figuur stel die verhouding van 'staak-snellers' voor en verteenwoordig die periode Januarie tot September 1996 (Grawitzky, 1996:2). Kelly (aangehaal uit Grawitzky, 1996:2) dui aan, dat griewe as staakinisieerders dramaties verhoog het en verband hou met 'n reeks geskille,

insluitend die implementering van nuwe werkmodes, die adverteer van nuwe poste en belastinge op bonusse.

Dit is die skrywer se mening dat onbuigsame werkerkorpse wat gegeneer is deur burokratiese strukture, rigiede posbeskrywings en weerstand teen verandering, bydraend is tot die hoë persentasie stakings en personeelverminderinge.

Figuur 4 Stakingsoorsaak



Bron: Statistiese syfers verkry van Grawitzky (1996:2)

Die vraag word gevra: Waarheen is Suid-Afrika se arbeidswetgewing op pad sodat, onder andere, aan die produktiwiteit aandag gegee kan word? Die huidige Minister van Arbeid, mnr T.T. Mboweni, het die oplossing soos volg verwoord: "We have come out of a political struggle in which we struggled for specific things - social justice, democratisation of the work place, broader democracy in society." (Bruce, 1995:28.) Laasgenoemde skrywer gaan verder en haal aan uit die jongste "South African Labour Bulletin" waarin Mboweni sê dat: "But we also struggled against the

sort of institutional arrangements which made it difficult for workers or employers to interact more productively: the world tends to see globalisation in terms of sizing down, reducing work place democratisation, increasingly disallowing unionisation and so on. This calls for a different kind of productivity and entails moving more towards work place forums where issues of organisation, new technologies and restructuring are discussed so that workers feel they are part of decisionmaking.” (Bruce, 1995:28.) Wetgewing wat bogenoemde standpunt ondersteun, is reeds geproklameer en staan bekend as die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995, en word daar hierna verwys na die Wet op Arbeidsverhoudinge.

Jordaan (1995:88) het die volgende te sê oor die nuwe arbeidswetgewing ten opsigte van personeelvermindering, naamlik dat daar fundamentele verskille bestaan tussen huidige personeelverminderingsriglyne en dié vervat in die nuwe Wet. Die kernvereistes is konsultasie, openbaarmaking van relevante inligting, die toepassing van billike en objektiewe kriteria en die betaling van 'n skeidingspakket, tensy 'n redelike aanbod vir alternatiewe werk geweier word.

Die klem ten opsigte van personeelvermindering val grootliks op die nakoming van regspraak en wetgewing, terwyl alternatiewe opsies wat produktiewe optrede insluit, asook nasorg, op die agtergrond verskuif word of totaal ontbreek. Die verantwoordelikheid hiervoor berus ten eerste by die werkgewer en daarna by die staat. Primêr sal die emosionele welsyn van die oorblywende werknemer(s) deur die werkgewer hanteer word, terwyl die vertrekkende werknemers òf deur die gemeenskap en/of deur die staat ondersteun word deur werkloosheidsversekering of herplasingsprogramme te voorsien.

Die probleem wat in die literatuurstudie ondersoek word, is die destabiliserende effek wat personeelvermindering, nie alleenlik op die onderneming nie, maar ook op die oorblywende en vertrekkende werknemers het. Verskeie aspekte soos die oorsake van, prosedures met, en alternatiewe tot personeelvermindering word ook ondersoek.

1.3 METODE VAN ONDERSOEK

Die ondersoek word deur middel van 'n beskrywende literatuurstudie gedoen deur van tydskrifte, koerantuitknipsels, handboeke en kontemporêre geskifte gebruik te maak. Vertroulike dokumente word ook gebruik, maar ten einde die onderneming te beskerm waar die dokument sy oorsprong het, is die name, asook die identiteit van die opsteller verwyder.

Die meerderheid bronne het 'n duidelike regsinhoud, wat 'n aanduiding is van die tekort aan Suid-Afrikaanse skrywers in die betrokke veld. Die bevinding is reeds in 1983 deur De Wet (1983:7) in sy verhandeling geboekstaaf.

Dit blyk dat enige sodanige studie van personeelvermindering onlosmaaklik deel vorm van die regswetenskap wat die riglyne verskaf. Die implementering van die riglyne en die probleme wat deur die mannekragfunksie ondervind word, word ondersoek deur gebruik te maak van openbare verslae soos in koerante en tydskrifartikels. Verskeie tydskrifte en handboeke van VSA-oorsprong word ook geraadpleeg, aangesien dié land reeds ver gevorder is in die betrokke studieveld.

1.4 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Die studie het ten doel om die arbeidsverhouding - die verhouding tussen die werkgewer en werknemer - tydens personeelvermindering te verbeter. Daar bestaan steeds 'n groot gebrek aan kennis van die prosesse, beginsels, stappe en alternatiewe wat tydens personeelvermindering gevolg kan word. Die gebrek aan kennis het 'n vertroebelende arbeidsverhoudingeffek in die werkgewer-werknemer interaksieproses en impak ook op die staat as gevolg van die gevolglike werkloosheid wat personeelvermindering tot gevolg het.

Met hierdie studie word dus beoog om die bestuur bewus te maak van potensiële konflik wat die gevolg is van 'n personeelverminderingproses, asook om die

waarde van konsultasie as deel van die proses te beklemtoon om alternatiewe tot personeelvermindering te oorweeg.

Die studie word dus beperk tot die verkenning van perspektiewe, die oorsake en prosedure wat gevolg word en die menslike faktore betrokke in die proses.

1.5 DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel met die studie is om begrippe, perspektiewe, oorsake, prosedures, invloede op en die alternatiewe opsies tot personeelvermindering aan die hand van beskikbare data na te vors en sinvolle vergelykings tref. Indien werkgewers dus 'n meer menslik-empatiese benadering volg ten opsigte van personeelvermindering, kan dit verhoudinge tussen werkgewers en werknemers positief beïnvloed en weerstand teen verandering voorkom. Die studie sal veral fokus op die alternatiewe wat personeelpraktisyns kan gebruik na gelang van hul unieke omstandighede voor, tydens en na die personeelverminderingproses.

Ten opsigte van bogenoemde probleemstellings, is die navorser se primêre doelstellinge met die ondersoek die volgende:

- om die omvang, oorsake, invloede en prosedures van personeelvermindering binne 'n enkele onderneming bloot te lê; en
- om alternatiewe metodes tot personeelvermindering as riglyne aan praktisyns uit te wys, ten einde konflik in die onderneming so ver moontlik te vermy, gegewe die destabiliserende effek van personeelvermindering binne die organisatoriese opset van die onderneming en op die individu onderskeidelik.

Die sekondêre doelwitte van die studie is:

- om die effek van personeelvermindering op die individu en die alternatiewe daarvan op die individu en/of groep te remedieer; en
- om die rasionaal, dit is die oorsake en gevolge van die personeelvermindering op die individu, uit te wys.

1.6 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

In hoofstuk 1 word die probleem gedefinieer met die oog op die studieterrein wat gedek word. Die aard en omvang van die probleem, die doel van die studie, asook die metode van ondersoek word bespreek.

Begripsomskrywings word in hoofstuk 2 gegee ten einde die leser vertrouwd te maak met die onderskeie begrippe van die personeelverminderingsproses. Die tipes geskille en geskilbeslegtingsmeganismes word ook aan die leser bekendgestel. Die oorsake van personeelvermindering word ook breedvoerig verduidelik aan die hand van operasionele vereistes.

In hoofstuk 3 word die prosedurele en substantiewe riglyne, soos deur regspraak en wetgewing vasgelê is, bespreek. Daar word ook spesifiek aandag gegee aan die stappe vir die hantering van personeelvermindering wat insluit die vermydingfase, voldoende voorafkennis van personeelvermindering, voldoende voorafkonsultasie, die implementering van seleksiekriteria en voldoende voorafkennis aan verminderde werknemers. Geïdentifiseerde werknemers word hulp aangebied tydens die kennistydperk waartydens die reg tot herindiensname, skeidingspakkette en alternatiewe betrekkings gefinaliseer word.

Die effek van personeelvermindering op die individu en die onderneming in die geheel, word in hoofstuk 4 verduidelik. Die fokus is op die emosionele gevoelens,

stadia en monitering van die proses. Remediëring en nasorg is logiese uitvloeisels van so 'n proses waar verandering en selfs gedwonge vervreemding ter sprake is. Alternatiewe tot personeelvermindering is 'n onderwerp wat selde in die Suid-Afrikaanse konteks gevind word. Verskeie alternatiewe, opsies en moontlike oplossings wat ondernemings kan oorweeg as alternatief tot die ontslag van werknemers, laasgenoemde wat as 'n onmenslike aksie bestempel word, word ook ondersoek.

Hoofstuk 5 bevat die gevolgtrekkings en moontlike aanbevelings aangaande personeelvermindering en moontlike alternatiewe en remediëringsvoorstelle word ook vir oorweging aan die leser gebied. Verdere navorsingsareas soos gesien deur die navorser, word ook gegee ter aanvulling van die literatuurstudie.

HOOFSTUK 2

'N TEORETIESE PERSPEKTIEF VAN PERSONEELVERMINDERING EN ANDER VERWANTE BEGRIPPE

2.1 INLEIDING

Om die leser vertrouwd te maak met die begrip personeelvermindering en ander verwante begrippe, alvorens die gebruik daarvan geïllustreer word, is dit noodsaaklik om die begrip aan die hand van begripspresiserings te verduidelik. Wat ook van belang is, is die onderskeie belangegroep se perspektiewe ten opsigte van personeelvermindering. Nie almal sien dit in dieselfde konteks nie. Hier word spesifiek verwys na die belangegroeperings, werkgewers, werknemers en die staat. Die IAO (Internasionale Arbeidsorganisasie) is die ander liggaam wat weer 'n internasionale beleidsperspektief neerlê. Omdat Suid-Afrika sedert 1994 weer 'n ondertekenaar van die IAO geword het, is ons verplig om standarde en aanbevelings streng na te kom en te implementeer. Dus moet daar ook aandag aan die onderneming se funksionering en beginsels gegee word.

Gerber *et al.* (1988:12) sluit arbeidsbetrekkinge in as een van die hoof funksionele areas van die personeelpraktisyn. Bendix (1996:321) wys ook op die verantwoordelikhede van die personeel vir die funksie deur dit soos volg te stel, naamlik dat die arbeidsverhoudinge-funksie 'n integrale deel van die personeelfunksie is en dat die verkryging van gesonde arbeidsverhoudinge binne 'n onderneming grootliks afhang van die wyse waarop die globale personeelfunksie dit uitvoer.

Dit is die navorser se mening dat 'n deeglike kennis van die studieveld 'arbeidsverhoudinge' van kardinale belang is vir personeelpraktisyns en vakbondverteenwoordigers, ten einde konflik te bestuur. 'n Deeglike kennis van alle begrippe is noodsaaklik alvorens arbeidsverhoudinge suksesvol bedryf kan word.

2.2 OMSKRYWING VAN VERWANTE BEGRIPPE

2.2.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Die rolvertolking, asook die betekenis van arbeidsverhoudinge, word aan wye waninterpretasie onderwerp indien daar na die algemene media gekyk word. Daar is egter groter begrip vir die betekenis van arbeidsverhoudinge en wat dit verteenwoordig. Dit het veral in die voorverkiesingsfase prominensie verkry deur die groot aantal stakings in die motornywerheid en vervaardigingsektor asook wegbly-aksies wat deur COSATU (Congress of SA Trade Unions), die enkele grootste vakbondfederasie, geloods is

Die oorheersende mediadekking aan vakbondaktiwiteite skep 'n beeld dat die party die grootste belang het in die verhouding. Dit is egter nie die geval nie.

Bendix (1996:3) omskryf arbeidsverhoudinge as die studie van verhoudinge, die werkersituasie en die werkende man, die probleme en persoonlike moderne geïndustrialiseerde en industrialiserende gemeenskappe, asook sekere prosesse, strukture, institute en regulasies wat almal plaasvind binne 'n spesifieke, sosiale, politieke, ekonomiese en historiese konteks, sonder om 'n enkele aspek in isolasie te bestudeer.

Dunlop (1958:7) definieer die arbeidsverhoudingessisteem soos volg: "An industrial relations system at any one time in its development is regarded as comprised of certain actors, certain contexts, an ideology which binds the industrial relations system together, and a body of rules created to govern the actors at the work place and work community." Moolman (1996:52) is van mening dat Dunlop se omskrywing "... bloot 'n aanduiding is van verskillende elemente waaruit die arbeidsverhoudingessisteem bestaan" en dat die "actors" duideliker gespesifiseer moet word as wat die geval is met die werkgewers, werknemers en hulle vakbonde.

Finnemore en Van der Merwe (1996:1) is van mening dat daar nie 'n eenvoudige definisie vir arbeidsverhoudinge bestaan nie, aangesien die term baie dinge insluit in beide die openbare en die privaatsektor; in werklikheid kom arbeidsverhoudinge oral voor waar mense werk. Die skrywer gaan verder en meen dat verhoudinge in hospitale, skole, fabrieke, winkels, kantore, plase en selfs in huise, tussen 'n huishulp en sy werkgewer voorkom.

Dit is ook die navorser se mening dat Bendix en Finnemore en Van der Merwe se omskrywing bo dié van Dunlop verkies word, aangesien eersgenoemde nie slegs na 'n enkele vakgebied verwys nie, maar die fenomeen alles-insluitend probeer omskryf. Wat egter van belang is, is dat die magsbalans eweredig tussen die partye versprei moet word ten einde oorheersing van een party oor die ander party te voorkom en 'n magsewewig in die verhoudinge bepleit moet word.

2.2.2 “RETRENCHMENT” VERSUS “REDUNDANCY”

Kritzinger *et al.* (1986:1174 en 1187) vertaal “retrenchment” en “redundant” soos volg:

“retrench~ment,	besnoeiing, inkorting, besuiniging; verskansing; afdanking;”, en
“redun’dance, redun’dancy,	oortolligheid, oorbodigheid; oorvloed, oordaad;”.

Bendix (1996:377) definieer “retrenchment” en “redundancy” deur die woorde teenoor mekaar te stel:

‘n Onderskeid word gemaak tussen “retrenchment” en “redundancy” deurdat eersgenoemde toeskryfbaar is aan 'n sikliese afname, verliese in marksegmente of ander ekonomiese faktore wat die werkgewer verplig om sy arbeidsmag te

verminder, teenoor “redundancy” wat voorkom waar ‘n spesifieke werk (“job”) verlore gaan as gevolg van herorganisasie of die implementering van nuwe tegnologie. In die geval van “retrenchment” kan die werknemers weer herindiensgeneem word, sou die ekonomiese toestand verbeter; terwyl in die geval van “redundancy”, die werksverlies ‘n meer permanente verskynsel is.

Volgens Dewar (1991:60) gee die Instituut vir Arbeidsverhoudinge die volgende begripsomskrywing van “retrenchment” en “redundancy” gegee:

“Retrenchment” is die proses waardeur die dienste van ‘n werknemer of werknemers beëindig word deur ‘n werkgever as gevolg van beweerde finansiële of chroniese lewensvatbaarheid van die onderneming. Die doel moet wees om arbeidskoste te verminder ten einde die voortbestaan van die onderneming te verseker. Die aanname is dat indien besigheidstoestand verbeter, die verminderde personeel weer herindiensgeneem sal word in hulle vorige posisies.

“Redundancy” is die proses waardeur ‘n werk geskrap word. Die werkgever besluit dat die take oortollig is vir die operasionele vereistes van die onderneming en die werkgever daarom geen dienste het om uit te voer nie. Dit mag die gevolg van meganisasie wees.

Volgens “The Collins Paperback Dictionary” (McLeod, 1986:712 en 728) is die betekenis van:

“redundant ... 1. surplus to requirements; unnecessary or superfluous. 2. verbose or tautological. 3. deprived of one’s job because it is no longer necessary”; en

“retrench ... 1. to reduce (costs); economize. 2. (tr.) to shorten, delete or abridge.”

Van Wyk (1991:76) is van mening dat daar ‘n belangrike onderskeid is tussen die twee begrippe “retrenchment” en “redundancy”,

“Retrenchment” beteken beide die kollektiewe en/of individuele beëindiging van diens waar sekere poste hoofsaaklik as gevolg van ekonomiese omstandighede binne ‘n onderneming verminder word. Die dienskontrak is nie beëindig nie en indien enige vakante poste ontstaan, sal voormalige werknemers oorweeg word vir herindiensname. Skeiding onder die omstandighede word nie as ‘finaal’ beskou nie, alhoewel die vermindering in die getal werknemers vir ‘n onbepaalde periode mag wees.

“Redundancy” verwys na enige toestand waar verandering in die onderneming se operasionele of tegnologiese posisie resulteer in ‘n afname in die mannekragvlak. Die beëindiging van die dienskontrak word in hierdie geval as ‘finaal’ beskou.

Brassey *et al.* (1987:279) gee ‘n juridiese perspektief as hulle dit soos volg omskryf.

“Retrenchment” beteken die ontslag as gevolg van die werknemer se oortolligheid. Die oortolligheid kan veroorsaak word deur die inwerkingstelling van nuwe tegnologie, die herorganisasie van die onderneming, die rasionalisasie as gevolg van ‘n samesmelting, of ‘n afname in produksie, veroorsaak deur ‘n ekonomiese afswaai of ander uiteenlopende omstandighede.

Dit is egter interessant om te let op die bevindinge van Brassey *et al.* (1987:279), dat die Engelse regstelsel nie voorsiening maak vir die woord “retrenchment” nie, maar wel vir “redundancy”.

Die Nywerheidshof gee in die saak tussen Hlongwane & Another v Plastic (Pty) Ltd (1990) II ILJ 171 (IC), die volgende betekenis vir “retrenchment”, naamlik dat werknemers oortollig raak as gevolg van byvoorbeeld die inwerkingstelling van die nuwe tegnologie of van herorganisasie.

Grogan (1993:112) bevestig ook bogenoemde hofsaak tussen Hlongwane & Another v Plastic (Pty) Ltd, wanneer onderskeid tussen die twee begrippe “retrenchment” en “redundancy” gemaak word.

Volgens Le Roux en Van Niekerk (1994:4) is die mees algemene vorm van ontslag vir operasionele redes, die beëindiging van 'n werknemer se dienste omdat dit oorbodig/oortollig ("redundant") tot die behoeftes van die onderneming is. Die skrywer beredeneer verder dat inkorting ("retrenchment") verwys na die situasie waar werknemers se dienste beëindig word as gevolg van 'n tydelike afname in die behoeftes van die werkgewer na die dienste van werknemers of 'n spesifieke klas/kategorie werknemer, terwyl oortolligheid daarop dui dat die poste permanent afgeskaf is as gevolg van strukturele of tegnologiese verandering en laasgenoemde het die gevolg dat werknemers as oortollig verklaar word. (Le Roux en Van Niekerk, 1994:4.)

In beide gevalle kan die afleiding gemaak word dat die omstandighede wat aanleiding gee tot die diensbeëindiging bepalend is of dat dit 'n inkorting van personeel of oortolligheid van personeel tot gevolg het.

Vir doeleindes van die studie sal daar nie spesifiek verwys word na die een inkorting ("retrenchment"), of die ander oortolligheid ("redundancy") nie, maar in die algemeen na personeelvermindering, tensy die argument dit noodsaak. Deurgaans word na beide die begrippe verwys wanneer van personeelvermindering gepraat word.

2.2.3 PERSONEELVERMINDERINGPROSEDURES

Personeelverminderingprosedures is 'n stel reëls, beginsels, stappe en gebruike wat in werking tree ten einde die personeelverminderingsproses tot uitvoering te bring, hetsy as gevolg van inkorting of van oortolligheid. Die doel met so 'n prosedure, is om te verseker dat konsekwente, billike en regverdige optrede deur die werkgewer toegepas sal word. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 1995:171-172) asook die regspraak, is veral ingestel op die nakoming van neergelegde prosedures wat oor tyd ontwikkel is.

In Bylaag 8: “Goeie Praktykskodes: Ontslag”, word daar deurgaans verwys na die nakoming van billike prosedures, maar word meer spesifiek in Artikel 188 verwys na “Ander gevalle van onbillike ontslag”:

- “1. 'n *Ontslag* wat nie outomaties onbillik is nie, is onbillik indien die werkgewer in gebreke bly om te bewys:
- (a) dat die rede vir *ontslag* 'n billike rede is:
 - (i) wat ...
 - (ii) wat gegrond is op die werkgewer se *bedryfsvereistes*; en
 - (b) dat die *ontslag* gedoen is ooreenkomstig 'n billike prosedure.
2. Iemand wat oorweeg of die rede vir *ontslag* billik is en of die *ontslag* ooreenkomstig 'n billike prosedure gedoen is, moet enige tersaaklike praktykskode wat ingevolge hierdie Wet uitgereik is, in aanmerking neem.”
(SA, 1995:171-172.)

Uit bogenoemde aanhaling is dit duidelik dat daar deurgaans deur die Wet op Arbeidsverhoudinge vereis word dat billike **prosedures** gevolg moet word indien die ontslag van 'n werknemer suksesvol deurgevoer moet word.

2.2.4 KONSULTASIE VERSUS ONDERHANDELING

Die begrip “konsultasie” skep soms ook verwarring in die praktyk, veral waar opponerende partye hulself midde in 'n emosionele stryd soos personeel-vermindering bevind.

Die HAT omskryf onderhandeling as die proses waarin mense 'n "... mondelingse of skriftelike bespreking of handeling aangaan met 'n ander party of partye om tot 'n ooreenkoms te (probeer) kom". (Odendal, 1993:724.)

Volgens die HAT (Odendal, 1993:567), is konsultasie "raadpleging".

Brassey *et al.* (1987:292) tref dan ook die volgende onderskeid tussen konsultasie en bedinging: "To *consult*, means to take counsel or seek information or advise from someone and does not imply any kind of agreement, whereas to *bargain* means to haggle or wrangle so as to arrive at some agreement on terms of give and take. The term *negotiate* is akin to bargaining and means to confer with a view to compromise or agreement."

Konsultasie in dié verband dui op die raadplegings met belangegroepe met die doel om inligting en advies te bekom ten einde die personeelverminderingprosedures deur te voer. Dit behels **nie** raadpleging met die doel om **ooreenkoms** te bereik nie.

Konsultasie kan dan ook as een van die stappe beskou word in die proses wat lei tot personeelvermindering. Dit vind plaas op verskillende stadia, veral wanneer personeelvermindering onvermydelik is. Du Plessis (1993:127) beklemtoon die belangrikheid van konsultasie as hy verwys na die siening van die Nywerheidshof naamlik dat die versuiming van die stap as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou word. Dit vind egter gewoonlik plaas nadat kennis van geprojekteerde of moontlike personeelvermindering aan alle belang-hebbende partye deurgegee is. Vakbonde en werknemerverteenwoordigers sal dan poog om deur gesprekvoering hulle lede se standpunte te stel en moontlike vermydingsvoorstelle in te dien vir moontlike oorweging deur bestuur.

Die tweede tipe konsultasie vind gewoonlik plaas tydens die verifiëring van personeelverminderingsslyste en individuele verteenwoordiging deur die individue wat hierdeur geraak is.

Bendix (1996:380) sluit 'n derde tipe konsultasie in, naamlik dié wat voorkom tydens die proses waar 'n personeelverminderingsbeleid/ooreenkoms vasgestel word tussen werkgewers en werkerverteenwoordigers of 'n vakbond. Dit is egter die skrywer se mening dat die proses grotendeels "onderhandel" word, eerder as dat konsultasie plaasvind, aangesien substantiewe belange soos die kriteria, pakkette, pensioenvergoedings (wat vroeë aftredingspakkette insluit) en ondernemings van herindiensname beding word.

2.2.5 Tipes Geskille en Geskilbeslegtingsmeganismes

Die HAT woordeboek omskryf 'n geskil soos volg: "Twis, onenigheid, dispuut, rusie: 'n Geskil besleg, by lê, skik." (Odendal, 1993:269.)

Bendix (1996:479) omskryf 'n arbeidsgeskil as 'n voortslepende verskil tussen werkgewers en werknemers of hul vakbond, met betrekking tot enige saak van gemeenskaplike belang, enige werkverbandhoudende faktor wat hul verhouding beïnvloed of enige prosesse of strukture wat geskep is om die verhouding in stand te hou.

Ten opsigte van die omskrywings met betrekking tot geskille binne die konteks van arbeidsverhoudinge, is dit die skrywer se mening, dat die leser wel bekend moet wees met die begrip en wel om verskeie redes. Eerstens is dit nodig dat deur die geskille op die mees konstruktiewe wyse op te los, moontlike verliese aan produksie, bestuurstyd, skade aan verhoudinge en onnodige hofgedinge vermy kan word. Tweedens moet praktisyns bewus wees van die onderskeid tussen geskille van belang en geskille van regte. Hierdie begrippe word vervolgens bespreek.

2.2.5.1 'n Geskil van belang

'n Geskil van belang handel oor sake waarop partye nog nie geregtig is nie, maar op geregtig wil wees. (Slabbert, 1994:86.) Die geskil ontstaan dus tydens die vestiging van 'n belang deur een of beide van die partye. Ooreenstemming kan nie verkry word as gevolg van beide partye se onwilligheid om toegewings te maak nie, wat veroorsaak dat die geskil van belang bevestig word deur die inwerkingstelling van die een of ander geskilbeslegtingsmeganisme, insluitende 'n staking of uitsluiting as alternatiewe.

Finnemore en Van der Merwe (1996:201) bevestig bogenoemde siening en lig die omskrywing verder toe naamlik dat belange geskille meestal voortspruit uit vergoeding en diensvoorwaardes, met ander woorde waar beide partye 'n wetlike of prosedurele reg het tot dit wat ter sprake is en waar die partye poog deur die onderhandeling van 'n ooreenkoms om so 'n reg tot stand te bring.

Bendix (1996:481) se siening is in ooreenstemming met bogenoemde skrywers se stelling, maar voeg by dat enige saak wat konflik veroorsaak tussen werknemer en werkgever en nie deur wetgewing, ooreenkoms of gewoonte gereël is, tot 'n geskil van belang kan lei.

Gesien in die lig van bogenoemde is die navorser van mening dat 'n geskil van belang dus meer dinamies as 'n geskil van regte is en vereis 'n proses waar beslegting buite die wetgewende raamwerk opgelos moet word. Tipiese metodes is versoening, bemiddeling en arbitrasie van geskille, wat ook later volledig bespreek word.

2.2.5.2 'n Geskil van regte

'n Reg is dit waarop partye geregtig is by wyse van wetgewing, deur kontrakte, by wyse van ooreenkoms of by wyse van langdurige gewoonte (established practice) volgens Bendix (1996:228).

'n Geskil van regte, volgens Slabbert (1994:88), kom voor wanneer die partye verskil oor hulle onderskeidelike regte en verpligtinge ingevolge die reg, bestaande ooreenkomste of die dienskontrak wat gewoonlik by wyse van onderhandeling plaasvind.

Daar is weinig verskil ten opsigte van die omskrywing tussen skrywers oor die geskil van regte, aangesien dit lank reeds deur die Arbeidshof uitgeklaar en vasgelê is. Wat egter by bogenoemde omskrywings bygevoeg moet word, is dat geskille van regte in die meeste gevalle verklarende en/of gebiedende uitsprake deur 'n derde party noodsaak. Die derde party kan of 'n onderneming soos IMSSA (Independent Mediation Services of South Africa) wees, of die arbeidshowe.

2.2.5.3 Geskilbeslegtingsmeganismes

Daar bestaan hoofsaaklik drie alternatiewe waardeur geskille besleg word. Dit is by wyse van versoening, bemiddeling en arbitrasie.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Hoofstuk VII, Geskilbeslegting (Deel A), maak spesifiek voorsiening vir die stigting en werking van 'n kommissie vir versoening, bemiddeling en arbitrasie, meer algemeen bekend as die CCMA. (SA, 1995:114-124.) Die funksies van die Kommissie is om:

- geskille te besleg wat verwys is; en
- geskille wat onopgelos is, te arbitreer indien die wet dit vereis en indien partye tot die geskil dit verlang of toestem daartoe. Vrywillige arbitrasie val dus ook binne die CCMA se pligsbeskrywing.

Elk van die geskilbeslegtingsmeganismes word vervolgens afsonderlik bespreek.

- **Versoening as geskilbeslegtingsmeganisme**

Versoening verwys volgens Bendix (1996:484) na "... the procuring of renewed goodwill". Daar is nie noodwendig 'n derde party betrokke nie; onderhandelings kan in sommige gevalle 'n deel vorm van die tipe geskilbeslegtingsproses en die gevolg van 'n onopgeloste geskil kan lei tot nywerheidsaksies of enige ander vorm van geskilbeslegting, aldus die skrywer.

Dit is die navorser se ondervinding, dat waar verhoudinge op 'n laagtepunt is, dié vorm van geskilbeslegting selde slaag, aangesien beide partye tot die geskil glo hy is reg en dit ten alle koste wil bewys. Enige vorm van terugtrede word deur die ander party as kapitulasie beskou en die wenner betree dan die sogenaamde "high ground" of wenner/verloorder houding. 'n Verdere waarneming wat in die praktyk voorkom, is dat die nywerheidsrade selde die vermoë het om geskille te besleg waar verpligte verwysing van geskille daarheen, ooreenkomstig die hoof-ooreenkoms, plaasvind.

Van Wyk (1990:168) asook Slabbert (1994:89) verwys nie eers na dié metode as 'n geskilbeslegtingsmeganisme nie. Finnemore en Van der Merwe (1996:198) merk egter op, dat die hooffokus van die Wet op Arbeidsverhoudinge die pro-aktiewe gebruik is van versoening om geskille spoedig en effektief te besleg.

- **Bemiddeling as geskilbeslegtingsmeganisme**

Bendix (1996:485) definieer "bemiddeling" as die aktiewe toetrede van 'n derde party(e), met die doel om die beslegting van 'n geskil te bewerkstellig.

Finnemore en Van der Merwe (1996:202) omskryf bemiddeling as: "... a dispute settlement process whereby negotiating parties make use of a neutral third party to assist them in reconciling differences and in coming to an agreement".

Tydens bemiddeling word die proses, maar nie die uitslag van die proses nie, deur 'n derde party beheer (Pienaar, 1997:21). Finnemore en Van der Merwe (1996:202) som die funksies van die bemiddelaar soos volg op en veronderstel dat:

- hy geen besluitnemingsbevoegdheid het nie;
- hy geen belang by beide partye het nie; en
- hy hoofsaaklik optree as 'n fasiliteerder vir kommunikasie en geskilbeslegting.

Die navorser is egter van mening dat die tipe geskil, die omstandighede wat tydens die geskil heers en die effek wat die geskil op die onderneming het, bepalend sal wees van of bemiddeling 'n suksesvolle uitkoms sal lewer al dan nie. Die partye se doelmatigheid om die geskil te besleg, sal bepalend wees van hoe suksesvol die bemiddelaar in sy pogings is om die partye tot 'n skikking te bring. Bendix (1996:487) is ook van mening dat die intensiteitsvlak en beginsels in die konflik, bydraende faktore is in suksesvolle geskilbeslegting tydens bemiddeling.

- **Arbitrasie as geskilbeslegtingsmeganisme**

Pienaar (1997:21) beskryf arbitrasie deur dit teenoor gedingvoering te stel, as hy sê dat die kritieke verskil tussen gedingvoering en arbitrasie die uitkoms of resultaat van die proses is, waar gedingvoering tot gevolg het, dat 'n besluit deur 'n buite-party afgedwing word en afgelei is suiwer by wyse van getuienislewering, en dit volgens die skrywer benadruk die bestaande wanbalans van mag, terwyl arbitrasie die soeke na oplossings vir werklike probleme is deur die ondersteuning van alle partye betrokke.

Bendix (1996:487) omskryf arbitrasie deur te verwys na die volgende drie eienskappe.

- 'n Derde party tree as skeidsregter op.

- Die skeidsregter tree aktief tussen beide partye op en vervul die rol van besluitnemer.
- Die skikkingsbesluit wat die arbiter vasstel, sal bindend wees op beide partye.

Finnemore en Van der Merwe (1996:204) voeg by, dat die partye in effek die reg op verdere onderhandeling opskort, ter wille van arbitrasie en vasstelling van die skikkingsbevel wat bindend is op albei die strydende partye.

Arbitrasie is dus die soeke na 'n definitiewe oplossing tot die probleem en spreek die oorsake eerder as die simptome van die probleem aan. Arbitrasie erken dat daar 'n arbeidsverhouding bestaan, selfs na afloop van die beslegte geskil.

'n Nuwe benadering tot geskilbeslegting, volgens Albertyn (in Grawitzky, 1997:6), is om van gereelde besoeke van 'n arbiter gebruik te maak om klein geskille van dissiplinêre gevalle, interpretasie van ooreenkomste, ensovoorts te besleg. Die skrywer is van mening, dat alhoewel die proses nog nie baie algemeen in Kanada gebruik is nie, dit oorweging behoort te geniet, mits die werknemers en werkgewer daartoe instem.

Die navorser is van mening dat arbitrasie as geskilbeslegtingsmeganisme spoediger rendemente as die arbeidshowe sal lewer, maar daar is ook inherente nadele. Tipiese probleme is die finaliteit van arbitrasie deurdat dit nie 'n verlengstuk van die onderhandelingsproses is nie, maar alles tot stilstand bring. Die onderhandelaars het in die proses nie suksesvol tot 'n ooreenkoms gekom nie, maar word gedwing deur 'n buitestaander se besluit. Arbitrasie bly egter, nieteenstaande al die nadele, 'n effektiewe alternatief tot 'n staking/uitsluiting.

2.3 PERSONEELVERMINDERING AS OPERASIONELE VEREISTE EN BEDRYFSRASIONAAL

Sonder om te diep te delf in die filosofie van of personeelvermindering geregverdig is al dan nie, is dit noodsaaklik om die kompeterende eise van 'n onderneming, naamlik die operasionele vereistes en bedryfsrasionaal, te ondersoek.

Brassey *et al.* (1987:89) belig dié begrippe soos volg:

- Eerstens die operasionele vereiste. Werkgewers verminder nie werknemers omdat hulle die werknemers van hul werk wil skei nie. Geen werkgever is so harteloos nie. Die werkgewers verminder personeel om hul loonrekening te verminder en om verliese te kan sny of om hulle winste te verbeter en sien personeelvermindering as die enigste uitweg om dit te doen.
- Tweedens kan die bedryfsrasionaal soos volg saamgevat word. Indien die werkgever nie kort-tyd, vroeë aftrede, 'n oortydverbod, onbetaalde verlof, salaris- en loonvermindering, of loonvasstellings/vrystellings word nie toegestaan/ geïmplementeer nie, het hy geen bedryfsrasionaal waaragter hy kan skuil nie, aangesien die stappe juis 'n drastiese stap soos personeelvermindering vermy. Die LIFO (laaste-in-eerste-uit) beginsel reflekteer erkenning vir werksekuriteit wat met tyd verwerf word en bevoordeel die werknemers met die meeste ondervinding. Die werkgever daarenteen, is daarop ingestel om selektering op die basis van die werknemer se "vermoë om te kan produseer" te skoei, wat 'n bedryfsrasionaal is.

Ontslag van werknemers op grond van "operasionele vereistes" het sy oorsprong te danke aan Deel II van die Internasionale Arbeidsorganisasie (IAO) Artikel 4 en Deel III van Konvensie no. 158 (Poolman, 1988:191-194). Dit blyk hieruit dat ontslag voortspruitend uit redes soos ekonomiese, tegnologiese, strukturele of soortgelyke redes, operasioneel van aard is.

Daar moet gelet word dat die Wet op Arbeidsverhoudinge nie na “operasionele vereistes” verwys nie, maar na “bedryfsvereistes” wanneer die begrip gedefinieer word. Weens die algemene gebruiksterm van “operasionele vereistes” in die algemene spreektaal en literatuur, word beide die begrippe gebruik om dieselfde betekenis te weerspieël en sal die een na die ander verwys en omgekeerd, vir doeleindes van die studie.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge, (SA, 1995:190) definieer “operasionele vereistes” as die vereistes gegrond op die ekonomiese tegnologiese, strukturele of soortgelyke behoeftes van ‘n werkgewer. Hoofstuk VIII van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Artikel 189, verwys spesifiek na ontslagte wat op operasionele vereistes gebaseer is, en sit dan die prosedures wat gevolg moet word met personeelvermindering, uiteen. (SA, 1995:172). Bylae 8 van bogenoemde Wet, onder die hoof “Goeie Praktykskode: Ontslag,” subhoof 2. “Billike redes vir ontslag”, erken die Wet die Ontslag as regverdigbaar in Artikel 2(2) “Hierdie Wet erken drie gronde waarop diensbeëindiging regtens geregverdig is. Hulle is: die gedrag van die werknemer, die geskiktheid of bekwaamheid van die werknemer en die bedryfsvereistes van die werkgewer se besigheid.” (SA, 1995:250.)

Die onus rus dus vierkantig op die werkgewer om die operasionele noodsaaklikheid en bedryfsrasionaal met sy personeelvermindering te bewys, sou dit deur die Nywerheidshof getoets word. Hierby sal die prosedure met personeelvermindering ook bevraagteken word en sal objektiewe kriteria, wat eie aan die bedryf is, gebruik word om billikheid en regverdigheid te laat geskied.

2.4 BELANGEGROEPE

Soos reeds in die voorafgaande hoofstuk aangedui is, bestaan daar hoofsaaklik drie belangegroepe/deelnemers/partye in die interaksieproses van arbeidsverhoudinge, naamlik:

- die werkgewer en sy verteenwoordigers;
- die werknemers en sy verteenwoordigers; en
- die staat en verwante gespesialiseerde ondernemings. (Sien Moolman, 1996:56 en Dunlop, 1958:7.)

Slabbert (1994:6) bevestig ook die verhouding en voeg by dat die verhouding nie alleen kenmerke van interafhanklikheid toon nie, maar ook beïnvloed word deur gebeure binne en buite die onderneming, asook dat:

- intergroepverhoudinge die kern vorm van die arbeidsverhouding;
- konflik inherent is aan die werkgewer-werknemer verhouding; en
- die doelwit met arbeidsverhoudinge die verkryging van “arbeidsvrede” is ten einde ekonomiese groei te bevorder.

In die praktyk is die elemente soos hierbo uiteengesit, 'n werklikheid, waar veral die werknemer en werkgewer in 'n direkte verhouding tot mekaar staan.

2.4.1 DIE WERKGEWER EN SY PLIGTE

Moolman (1993:14) sien die werkgewer “... as 'n persoon wat aan die bestuur van 'n onderneming staan en wat werknemers in diens neem om vir hom/haar te werk”.

In die praktyk is die werkgewer soms ook die werknemer, maar word onderskei van die werknemer, slegs in soverre dit sy gesagsposisie betref. Van Jaarsveld en Van Eck (1992:55) omskryf die werkgewer soos volg: “'n Werkgewer is die persoon of instansie wat ingevolge 'n dienskontrak gesag voer oor 'n werknemer wat sy dienste vir 'n tydperk teen vergoeding tot beskikking van die werkgewer stel.”

Uit bogenoemde blyk dit dat daar 'n paar elemente teenwoordig is by die omskrywing van 'n werkgewer, naamlik dat -

- daar 'n gesagsverhouding moet bestaan, en
- daar 'n dienskontrak teenwoordig moet wees, hetsy uitdruklik, stilswyend, deur vergoeding of deur werkverskaffing.

Volgens Bendix (1996:116) het die werkgewer die volgende verpligtinge, naamlik om -

- die werknemer te vergoed;
- 'n veilige en gesonde werksomgewing te voorsien;
- werk te verskaf;
- werk wat verbandhoudend is met die werknemer se status, te laat verrig en waarvoor hy in diens geneem is; en
- nie die dienste van 'n werknemer aan 'n derde party te kontrakteer sonder sy toestemming nie.

Slabbert (1996:15-16) verwys egter na 'n breër lys van verpligtinge wat onder andere die volgende bevat: prosedures, dissiplinêre optrede, diensbeëindiging, diensvoorwaardes, hofuitsprake, verteenwoordiging, erkenning, diskriminasie, en nog meer.

Die verpligtinge van een party vorm die regte van die ander. Die skrywer is egter van mening dat in die praktyk die regte en pligte die basis vorm van die verhouding tussen die twee partye.

2.4.2 DIE WERKNEMER EN SY REGTE

Volgens Slabbert (1994:1) is die werknemer een van die belangrikste produksiefaktore. Hy is van mening dat werknemers ("mense") binne 'n onderneming die bepalende faktor is ten opsigte van die ander produksiefaktore soos grondstowwe en tegnologie aangewend word. Dit bepaal hoe goed of hoe swak die aanwending is.

Drucker (1965:12) bevestig ook die siening as hy sê: "The 'resources' capable of enlargement can only be human resources. All other resources stand under the laws of mechanics. They can be better utilised or worse utilised, but they never have an output greater than the sum of inputs."

Die optimale benutting van die werknemer as produksiefaktor, tesame met die ander produksiefaktore, sal ekonomiese waardetoevoeging vir die onderneming tot gevolg hê.

Rekenskap moet ook aan werknemerregte gegee word. Die IAO identifiseer ses werknemerregte, naamlik:

- die reg om te werk,
- die reg om te assosieer,
- die reg op kollektiewe bedinging,
- die reg om arbeid te weerhou,
- die reg tot beskerming, en
- die reg op ontwikkeling. (Reese, 1983:31.)

Slabbert (1996:8-11) bevestig ook die regte. Moolman (1993:14) omskryf die werknemer: "... as die persoon wat sy energie, potensiaal, ondervinding en verwerfde kwalifikasies tot die beskikking van die werkgever stel en aan die werkgever 'n diens moet verrig ooreenkomstig die voorwaardes soos vervat in die ooreengekome dienskontrak".

Daar word dus van die werknemer verwag om dienste te verrig in belang van die onderneming en te strewe na die bereiking van ondernemingsdoelwitte.

2.4.3 DIE STAAT

Met die promulgering van die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 1995:i) het die opsteller die volgende doelwitte gestel, naamlik om -

- uitvoering te gee aan Artikel 27 van die Grondwet van Suid-Afrika;
- die organisasieregte van vakbonde te reguleer;
- kollektiewe bedinging te bevorder en te fasiliteer;
- uitsluitings en stakingsregte te reguleer in ooreenstemming met die Grondwet;
- werknemerdeelname te bevorder deur deelname aan die besluitnemingsproses met die skepping van werkplekforums;
- eenvoudige geskilbeslegtingsprosedures deur statutêre versoenings, mediasie en arbitrasie toe te pas, asook deur onafhanklike alternatiewe geskilbeslegtings-instansies wat vir die doel geakkrediteer word;
- onafhanklike arbeids- en appèlhowe met eksklusiewe jurisdiksie te nader om besluite rondom dié Wet te neem;
- voorsiening te maak vir vereenvoudigde registrasieprosedures vir vakbonde en werkgewersorganisasies asook regulasies te voorsien ter versekering van die demokratiese praktyke en goeie finansiële beheer;
- uitvoering te gee aan die volkeregtelike verpligtinge van die Republiek met betrekking tot arbeidsverhoudinge;
- wetgewing te herroep en te verander met betrekking tot arbeidsverhoudinge; en
- vir toevallige sake voorsiening te maak.

Salamon (1987:227-240) identifiseer die volgende rolle van die staat -

- Wetgewer.
- Versoener.
- Reguleerder.
- Adviseur.
- Werkgewer.

Finnermore en Van der Merwe (1996:138) is van mening dat die sleutelfaktore wat die staat in die wetgewing aanspreek, die volgende is -

- Die bevordering van gesentraliseerde bedinging.
- Die bevordering van werknemerdeelname in die werkplek.
- 'n Hoë aksent op konflikbeslegting.

Die skrywer is van mening dat die staat sy plig as reguleerder van die arbeidsverhoudinge moontlik maak deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995). Die mening word uitgespreek, veral as dit gemeet word teen Bendix (1996:107) se beginsel naamlik dat arbeidswetgewing in die eerste plek die beskerming van werknemers moet verseker. Dit is dus die staat se plig om die minimum voorwaardes en pligte deur wette af te dwing, onder andere wat 'n veilige en gesonde werksmag insluit.

Dit is verder ook die staat se plig om arbeidswetgewing te voorsien waar 'n vrywillige sisteem die raamwerk bied om kollektiewe bedinging te bedryf.

2.5 INTERNASIONALE ARBEIDSORGANISASIE-PERSPEKTIEWE (IAO)

Die Internasionale Arbeidsorganisasie of kortliks, die IAO, is in 1919 gestig. Die organisasie het as hoofsaak die daarstelling van internasionale arbeidstandaarde deur middel van konvensies en aanbevelings wat deur lede lande geïmplementeer moet word (Bendix, 1996:108). Indien 'n lidland nie die beginsels nakom nie, word hy onder sensuur geplaas en nie-lede word deur lidlande aangespreek.

Suid-Afrika is na sy skorsing van etlike jare as gevolg van 'apartheid', weer in 1994 tot die IAO toegelaat. Alle arbeidswetgewing, beleid en praktyke moet gemeet word teen die standaarde van die IAO. Die IAO maak aanbevelings en vaardig konvensies uit waaraan alle lidlande moet voldoen. Die aanbevelings en

konvensies stel die minimum owerheidstandaarde voor, wat reeds deur die Wet op Arbeidsverhoudinge erken en ondervang is.

2.6 SUBSTANTIEWE BILLIKHEID EN PROSEDURELE BILLIKHEID

In enige vorm van ontslag word substantiewe billikheid as regverdigmaking vir die beëindiging van die dienskontrak vereis. Poolman (1985:33) onderskei soos volg tussen substantiewe en prosedurele reëls.

Substantiewe reëls dek die detail wat nodig is om uitvoering te gee aan die ses basiese elemente van arbeidsverhoudinge. Prosedurele reëls het betrekking op die vraag hoe op die substantiewe reëls besluit is, insluitende wie die mag het om substantiewe reëls neer te lê, asook deur watter administratiewe instansie. Die ses basiese elemente waarna in die aanhaling verwys word, is -

- die reg om te werk,
- die reg om te assosieer,
- die reg om kollektief te beding,
- die reg om arbeid te weerhou,
- die reg op beskerming, en
- die reg op ontwikkeling.

Prosedurele billikheid is dus die middel waardeur substantiewe billikheid bepaal word en is interafhanklik vir die versekering van 'n billike resultaat. Die skrywer is verder van mening dat prosedurele billikheid op twee doelwitte in die besluitnemingsproses fikseer:

- (a) Akkuraatheid, objektiwiteit en effektiwiteit ... resultate. Die klem is op 'n proses wat sal verseker dat 'n billike en redelike besluit van 'n akkurate omstandigheid afgelei word.

- (b) Proseswaardes moet gemanifesteer word as voorkeur vir die eerbiediging van die waardigheid en eerbaarheid van die individu, bo die vereiste vir prosedurele nakoming ... (Poolman, 1985:58).

Le Roux en Van Niekerk (1994:7) is van mening dat beide die Engelse reg, die IAO en die reël van natuurlike beregtiging, instrumenteel is in die beïnvloeding van die Nywerheidshof in Suid-Afrika om prosedurele billikheid vir ontslag te vereis. Wanneer gekyk word na die prosedures wat deur die Nywerheidshof neergelê is, is dit duidelik dat laasgenoemde onderneming streng standarde instel wat ontslagte weens operasionele vereistes, gedrag en vermoëns regverdig, aldus die skrywer.

Jordaan en Rycroft (1994:240) bevestig die siening dat werknemers vandag in 'n groot mate prosedurele en substantiewe beskermingsmaatreëls teen personeelvermindering eis, deur personeelverminderingprosedures te onderhandel.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 1995:250) Bylae 8, Artikel 2, "Billike redes vir ontslag", lê die volgende beginsels neer as 'n goeie gedragskode by ontslag -

- "(1) *Ontslag* is onbillik indien dit nie om 'n billike rede en ooreenkomstig 'n billike prosedure geskied nie, selfs al voldoen dit aan enige tydperk van kennisgewing in 'n dienskontrak of wetgewing wat diens reël. Die billikheid, al dan nie, van die rede vir *ontslag* word bepaal aan die hand van die feite van die saak en die geskiktheid van *ontslag* as straf. Die billikheid, al dan nie van die prosedure, word bepaal aan die hand van die riglyne hieronder uiteengesit.
- (2) *Hierdie Wet* erken drie gronde waarop diensbeëindiging regtens geregverdig is. Hulle is: die gedrag van die *werknemer*, die geskiktheid of bekwaamheid van die *werknemer* en die *bedryfsvereistes* van die werkgewer se besigheid."

Artikel 188 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 1995:171) - "Ander gevalle van onbillike ontslag" - stel dit wyer:

“1. 'n *Ontslag* wat nie outomaties onbillik is nie, is onbillik indien die werkgewer in gebreke bly om te bewys -

(a) dat die rede vir *ontslag* 'n billike rede is -

(i) wat verband hou met die *werknemer* se gedrag, geskiktheid of bekwaamheid; of

(ii) wat gegrond is op die werkgewer se *bedryfsvereistes*; en

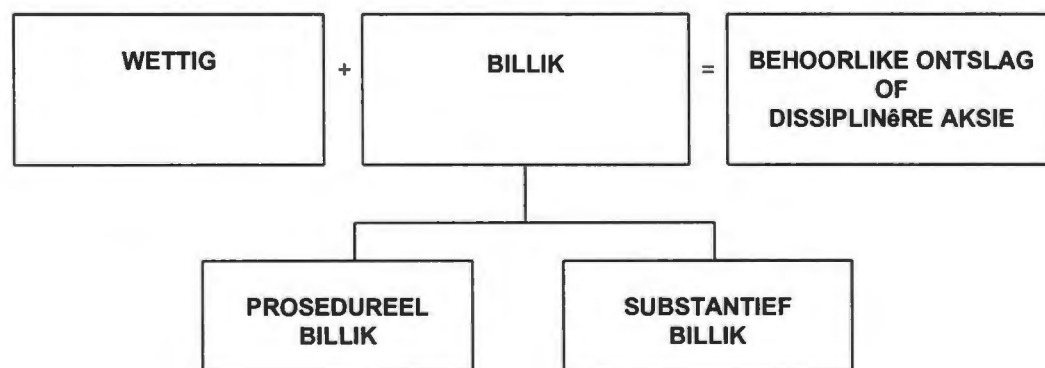
(b) dat die *ontslag* gedoen is ooreenkomstig 'n billike prosedure.”

Artikel 188, Subartikel (2) van die Wet op Arbeidsverhoudinge, kruisverwys dan ook na Bylae 8 van die Wet vir die bepaling van regverdigheid al dan nie vir die rede van ontslag, nieteenstaande die feit dat 'n billike prosedure gevolg is. Die inhoud van die goeie praktykskode tydens ontslagte is reeds in 'n voorafgaande paragraaf aangehaal.

Indien die werkgewer nie kan bewys dat sy rede vir ontslag suiwer op operasionele vereistes gebaseer is nie, sal die ontslag as onbillik beskou word.

Dalton (aangehaal in Bendix, 1996:365), bied 'n handige figuur om die konsep van prosedurele en substantiewe billikheid aan die hand van goeie arbeidsbetrekkinge te verduidelik.

Figuur 5 Die elemente van 'n goeie arbeidsverhoudingebesluit



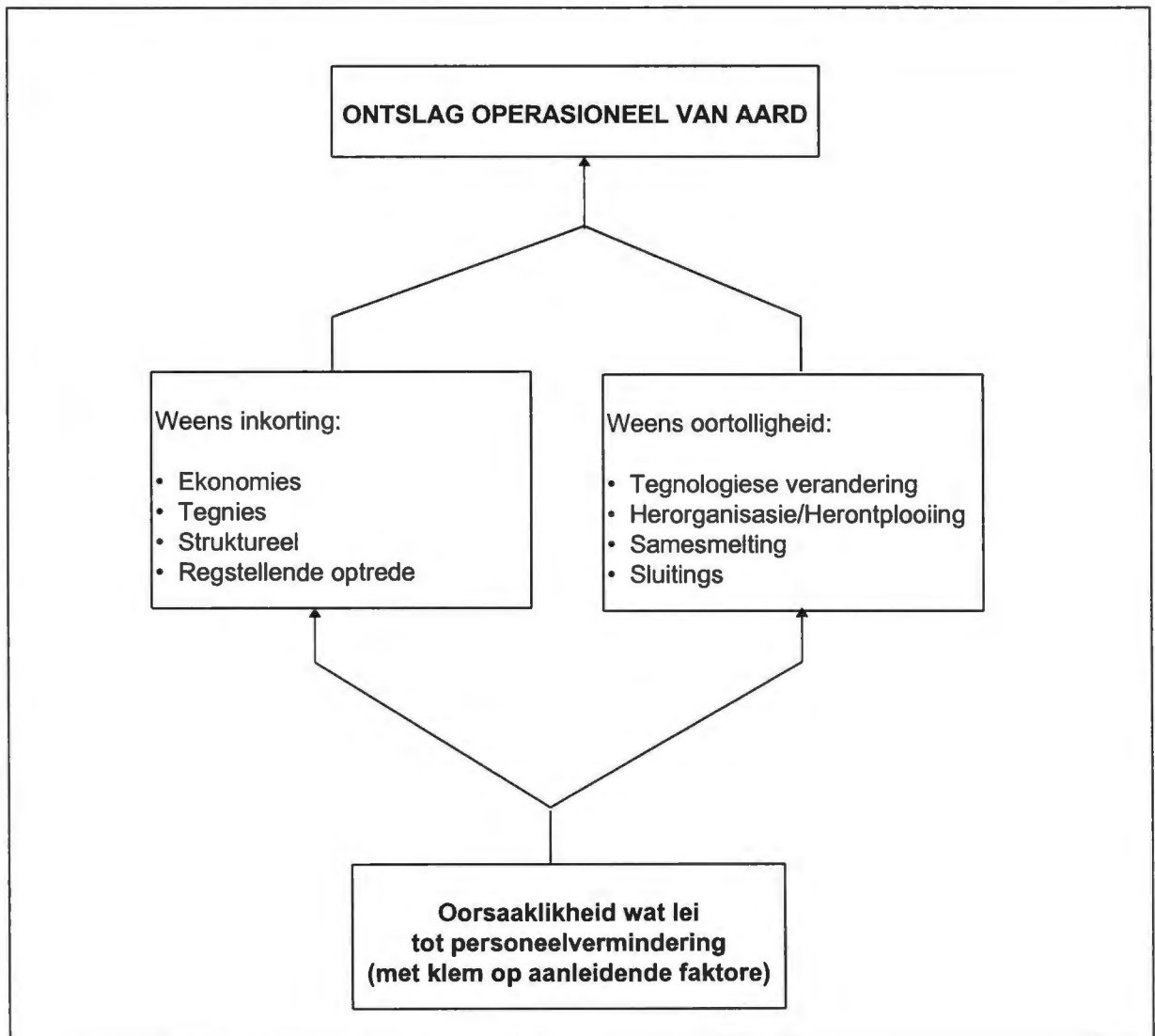
Bron: Bendix (1996:365)

Hierdie figuur bied dus 'n model waarvolgens die werkgewer moet handel wanneer personeelvermindering as alternatief oorweeg word. Spesifieke substantiewe en prosedurele kriteria word in meer detail in die volgende hoofstukke bespreek.

2.7 DIE OORSAKE VAN PERSONEELVERMINDERING

Die oorsaak van personeelvermindering kan onder een of 'n kombinasie van onderstaande omstandighede/toestande genoodsaak word en word skematies in figuur 6 geïllustreer.

Figuur 6 Oorsaak van personeelvermindering



Bron: Eie navorsing

Omdat personeelvermindering 'n ontslagproses is, moet die oorsake noukeurig ontleed word ten einde die noodsaaklikheid van diensbeëindiging te regverdig as billik en regverdig.

Bogenoemde mening word deur Brassey *et al.* (1987:65) gedeel as hulle die werkgewer-werknemer verhouding soos volg beskryf: "This relationship is a mercantile one to the core" en "... money remains the fundamental object."

Le Roux en Van Niekerk (1994:242) beaam die siening wanneer hy dit soos volg stel: "It was initially clearly established that as a general rule, the court would not interfere in an employer's decision to retrench, provided that the court was satisfied that an acceptable reason for the retrenchment existed and that the decision was bona fide." Die werkgewer se motief moet dus bo verdenking wees, wat insluit die viktimisasie en inmenging met vryheid van assosiasie soos om van vakbondlede ontslae te raak deur middel van personeelvermindering.

Brassey *et al.* (1987:65) is verder van mening dat: "Financial gain, then, is the mainspring of the employment relationship, ..." Dié sienswyse word dan ook as uitgangspunt deur die wetgewer gebruik, naamlik die vryemarkstelsel waar operasionele vereistes as wettige steunpilaar vir 'n wettige ontslag geld.

Die navorser is van mening dat operasionele vereistes inderdaad die beweegrede is vir werkgewers om personeelvermindering te bewerkstellig; veral wanneer die konsekwensies en traumatiese gevolge in ag geneem word, is so 'n besluit nie 'n ligtelike besluit wat op die ingewing van die oomblik ontstaan nie. Dit ontstaan as gevolg van die teenwoordigheid van sekere omstandighede en/of toestande in die bedryf van die onderneming.

Daar moet dus een van die onderstaande oorsaaklike elemente vervat wees in die werkgewer se personeelverminderingsbesluit, om die diens van sy werknemer te beëindig. Elk van die elemente word vervolgens onderskeidelik bespreek.

2.7.1 EKONOMIESE NOODSAAKLIKHEID (RASIONAAL) VIR PERSONEEL-VERMINDERING

In enige vryemarkstelsel waar die winsgewendheid van 'n onderneming sy voortbestaan bepaal, sal alle insetkoste ondersoek word. Een van die kostekomponente bekend as "vastekoste", is die arbeidsinsetkoste wat verminder kan word om winsgewendheid te verhoog.

Volgens Nel en Van Rooyen (1989:231) is die ekonomiese klimaat gewoonlik verantwoordelik vir 'n baie hoë aantal personeelverminderinge wat veral voorkom met 'n sikliese afswaai in ekonomiese bedrywigheide. 'n Ekonomiese resessie word gewoonlik deur ondernemers beskou as die mees gepaste oomblik vir die rasionalisasie en konsolidasie van produksiemetodes. Die tendens in dié omstandighede staan bekend as "kapitaalintensivering" en behels die gebruik van gesofistikeerde tegnologie om kostes te besnoei, aldus die skrywer.

Robbins en Pierce (1992:287) gebruik die uitdrukkings "herstrukturering" en "downscoping" en omskryf laasgenoemde as 'n term wat aandui dat die klem deur die onderneming op koste- en batevermindering val, as 'n metode om die toestand verantwoordelik vir die finansiële afswaai, te minimiseer. Ten einde die onderneming wat met 'n afname in winsgewendheid gekonfronteer is, om te swaai deur die stabilisering van sy prosesse en die herstel van winsgewendheid, vereis meestal streng kostebeperkende maatstawwe. Die resultaat hiervan is 'n terugkeer na segmente binne die onderneming waar vooruitsigte beter marges voorspel. Hierdie omstandighede word volgens die skrywer in 'n groot aantal ondernemings ondervind, naamlik dat personeelvermindering een of ander tyd voor sy omkeer- of herstelfase beskryf is as 'n strategies beplande bestuursgeïnisieerde omkeerproses.

Navorsing wat gedoen is aangaande die omkeerproses van ondernemings, het die volgende bevindings getoon, naamlik dat:

- een stel navorsers die begrip personeelvermindering gebruik as 'n algemene term wat deur ondernemings gebruik word om 'n potensiële ekonomiese opswaai aan te dui;
- in kontras met die eerste stel navorsers, die tweede groep personeelverminderingsaktiwiteite beskryf as slegs 'n tegniek of 'n komponent van 'n korttermyn operasionele plan;
- in beide bogenoemde gevalle, navorsers in die algemeen faal om personeelvermindering operasioneel te definieer as 'n integrale deel van die omswaaiproses en om 'n sistematiese waardebevestiging te maak van sy bruikbaarheid as fasiliteerder in die onderneming se herstelproses; en
- navorsers eerder op die “recovery response” fokus wat op die personeelvermindering volg, met uitsluiting van laasgenoemde as 'n noodsaaklike stap in die omkeerproses van die onderneming se ekonomiese bestaan.
- Die gevolgtrekking waartoe die skrywers kom, is dat die metodologieë in empiriese studies faal om personeelvermindering operasioneel as 'n integrale komponent van ondernemingsherstel te weerspieël. Tweedens, dat verandering slegs tussen twee punte, te wete die swakste jaar van prestasie en die jaar waar doelwitvlakke bereik word, geanaliseer is. Indien dit op dié wyse gehanteer word, sal die impak van personeelvermindering onafskeidbaar wees van die impak wat dit op die herstel-tot-groei strategie mag hê, wat gewoonlik volg na personeelvermindering in die algehele omkeerproses. (Robbins en Pearce, 1992:287.)

Die navorser is van mening dat die bevindinge 'n aanduiding is dat navorsers nie 'n holistiese benadering volg ten einde die oorsake, die posisie voor, en die posisie na die omkeerproses te bestudeer nie. In die praktyk word die proses merendeels

vanuit 'n finansiële of kosteperspektief nagevors, sonder om na mannekragsyfers en na die proses te kyk.

Ekonomiese oorwegings vir personeelvermindering ontstaan hoofsaaklik as gevolg van 'n afname in produksie en/of die vraag na goedere en dienste, gepaardgaande met 'n moontlike grootskaalse verhoging in arbeidskoste (Nel en Van Rooyen, 1989:232).

Salamon (1987:536) is van mening, dat die afname in die mededingendheid van 'n onderneming nie alleen weens swak bestuur nie, maar ook weens 'n tekort aan kapitaalinvestering, nuwe tegnologie as gevolg van beperkende praktyke, of hoë lone vir werknemers is. 'n Afname in verkope en ekonomiese aktiwiteite kan deur 'n onderneming ondervind word in beide 'n oplewing en 'n resessie, as gevolg van die nie-mededingendheid in terme van prys of kwaliteit (Salamon, 1987:536).

Dit is dan ook Artikel 16(3) van die Wet op Arbeidsverhoudinge (SA, 1995:13), wat van belang is by die "Openbaarmaking van inligting" en wat soos volg lees: "Behoudens subartikel (5), wanneer 'n werkgewer met 'n verteenwoordigende vakbond oorleg pleeg of beding, moet die werkgewer alle tersaaklike inligting aan die verteenwoordigende vakbond openbaar maak wat die verteenwoordigende vakbond in staat sal stel om doeltreffend by oorlegpleging of kollektiewe bedinging betrokke te raak." Jordaan en Rycroft (1994:251) voeg dan by dat 'n werkgewer, wanneer ekonomiese beweegredes vir personeelvermindering gebruik word, sy goeie trou kan laat blyk deur sy bereidwilligheid om sy finansiële posisie te openbaar en daardeur sy besluit motiveer.

In teenstelling met hierdie siening, is daar die stelling van Artikel 16(5) van die Wet op Arbeidsverhoudinge, wat beperkings plaas op bekendmaking van inligting en wat die volgende insluit.

- Inligting wat wetlike bevoorregte inligting is.

- Inligting wat, as dit bekend gemaak word, enige verbod in terme van 'n hofbevel of wet verbreek.
- Indien konfidentiële wetgewing bekend gemaak word, dit 'n beperkte skade aan die werknemer en werkgever veroorsaak.
- Die bepaling dat private persoonlike inligting verbandhoudend met 'n werknemer, tensy hy instem, nie bekend gemaak mag word nie (SA, 1995:13).

Die navorser is van mening dat beide die omstandighede wat in die makro- en mikro-omgewings ontstaan, bydraend is tot die besluit om personeel te verminder.

2.7.2 TECHNOLOGIESE VERNUWING

Tegnologiese vernuwing kan verskeie vorms aanneem. Een voorbeeld hiervan is die meganisasie van 'n bedryf. Jordaan en Rycroft (1994:251) illustreer die verskynsel dat die "... verandering na vragbehouering in die sewentigerjare daartoe gelei het dat die aantal dokwerknemers aan die Kaapstadse hawe van ongeveer 2 000 tot 400 verminder is". Die persoonlike rekenaar is 'n ander voorbeeld waar die meganisasie van die administratiewe funksie binne 'n onderneming personeelgetalle aansienlik verminder het.

Dit is interessant om op te merk dat Jordaan en Rycroft (1994:251) die volgende stelling maak, naamlik dat oortolligheid die resultaat is van investeringsbesluite wat geneem is deur die bestuur van 'n onderneming. Alhoewel bestuur se besluit 'n geforseerde besluit is deur mededinging deur investering in nuwe tegnologie, kan hy nogtans 'n groot mate van diskresie uitoefen rakende die investeringsbesluit. Alhoewel die tweede gedeelte van die stelling groot implikasies vir die proses van personeelvermindering inhou - wat elders bespreek sal word - moet daar met meer aandag na die eerste gedeelte van die stelling gekyk word.

Volgens die navorser is die feit dat personeelvermindering hier geantisipeer, beplan en voorbedag is en die pos onherroeplik afgeskaf word, tegnologiese vernuwing die mees omstrede vorm van personeelvermindering maak.

Le Roux en Van Niekerk (1994:241) bevestig die siening "... according to the court, ... in a case of redundancy the employer has a greater duty to assist an employee. This is occasioned by the fact that it is the employer's action which causes the redundancy and that the employer is in control of the timing of events". Uit bogenoemde is dit duidelik die bestuur van 'n onderneming wat tegnologiese veranderinge inisieer.

Tegnologiese vernuwing wat in die onderneming gestel word, affekteer ook die werkverhouding. Dit maak bestaande poste tot niet of vereis dat werknemers aanpas om nuwe tegnologie te bedryf. Le Roux en Van Niekerk (1994:235) wys daarop, dat tegnologiese verandering in die onderneming veranderinge in die terme en voorwaardes van die dienskontrak tot gevolg het. Dit affekteer dus die werkgewer-werknemer verhouding.

Die Nywerheidshof plaas dus 'n groter onus op die werkgewer vir die heropleiding van die werknemer of, indien nie aanvaar deur die werknemer, 'n skeidingspakket aan te bied as alternatief. Die skeidingspakket mag groter wees as dié wat normaalweg weens ekonomiese redes aangebied word, omdat die onderneming nie voortbestaans-probleme ervaar nie.

Salamon (1987:536) gebruik die voorbeeld waar 'n rekenaargebaseerde instrumentasie vir 'n masjien geïmplementeer word, wat nie alleen verminderde mannekrag nodig nie, maar ook 'n veranderde nuwe tipe vaardigheid vereis. Dit is dan ook in dié geval waar die werknemer nie in staat daartoe is of die vermoë besit om die nuwe vaardigheid aan te leer nie, dat hy as oortollig beskou word.

'n Ander vorm van tegnologiese vernuwing wat beleef kan word, is die ontwikkeling van nuwe produkte deur tegnologie, byvoorbeeld die vervanging van natuurlike

materiale met “nylon” wat van sintetiese stowwe vervaardig is. Dit het tot gevolg dat die onderneming wat natuurlike produkte produseer, ‘n geweldige terugslag beleef, deur beide verlaagde verkope en prysdruk deur ‘n veranderde en meer kompeterende mark. Ons is almal bewus van hoe die matbedryf beïnvloed is gedurende die tydperk toe sintetiese stowwe direk daarmee begin meeding het.

Gill (1985:17) se siening van tegnologiese vernuwing, is onder andere dat:

- die insluiting van mikro-elektronika in die produkte veroorsaak ‘n korter lewensiklus van ‘n produk veroorsaak, wat op sy beurt ‘n meer buigsame produksie- en bemarkingsplan vereis. Dit beaam die punt wat deur Salamon (1987) gemaak is, naamlik dat mannekragebeplanning baie noukeurig gedoen moet word; en
- daar ‘n diversifikasie in ondernemings plaasvind na meer meganiese en elektroniese aktiwiteite om oorbemanning en winsgewendheid te verhoog deur netwerke van klein hoogsgespesialiseerde ondernemings is.

In die praktyk lei tegnologiese vernuwing tot besliste oortolligheid van poste, wat groter en verrykender gevolge vir die posbekleër inhou, aangesien sy dienste gladnie meer benodig word nie. Dit mag wees dat herplasings en heropleiding sy lot veel ligter sal maak, maar indien nie, sal hy beslis werkloosheid in die gesig staar.

2.7.3 HERORGANISASIE EN HER-INGENIEURSWESE (HER-ONTWERP) VAN ONDERNEMINGS

Vir doeleindes van die bespreking word “Re-engineering” ook onder die opskrif bespreek. Volgens die Collins woordeboek (McLeod, 1986:280), is “Engineering” die professionele toepassing van wetenskaplike beginsels in die ontwerp,

konstruksie en onderhoud van masjiene, ensovoorts. Her-ingenieurswese verwys na die herontwerp of herkonstruktuering van werksprosesse.

'n Groot aantal ondernemings is vandag besig met die transformasie van hul werksplekke. Die organisasie van werk volgens hierdie proses, is ook bekend as "prosesvernuwing; horisontale organisasiestrukturering; om die onderneming op sy sy te draai".

Ander terme wat ook sinoniem gebruik word met her-ingenieurswese, is "Downsizing" of "Rightsizing". Gedurende die laaste dekade het ondernemings in die VSA meer as 6 miljoen poste tot niet gemaak; met 3 100 poste per dag in die eerste kwartaal van 1993 deur groot ondernemings (Dubrin, 1996:v). Die grootste aantal van die poste het in die middelbestuursgroep voorgekom.

Daar is reeds etlike jare gelede voorspel dat die tradisionele werk en werkplek soos wat ons dit ken, drasties gaan verander. Die proses is reeds besig om plaas te vind. Voorbeelde hiervan was die voorspelling dat robotte die plek van mense sal inneem en dat min of geen mense op die werkvloer sal wees nie. 'n Ander voorspelling wat wel bewaarheid is, is die ingebruikstelling van inligtingstegnologie. Nog 'n faktor wat bewaarheid is en wat die onderwerp aanraak, is wêreld-mededinging en die effek daarvan op die werkplek.

Waar beter produkte en dienste op die mees mededingende wyse geproduseer moet word, is die tradisionele verdeling van werk vanaf funksionele departemente besig om te verander na sleutelprosesse, projekte of aktiwiteite, soos die bediening van kliënte. (Dubrin, 1996:1.)

'n Verdere verwikkeling wat herorganisasie van ondernemings tot gevolg het, is die ontwikkeling van omvattende strategieë en tegnieke om die kwaliteit van goedere en dienste te verbeter. Die rede hiervoor, is die oopstelling van ekonomieë en die gevolglike internasionale mededinging. Die SABS (Suid-Afrikaanse Buro van Standaarde) se kwaliteitskodering en programme is sprekende voorbeelde van

organisatoriese funksies wat ondernemings implementeer en slaafs navolg. Indien ondernemings hulle fokus wil plaas op kwaliteit, is die herorganisasie, herontwerp en gevolglike afskaffing van personeel 'n logiese uitvloeisel.

Salamon (1987:537) is van mening dat herorganisasie van werksituasies die oorsaak van personeelvermindering is en dat dit onderneem word met die doel om bestaande toerusting en mannekrag meer doeltreffend te benut en terselfdertyd kostebesnoeiings teweeg te bring. Die skrywer gaan verder en sê dat herorganisasies merendeels geassosieer word met samesmeltings, rasionaliseringspogings of die instelling van produktiwiteitsooreenkomste.

2.7.4 VERKOPE, OORNAME, SAMESMELTINGS EN SLUITINGS

Met die verkoop of aankoop, oorname en samesmelting van ondernemings, word die bestaande werksmag se funksies beïnvloed. Die rede hiervoor kan legio wees. 'n Voorbeeld hiervan, is die bestaan van 'n mannekragfunksie wat gedupliseer word, die betaalkantoor, die ingenieursafdeling, die navorsingsafdeling en/of finansiële afdeling. Vervaardigingsfunksies kan ook in gedrang kom waar duplisering voorkom.

Wanneer daar in die literatuur gelees word van “vriendelike” of “hostile” aankope, is die indruk dat dit die emosie vestig waarbinne die oorname, aankope of samesmelting plaasvind. Dit is egter nie die geval nie; dit beskryf slegs die houdings van die onderhandelingspanne eerder as van die werksmag, aldus Cartwright en Cooper (1992:31). Volgens die skrywer is daar slegs 'n semantiese verskil in die gees waarbinne enige oorname/samesmelting of verkope/aankope plaasvind, aangesien die genoemde vorms aansienlike onderskeid skep binne die werksmag.

Samesmeltings en aankope van ondernemings verskil van enige ander prosesse wat betref organisasieverandering. Drie aspekte kan hier geïdentifiseer word,

naamlik: die spoed van verandering, die skaal van verandering en die kritieke massa wat die onbekende vir beide verteenwoordig en het die volgende resultate op werknemers se gedrag tot gevolg.

- Samesmeltings en oornames is 'n emosionele gebeurlikheid vir alle werknemers.
- Samesmeltings en oornames skep 'n verwagting van verandering en verhoog kohesie binne ondernemings.
- Die inisieerders van samesmeltings en oornames is, as bestuur, oorversekerd in hulle vermoë en spoed waarmee hulle integrasie kan bewerkstellig.
- Samesmeltings en oornames lei tot onbeplande personeelverliese.
- Samesmeltings en oornames is spanningsvolle gebeurlikhede. (Cartwright en Cooper, 1992:32-35.)

Jordaan en Rycroft (1994:254) illustreer samesmeltings by wyse van twee hofsake, waarvan die eerste dié tussen Young & Another v Lifegro Assurance Ltd was. Die feite in die hofsaak is soos volg.

- Die een maatskappy beëindig al sy dienskontrakte.
- Die ander maatskappy bied 'n nuwe werkaanbod aan die bestaande werknemers.

Die bevinding van die Arbeidsappèlhof was:

- dat geen personeelvermindering plaasgevind het nie omdat die werknemers nie oortollig was nie; en
- "... dat, om te bepaal of die aanbod van alternatiewe betrekkings redelik was, dit nie voldoende is om werkspatrone en -kenmerke gedurende 'n vooruitstrewende

tydperk van die eerste maatskappy met die minder aantreklike vooruitsigte van 'n ander maatskappy te vergelyk nie”.

Die kritiek wat in die hofsaak *Young & Another v Lifegro* geopper is, is teen 'n benadering dat slegs na die finansiële aspekte van die samesmelting gekyk is, sonder om te erken dat die werknemer se belang in sy/haar werk meer omvattend is en sluit ook faktore soos die identiteit en aard van die werkgever in (Jordaan en Rycroft, 1994:254).

Die tweede hofsaak wat as voorbeeld gebruik is, is dié van *SATU v Good Hope Press Group (Pty) Ltd & Another* (1991). Hier bevind die Nywerheidshof, dat wanneer 'n oordrag van eienaarskap of samesmelting van ondernemings plaasvind en waar die werknemers oorgedra word na die nuwe werkgever, 'n aanbod van ononderbroke diens op dieselfde terme en diensvoorwaardes as wat voorheen geniet is, met slegs die identiteit van die werkgever wat verander, sal die wettige diensbeëindiging nie as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou word nie.

Met die sluiting van 'n maatskappy is die motief agter die sluiting van kardinale belang. Dit is veral die 'motief' wat deur die Nywerheidshof gebruik word as toets in personeelvermindering. Een hofsaak wat die motief vir 'n sluiting toets, is dié tussen *SACWU & Others v Toiletpak Manufacturers (Pty) Ltd & Others* (1988) 9 ILJ 295 (NH) op 305 G waartydens die werkgever sy plig om kollektiewe bedinging met SACWU probeer vermy en daardeur hulle skuldig maak aan 'n onbillike arbeidspraktyk.

'n Ander hofsaak is die van *PPWAWU v Kaycroft (Pty) Ltd & Another* (1989) 10 ILJ 272 (IC), waar onder andere die motiewe vir die sluiting van die maatskappy deurdat dit verskuif is na 'n ander gebied bespreek word. Die rede vir die verskuiwing word deur die openbare maatskappy beskou as ekonomies van aard te wees. Die motief word as ongegrond beskou, wat gevolglik weereens as 'n onbillike personeelvermindering vasgestel is.

In die hofsaak SAAWU & Others v Contract Installations (Pty) Ltd, soos aangehaal in Jordaan en Rycroft (1994:255), word die verantwoordelikebeginsel soos volg aangehaal: "... dat, as twee maatskappye 'in mind and management' een en dieselfde is, werknemers wat regtens in diens van een maatskappy is, uit 'n billikheidsoogpunt ook die verantwoordelikheid van die 'sambreelmaatskappy' is".

2.7.5 REGSTELLEDE OPTREDE

Sedert die verkiesingoorwinning wat die ANC-regering aan bewind gestel het, is die regering besig met allerlei vorms van wetgewing wat ten doel het om sosiale beregtiging in die Republiek te bewerkstellig.

Bo en behalwe die staat, is werkgewers ook in die proses om regstellende optrede te implementeer. In 'n saak wat voor die Nywerheidshof gaan dien, is twee senior personeellede van Engen, 'n petroleumaatskappy, afgedank en hul poste is vakant gehou vir regstellende optrede-aanstellings (Anon., 1996a:1).

Die Departement van Arbeid het op 22 Februarie 1996 'n witskrif getiteld "Employment and Occupational Equity" gepubliseer, vir kommentaar, voorlegging en onderhandeling deur NEDLAC (National Economic Development and Labour Council) lede asook ander staats- en nie-staatsinstasies (SA, 1996:2). Die witskrif word gepubliseer in die Staatskoerant met die doel om insette van die publiek te kry ten einde die finale wetgewing daar te stel volgens Van der Merwe (1997).

Volgens die Minister van Arbeid, T.T. Mboweni, is die IAO se Konvensie III ook in die beleid geïntegreer (SA, 1996:2). Konvensie III is getiteld "Convention concerning discrimination in respect of employment and occupation", met die volgende betekenis van "employment" en "occupation":

“... the terms ... include access to vocational training, access to employment and to particular occupations, and terms and conditions of employment”. (Poolman, 1988:180.)

Ten einde die leser 'n geheelbeeld van die witskrif te gee, word 'n bondige samevatting van die indeling van die vyf hoofstukke gegee.

- Die inleiding, wat “employment equity” definieer, die beleidsformuleringsproses uiteensit, en die areas waarop daar gefokus word.
- Hoofstuk 2 handel oor “Employment equity in context”, deur te verwys na die ongelykhede van inkomste en status.
- Hoofstuk 3 verwys na faktore wat aanleiding gee tot ongelykheid by indiensname.
- Hoofstuk 4 handel oor die stappe ter bevordering en bereiking van “Employment equity”.
- Hoofstuk 5 verwys na die institusionele raamwerk wat geskep word, by name die Direktooraat vir Gelyke Geleenthede en die Arbeidsinspektoraat binne die Departement Arbeid. Die Direktooraat sal verantwoordelik wees vir die administrasie van dié stuk wetgewing wanneer dit wet word. (SA, 1996:1-44.)

2.7.5.1 Die doel met regstellende optrede wetgewing

Die doel met die “Employment and Occupational Equity” wetgewing, is om die struktuur en prosedures wat 'n voortsetting en versterking van vooroordele bevorder, te verander, wat weer 'n nuwe kultuur van diversiteit in die werkplek tot gevolg sal hê. Die wetgewing word deur die wetgewer gesien as 'n positiewe stap om diskriminasie en benadeling, wat deur wetgewing in die vorige regering

daargestel is, tot niet te maak deur 'n nuwe politieke en sosiale orde in beide die samelewing, en veral in die werkplek, te vestig.

Die wetgewing het verder ten doel om:

- 'n verbod te plaas op onbillike diskriminasie met betrekking tot indiensname, bevordering, opleiding, vergoeding, voordele en personeelvermindering, in lyn met konstitusionele vereistes. Toeganklikheid tot die nywerheidshoue word spesifiek vir die doel vergemaklik, en
- maatreëls wat werkgewers aanmoedig om organisasieverandering teweeg te bring en sodoende ongegronde hindernisse te verwyder by indiensname van alle Suid-Afrikaners insgelyks die bespoediging van opleiding en bevordering vir individue van histories benadeelde groepe. (SA, 1996:6.)

2.7.5.2 Redes vir regstellende optrede wetgewing

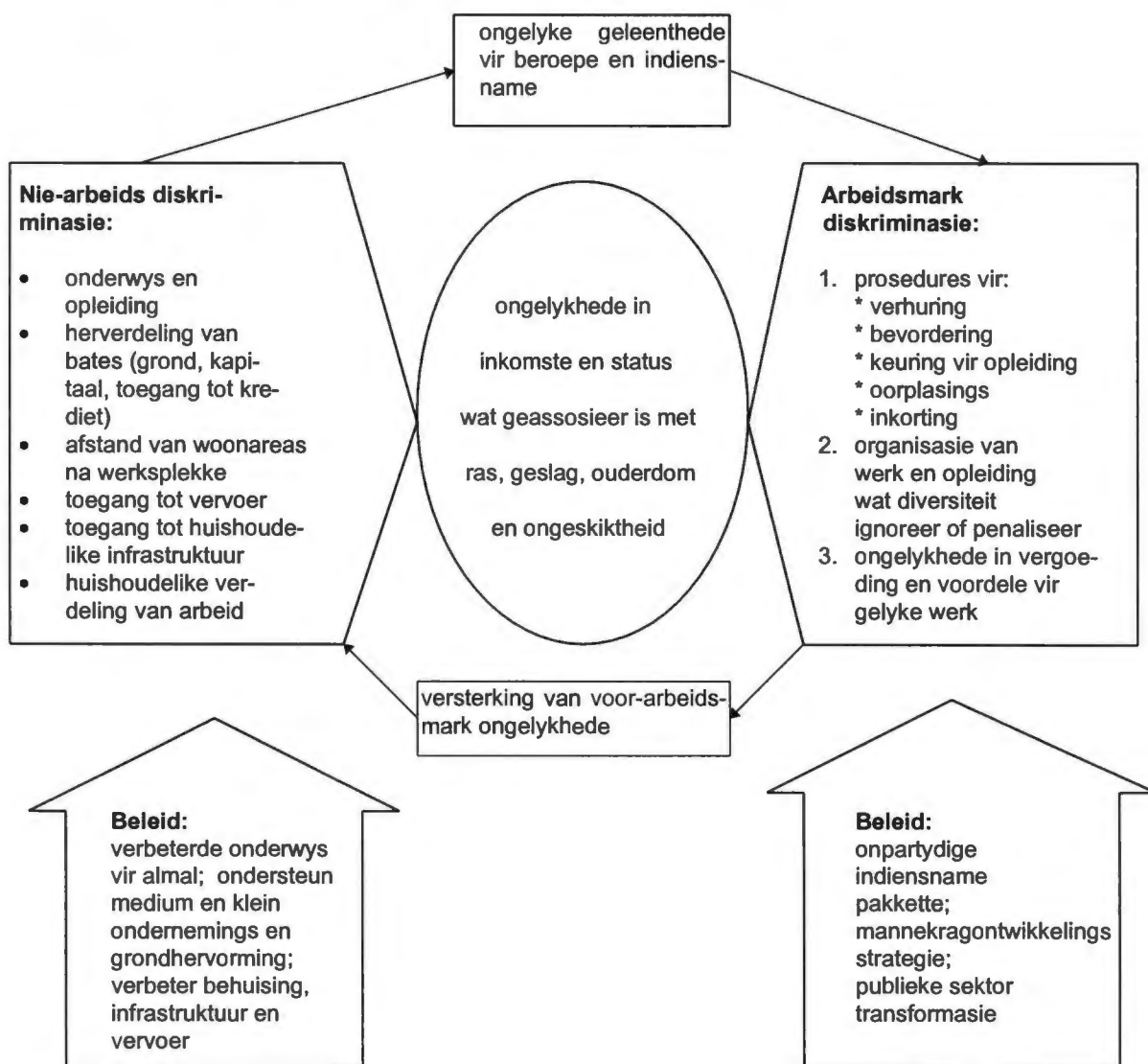
Statistieke verkry van die Sentrale Statistiekdiens se Oktober 1996 Huishouding Opname, toon onder andere dat:

- daar 'n diepgewortelde ongelykheid is in inkomste en beroepstatus tussen ras en geslag;
- toeganklikheid volgens ras en geslag tot indiensname dui op 'n verdere anomalie, soos byvoorbeeld dat die hoogste persentasie werkloosheid onder swart vroue is, daarna swart mans en dit teen 'n agtergrond waar slegs 5% blankes werkloos is. (SA, 1996:14); en
- slegs een uit elke vyf ongeskikte persone ekonomies aktief is en een uit elke honderd hoogs-ongeskikte persone 'n werk in die ope arbeidsmark het (SA, 1996:14). Hierdie omstandighede gee aanleiding tot die afhanklikheid van sosiale pensioene en familie-ondersteuning in plaas van selfondersteunde inkomste.

Figuur 7 reflekteer diskriminerende praktyke binne en buite die arbeidsmark, wat volgens die witskrif, 'n kringloop verteenwoordig. Dit blyk duidelik uit die figuur dat ongelyke geleenthede vir beroeps- en indiensplasinge diskriminerende praktyke veroorsaak, wat ongelykhede in leefvoorwaardes soos opvoeding, bateverdeling, afstande na werkplekke, ensovoorts, uitlig.

Hierdie witskrif het ten doel om bogenoemde ongelykhede deur wetgewing reg te stel. Vir doeleindes van dié studie, word spesifiek gelet op die effek wat personeelvermindering sal hê op regstellende optrede-aanstellings en word vervolgens bespreek.

Figuur 7 Diskriminasie binne en buite die arbeidsmark



Bron: SA (1996:4)

2.7.5.3 Maatreëls ter beskerming van regstellende optrede-aanstellings

Die witskrif maak voorsiening vir maatreëls om “employment equity” te verskans teen onder andere personeelverminderingsprogramme. Dit word soos volg gedoen.

“4.5.3.10 Standard Last - In, First - Out (LIFO) practices may perpetuate past disadvantage, when Black people and/or women legally or effectively had unequal access to employment. But employees need some certainty and protection to ensure lay-offs do not cause unnecessary hardship. If reappraisal of LIFO principles is desirable, new procedures must give employees sufficient security.” (SA, 1996:35.)

Hierdie maatreël lei ‘n nuwe kriteria in, wat parallel met die LIFO-beginsel toegepas moet word. Met ander woorde, prakties sou die maatreël soos volg toegepas word:

‘n ‘Wit’ man, Jan, beklee ‘n toesighouerspos vir 10 jaar, terwyl Petrus, ‘n ‘Swart’ man, ook ‘n toesighouerspos binne dieselfde afdeling waar personeelvermindering toegepas gaan word beklee vir 6 jaar.

Dit sal nou vir die werkgewer verpligtend wees om die ‘LIFO’-beginsel ter syde te stel en seleksie te doen op grond van kleur (of geslag) wat ookal toepassing sou geniet, volgens reël 4.5.3.10 hierbo. Petrus sal sy pos behou en Jan sal geselekteer word vir personeelvermindering.

Daar sal dus ‘n hiërargiese volgorde bestaan volgens ras en geslag waarvolgens die seleksie sal geld, maar, waar slegs een ras en geslag ter sprake is, sal die LIFO-beginsel toepassing geniet, sonder die pleeg van ‘n onbillike arbeidspraktyk te pleeg.

2.7.5.4 Regstellende optrede-perspektiewe

Russel (1996:4) het die volgende bevind ten opsigte van regstellende optrede in die praktyk.

- 'n Groot mate van weerstand word deur blanke werknemers teen regstellende optrede openbaar.
- Die aantal regstellende optrede-programme het afgeneem tydens dieselfde periode, so ook die verbintenis van hoof uitvoerende beamptes en van senior bestuur.
- "FSA-Contact", 'n konsulerende maatskappy, toon in sy vierde jaarlikse navorsingsverslag dat die deelname aan regstellende optrede-program van 94% na 82% gedaal het.
- Een-derde van die ondernemings sonder regstellende optrede-programme, het geen intensie om so 'n program te implementeer nie, maar dit kan, volgens die navorser, wees as gevolg van die dreigement van regstellende-optrede, wat weer daartoe lei dat hulle reageer op die vraelyste, terwyl dit voorheen nie die geval was nie.
- 'n Totaal van 22% beplan programme wat binne die volgende ses maande geïmplementeer word, terwyl die ander 45% so 'n program binne die volgende jaar wil implementeer.
- Daar word ook ondervind dat weerstand teen die programme met 13% toegeneem het, wat herlei kan word na die fenomeen van wit werknemers se verhoogde weerstand daarteen.
- 'n Styging in die getal probleme met implementering van programme het ook plaasgevind; 56% in 1995 teenoor 71% in 1996. (Russel, 1996:4.)

Duvenhage (1996:1) berig soos volg in die Rapport met betrekking tot die nuut-gepubliseerde witskrif, wat reeds vroeër in die hoofstuk kortliks uiteengesit is. Die witskrif sal slegs 'n klein groep bevoordeel, terwyl die massa mense nog werkloos gelaat sal word.

Jafta (aangehaal in Duvenhage, 1996:1) konstateer die volgende resultate met betrekking tot regstellende optrede-programme in die VSA.

- In 1964 was die wit/swart werkloosheidverhouding 1:2 teenoor 1:2,76 vir 1990, dus nou swakker na dertig jaar.
- Die direkte koste van so 'n program het die VSA tussen \$17 en \$20 miljard gekos.
- Die indirekte koste van die program in 1991 het \$96 miljard beloop.
- Na raming is die geleentheidskoste \$236 miljard. Dit geld waar daar volgens kleur en nie volgens vermoë aangestel is nie en die invloed wat dit op moraal het, asook die verkeerde aanwending van hulpbronne.
- Ander nadele is die ondergraving van inisiatiewe en die selfvertroue, wat belangrik is vir enige ekonomie om te bly bestaan.

Die skrywer voeg by, dat as die voordele teen die koste van so 'n program opgeweeg word, dit nie naastenby opweegbaar is nie, maar dat landelike ontwikkeling, beter onderwys, opleiding en ekonomiese groei 'n groter sukses sal toon as die uitwissing van die agterstande van die verlede.

Indien ons net vir 'n oomblik stilstaan by die gedagte van 'n regstellende optrede-program, spreek dit slegs die wanbalans aan in die huidige ekonomiese aktiewe werksmag en kan dit moontlik die wanbalans volgens ras en geslag regstel.

Die navorser stem saam met voorgenoemde skrywer dat die regstellende optrede-program soos vervat is in die witskrif, beslis nie die massa hongeres en werklooses se probleem aanspreek nie. Die doel met so 'n program of wetgewing sal slegs 'n bepaalde segment in die ekonomie aanspreek, en nie die breë werklose massas nie. 'n Verdere punt wat moontlik ook die gevolg van die optrede is, is die polarisasie van rassegroepe in die werksituasie en die breë gemeenskap daarbuite.

'n Aspek wat ook nie buite rekening gelaat moet word nie, is die koste van liggame soos Die Direktoraat van Gelyke Geleenthede, die Arbeidsinspektoraat en die Adviesraad vir Gelyke Indiensneming. Duvenhage (1996:1) merk tereg op, dat geen van die wetgewing of witskrifte, aandui wat die koste van die programme is nie.

Wat egter benadruk word, is die boetes wat werkgewers opgelê word, sou hulle nie aan die vereistes van die program voldoen nie. Dit is egter 'n druppel in die emmer, soos gemeet teen die syfers wat in die VSA die geval was met die administrasie en implementering van sulke programme.

Regstellende optrede-programme, soos die wat in die witskrif (SA, 1996:35) vervat is, veral die klousules wat betrekking het op personeelvermindering, sal beslis 'n uitwerking op die kriteria en personeelvermindering in die geheel hê.

Verskeie Suid-Afrikaanse ondernemings het reeds personeelvermindering ondergaan, met die doel om regstellende optrede-aanstellings te weeg te bring. Bylae A is 'n tipiese voorbeeld van sulke ooreenkomste wat tussen werknemers en die werkgewer gesluit is, waarvolgens 'n regstellende optrede-program bestuur word. (Sien p. 157.)

2.7 SAMEVATTING

Daar is drie belangegroepe tot die arbeidsverhouding, naamlik die werkgewer, die werknemer en die staat. Hulle deel die magposisie en die versterking van een van die partye sal noodwendig plaasvind ten koste van die ander.

Omdat waninterpretasie van die betekenis van arbeidsverhoudinge plaasvind, is dit noodsaaklik vir die praktisyns om die begrippe “retrenchment” of inkorting en “redundancy” of oortolligheid van mekaar te onderskei. Die omstandighede wat aanleiding gee tot diensbeëindiging in hierdie geval, is die bepalende faktor, of dit inkorting is of oortolligheid.

Die ‘prosedures’ in die begrip “personeelverminderingprosedures”, verwys na die stel reëls, beginsels, stappe en gebruike wat tot konsekwente, billike en regverdigde optrede, soos dit deur die werkgewer toegepas moet word.

Onderhandeling dui op die raadplegingsproses met die doel om ooreenkomste te bereik. Konsultasie daarenteen, hou verband met die raadplegingsproses met die doel om inligting en advies te bekom en moet plaasvind as een van die stappe tydens die personeelverminderingprosedure.

Daar bestaan hoofsaaklik twee tipes geskille, naamlik geskille van belang en geskille van regte. Geskille van belang verwys na die geskille waarop beide partye (werkgewer en werknemer) nog nie ‘n reg kan uitoefen nie, maar deur onderhandeling sal poog om ooreenkoms te bereik. Geskille van regte is dit waarop beide bogenoemde partye geregtig is deur òf wetgewing òf kontraktueel, òf ooreenkoms en/of by wyse van langdurige gewoonte. Geskilbeslegtingsmeganismes is drieledig van aard en bestaan uit versoening, bemiddeling en arbitrasie. Die Wet op Arbeidsverhoudinge maak spesifiek voorsiening vir sulke meganismes, ten einde arbeidsvrede te handhaaf.

Die bedryfsrasionaal wat werkgewers in die besluitnemingsproses toepas, is gegrond op die “vermoë om te kan produseer”. Daarenteen is die toepassing van “operasionele vereistes” in die besluitnemingsproses gegrond op ekonomiese, tegnologiese, strukturele of soortgelyke operasionele redes vir verandering binne ‘n onderneming. Elk van die drie belangegroepes het ‘n spesifieke rol wat hy vervul en wat gepaardgaan met verpligtinge en regte teenoor die ander partye, waar die verpligtinge van die een party die regte van die ander party vorm.

Suid-Afrika is sedert 1994 weer toegelaat as lid van die IAO (Internasionale Arbeidsorganisasie). Die lidmaatskap van die IAO verplig die lidland om alle aanbevelings en loonvereistes na te kom, indien nie, word die land onder sensuur geplaas.

Prosedurele billikheid is die middel waardeur substantiewe billikheid bepaal word, terwyl substantiewe billikheid verwys na die ses basiese elemente van arbeidsverhoudinge, naamlik die reg om te werk, te assosieer, kollektief te beding, arbeid te weerhou en die reg op beskerming en ontwikkeling.

Die oorsake vir personeelvermindering kom hoofsaaklik in twee groeperings voor. Ekonomiese, tegniese, strukturele en regstellende optrede lei hoofsaaklik tot die inkorting van personeel, terwyl tegnologiese verandering, herorganisasie/herontplooiing, samesmeltings en sluitings tot oortolligheid van personeel lei. Die veranderinge op die makro- en mikro-omgewingsvlak is bydraend tot die besluit oor of rasionalisasie ‘n alternatief is tot byvoorbeeld kort-tyd en onderkoste-besparende maatreëls. Die invoer van nuwe tegnologie asook tegnologiese vernuwing in produkte, het ‘n besliste uitwerking op die aantal en tipe werksmag wat benodig is in ‘n onderneming.

Herorganisasie en her-ingenieurswese het ‘n besliste effek op die aantal poste wat in ondernemings bestaan. Die doel met eersgenoemde begrippe, is om ‘n meer doeltreffende mannekrag en toerustingbenuttings te bewerkstellig, wat gevolglik verlaagde produksie- en eenheidskoste teweeg sal bring. Die verkope, oorname,

samesmelting en sluiting van ondernemings het, indien personeelvermindering ter sprake is, oortolligheid tot gevolg. Met sluitings van ondernemings is die motief vir die sluiting van kardinale belang by die toets of dit billik en regverdig is, soos deur Nywerheidshofuitsprake bevestig.

Regstellende optrede is 'n doelbewuste optrede om ongelykhede in inkomste, beroepstatus, toeganklikheid volgens ras en geslag, en aan nie-geskikte persone geleenthede te bied. Die resultaat van regstellende optrede kan bevorder word of by wyse van natuurlike aanwas, vroeë aftrede of beperkings om spesifieke groepe mense geleenthede bo 'n ander te bied, ten einde 'n bepaalde demografie te vestig.

HOOFSTUK 3

PERSONEELVERMINDERING: 'N PROSEDURELE EN SUBSTANTIEWE BENADERINGSWYSE

3.1 INLEIDING

As gevolg van die grootskaalse personeelvermindering wat gedurende 1985 voorgekom het, het vakbonde die geskille by die Nywerheidshof aanhangig gemaak met die doel om die personeelverminderingprosesse se wettigheid en billikheid te toets ten opsigte van die ontslane werknemer. Dit het daartoe gelei dat die Nywerheidshof jurisdiksie verkry het, onder andere op grond van Artikel 1 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 26 van 1956, deur die definisie van 'n onbillike arbeidspraktyk, naamlik, dat 'n arbeidspraktyk wat die werknemer se werksekuriteit benadeel of in gevaar stel ook personeelvermindering insluit volgens Brassey *et al.* (1987:280).

Aangesien personeelvermindering die beëindiging van 'n dienskontrak tot gevolg het, moet werkgewers veral op die volgende let. Die bestaan van die individuele dienskontrak tussen werkgever en werknemer kan slegs beëindig word mits dit wettig is. Hier is veral sekere gemeenregtelike beginsels wat geld, soos die "gronde vir ontslag", die "terme" en die "voorwaardes" van die kontrak (Brassey *et al.*, 1987:309).

'n Verdere vereiste vir 'n billike ontslag is die nakoming van prosedurele en substantiewe billikheid (Du Plessis, 1993:92).

Riglyne is deur die Nywerheidsraad vasgestel, wat hulle ontstaan het in die hofsaak *Shezi v Consolidated Frame Cotton Corporation* (1) (1984) 5 ILJ 3 (IC) by 13A. Die riglyne is daarna ook deur SEIFSA (Steel Engineering Industries Federation of South Africa) aanbeveel en aanvaar en verskeie ander werkgewerorganisasies en

institute wat op hulle beurt dit aan lede afwentel vir toepassing in hulle instansie (Brassey *et al.*, 1987:283).

Die riglyne waarvolgens personeelvermindering moet plaasvind, word vervolgens stapsgewys uiteengesit en bespreek.

3.2 STAPPE VIR DIE HANTERING VAN PERSONEELVERMINDERING

Die beëindiging van 'n dienskontrak as gevolg van ekonomiese redes, kan beskou word as 'n "no fault" ontslag, en wel om die volgende redes.

- Daar is geen vraag na die dienste of produkte van 'n werkgewer nie, met ander woorde, geen kontrakte, bestellings of werk nie;
- Die werkgewer besluit om sy bedrywighede òf in die geheel òf gedeeltelik te staak òf die aanleg te sluit;
- Die werkgewer besluit om sy bedrywighede of sy aanleg na 'n ander area te verskuif;
- Deurdat 'n samesmelting plaasvind;
- Wanneer die werkgewer besluit om te herorganiseer of rasionaliseer of nuwe tegnologie wil implementeer, byvoorbeeld die meganisasie van die aanleg of bedryf (Du Plessis, 1993:93); en
- Waar regstellende optrede toegepas word.

Du Plessis (1993:117) benadruk hierdie siening, deurdat hy die "proses" of stappe sien as maatreëls ter beskerming van die werknemer. Die doel van die stappe is om billikheid en regverdigheid in die diensbeëindigingproses in te bou.

Le Roux en Van Niekerk (1994:244) sit die stappe soos volg uiteen -

“Verminder of minimiseer personeelvermindering.

‘n Moratorium op nuwe indiensnemings.

Elimineer oortyd.

Vrywillige personeelvermindering.

Verlengde onbetaalde verlof of tydelike aflegging.

Vroeë aftrede.

Vermindering in werksure.

Voldoende voorafkennis van moontlike diensbeëindiging.

Konsultasie.

Die ‘besluit’ vir personeelvermindering.

Met wie moet die werkgever konsulteer?

Openbaarmaking van inligting.

Die nie-nakoming van prosedures en die “no difference” beginsel.

Die toepassing van billike objektiewe seleksiekriteria.

Seleksie vir personeelvermindering.

Outomatiese onbillike kriteria.

Moontlike billike kriteria.

Seleksiekriteria en diskriminasie.

Stampery (of beter bekend as “bumping”).

Voldoende voorafkennis aan die werknemer.

Konsultasie met die werknemer.

Bystand aan verminderde werknemers.

Die reg tot herindiensname.

Skeidingspakkette.

Redelike alternatiewe indiensname.”

Brassey *et al.* (1987:286) baseer sy riglyne merendeels op nywerheidshofuitsprake, met spesifieke verwysing na die hofsaak tussen Shezi v Consolidated Frame Cotton Corporation, en kan soos volg saamgevat word.

- Die werkgewer moet eers alternatiewe wyses ondersoek sodat personeelvermindering voorkom of geminimiseer word.
- Die werkgewer moet vooraf voldoende waarskuwings van moontlike personeelvermindering gee aan 'n erkende of verteenwoordigende vakbond.
- Die werkgewer moet konsulteer met so 'n vakbond of enige ander vorm van werknemerverteenwoordiging voor enige personeelvermindering.
- Indien ooreenkoms nie bereik kan word aangaande seleksiekriteria nie, moet die werkgewer 'n billike en objektiewe kriterium toepas.
- Die werkgewer sal voldoende voorafkennis aan geaffekteerde werknemers gee wat vir personeelvermindering geselekteer is.
- Die werkgewer sal met geaffekteerde werknemers konsulteer en oorweging gee aan enige voorstelle wat deur die vakbond namens sy lede gemaak is.

Finnemore en Van der Merwe (1996:196) se siening van die stappe wat gevolg moet word, is:

- Die werkgewer moet met enige persoon konsulteer volgens die terme van 'n kollektiewe ooreenkoms, byvoorbeeld 'n bedingingsraadooreenkoms of 'n werkplekforumooreenkoms; indien geen, 'n werkplekforum, indien geen, 'n vakbond, indien geen, die werknemers wat moontlik daardeur geraak kan word.
- Partye moet konsensus bereik oor die vermyding of minimisering van personeelvermindering, die verandering in die tydsberekening en verwagting van die effek van personeelvermindering.

- Vermidyingsvoorstelle sluit onder andere in:
 - ◆ moratorium op die huur van nuwe werknemers,
 - ◆ eliminerings van oortyd,
 - ◆ inwerkingstelling van korter werkweek,
 - ◆ roterende afleggings en posdeling,
 - ◆ verplasing van werknemers na ander afdelings/areas,
 - ◆ vroeë-aftrede skemas,
 - ◆ vrywillige personeelverminderingsskemas,
 - ◆ diensbeëindiging van tydelike/kontrakwerkers,
 - ◆ heropleiding van werknemers, en
 - ◆ voorsiening van onbetaalde verlof.
- Blootlegging van alle relevante inligting, met redes vir voorgestelde vermindering, alternatiewe oorweeg, die aantal werknemers en poste, metode van seleksie, tydsberekening en beplanning vir aflegging, skeidingspakkette, bystand deur die werkgewer, toekomstige werksgeleenthede en herindiensnemingsmoontlikhede.
- Die kriteria vir seleksie.
- Die werkgewer en werkplekforum/vakbond/werknemer sal heel moontlik strewen na 'n ooreenkoms om skeidingspakkette te bepaal.
- Kennisgewing aan elke werknemer wat geraak is deur personeelvermindering.
- Sommige industrieë voorsien fondse om die effek van personeelvermindering deur 'n werkersekuriteitsfonds te verminder.
- Herindiensname-waarborgte vorm meestal deel van die personeelverminderingsooreenkoms, waarvolgens voorkeur-herindiensname sal geld, indien werk weer beskikbaar word.

Die IAO (Internasionale Arbeidsorganisasie) gee die volgende riglyne in Konvensie 154, Deel III:

“Deel III Aanvullende bepalings met betrekking tot beëindiging van diens vir ekonomiese, tegnologiese, strukturele of soortgelyke redes.

Afdeling A. Konsultasie met werknemerverteenwoordigers

Artikel 13

1. Wanneer die werkgever diensbeëindiging oorweeg as gevolg van ekonomiese, tegnologiese, strukturele of soortgelyke redes, moet die werkgever:
 - (a) die werknemerverteenwoordiger betrokke voorsien van tydige relevante inligting insluitende die redes vir die diensbeëindiging wat oorweeg word, die aantal en kategorieë van werknemers wat moontlik geaffekteer is en die periode waarbinne die diensbeëindiging beplan word;
 - (b) in ooreenstemming met nasionale wetgewing en praktyk, die werknemerverteenwoordigers betrokke so vroeg moontlik 'n geleentheid vir konsultasie gee rakende maatreëls wat geneem moet word om diensbeëindiging te voorkom of te minimiseer en maatreëls wat die negatiewe gevolg van diensbeëindiging sal verminder soos om alternatiewe betrekkings te vind.
2. Die toepaslikheid van paragraaf 1, van die Artikel mag beperk word deur die metode van implementering; verwys na in Artikel 1 van die Konvensie tot sake waarin die aantal werknemers wie se diensbeëindiging oorweeg word, ten minste 'n gespesifiseerde hoeveelheid of persentasie van die werksmag is.

3. Vir doeleindes van die Artikel, sal die term “die werknemerverteenwoordigers betrokke” beteken, die werknemerverteenwoordigers wat nasionale wetgewing of praktyk, in ooreenstemming met die Werknemerverteenwoordigers Konvensie van 1971.

Afdeling B. Kennisgewing aan 'n Gesaghebbende Instansie

Artikel 14

1. Wanneer die werkgewer diensbeëindiging oorweeg vir redes van ekonomiese, tegnologiese, strukturele of soortgelyke aard, sal hy so vroeg moontlik kennis gee in ooreenstemming met nasionale wetgewing en praktyk, aan 'n gesaghebbende instansie daarvan, rakende die relevante inligting insluitende 'n geskrewe staat van redes vir diensbeëindiging, die aantal en kategorieë werknemers wat geaffekteer is en die periode waarbinne die diensbeëindigings beplan word.
2. Nasionale wetgewing of regulasies mag beperkings plaas op die toepasbaarheid van paragraaf 1 van die Artikel tot sake waar die getal werknemers wie se diensbeëindiging oorweeg word, ten minste 'n gespesifiseerde hoeveelheid of persentasie van die werksmag moet wees.
3. Die werkgewer sal kennis gee aan 'n gesaghebbende instansie van die diensbeëindigings verwys na in paragraaf 1 van die Artikel, 'n minimum tydperiode alvorens die diensbeëindigings tot uitvoering gebring word; die periodes sal gespesifiseer word deur nasionale wetgewing of regulasies.” (Poolman, 1988:193.)

Aanbeveling nommer 199 word ook vereis wanneer diensbeëindiging deur die werkgewer geïnisieer word en word kortliks hieronder aangehaal.

“III Aanvullende bepalinge met betrekking tot vermindering van die werksmag.

12. Positiewe stappe deur alle partye rakende die voorkoming of minimisering so ver moontlik van enige werksmagverminderinge, deur die ingebruikneming van voldoende maatreëls sonder benadeling van die effektiwiteit van die onderneming.
13. (1) Wanneer 'n vermindering ... oorweeg word, moet konsultasie met die werknemerverteenwoordiger so vroeg moontlik plaasvind rakende alle toepaslike vrae ...

(2) ...
(3) ...
14. Indien die voorgenome vermindering van die werksmag van so 'n omvang is dat dit 'n betekenisvolle invloed op die mannekragssituasie van 'n gegewe area of tak van ekonomiese aktiwiteit het, moet die werkgever die relevante gesag vooraf in kennis stel van so 'n vermindering.
15. (1) Die seleksie ... van die werksmag moet gedoen word volgens 'n presiese kriteria, wat ...

(2) ...
16. (1) Werknemers wie se diens beëindig is deurdat die werksmag verklein is, moet voorkeur geniet by herindiensneming, ten alle koste, ...

(2) ...
(3) ...
(4) ...

17. Daar moet gebruik gemaak word van nasionale indiensnemingsagentskappe of ander toepaslike instansies om te verseker dat alles moontlik gedoen sal word dat werknemers, wie se dienste beëindig is as gevolg van die vermindering in die werksmag, sonder versuim uitgeplaas word in alternatiewe diens.” (Poolman, 1988:207.)

Die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995, bevat die volgende statutêre riglyne met betrekking tot personeelvermindering:

“189. Ontslag gegrond op bedryfsvereistes

1. Wanneer 'n werkgewer beoog om een of meer *werknemers* te ontslaan weens redes gegrond op die werkgewer se *bedryfsvereistes*, moet die werkgewer oorleg pleeg -

(a) ... (d) ...
2. Die oorlegplegende partye moet poog om eenstemmigheid te bereik oor -

(a) geskikte maatreëls -

(i) om die *ontslag* te vermy;
(ii) om die getal persone wat ontslaan word, tot die minimum te beperk;
(iii) om die tydsberekening van die *ontslag* te verander; en
(iv) om die nadelige gevolge van die ontslag te versag;

(b) die metode vir die selektering van die *werknemers* wat ontslaan sal word; en

(c) uittreeloon vir die ontslane *werknemers*.
3. Die werkgewer moet aan die ander oorlegplegende party skriftelik alle tersaaklike inligting verstrek, wat insluit, maar nie beperk is nie tot -

(a) ... (h) ...

4. Die bepalings van Artikel 16, saamgelees met die veranderinge wat in die konteks nodig is, is van toepassing op die openbaarmaking van inligting ingevolge subartikel (3).

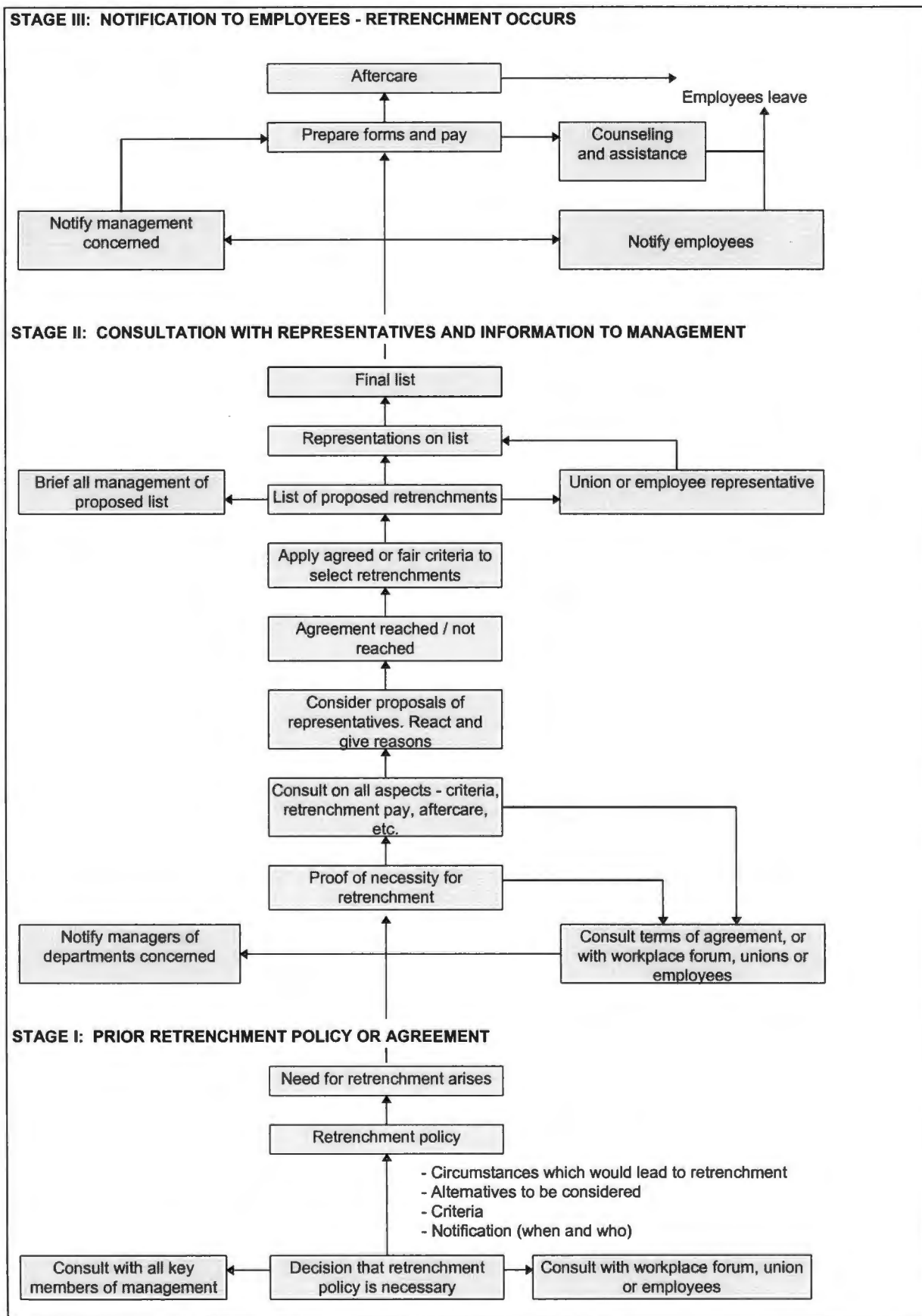
[Artikel 16 handel oor die openbaarmaking van inligting.]

5. Die werkgewer moet gedurende die oorlegpleging die ander oorlegplegende party 'n geleentheid bied om verhoër te word oor enige aangeleentheid waarvoor oorleg gepleeg word.
6. Die werkgewer moet die verhoër wat deur die ander oorlegplegende party gerig is, oorweeg en daarop reageer, en indien die werkgewer nie daarmee eens is nie, moet die werkgewer redes daarvoor verstrek.
7. Die werkgewer moet die *werknemers* wat ontslaan staan te word, volgens selekteringsmaatstawwe selekteer -
 - (a) waarvoor die oorlegplegende partye ooreengekom het; of
 - (b) wat, indien daar nie oor maatstawwe ooreengekom is nie, billik en objektief is." (SA, 1995:172-174.)

Dit is duidelik dat daar min verskille bestaan rakende die fundamentele riglyne en volgorde waarvolgens personeelvermindering moet plaasvind.

Die onderskeie riglyne word nou stapsgewys en individueel breedvoerig bespreek. Figuur 8 gee 'n geheelbeeld van die stappe wat gevolg moet word en wat moet dien as verwysingsraamwerk.

Figuur 8 Personeelverminderingsprogram



Bron: Bendix (1996:385)

3.2.1 VERMYDINGSFASE

Alle moontlike stappe moet deur die werkgewer geneem word om 'n drastiese stap soos personeelvermindering te vermy. (Du Plessis, 1993:118.) Die keuse van stappe wat gevolg word, sal afhang van die unieke omstandighede waarbinne die maatskappy hom bevind. Meer as een van die stappe mag ook moontlik ingestel word, sou dit die personeelvermindering vermy of totaal elimineer.

3.2.1.1 'n Moratorium op werwing en indiensneming van nuwe werknemers

Dit is normaalweg die eerste stap wat outomaties binne 'n onderneming moet geld wanneer die omstandighede dit vereis. Daar mag egter sleutelposte wees wat nie vanuit die beskikbare mannekrag gevul kan word nie. Slegs dié poste sal van buite die onderneming gevul word, en daar kan onder andere korttermyn-ooreenkomste aangegaan word (sê ses maande of 'n jaar) waarna die kontrakte òf verleng òf beëindig kan word na gelang van omstandighede.

Soos Le Roux en Van Niekerk (1994:245) dit stel, is die geskikte metode 'n "langtermyn"-personeelverminderingsprogram wat "natuurlike vlakke van aanwas" tot gevolg het.

Dit is dus 'n langtermynprogram wat heel moontlik saam met een of meer van die onderstaande stappe ingestel sal word.

3.2.1.2 Vrywillige personeelvermindering

'n Omsendskrywe kan aan **alle** personeel gerig word, waarin 'n uitnodiging om vrywillige personeelvermindering te aanvaar, aangebied word. Dit neem gewoonlik die vorm van 'n "pakket" aan, wat onder andere die volgende bied:

- 'n skeidingspakket;

- werknemer- en werkgewerbydrae aan die pensioenfonds. (Let wel, dit is belangrik dat so 'n klousule vervat is in die fondsreëls. Daar is veral weerstand ondervind van buitelandse trustees om dié goedkeuring/wysigings tot fondsreëls te maak. Dit is dus noodsaaklik dat die beginsel eers in plek is alvorens dit oorweeg word);
- opgelope verlofuitbetalings; en
- pro-rata bonusse/dertiende tjeks.

Wat egter van groot belang is by so 'n aanbod, is die beginsel van “retensie van vaardighede”. Dit is waar bestuur die reg uitoefen om sekere sleutelpersoneel wat moontlik aansoek mag doen, kan weier op grond van hulle bydrae tot die onderneming se voortbestaan (Le Roux en Van Niekerk, 1994:245).

Die metode van personeelvermindering is veral gunstig ten opsigte van personeel bevind, wie se bemarkbaarheid vir herindiensneming gunstig in die arbeidsmark is ten tye van die aanbod. Ook vir die entrepreneur wat sy eie onderneming tot stand wil bring, bied die aanbod hom die geleentheid om sy droom te bewaarheid.

Nog 'n faktor wat in gedagte gehou moet word volgens die navorser, is waar werknemers gebind word deur 'n “Restraint of Trade” en/of “secrecy undertaking” ooreenkoms, is die kondonasie al dan nie van so 'n ooreenkoms. Bepaalde redes hoekom so 'n ooreenkoms in stand gehou word, is die gevaar wat dit vir 'n sukkelende onderneming inhou om 'n werknemer aan die opposisie te verloor wat al die kliënte-inligting, bemarkingstrategieë, prysstrategieë, geografiese strategieë, tegnologiese data en kennis en langtermynbeplanningstrategieë mag bekend maak. Werknemers kan selfs mededingende ondernemings binne die onmiddellike omgewing vestig en oprig, wat die onderneming in 'n groter verknorsing kan laat.

Dit sal dus raadsaam wees om 'n regsopinie in te win om tot 'n gemeenskaplike voordelige ooreenkoms te kom waar werknemers, wat strategies-gevoelige posisies in die onderneming verlaat, ooreenkomste nietig verklaar wil hê.

In die geval van dié onderneming, het die navorser bevind dat 'n werknemer wel die vrywillige pakket neem, met die versoek dat die genoemde ooreenkomste nietig verklaar moet word. Dit is toegestaan en het daartoe gelei dat die onderneming in die spesifieke marksegment skade gely het deur die toetrede van die onderneming waarby hy diens aanvaar het.

Dit sal dus raadsaam wees om die implikasies van so 'n stap met omsigtigheid te hanteer, aangesien werknemers ook 'n saak uit te maak het, indien die werkgewer sy regte om sy beroep vryelik aan te bied, beperk. Die weiering om sulke ooreenkomste nietig te verklaar, kan ook negatief inwerk op die proses van vrywillige bedankings te motiveer, ongeag die aantreklikheid van die pakket wat aangebied is.

Die skrywer se bevindinge toon dat 4 uit 'n werknemergetal van 256, wat nie werklik bygedra het tot die kosteverminderingsaksie nie, maar wel tot herstruktureringsaksie binne die onderneming, het die aanbod aanvaar.

3.2.1.3 'n Vroeë-aftrede skema

Vrywillige personeelverminderingsuitnodigings gaan normaalweg gepaard met 'n vroeë-aftrede aanbod. Weer eens is dit noodsaaklik om die aandag te vestig op twee aspekte wat in gedagte gehou moet word by sulke aanbiedings.

Pensioen- en/of voorsorgfondsreëls moet voorsiening maak vir vroeë aftrede. Die inligting moet professioneel en aktuarieel uiteengesit word vir alle aansoekers vir oorweging, aangesien die aansoeker se voortbestaan 'n langtermyn effek vir die fonds mag hê.

Dit is die navorser se mening dat die retensie van vaardighede natuurlik hier ook van belang is en die nodige oorweging wat dit mag vereis, moet geniet. Die doel hiervan is om aan persone wat vroeër as die normale aftreedatum wil en kan aftree, die geleentheid te bied om vrywilliglik die aanbod te aanvaar. In enkele ondernemings is die aftree-ouderdom 65 vir manlike en 60 vir vroulike lede. Die normale aftree-ouderdom is tydelik verlaag na 50.

3.2.1.4 Onbetaalde verlof en/of tydelike sluiting

Dié metode van besparing is veral gewild waar die vraag na 'n produk of diens 'n tydelike afname tot gevolg het en personeelvermindering nie 'n wesenlike alternatief vir 'n tydelike situasie bied nie.

Hierdie alternatief kan egter slegs geïmplementeer word mits dit 'n diensvoorwaarde is. Indien dit nie 'n diensvoorwaarde is nie, moet die werkgever egter gekonsulteer en die werknemers se toestemming daartoe verkry word. Die beginsel word gerugsteun deur Le Roux en Van Niekerk (1994:245) se verwysing na die Nywerheidshofuitspraak ACTWUSA v SBH Cotton Mills waar die "... refusal to recognise a general duty on an employer to negotiate the temporary closure of its plant. Temporary closures were regarded as a matter falling within managerial prerogative. The court did decide that there was a duty on the employer to consult with a representative union on matters arising from the temporary closure of the business".

Die navorser se bevindinge was dat werknemers eerder betaalde verlof sal neem en die balans as onbetaalde verlof, mits geen betaalde verlof beskikbaar is nie. Uiteraard is dit vanuit 'n ekonomiese oogpunt meer aantreklik, gegewe die omstandighede waarbinne die werknemer hom tydens onbetaalde verlof bevind. Die voorkeure sal egter van onderneming tot onderneming en werknemerkorps tot werknemerkorps verskil.

Konsultasie speel egter 'n belangrike rol in die proses indien onbetaalde verlof of die tydelike sluiting van die onderneming oorweeg word.

3.2.1.5 Vermydning van oortyd

Die vermyding van oortyd sal afhang van die tipe onderneming, met ander woorde, of dit 'n vervaardigings- of diensleweringproses bedryf. Waar moontlik, kan oortydwerk op Saterdag en/of Sondag vermy word, selfs op weekdae deur die vlak van goedkeuring vir oortyd, een vlak opwaarts in die organisasiestruktuur, selfs by die besturende direkteur, te setel, indien nodig. (Du Plessis, 1993:120.)

Moolman (1993:147) is van mening dat afskaffing van oortyd ook as vermydingsalternatief oorweeg moet word vir personeelvermindering.

3.2.1.6 Vermindering van werksure

Vermindering van werksure, of beter bekend as "kort-tyd", is ook 'n alternatief in 'n proses waar dit moontlik is, om personeelvermindering te vermy. (Moolman, 1993:147.) Die meeste nywerheidsrade het 'n klousule wat kort-tyd definieer, asook die toepassingsbestek en prosedure wat gevolg moet word met die implementering daarvan. Voorbeelde hiervan is die Hoofooreenkomste van beide die Meubelvervaardigings-nywerheidsraad (Transvaal) en die SA Yster, Staal, Ingenieurs en Metallurgiese Nywerheidsraad (NICISEMI). (Du Plessis, 1993:119.)

Weer eens sal die besondere omstandighede aan die onderneming dikteer of oortyd beperk of in die geheel verminder kan word.

3.2.1.7 Multi-skofsisteem

Du Plessis (1993:119) verwys hier na die Arbeidsappèlhofsaak van TAWU & Others v Natal Co-operative Timber Ltd: "... the introduction of a multi-shift system which includes the introduction of an additional shift with a reduction in the former shift hours".

Multi-skofsisteme is veral gunstig waar ondernemings 24 uur, sewe dae per week prosesse bedryf. Beperkings bestaan egter in die praktyk as gevolg van vervoerprobleme vir werknemers of logistieke probleme met produkvloei en opberging. Dit sal egter van onderneming tot onderneming verskil.

3.2.1.8 Beëindiging van kontrakarbeid

Met inagneming van die kontraktuele bepalings, kan daar aan kontrakarbeiders kennis gegee word en kan hulle deur permanente arbeiders vervang word. Voorbeelde hiervan is sekuriteitsdienste, onderhoudsafdelings, skoonmaakdienste, tuindienste, ensovoorts.

Dit is die skrywer se mening dat die vaardighede wat benodig word, egter sal bepaal in watter mate dié alternatief oorweeg kan word. 'n Ander oorweging is ook die beskikbaarheid van toerusting. Byvoorbeeld, in die geval van tuindienste is alle toerusting soos grassnyers en tuingereedskap verkoop. Indien die kontrakteurs dienste staak, sal die aankoop van tuingereedskap en so meer tot addisionele uitgawes lei wat op die stadium nie regverdigbaar is indien dit met die bestaande uitgawes vergelyk word nie.

3.2.1.9 Verplasing en/of oorplasing van werknemers

Die verplasing en/of oorplasing van werknemers na ander departemente en/of areas binne dieselfde onderneming of groep ondernemings, is ook 'n alternatief wat oorweeg moet word. (Moolman, 1993:147.)

Die wesenlikheid hiervan is veral nuttig om verskeie redes, onder andere:

- die retensie van vaardighede;
- die koste-doeltreffendheid van heropleiding;
- “multi-skilling” of multi-vaardighede word deur goeie personeel opgebou; en
- die herontplooiing van personeel by die aanleg waarvan hulle afkomstig is, kan met kort kennisgewing geskied, waar omstandighede waarin hulle nou is, buite rekening gelaat word.

3.2.1.10 Natuurlike aanwas

Alhoewel die metode van personeelvermindering langtermynimplementering tot gevolg het, is dit ook 'n alternatief, mits die tyd dit toelaat. Hier is historiese aanwas van waarde, indien die toekomsvoorspellings gemaak kan word vir oorweging van alternatiewe.

Du Plessis (1993:121) verduidelik dat die beplanning van werk en die voltooiing daarvan, so ver moontlik in die toekoms beplan moet word om die maksimum gebruik van personeelvermindering deur natuurlike aanwas te verseker.

3.2.1.11 Salaris- en loonvermindering

Die VSA is 'n sprekende voorbeeld daarvan waar dié metodes as alternatief tot personeelvermindering toegepas word. Toepassing vir die alternatief sal egter slegs moontlik wees met wedersydse ooreenkoms tussen werknemers en

werkgewers as gevolg van die bestaande kontraktuele ooreenkoms. Die vermindering van die werknemer se salaris of loon is 'n wysiging in diensvoorwaardes, wat die werknemer se toestemming daartoe vereis. Du Plessis (1993:121) verwys na die onderhandelingsstegniek met betrekking tot salaris- en loonvermindering, as "concession bargaining", wat gebruik moet word waar dit as alternatief oorweeg word.

As gevolg van die sosio-ekonomiese verdeling in die arbeidsmag en die "lae lone" wat een gedeelte van die bevolking geniet, is die metode tot dusver glad nie of nie-bedeutend gebruik volgens die skrywer se mening.

3.2.1.12 Skeiding weens operasionele ongeskiktheid

Dit geld veral vir daardie werknemers wie se onvermoë om aan operasionele standaarde te voldoen, onmoontlik is, weens swak gesondheid, wat tydens dié seleksie in ag geneem word. Die onvermoë om aanvaarbare vlakke van prestasie te bereik, moet egter onherstelbaar wees en 'n langdurige, onbepaalde tydperk voortduur, alvorens sy dienste beëindig word.

Daar moet egter duidelik onderskei word tussen die onvermoë om weens siekte te presteer, teenoor die onvermoë om weens 'n gebrek aan motivering of onvoldoende kennis en vaardighede te presteer. Laasgenoemde ressorteer buite die veld van die bespreking en moet op eiesoortige wyse geremedieer word.

3.2.2 VOLDOENDE VOORAFKENNIS VAN MOONTLIKE PERSONEEL-VERMINDERING

Konvensie 158, Artikel 13 van die IAO, stel dit onomwonde dat 'n werkgever wat sy werknemers se diens beëindig weens ekonomiese, tegnologiese, strukturele of

soortgelyke redes, voldoende voorafkennis aan die werknemers moet gee. Die volgende inligting moet in die kennisgewing vervat word:

- redes vir diensbeëindiging,
- die hoeveelheid werknemers en kategorieë wat geaffekteer word, en
- die periode waarbinne die vermindering van personeel sal plaasvind. (Poolman, 1988:193.)

Waar ondergeskikte wetgewing geld, soos in die geval van 'n nywerheidsraad, moet die bepalings van die Hooffooreenkomste ook nagekom word. In die geval van die Nywerheidsraad vir Yster, Staal, Ingenieurs en Metallurgiese Industrieë, word vereis dat die kennisgewing "... so spoedig moontlik maar minstens 21 dae voor die beoogde datum van diensbeëindiging ..." sal plaasvind. (Anon., 1995:454.)

Die vraag mag egter ontstaan wat voldoende voorafkennis is. Nel en Van Rooyen (1989:234) meen die tydperk sal afhang van die aard van die onderneming. Waar bestellings ses maande na 'n jaar vooraf geplaas is, kan langer voorafkennis van moontlike personeelvermindering gegee word. Sommige ondernemings het 'n kort tydperk in die omset van bestellings, wat so min as twee weke of langer mag duur.

Waar personeelvermindering die resultaat is van 'n bestuursbesluit rondom herorganisasie as gevolg van nuwe toerusting, moet die kennisgewing voor die besluit van personeelvermindering gegee word. Uit die aard en omvang van bogenoemde besluit, is dit van kardinale belang om die werkers daarby te betrek as gevolg van hul werksekuriteit, veiligheid en gesondheid, wat daardeur geaffekteer word.

Die rede vir kennisgewing in gevalle van herorganisasie, is gegrond op die feit dat die werkgewer reeds lank vooraf bewus is van die potensiële effek wat dit op die werkersgetalle sal hê en dus die situasie vooraf kan remedieer deur in konsultasie met werknemers te tree en die beplanning van korrektiewe vermydingstappe te neem.

Du Plessis (1993:126) waarsku egter teen die misleidende ooreenstemmings met betrekking tot voorafkennis vir personeelvermindering, teenoor kennis in terme van die dienskontrak. Hy verwys hier na die hofsaak van Mohammedy's v CCAWUSA (1992) 13 ILJ 11 74 (LAC): "The period of prior notice to the employee, the representative trade union or representative body should preferably not run concurrently with the period of notice contemplated in the employees' employment contracts, or, in the absence thereof, the period envisaged in the applicable legislation."

Die doel met voorafkennis, is om aan die verteenwoordigers van werkers of die verkose vakbondverteenwoordiger die geleentheid te gee om alternatiewe voorstelle tot personeelvermindering aan die werkgever vir oorweging te gee. 'n Verdere doelwit is ook vervat in die eersgenoemde doel, naamlik om die konsultasieproses, wat die volgende stap is, te inisieer. Dit is dus noodsaaklik dat regverdigheid geskied in die **tydperk** wat aan werkers, hulle verteenwoordigers of hulle vakbond gegun word vir die oorweging van alternatiewe.

Dit spreek ook vanself dat voldoende inligting geopenbaar word, wat die verteenwoordigers van werkers in staat sal stel om 'n gewaardeerde oordeel te kan vorm met betrekking tot die noodsaaklikheid al dan nie, vir personeelvermindering (Grogan, 1993:115). Hierdie siening is ook in die inleidende gesprek by wyse van die Wet op Arbeidsverhoudinge gegee en is vervat in Artikel 189, subartikel (3) van die Wet. Volgens Artikel 189(3), moet die volgende inligting aan die konsulerende partye bekend gemaak word tydens 'n ontslag wat gegrond is op bedryfsvereistes.

"3. Die werkgever moet aan die ander oorlegplegende party skriftelik alle tersaaklike inligting verstrek wat insluit, maar nie beperk is nie tot -

- (a) die redes vir die beoogde *ontslag*;
- (b) die alternatiewe wat die werkgever oorweeg het voordat hy *ontslag* voorgestel het, en die redes waarom elk van daardie alternatiewe verwerp is;

- (c) die getal *werknemers* wat waarskynlik geraak gaan word en die werkkategorieë waarin hulle in diens is;
- (d) die voorgestelde metode vir die selektering van welke *werknemers* ontslaan moet word;
- (e) die tydstip wanneer, of die tydperk waartydens, *ontslag* waarskynlik van krag sal word;
- (f) die voorgestelde uittreeloon;
- (g) enige bystand wat die werkgever beoog om die *werknemers* wat waarskynlik ontslaan gaan word, aan te bied; en
- (h) die moontlikheid van die toekomstige herindiensneming van die *werknemers* wat ontslaan word.” (SA, 1995:173.)

Artikel 16(5) van die Wet op Arbeidsverhoudinge geld ook en handel oor die “Openbaarmaking van inligting” aan ‘n verteenwoordigende vakbond. Die enigste inligting wat nie bekend gemaak word nie, is die volgende.

“Van ‘n werkgever word nie vereis om inligting openbaar te maak -

- (a) wat regtens geprivilegeerd is nie;
- (b) wat die werkgever nie kan openbaar sonder om ‘n verbod wat die werkgever by ‘n wet of bevel van ‘n geregshof opgelê word, te oortree nie;
- (c) wat vertroulik is en, indien dit openbaar gemaak sou word, vir die werknemer of die *werkgever* aansienlike nadeel kan berokken nie; of
- (d) wat private persoonlike inligting in verband met ‘n *werknemer* is nie, tensy daardie werknemer instem dat daardie inligting openbaar gemaak word.” (SA, 1995:13.)

Beide Le Roux en Van Niekerk (1994:246) en Du Plessis (1993:125) wys daarop, dat die tydperk van kennisgewing wissel na gelang van die geskooldheid van die posvlak. Die Nywerheidshof gebruik as algemene beginsel, dat hoe meer gespesialiseerd die beroep van die werknemer is, hoe langer moet die kennisperiode wees om die werknemer so die geleentheid te bied om alternatiewe

diens te aanvaar. Die logika agter die beginsel is egter nie verstaanbaar nie, aangesien die moontlikheid van herindiensname van geskoolde bo ongeskoolde werkers beter is as die omgekeerde standpunt wat die hof inneem. Hierdie is egter 'n onderwerp op sy eie en bied geleentheid vir dieper ondersoek op sigself.

Sou enige geskil rakende die openbaarmaking van inligting ontstaan, sal dit na die "Kommissaris" verwys word vir beslissing. Dit is dus duidelik uit meegaande aanhalings dat die openbaarmaking van inligting sinvolle konsultasie afdwing ten einde goeie arbeidsverhoudinge te bevorder.

3.2.3 VOLDOENDE VOORAFKONSULTASIE

Nissan SA is in die proses om tot 900 werknemers (300 gesalarieerde- en 700 uurliks-besoldigde werknemers) af te dank in 'n personeelverminderingsoefening. Volgens die berig in "Business Day", dreig NUMSA (National Union of Mineworkers of SA) met 'n interdik omdat Nissan nie die konsultasieproses uitgeput het, deurdat:

- alternatiewe nie oorweeg is nie;
- seleksiekriteria nie oorweeg is nie; en
- onvoldoende konsultasie rakende skeidingspakkette aangegaan is. (Grawitzky, 1996:3.) Alhoewel die feite onbekend is, is die berig tiperend van 'n eis vir voldoende konsultasie.

Du Plessis (1993:126) gebruik die woorde "kommunikasie tussen partye binne die arbeidsverhoudinge-opsie" om die stap te verduidelik. Die Collins woordeboek definieer "konsultasie" as:

- "1. the act of consulting
2. a conference for discussion or the seeking of advice." (McLeod, 1986:185.)

Uit die definisie kan daar afgelei word, dat dit 'n fisiese en doelbewuste aksie is binne 'n forum wat die vorm van 'n konferensie aanneem en waarbinne advies bespreek word. Inligting word tydens die proses tussen belanghebbende groepe uitgeruil. Die doel van die stap is om arbeidsvrede te handhaaf en konflik te vermy. Dit word ook as 'n voorskriftelike stap deur die Nywerheidshof beskou in sy vele uitsprake hieroor.

Die rede vir konsultasie is om dit inderdaad te laat plaasvind en is vierledig van aard. Brassey *et al.* (1987:293) is die volgende menings toegedaan -

- Om die rede vir die voorgenome personeelvermindering te verduidelik en alternatiewe stappe vir personeelvermindering te oorweeg.
- Tweedens, om te poog om ooreenkoms te bereik met betrekking tot die kriteria vir seleksie van werknemers wat verminder moet word.
- Derdens om te “bespreek” en te “poog” om ooreenkoms te bereik rakende die tydtafel vir personeelverminderingskennistydperke, konsultasie met geaffekteerde werknemers, ondernemings met betrekking tot voorkeur-indiensname, skeidingspakkette en bystand met werkloosheidsversekering en dies meer.
- Vierdens om voorleggings aan te hoor van die werknemerverteenwoordigers of vakbonde waar spesifieke benadeelde werkers byvoorbeeld kort voor aftrede afgedank word of wat afhanklik is vir die inkomste van 'n verlengde familieverband.

Grogan (1993:115) stel dit dat die vereistes vir konsultasie wat plaasvind dat dit -

- so uitputtend (exhaustive) as moontlik en nie slegs sporadies moet plaasvind nie; en
- dit nie slegs 'n rookskerm, oppervlakkig en 'n voorwendsel/skynvertoning is om in elk geval met die “besluit” van personeelvermindering voort te gaan nie.

Du Plessis (1993:127-128) wys egter op die verskil tussen konsultasie en onderhandeling, waar konsultasie die gee van advies aan die werkgewer is, wat op sy beurt die besluitnemingsbevoegdheid behou. Daar is dus geen konsensus of meerderheidstem nodig vir die besluit nie, maar slegs die aanhoor van advies wat 'n internasionaal aanvaarbare praktyk is. Onderhandeling daarenteen, is 'n gee-en-neem situasie.

Alle moontlike inligting moet aan die werkerverteenwoordigers of vakbond voorsien word: of dit 'n daling in die vraag na sy produkte is en of dit 'n sluiting, oorname, herorganisasie, rasionalisasie of die vervanging van verouderde met nuwe tegnologie is. Uitsonderings in die reël vir die bekendmaking van inligting bestaan, soos byvoorbeeld waar konfidentiële omstandighede soos samesmeltings en herorganisasies beplan word en waar konsultasies nie moontlik is totdat die personeelverminderingsbesluit finaal is nie. Die skrywer gee die volgende siening soos gesien vanuit die regspraak:

"The same principle may apply to withholding sensitive financial information. The Labour Appeal Court addressed these issues and held that it was not possible to establish hard and fast rules regarding the extent to which disclosure must take place, and would depend on the particular facts of each case. An employer cannot be expected to disclose information which is not available to him, or which is not relevant, or which might harm the employer's business interests." (Du Plessis, 1993:140).

Nissan SA is deur NUMSA versoek om bedryfskoste van onder andere 'n gholfbaanontwikkeling, 'n wildsplaas, en 'n tyddeeloord openbaar te maak.

Nissan SA het geweier, maar erken dat bogenoemde bates wel in hulle besit is en geregverdig is vir die onthaal en bekendstelling van produkte aan kliënte en verskaffers (Grawitzky, 1996:1).

In die praktyk is voorafkonsultasie 'n uiters gevoelige situasie, aangesien die optrede van werknemers nie voorspelbaar is nie. Sabotasie, lae produktiwiteit en swak dissipline is eienskappe wat kan voorkom. Dit is egter die navorser se mening dat waar deursigtige bestuurspraktyke toegepas is deur middel van doeltreffende kommunikasiestelsels, die konsultasieproses bloot 'n verlengstuk sal wees. Die verhouding binne die onderneming moet geensins buite rekening gelaat word nie. Indien verhoudinge 'n laagtepunt bereik, is eersgenoemde destruktiewe optrede baie moontlik. Bestuur moet egter die uiters belangrike stap met omsigtigheid hanteer.

Dit is vanselfsprekend dat vakbonde alle moontlike weë moet ondersoek vir moontlike alternatiewe tot personeelvermindering, aangesien dit hulle lede en ledegetalle is wat daardeur geaffekteer word. Dit is die skrywer se mening dat hulle alles in hulle vermoë sal doen om hulle lede se regte, wat in hulle dienswoorwaardes vervat is, te beskerm.

3.2.4 IMPLEMENTERING VAN SELEKSIEKRITERIA

Die doel met objektiewe kriteria is juis om seker te maak dat oortolligheid nie gebruik word om van ongewenste personeel ontslae te raak nie. Persoonlike subjektiewe kriteria moet in dié stap vermy word, omdat personeelvermindering 'n "... species of justified dismissal through no fault on the part of the employee that is incumbent upon the employer to select employees fairly and as objectively as possible ..." is. (Brassey *et al.*, 1987:294.)

Tydens die konsultasieproses is, of moes konsensus bereik word, rakende die seleksiekriteria. Dit beteken nie dat daar geen objektiewe kriterium bestaan of gebruik hoef te word in die afwesigheid van konsensus nie.

Vroeër het die Nywerheidshof "LIFO", dit is die "last-in-first-out" beginsel, as die enigste objektiewe en regverdigde kriterium aanvaar. Later het die hof egter verder

gegaan en addisioneel tot die LIFO-beginsel, ook bywoningsrekords, doeltreffendheid in die pos, ondervinding en jare diens in ag geneem. (Brassey *et al.*, 1987:295.) Objektiewe, billike en regverdige kriteria sal deur die hof aanvaar word, maar nie kriteria wat volgens die “opinie” van ‘n individu bepaal word nie.

Volgens Du Plessis (1993:144), word LIFO as ‘n billike en regverdige metode, wat nie net in Suid-Afrikaanse howe nie, maar ook in Engelse howe, beskou as die mees objektiewe kriterium vir personeelvermindering in die afwesigheid van enige ander.

Die LIFO-beginsel moet ook nie tot een departement beperk word nie, maar oor die lengte en breedte van die maatskappy in geheel toegepas word. Dit is met ander woorde, tussen departemente en van departement tot departement, by wyse van die sogenaamde “bumping” metode of prosedure (Brassey *et al.*, 1987:296). Grafies beteken die metode dat ‘n werknemer met lang diens wat oortollig is in een departement, ‘n oorplasing na ‘n ander pos elders in die organisasie sal kry, ten koste van ‘n ander soortgelyke werknemer met korter diens. Indien geen pos op dieselfde vlak beskikbaar is nie, sal ‘n laer-vlak pos wat deur die werknemer met korter diens, aangebied word en indien aanvaar, sal dié werknemer as oortollig beskou word.

Le Roux en Van Niekerk (1994:260) waarsku dat “bumping” teoretiese en praktiese implikasies het wat nie bevredigende resultate tot gevolg het as dit toegepas word nie.

- Indien vertikale “bumping” toegepas word, het dit ‘n “domino”-effek deur die hele onderneming wat uit groot organisasies of groepe bestaan en tot ‘n absurde resultaat kan lei. Dit moet beperk wees tot ‘n klein eenheid waar werknemers relatief dieselfde vaardighede en ondervinding het.
- Met horisontale “bumping” is die gevolge beperk met betrekking tot die operasionele vereistes van die organisasie. Die onbillikheid van die metode is

ook duideliker te bespeur, soos wat in die voorbeeld sal blyk. Waarom moet 'n nuutaangestelde werknemer 'n groter reg tot aaneenlopende diens besit as 'n ander met dieselfde vaardighede in dieselfde werk in 'n ander afdeling, slegs as gevolg van die struktuur van die onderneming? Le Roux en Van Niekerk is van mening, dat dit onbillik sal wees om vertikale "bumping" bo horisontale "bumping" toe te pas. Die enigste vraag wat egter bepalend is, is hoe breed die beginsel toegepas moet word alvorens dit onbillik en operasioneel aanvaar word.

"Bumping" kan dus horisontale en vertikale toepassings geniet (vergelyk Du Plessis, 1993:146). Brassey *et al.* (1987:296) bevestig ook die bogenoemde toepassingsmetode, maar waarsku dat 'n werknemer wat in 'n nuwe pos geplaas is deur middel van "bumping", nie 'n "nuwe" werknemer in die departement, afdeling of onderneming is nie. Met ander woorde, indien die persoon 20 jaar diens het, sal dit nie tot 0 jaar gereduseer word in die nuwe pos nie, omdat dit die objektiewe toepassing van die beginsel sal weerlê, volgens Brassey *et al.* (1987:296).

Le Roux en Van Niekerk (1994:256) identifiseer die volgende as "outomatiese onbillike kriteria" vir selektering:

- op grond van vakbondlidmaatskap of vakbondaktiwiteite;
- swangerskap; of
- kriteria wat inherent 'n element van subjektiwiteit bevat (beide in inhoud of toepassing); en
- diskriminasie op grond van ras, geslag, ouderdom, godsdiens, ensovoorts.

'n Probleem wat veral Suid-Afrika in die nabye toekoms sal affekteer, is die gebruik van die LIFO-beginsel, waar 'n onderneming 'n meer gebalanseerde arbeidsmag daargestel het met betrekking tot kleur en geslag. Die toepassing van LIFO sal lei tot die ontslag van onder andere vroue en anderskleuriges met die toepassing van die selekteringsbeginsel. Le Roux en van Niekerk (1994:257) spreek die probleem aan deur na die Engelse reg te verwys en meer spesifiek na die "Employment

Appeal Tribunal” of EAT se uitsprake. (Alhoewel dit in die Engelse reg toepassing geniet, kan ons gegewens aanvaar dat die beginsel ook so deur die Suid-Afrikaanse howe toegepas sal word.)

Le Roux en Van Niekerk (1994:258) gee die volgende verduideliking met betrekking tot seleksiekriteria en diskriminasie, naamlik dat:

- die toepassing van die spesifieke seleksiekriteria ‘n effek op werknemers sal hê deurdat ‘n spesifieke ras of geslag bevoordeel word;
- diskriminasie direk of indirekte toepassing kan geniet waar eersgenoemde seleksiekriteria neutraal is op sigwaarde, maar by nadere ondersoek wel diskriminerende gevolge kan hê.

Die Nywerheidshof se besorgdheid tot dusver, volgens die skrywer, is die objektiewe aard van seleksiekriteria wat toegepas is. Die indirekte gevolg van objektiewe kriteria op grond van ras of geslag, is nog nie oorweeg nie; en

- die gelykheidsklausule in hoofstuk 3 van die Grondwet, Wet 200 van 1993, ‘n herevaluering van die hof se benadering mag eis, aangesien hoofstuk 3 diskriminasie verbied op ‘n wye reeks grondbeginsels.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse ondernemings midde in die kwessie te lande gaan wees waar regstellende optrede reeds toegepas is of toepassing geniet en personeelvermindering ‘n werklikheid word. Le Roux en Van Niekerk (1994:258) stel voor dat werkgewers geregtig is om hulle redelike behoeftes te balanseer teen die diskriminerende effek van die vereistes of voorwaardes onderliggend aan die seleksiekriteria wat aanvaar word, soos byvoorbeeld die LIFO-beginsel.

Hy gaan verder en argumenteer dat beleidsbeginsels van regstellende optrede nie net op toetredende werknemers van toepassing is nie, maar ook op uittredende

werknemers. Werkgewers het dus die reg om 'n gebalanseerde werksmag te behou en sodoende ook om die seleksiekriteria aan te pas om daarmee rekenskap te hou.

Wetgewing wat bekend staan as die "Employment Equity Bill", is tans onder bespreking en kan/sal eersdaags hierdie probleem remedieer in welke vorm ookal, ten einde regstellende optrede eerste te stel by die seleksiekriteria.

3.2.5 VOLDOENDE VOORAFKENNIS AAN WERKNEMERS

Hierdie fase is ook bekend as die implementeringsfase van dit wat reeds in die vorige paragrafe bespreek is. Brassey *et al.* (1987:296) waarsku dat dié fase volg nadat die seleksiekriteria toegepas is en nie verwar moet word met die vereiste om aan die erkende verteenwoordigers of vakbond kennis te gee nie.

Die betrokke werknemer word in kennis gestel dat hy geïdentifiseer is ingevolge die gekonsulteerde kriteria wat vooraf bepaal is. Dit gee die werknemer dan die geleentheid om deur sy vakbond of persoonlik spesiale verteenwoordiging na vore te bring, indien enige. Dit gee die werknemer ook die geleentheid om na alternatiewe indiensneming te gaan soek (Brassey *et al.*, 1987:296).

Le Roux en Van Niekerk (1994:263) beskou die konsultasie met werknemers as 'n afsonderlike fase in die proses, maar beaam ook dit wat reeds deur die vorige skrywers uitgelig is in die "voorafkennis"-fase. Brassey *et al.* (1987:297) beskou die konsultasie met werknemers slegs as noodsaaklik in die geval waar daar geen vakbond of erkende sisteem van werknemerverteenwoordiging is nie.

Voldoende voorafkennis is, volgens Du Plessis (1993:148), nodig om die werknemer die geleentheid te gee "... to contest the applicability of the selection criteria to themselves".

Kennisgewing van werkgewers aan werknemers moet die volgende inligting bevat.

- Die metode van seleksie toegepas.
- Die identiteit van geaffekteerde werknemers.
- Die redes hoekom die personeelvermindering nodig is.
- Of die werknemer betaal word sonder die teenprestasie van werk en of dit van hom vereis sal word om gedurende sy kennistydperk te werk.
- Die werkgewer moet die werknemer sy dienste aanbied ter ondersteuning van sy aansoeke om ander werk te bekom.
- Die finale kennistydperk met die datum waarop dit 'n aanvang neem.

Laasgenoemde kennisgewing moet natuurlik ook in ooreenstemming met die individuele dienskontrak wees en ondergeskikte wetgewing soos nywerheidsraad-ooreenkomste wat die tydperke voorskryf. In hierdie geval is die onderneming se kennistydperk een week terwyl die NICISEMI se kennistydperk "minstens een volle dag vooruit kennis" gegee moet word. (Anon., 1995:70.)

Enkele van die bogenoemde punte benodig egter verdere toeligting en word afsonderlik bespreek.

3.2.5.1 Hulpverlening tydens kennistydperk

Die Nywerheidshof ondersteun en sal, waar nodig, die hulpverlening deur werkgewers afdwing, veral tydens die kennistydperk. Bendix (1996:387) stel ook voor, dat waar grootskaalse personeelverminderings voorkom, 'n nasorg-sentrum opgerig moet word wat deur die mannekragafdeling, verkieslik weg van die operasionele area, afsonderlik bedryf word.

Hulpverlening behels die eis van werkloosheidsvergoeding van die vergoedingskommissie, pensioen- en voorsorgfondse, en ander voordele waarvan die werknemer 'n lid was. Die werkgewer moet ook aan die werknemer bystand verleen met die verkryging van 'n nuwe betrekking. In die geval moet briewe aan

alle omliggende werkgewers gerig word wat 'n lys van beskikbare personeel bevat, asook hulle vaardighede ter bevordering van hul aansoek. Die rede vir hul afdanking moet ook aangedui word.

Du Plessis (1993:150) lys die hulpverleningspakket soos volg:

- “(a) voldoende dienssertifikate en geskrewe verwysings;
- (b) bystand met werkloosheidsversekeringseise;
- (c) bystand met die opstel van 'n curriculum vitae en vorige diensrekords;
- (d) finansiële berading, beplanning en bystand om toekomstige tekorte die hoof te bied; en
- (e) die bespreking en bepalinge rakende voorkeur herindiensname van verminderde werknemers, sou geskikte vakante poste in die toekoms ontstaan.”

Du Plessis (1993:153) wys verder daarop dat waar pensioenvoordele met spesifieke verwysing na werkgewersbydraes tot so 'n fonds nie ingereken word nie, dit as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou kan word. Verskeie hofsake word ter ondersteuning hiervoor deur die outeur aangehaal en verdien die nodige aandag wat verdien word by die samestelling van skeidingspakkette.

Le Roux en Van Niekerk (1994:262) voeg by dat kennisgewing van personeelvermindering in 'n verstaanbare taal deur die werkgewer gegee moet word. Dit is veral van toepassing in die mynbedryf of ondernemings waar die taalbemaagtiging nie in een of beide van die twee amptelike landstale vasgelê kan word nie.

3.2.5.2 Die reg tot herindiensname

Hierdie reël is soos Le Roux en Van Niekerk (1994:264) dit stel, 'n “outomatiese verpligting” op die voormalige werkgewer, omdat daar 'n verwagting is dat die

werkgewer prioriteit aan voormalige oortollige werknemers sal gee by herindiensname, en dit word deur die Arbeidsappèlhof onderskryf.

Voorkeur-herindiensname word grootliks vervat in kollektiewe ooreenkomste tussen werkgewers en werknemers wat onderhandel moet word. In so 'n ooreenkoms word die werknemer se regte op voorkeur-herindiensname gewoonlik op skrif vervat in sy diensbeëindigingskennisgewing. Daar word van so 'n onderneming verwag om 'n register van ontslane werknemers by te hou met hulle name, betaalnommers, adresse, beroepe, diens tydperke en datum van personeelvermindering. Die register moet op datum gehou word en moet ter insae van die vakbond wees.

Waar so 'n ooreenkoms ontbreek, moet die basiese riglyne, soos deur hofuitsprake neergelê, gevolg word. Dit word gedoen sodat die voormalige werknemer gekontak kan word wanneer vakatures ontstaan en die nodige wagtydperk vir 'n reaksie daarop - sê sewe dae - aan hom gegun word om daarop te reageer alvorens die pos met "buite" applikante gevul word.

Le Roux en Van Niekerk (1994:265) is van mening dat die omgekeerde ook geld, naamlik dat die onus ook op die werknemer rus om kontak met die werkgewer te behou en sodoende aansoek te doen vir vakatures wat van tyd tot tyd mag ontstaan en wat gegrond is op nywerheidshofuitsprake.

3.2.5.3 Skeidingspakkette

'n Skeidingspakket het ten doel om die werknemer te vergoed vir die verlies aan inkomste as gevolg van 'n "geen fout" ontslag. Nel en Van Rooyen (1989:235) stel dit dat die doel van 'n skeidingspakket is om dit 'n duur oefening vir werkgewers te maak om personeel met lang diens, te verminder.

Die IAO, meer spesifiek Aanbeveling 119, Deel II, Artikel 9, skryf voor, dat een of ander vorm van inkomstebeskerming aan werkers wie se dienste beëindig is, gegee

moet word, wat insluit werkloosheidsversekering, een of ander skeidingstoelaes of skeidingsvoordele (Poolman, 1988:207).

Aanbeveling 166, van die IAO, Deel III, Artikel 18, herhaal wat reeds in Aanbeveling 199 vervat is:

- "1. 'n Werknemer wie se dienste beëindig is, is in ooreenstemming met nasionale wette en praktyk, geregtig op:
 - (a) 'n skeidingspakket of soortgelyke skeidingsvoordeel, die bedrag wat bepaal sal word, *inter alia*, op diensjare en die vlak van vergoeding en betaal deur die werkgewer of deur 'n fonds gestig deur die werkgewersbydrae; of
 - (b) voordele van werkloosheidsversekering of bystand of ander vorms van sosiale sekuriteit, soos 'n bejaarde- of ongeskiktheidsvoordeel, onder die normale voorwaardes waaronder sulke voordele onderworpe is; of
 - (c) 'n kombinasie van sulke toelaes en voordele.
2. 'n Werker wat nie aan die kwalifiserende vereistes vir werkloosheidsversekering of bystand onder 'n skema of algemene reëls voldoen nie, hoef nie 'n toelae te ontvang of bystand te verkry, soos verwys in subparagraaf (a) van die paragraaf alleenlik as gevolg daarvan dat hy nie werkloosheidsvergoeding ontvang ingevolge subparagraaf 1(b).
3. Voorsiening kan gemaak word vir die implementeringsmetode verwys in paragraaf 1 van die Aanbeveling vir verlies in regte tot die toelaes of voordele verwys in subparagraaf (a) van die Paragraaf in die geval van diensbeëindiging vir ernstige wangedrag." (Poolman, 1988:232.)

Dit blyk dat die Nywerheidshof in die meeste uitsprake die houding inneem dat die pakket wat saamgestel word, aan die partye oorgelaat moet word tydens die

konsultasiefase of die bedingingsmag van die partye en by afwesigheid van ooreenkoms, uitspraak lewer aangaande die pakket wat toegeken moet word. (Vergelyk Le Roux en Van Niekerk, 1994:265.)

Du Plessis (1993:160) is van mening dat in die Suid-Afrikaanse Reg, die Nywerheidshof die volgende standpunt ingeneem het met betrekking tot skeidingspakkette.

- Dat na een jaar ononderbroke diens, 'n werknemer 'n reg tot 'n werk verkry.
- Dat die opgelope reg die werknemer die reg tot 'n skeidingspakket gee by personeelvermindering.
- Dat die skeidingspakket oorgelaat moet word aan die kollektiewe bedingingsproses aangesien dit onder 'n dispuut van belang ressorteer.
- Dat die hof slegs 'n toekenning met betrekking tot 'n skeidingspakket vasstel in die afwesigheid van ooreenkoms tussen partye na oorweging van alle objektiewe faktore wat daarmee verband hou. (Die hof tree dus in die geval as arbiter op.)

Skeidingspakkette wissel na gelang van jare diens en senioriteit. (Vergelyk Cele & Olkers v Bester Homes C (Pty) Ltd en Field v Imperial Cold Storage and Supply Co Ltd aangehaal uit Du Plessis, 1993:161.)

Toekennings deur die Nywerheidshof wissel van twee weke vir elke voltooide jaar diens en verhoog proporsioneel.

Die Hoof-ooreenkoms van die Nywerheidsraad vir die Yster, Staal, Ingenieurs en Metallurgiese Nywerheid (Anon., 1995:86) Artikel 35(1)(a) skryf dan ook voor wat die **minimum** uittreeloonbetalings moet wees en dit word in tabel 1 uiteengesit.

Tabel 1 Skeidingspakkette

Aantal voltooide jare ononderbroke diens by dieselfde werkgewer	Uittreeloonbetaling
1 voltooide jaar	1 week se loon
2 voltooide jare	2 weke se loon
3 voltooide jare	3 weke se loon
4 voltooide jare	4 weke se loon
5 voltooide jare	5 weke se loon
6 voltooide jare	6 weke se loon
7 voltooide jare	7 weke se loon
8 voltooide jare	8 weke se loon
9 voltooide jare	8 weke se loon
10 of meer voltooide jare	8 weke se loon

Bron: Anon., 1995:86

Bylae B van die Hoofdooreenkoms van NICISEMI (Anon., 1995:458) Artikel 1(9), laat die deur oop vir verdere konsultasies op aanlegvlak vir die beëindiging van ‘n hoër uittreeloon, maar waarsku dat dit nie “... uitgelê moet word dat die partye op ‘n hoër bedrag moet ooreenkom nie”.

Die minimum skeidingspakket is egter vasgestel in die Wet op Arbeidsverhoudinge in Artikel 196, “Uittreeloon”, en skryf soos volg voor:

- “(1) ‘n Werkgewer moet aan ‘n *werknemer* wat ontslaan word weens redes gegrond op die werkgewer se *bedryfsvereistes*, uittreeloon betaal gelyk aan minstens een week se *besoldiging* vir elke voltooide jaar van aaneenlopende diens by daardie werkgewer, tensy die werkgewer van die bepalings van hierdie subartikel vrygestel is.
- (2) Die *Minister*, na oorleg met NEOAR en die Koördinerende Staatsdiens Bedingingsraad, kan die bedrag van die uittreeloon wat ingevolge subartikel (1) geld, verander by kennisgewing in die Staatskoerant.” (SA, 1995:179.)

NEOAR is die afkorting vir Nasionale Ekonomiese, Ontwikkelings- en Arbeidsraad.

3.2.5.4 Alternatiewe betrekking

Daar is reeds vroeër aangedui dat geïdentifiseerde werknemers **redelike** alternatiewe betrekkings aangebied moet word indien dit bestaan. Sou 'n werknemer weier om 'n alternatiewe betrekking te aanvaar, moet bepaal word of sy weiering gegrond is op redelikheid al dan nie (Le Roux en Van Niekerk, 1994:270).

Le Roux en Van Niekerk (1994:271) argumenteer, dat die hof objektiewe kriteria soos vergoeding, status en werksekuriteit as relevante faktore beskou in die bepaling van redelikheid by die aanbieding van 'n alternatiewe betrekking. Wat egter subjektief is, is of die weiering deur die werknemer op grond van persoonlike omstandighede as onredelik beskou moet word. Hier is blykbaar 'n grys area waar daar geen uitklaring nog bestaan nie.

Die skrywer is van mening dat die volgende reëls met groot vrug gebruik kan word, naamlik dat -

- die alternatiewe pos op 'n gelyke vlak as sy bestaande pos moet wees, en indien nie moontlik nie, kan 'n laervlakpos aan die oorbodige werknemer gebied word; en
- die aanbod nie op onredelike terme moet geskied nie.

Dit kan onder meer beteken, dat sy vergoedingspakket in stand gehou word of dat dit oor 'n tydperk aangepas word tot die vlak waarop hy verlaag is deur verhogingprysgawes, of dat hy sy voordele oor 'n tydperk moet prysgee wat in oorleg met die individu vasgestel kan word, na gelang van die tipe voordeel of

vergoeding wat hy ontvang. 'n Voorbeeld hiervan is die uitfasering van 'n motortoelae.

3.3 SAMEVATTING

'n Prosedurele en substantiewe benadering tot personeelvermindering is veral belangrik, as die kompleksiteit van die stappe en prosesse waardeur die partye moet werk, in ag geneem word. Daar moet deurgaans in gedagte gehou word dat billikheid en regverdigheid die toets is wat slegs deur objektiewe kriteria gerugsteun sal word. Enige afwykings van die beginsels, stappe en prosesse kan die werkgewer duur te staan kom.

Die stappe wat gevolg moet word tydens personeelvermindering, is die volgende.

- Die vermyding of minimisering van personeelvermindering.
- Die gee van voldoende voorafkennis van moontlike personeelvermindering gegee word.
- Konsultasie met belanghebbende partye.
- Toepassing van billike en regverdige selekteringskriteria.
- Die gee van voldoende voorafkennis aan die betrokke werknemers.
- Herhaalde konsultasie met die werknemer wat deur inkorting geraak word.
- Hulpverlening aan vertrekkende werknemers in die vorm van nasorg.
- Beregtiging van hierdie werknemers ten opsigte van herindiensname, indien omstandighede verbeter.
- Betaling van skeidingspakkette soos deur die wet voorgeskryf en indien beter voordele by wyse van ooreenkoms bestaan, die ooreengekome pakkette.

Die vermydingsfase behels onder andere die moratorium op indiensneming van werknemers, vrywillige personeelvermindering, vroeë-aftrede skemas, onbetaalde verlof en/of tydelike sluitings, die vermyding van oortyd, die vermindering van werksure, die werk van 'n multi-skofsisteem, die beëindiging van kontrakarheid, die

verplasing en/of oorplasing van werknemers deur die natuurlike aanwas van mannekrag, salaris- en/of loonvermindings en laastens deur inkortings weens operasionele ongeskiktheid.

Die volgende belangrike stap is dat voldoende voorafkennis van moontlike personeelvermindings gegee moet word. Die kennis wat gegee moet word, is die redes vir diensbeëindiging, die hoeveelheid en kategorieë werknemers wat geaffekteer is en die periode waarbinne die vermindering van personeel sal plaasvind. Ondergeskikte wetgewing gee ook tydperke waarbinne en op watter wyse kennis moet geskied.

Voldoende voorafkonsultasie behels die oorweging van alternatiewe wat deur verteenwoordigers voorgestel word. Die ander faktore is die seleksiekriteria, byvoorbeeld LIFO, wat deeglik gekonsulteer moet word. Laastens moet daar ook deur middel van skeidingspakkette en herindiensname gekonsulteer word.

Seleksiekriteria is tans algemeen aanvaar en tensy omstandighede dit nie regverdig nie, die LIFO-metode, naamlik laaste-in-eerste-uit metode. Vereistes vir seleksiekriteria is objektiwiteit, billikheid en regverdigheid. Die metode waarvolgens die LIFO-metode toegepas word, is vertikale en horisontale "bumping". Die metodes moet egter met omsigtigheid hanteer word. Outomatiese onbillike kriteria vir seleksie is assosiasie, swangerskap, inherente subjektiewe kriteria en op grond van diskriminerende praktyke, byvoorbeeld ouderdom, geslag, ras en godsdiens.

Alvorens die gekonsulteerde besluite geïmplementeer word, moet voldoende voorafkennis aan werknemers wat deur die personeelvermindering geraak word, gegee word. Kennis rakende die seleksiemetode, identiteit van poste en werknemers, redes vir personeelvermindering, skeidingspakkette, finale kennistydperk en ondersteuning wat aangebied sal word, moet gegee word.

Nasorg behels die voorsiening van verwysings, dienssertifikate, hulp met die voorbereiding van 'n curriculum vitae, finansiële advies, die rig van skrywes aan

plaaslike maatskappye in verband met beskikbare personeel, hulle kwalifikasies en diensjare, asook beroepskeuses. Die reg tot herindiensname is 'n outomatiese reël waar van ondernemings verwag word om 'n register van ontslane werknemers by te hou met hulle name, betaalnommers, adresse, beroepe en dienstydpere. Wanneer vakante poste sou ontstaan, moet die lys werknemers gekontak word en die eerste keuse gegun word by die vulling daarvan.

Skeidingspakkette word deur die Wet op Arbeidsverhoudinge op een week vir elke jaar diens vasgestel, sonder 'n maksimum tydperk. Die doel van 'n skeidingspakket is om die werknemer te vergoed as gevolg van 'n "geen fout" ontslag en vir die verlies aan inkomste. 'n Alternatiewe betrekking is natuurlik ook 'n opsie, indien dit beskikbaar is vir geaffekteerde werknemers. Die toets of die werknemer verplig moet word om die pos te aanvaar, is dat dit 'n redelike alternatief moet wees, byvoorbeeld status, posvlak asook voordele en redelike terme moet vir oorweging aangebied word.

HOOFSTUK 4

DIE EFFEK VAN PERSONEELVERMINDERING OP DIE INDIVIDU EN DIE ONDERNEMING IN SY GEHEEL EN ALTERNATIEWE TOT PERSONEELVERMINDERING

4.1 INLEIDING

Die meerderheid van die wêreld se ondernemings wat herstrukturering ondergaan en nuwe lewe in hulle voortbestaan blaas deur kostevermindering, verhoogde produktiwiteit, wêreldklasgehalte, die innovering van nuwe metodes en produkte, doen dit om mededingendheid te verhoog.

In die proses word die arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer nadelig beïnvloed, wat sinisme, wantroue, frustrasies en angs onder werknemers veroorsaak, met 'n algehele afwesigheid van die *esprit de corps*.

Die doel met dié hoofstuk, is om die effek van die personeelvermindering op die onderneming te ondersoek, aangesien die mens nie van nature sinies, gefrustreerd, wantrouig of angstig is nie. Soos dr. Dean Berry (1996:6) dit stel: "... people are not naturally like this in other spheres of living, so something must have gone badly wrong, somewhere, in the evolution of the methods of management".

Daar word ook gekyk na die emosies, lojaliteit en waardes van werknemers tydens personeelvermindering. Remediëring en nasorg aan die hand van verskeie benaderings tot die probleem, word ook bespreek.

Daar is reeds in hoofstuk 2 (kyk par. 2.7) verwys na die oorsake van personeelvermindering en hoedat dit tot personeelvermindering lei. Daar is egter, volgens navorsers, verskeie alternatiewe wat oorweeg moet word as om bloot personeelvermindering in werking te stel. Dubrin (1996:264-274) verwys na

“Creative downsizing options”, terwyl Marshall en Yorks (1994:81-86) na “Planning for a restructured revitalized organization” verwys. Hendricks (1992:2-3) stel ‘n multi-dimensionele handleiding voor en noem dit “Following the rightsizing remedy - An integrated human resource management approach”.

Salamon (1987:537) is van mening dat personeelvermindering onnodig is indien effektiewe mannekragbeplanning gedoen word, wat die effek van vermindering in die vraag na arbeid vooruit kan skat. Die volgende maatstawwe kan na sy mening behulpzaam wees.

- Akkurate mannekragbeplanning met direkte bestuurskontrole van mannekragstelsels tydens ‘n sogenaamde verhoogde vraag na produkte, kan verseker dat oortollige hoeveelhede personeel nie gedra word nie.
- Normale aanwas en vroeë aftrede kan as ander maatstawwe gebruik word, deur ouderdom, jare diens, arbeidsomsetstelsels, vaardighede en ondervinding van werknemers te gebruik om projeksies van verlies aan getalle oor ‘n betrokke tydperk te maak.
- Sou dit nodig raak om te enige tyd die werksmag te verminder, is die tersaaklike inligting reeds beskikbaar.
- Surpluspersoneel kan gebruik word om nuwe produkte en aktiwiteite te ontwikkel.

Die opsies wat bestuur kan oorweeg, word aan die hand van verskeie navorsers se bevindings verduidelik.

Daar word dus op elk van die skrywers se sienings gefokus, asook op die stappe wat gevolg word.

4.2 EMOSIONELE GEVOELEN EN STADIA WAARIN DIE INDIVIDU VERKEER

Die proses van personeelvermindering verteenwoordig 'n noemenswaardige en potensiële emosionele en stresvolle lewenservaring vir geaffekteerde werknemers. In die Suid-Afrikaanse konteks is dit veral 'n realiteit in die jare negentig met die toetrede tot die internasionale ekonomieë en mededinging, soos reeds vroeër opgemerk is.

Spanning is een van die meer ernstige gevolge van ontslane werknemers, asook vir bestuur wat dit moet deurvoer. Die Bestuursinstituut in Brittanje het in hul navorsings bevind dat -

- die koste van spanning en verwante siektes £7 biljoen 'n jaar in produktiwiteit en gesondheidsorgkoste kos;
- twee uit elke drie bestuurders het navorsers ingelig rakende die trauma wat hulle beleef met die ontslag van hulle ondergeskiktes;
- slegs spertye, onredelike swaar werkladings en kantoorpolitiek is beskou as faktore wat tot hoër spanning bydra, in vergelyking met personeelontslagte;
- nege uit tien bestuurders beskou spanning as die faktor wat prestasie, moraal, hulle gesondheid en familieverhoudings negatief beïnvloed;
- slegs een uit drie ondernemings kon enige konsultasiehulp verskaf om die verskynsel aan te spreek;
- junior bestuurders veral, vatbaar is, met 91% wat sê dat hulle nie daarna uitsien om te gaan werk nie, teenoor 38% in 'n soortgelyke opname in 1993; en

- 270 000 mense in Brittanje tyd afneem vir spanningverwante siektes (Anon., 1996:29).

Berry (1996:4) haal die volgende kennisgewing aan wat op 'n kennisgewingbord gevind is net voor massa-afliggings van personeel in 'n onderneming wat as gevolg van 'n samesmelting aangekondig is:

"We can't tell you how long we'll be in business.

We can't promise we won't be bought by another company.

We can't promise there will be room for promotion.

We can't promise you a job until retirement age.

We can't promise there will be money for your pension.

We can't expect your undying loyalty and we aren't sure we want it."

Dit is duidelik dat hierdie kennisgewing die woede en sielskwelling van die werknemers weerspieël, wat dan lei tot 'n verlies aan geloofwaardigheid en vertroue in bestuur. 'n Verdere punt wat ervaar word, is dat "oorlewende afliggingsiekte" 'n "vergiftigende" effek op beide die individu en die onderneming se voortbestaan het en vir so lank as vyf jaar na die afliggings, simptome van spanning, moegheid, lae motiveringsvlakke, depressiewe gedrag en neerslagtigheid veroorsaak. (Berry, 1996:5.) Dit is duidelik dat hierdie persone nie 'n gevoel van behoording en self-aktualisering beleef nie, maar een van waardeverlies.

Smallwood (1989:11) verwys ook in sy navorsing na die oorlewendes of "survivors" van "downsizing" wat 'n gevoel van 'n las vir die onderneming beleef en wat die vrees skep dat hulle volgende is om te loop. Hy tref 'n parallel met oorlewendes uit 'n oorlog wat 'n skuldgevoel het van hoekom hulle nie saam met hulle makkers gesterf het nie. Ander gevoelens wat volgens die skrywer na vore kom, is die gevoel dat -

- die perspektiewe van die persone wat die vermindering hanteer, bevraagteken word;

- hulle weens hulle onveiligheid 'n lae profiel op die werkvloer handhaaf, en,
- hulle risiko's en innovasies vermy ten koste van 'n veiliger minder sigbare aksie.
(Smallwood, 1989:11.)

Cartwright en Cooper (1992:37) tabuleer 'n nege-vlak opvolgende model van emosionele response tot samesmeltings, maar waarsku terselfdertyd dat geen spesifieke empiriese navorsing in die area gedoen is rakende die versterking van die respons met betrekking tot die jare diens en graad van lojaliteit tot die vorige onderneming. Alhoewel die respons op die samesmeltende onderneming van toepassing is, het dit baie in gemeen met die vorige navorsers se bevindings.

Tabel 2 Nege-vlak opvolgende model

Stadium	Kenmerkende response
1. Ontkenning	Die 'dit sal nie gebeur' sindroom.
2. Vrees	'Wanneer sal dit gebeur' 'Wat sal met my gebeur?'
3. Woede	'Ons is uitverkoop' - Gegriefdheid teenoor hulle wat verantwoordelik is.
4. Treurend	Droefheid en gegriefdheid oor wat gebeur het.
5. Aanvaarding	Erkenning van nodeloosheid - 'n positiewe benadering ontwikkel.
6. Verligkend	Dinge is beter as wat verwag is.
7. Belangstellend	Verhoogde sekuriteitsgevoel.
8. Hou van	Erkenning van nuwe geleenthede.
9. Genotvol	'Dit het werklikwaar goed uitgewerk'.

Bron: Cartwright en Cooper (1992:37)

Zeelie (1989:57) het in sy navorsing getitel "Die gesinsdinamika van die werklose" veral die dimensies van kohesie by werkloses ondersoek en bevind dat -

- werkloosheid die gesinsisteem negatief ten opsigte van die kohesiedimensie beïnvloed, maar veral waar kohesie voor werkloosheid nie duidelik gevestig is nie;
- werkloosheid gesinslede in 'n kort tyd nader aan mekaar bring, maar die werklose beleef intense gevoelens van teleurstelling, aggressie, magteloosheid en verbitterdheid. Tydens die tydperk maak die persoon aanspraak op die ondersteuning van sy huweliksmaat;
- kinders in die beginstadium oorafhanklikheid van die ouers toon as gevolg van 'n moontlike tekort aan aandag vanaf die ouerpaar;
- die gesin kontak verbreek met familie en vriende, hoofsaaklik as gevolg van 'n verlies aan status. Die tendens kan soms verder gaan en die persoon kan ook bande met sy kerk verbreek;
- huweliks- en gesinsverhoudinge ook negatief beïnvloed word. Generasiegrense in die sisteem raak meer rigied. Die gevoel dat gesagslyne, veral in die ondersoek te opsigte van die man, in twyfel getrek word. Egskeidings in die omstandighede is nie vergesog nie;
- die werklose meer tyd het om by sy gesin deur te bring, of sy sport of stokperdjie te kan beoefen. Soms sal tyd vir 'n vakansie waarin 'n beter betrekking gesoek word, gebruik word. Die huweliksverhouding kan ook met die oormaat beskikbare tyd opgebou word, maar dit skep ook tyd vir toenemende meningsverskille en rusies. Huishoudelike take word soms in die tyd ook deur die man in die geheel oorgeneem;
- die aanwesigheid van die man probleme skep, met sy inmenging in die emosionele en fisieke ruimte van gesinslede, wat gesinslede bedreig laat voel; en

- besluitneming, belangstelling en rekreasie ook dimensies is wat deur werkloosheid geaffekteer word.

Soos wat die bestuur na herstrukturering werk, met die doel om die onderneming te red, sal werknemers aanvoel dat iets aan die gebeur is. Dit is veral in dié tydperk dat gerugte, ontkenning en onkonsekwente kommunikasie voorkom.

Cartwright en Cooper (1992:35) is van mening, dat hulle navorsing op die gebied van samesmelting of aangekoopte ondernemings deur genoegsame gemeenskaplikheid bestaan, wat aandui dat gebeure na die aankondiging tipies op die volgende vyf absolute waarhede neerkom.

- “* Samesmeltings en aankope is emosionele gebeure wat almal affekteer.
- * Samesmeltings en aankope skep 'n verwagting van verandering en verhoog organisatoriese kohesie.
- * Samesmeltings en aankopende bestuur is oorversekerd in hulle skatting van die spoed en gemak waarmee hulle die integrasie kan bewerkstellig.
- * Samesmeltings en aankope resulteer in onbeplande personeelverliese.
- * Samesmeltings en aankope is spanningsvolle gebeurlikhede.” (Cartwright en Cooper, 1992:35.)

Betekenisvol veral, is laasgenoemde twee 'waarhede', naamlik dat samesmeltings en aangekoopte ondernemings onbeplande personeelverliese en spanning tot gevolg het. Om antwoorde op bogenoemde twee waarhede te verkry, is dit nodig om te kyk na hoe die individu reageer onder sulke omstandighede, wat ook deur die navorser ondervang is, dit dui daarop dat die korttermyn response van werknemers in vyf onmiddellike 'belange' verdeel kan word, naamlik dat -

- daar 'n verlies aan identiteit is omdat die organisasie tot niet gaan en vorige status, lojaliteit, hoop en beloftes vir die toekoms nie meer bestaan of nagekom kan word nie;

- 'n gebrek aan inligting hulle angsvlakke verhoog met betrekking tot toekomstige werkvooruitsigte, vergoedingsisteme, herallokasie na ander persele, loopbaan- en bemanningsbeleidveranderings, verandering in werkprosedures en metodes en kultuurveranderings;
- oorlewing 'n obsessie word met die doel om persoonlike status, prestige en gesag wat al hoe belangriker word, te beskerm of te behou en sodoende organisasiedoelwitte op die korttermyn te oorheers;
- verlore talent 'n sorgbarende effek op werkverliese het as gevolg van rasionalisering, wat dan ook tot gevolg het, dat baie werknemers die onderneming op dié stadium verlaat. Die wat agterbly is naywerig, kwaad en omgekras as gevolg van dié wat bedank het;
- familiereperkussies ontstaan as gevolg van werkverbandhoudende angselewenisse wat veroorsaak word deur moontlike herallokasies en/of verplasings en die gepaardgaande verlies aan inkomste. Die obsessie van die bestuurders om te oorleef, lei daartoe dat hulle lang ure werk en het vanselfsprekende implikasies vir die kwaliteit van die huislike lewe tot gevolg. (Cartwright en Cooper, 1992:45.)

Guterman (1992:27) se bevindinge na die herstrukturering van 'n onderneming, kan soos volg saamgevat word en wys op die positiewe en negatiewe vlakke van verandering. Positiewe vlakke van verandering is dat -

- die verlies van spelers en funksies wat tot 'n verlaagde kostestruktuur lei, meer opsigtelik is; en
- die operasionele vereistes reggetrek is, met nuwe geleenthede vir alle werknemers.

Minder negatiewe faktore met herstrukturering wat minder opsigtelik is, is dat baie, indien nie die meeste van die oorblywende werknemers, se gevoel is, dat hulle volgende aan die beurt is met rasionalisering en hulle voel òf skuldig òf onverdienslik wanneer so baie vriende en goeie mense afgedank word. (Guterman, 1992:27.)

In die praktyk word dieselfde resultate ondervind as wat die onderskeie skrywers bevind het. Artikels in plaaslike koerante, met opskrifte soos “Wysheid van Salomo nodig vir werkloosheidsprobleem in SA” (Meares, 1997:10), “Radical new approaches to inflation and unemployment link” (Anon., 1997:19) en “SA employees more negative than in 1994” (Mnyanda, 1997:3) is reaksies wat mense toon, nie alleen teenoor werkloses nie, maar ook teenoor die agtergeblewenes in die onderneming.

In laasgenoemde geval is ‘n opname van 22 000 werknemers se persepsies getoets, wat aantoon dat plaaslike werknemers ‘n negatiewe persepsie teenoor hul werksomstandighede, werksekuriteit en werknemerbetrokkenheid by besluitneming het. Die enigste positiewe persepsie was teenoor byvoordele. (Mnyanda, 1997:3.) Daar is dus bewyse dat veranderings in die ondernemings ook ‘n bydrae moet lewer ten opsigte van werknemers se persepsies, gevoelens en sekuriteit.

Die navorser se bevinding is dat indien geaffekteerde werknemers nie tydens herstrukturering ondersteun word nie, kan hulle teenproduktief optree, wat deur die volgende eienskappe geïllustreer word:

- spanning en uitbranding wat veroorsaak word deur lang werksure as gevolg van verwagte hoë werkverrigting;
- hoë aanwas, veral van sleutelpersoneel wat bedreig voel in die “nuwe” onderneming;

- probleme met die werwing van die nodige talente veral as gevolg van herstrukturering as 'n wyse van bestuur; en
- of ongesteldheid uitgedruk deur 'n aantal werknemers, byvoorbeeld: "Hulle gee nie vir my om nie, hoekom sal ons vir dié werk wat nie vir ons omgee nie."

4.3 LOJALITEIT EN WAARDES

Hendricks (1992:2-3) wys daarop, dat lojaliteit besig is om tydens inkortings in die werksmag te verdwyn, soos wat personeelvermindering voorkom. Reagan (in Hendricks, 1992:3) wat verbonde was aan die Withuis in die VSA het opgemerk dat "... you cannot expect subordinates to be 'loyal ups' the organization if they don't get 'loyalty down'". 'n Ander voormalige werknemer van die Withuis het ook opgemerk dat daar baie lesse te leer is uit die weermag, met spesifieke verwysing na 'n leier soos Norman Schwarzkopf, bevelvoerder van die offensief "Dessert Storm" in die Persiese Golf, naamlik dat lojaliteit ook van bo na die troepe of onderste vlak beweeg. (In Hendricks, 1992:3.)

Herstrukturering het weggedoen met jare diens en aanwysende lojaliteit. Dit is dus onafwendbaar dat 'n nuwe diensverhouding besig is om te vorm tussen werknemers en werkgewers. Angs, wankommunikasie en werkgewers, wat werksekuriteit ondermyn en paternalisme toepas, word vervang met die werknemer se houding om in beheer te kom van sy beroep en te vat wat hy kry terwyl hy nog kan, volgens Hendricks (1992:3). Mannekrag- en arbeidsverhoudingepraktisyns bevind hulle vandag al hoe meer in die spervuur met betrekking tot bogenoemde geskilpunt.

Dubrin (1996:263) het die volgende bevind met die aflegging van werkers tydens afskaling.

- Die meeste ontslane werknemers ervaar die mees traumatiese tydperke in hulle loopbane.

- Die meeste ontslane werknemers stel vinnig curriculum vitae op en stuur dit aan die grootste moontlike hoeveelheid werkgevers.
- Spanningsverbandhoudende gedragsafwykings soos skeelhoofpyne, calitis, dermatitis en hartverbandhoudende siektes neem toe.
- Mishandeling van familieledes neem met drastiese afmetings toe.
- Die selfmoordsyfer vir ontslane werkers is dertig keer die van die nasionale gemiddelde.
- Opsommend kan afskalings geassosieer word met enorme menslike lyding.

Die skrywer identifiseer ook 'n meer subtiële vorm van skade, naamlik teleurstellende verwagtings en dat die sielkundige kontrak tussen werknemer en werkgevers deur inkortings verbreek word.

Die sielkundige kontrak is 'n stel verwagtings wat die individu hou. Dit dui aan wat die werkgever en werknemer gee en neem in die tydperk van hul werkverhouding. Soos Dubrin (1996:264) dit uitdruk "... as long as the employee performed well and was loyal, he or she would 'be taken care of'". Die "taken care of" beteken dat die werknemer 'n werk sal hê totdat hy eendag aftree en dat die werkgever 'n billike pensioen aan hom sal uitbetaal.

Johansen en Swigart (1994:48-51) se bevindinge kan soos volg saamgevat word.

- Vir die afgelope veertig jaar is sekuriteit en gereelde geleenthede vir bevordering 'n voorvereiste vir indiensname by 'n groot onderneming. Werk by so 'n groot onderneming het 'n lewenslange loopbaan beteken.
- Tydens die vroeëre tagtigs het dié beginsel vervaag en vandag beteken werksekuriteit "... simply *having* a job". 'n Verdere observasie is, dat 'n groot aantal Amerikaners hulleself in terme van hulle werk identifiseer maar, wanneer werknemers aanhoudend van werk verander, word nuwe lojaliteite gevorm, wat hulle konseptualisering van hulleself verander.

- 'n Ander observasie is, dat buite-kontrakteurs 'n groter lojaliteit teenoor 'n onderneming toon as wat die geval is met iemand wat 10 jaar daar werk. "It's the old-timers who are on the chopping block. They - or actually, their salaries and long term benefits - look bad on the books; ..." is die algemene observasie wat gemaak word.
- 'n Hoofopskrif van die koerant "Jose Mercury News" in "Silicon Valley" op 21 September 1992, lees soos volg: "SELF-EMPLOYED SPECIALIST TO FILL AMERICAN WORK FORCE OF THE FUTURE." Soortgelyke hoofopskrifte verskyn in die VSA in artikels wat werknemers herinner daaraan dat langtermyn diens by 'n enkele onderneming nie meer moontlik is nie.
- 'n Uiteenlopende en omvattende spanaansporingsstelsel is noodsaaklik, indien korporatiewe lojaliteit en gevangesetting van werknemers behoue moet bly.
- Dit is onmoontlik om vandag lojaliteit te bewys aan 'n aanhoudende veranderende omgewing.

Al vind herstrukturering, inkorting of watter vorm van personeelvermindering ookal plaas, mense sal daaronder ly. Oplossings moet dus gevind word om die oorsake en gevolge te minimiseer en alternatiewe tot personeelvermindering te vind wat die traumatiese ondervindinge van werknemers verkieslik totaal uitskakel.

4.4 REMEDIËRING EN NASORG

Die oplossing van die probleem waarmee werkgewers/ondernemings te doen kry, lê daarin om die probleme te identifiseer en aan te spreek. Die sindroom van "alles sal regkom met tyd", plaas die onderneming in 'n hoë-risikogroep, waar vernuwing, 'n gevoel van behoording, skeppende denke en 'n wil om te wen, nie bestaan nie. Soos reeds vroeër in die hoofstuk gekonstateer, het die simptome van depressie, spanning, neerslagtigheid en sinisme tot so lank as vyf jaar na

personeelvermindering of herstrukturering voorgekom. Om die probleme te remedieer en nasorg te verleen, word daar na die volgende navorsers se bevindinge gekyk vir oplossings.

4.4.1 BERRY SE VOORSTELLE

Vier van die hoofredes vir wantroue is, volgens Berry (1996:6) -

- die ongelykheid in meting en vergoeding,
- bestuursonbevoegdheid,
- rigiditeit in grense of funksionele gedrag, en
- 'n gebrek aan integriteit in uitvoerende gedrag.

Volgens die skrywer lê die oplossing in die skepping van 'n omgewing wat bekend is as "community", wat soos volg gedefinieer word:

'n Volledige groep (of 'n onderneming) wat ontstaan wanneer mense

- deelneem in gemeenskaplike praktyke,
- afhanklik is van mekaar,
- gesamentlike besluite neem,
- hulleself identifiseer as iets groter as die somtotaal van hulle verhoudings, en
- hulle hulleself op die langtermyn verbind tot die groep se welstand.

Dit is, volgens Berry (1996:8), nie alleen nodig om 'n mededingende voorsprong te verkry nie, maar sal ontnugterde werknemers 'n plek gee waar hulle die meeste van hul lewenstyd bestee. Die skrywer gee tien bestuursvoorskrifte vir die bestryding van sinisme en die bou van 'n "gemeenskap", nadat inkortings toegepas is, naamlik -

- die verskaffing van realistiese werkkontrakte aan werknemers,

- die skepping van 'n verantwoordelike sin by werknemers ten opsigte van hulle omgewing,
- fiksering op produkte, verspreidingskanale, dienste en kliënte en nie op die funksies binne die onderneming nie,
- aanpassing van die fisiese eienskappe en die simboliek in die werksomstandighede,
- aanbieding van vereenvoudig sisteme en prosedures,
- die daarstelling van die inligtingsstelsel as 'n resultaat van besluitneming,
- die vergoeding van bestuur en spanne vir hul bydraes en werkverrigting,
- die aanbieding van 'n drieledige opleidingsbegroting wat aan mense die verantwoordelikheid bied om hulle loopbane te beplan,
- die betrek van alle werknemers betrokke by personeelbeleid, en
- nadat ondernemingswaardes en visies deur werknemers ontwikkel is, die definiering van "goeie werk" en elke groep moet vervolgens 'n eie persoonlike missie neerskryf wat in lyn is met die missie en waardes van die onderneming.

Die navorser se mening aangaande bogenoemde, is dat die voorstelle oor die langtermyn bereikbaar is, maar nie die onmiddellike korttermynsituasie aanspreek nie.

4.4.2 SMALLWOOD SE VOORSTELLE

'n Ander siening met betrekking tot die hantering van personeelvermindering, is die van Smallwood (1989:11). Sy siening van oor hoe die effek van personeelvermindering geminimiseer kan word, word vervolgens gestel.

- i) Neem die pols van die onderneming deur gereelde klimaatstudies.
- ii) Herdefinieer die onderneming se missie en visie. Na die personeelverminderingsoefening, is dit 'n nuwe onderneming met 'n fyngestemde strategie.

- iii) Stel korttermyn doelwitte wat in lyn is met die langtermynstrategieë. Werknemers wat nie deur langtermynbeloning gemotiveer word nie, moet reageer op meer onmiddellike bereikbare doelwitte.
- iv) Fokus op vlakke, nie op posisies nie. Dit het ten doel om nie mense “op en uit” die onderneming te bevorder nie, maar binne hulle bestaande posisies.
- v) Versigtigheid moet aan die dag gelê word met die tydsberekening van kosteverlagingsprogram-implementering. Dit mag gesien word as moontlike verdere personeelvermindering, in plaas van besnoeiings van uitvoerende bestuursvoordele.
- vi) Hou topbestuur sigbaar in tye van verandering, aangesien werknemers hulle houdings en woorde noukeurig lees vir aanwysings (beter bekend as gedragslyne).
- vii) ‘n Balans moet tussen die volgende organisasieveranderlikes verkry word. Die een groep is “shared values, style, skills and staff” en die ander is “structure strategy and systems”.
- viii) Benadruk hoë prioriteitspunte. Stel hoë prioriteite en gee die hoogste prioriteit die meeste aandag.
- ix) Opleiding en heropleiding, in plaas van kostebesnoeiings, moet werknemers vir die nuwe omgewing voorberei.
- x) Aaneenlopende en gereelde kommunikasie is noodsaaklik, aangesien die positiewe momentum behou sal word deur die bevrediging van individuele verwagtings en die onderneming se waardes.

Al bogenoemde stappe moet weer en weer toegepas word, al vererger sake. Enige omdraai prosesse van ondernemings neem tyd en die stappe sal die herstelfase van die onderneming net verder versterk (Smallwood, 1989:11).

Dit is duidelik dat beide Smallwood en Berry gemeenskaplike punte aanknoop vir die herstel van die organisasieklimaat, wat positiewe resultate oor die langtermyn vir beide die individu en die onderneming in sy geheel behoort te lewer. Die navorser is egter van mening dat die voorstelle van Smallwood beter praktiese inslag sal geniet en ook oor die korttermyn ‘n effek sal hê op die werknemers.

4.4.3 GUTERMAN SE VOORSTELLE

Guterman (1992:28) gee die volgende voorstellings wat gevolg kan word ten einde 'n positiewe herstrukturering en personeelvermindering tot gevolg te hê.

- Die belangrikste strategie is, om 'n klimaat te kweek vir openlike en eerlike kommunikasie binne en regdeur die organisasie, veral van bo na onder.
- Die transformasie van kultuurnorms is 'n lang en moeilike proses in sommige organisasies en vereis dat sleutelleiers se kommunikasievaardighede, asook hulle houdings, ingestem word.
- Daar moet konstante vloei van inligting wees, wat opreg en onverdund gekommunikeer word.
- Daar moet ook toepaslike 'voertuie' bestaan vir die uitruil van belangrike en soekende inligting.
- Die leiers moet sigbaar, toeganklik en beskikbaar wees.
- Werknemers kan opgelei word in die bestuur van verandering.
- Werknemers moet bewusgemaak word van die oorgangsfase en prosesse, hoe om daarvoor voor te berei, hoe om vir die verskillende moontlike scenario's en gebeurlikhede te beplan, en hoe om emosies deur opleiding te verwerk.
- Bestuur moet empatie hê met werknemers en kennis neem van die sensitiwiteit waarmee personeelverminderings hanteer is, aangesien dit 'n aanduiding is van hoe die oorblywende werknemers in die toekoms gehanteer sal word. (Fasiliteerders van binne of buite die organisasie kan vir die doel gebruik word.) (Guterman, 1992:28-29.)

Na die navorser se mening, is die voorstelle pro-aktief gerig en kan dit alleenlik oor 'n lang tydperk geïmplementeer word. Waar tyd 'n faktor is, word die voorstelle gekelder nog voordat dit geïmplementeer is.

4.4.4 SALAMON EN BENDIX SE VOORSTELLE

Salamon (1987:555) se voorstelle is, dat die werkgewer verder moet gaan as net die verkryging van 'n nuwe betrekking. Sy siening is, dat die mannekragdepartement se taak in dié tyd die advisering van werknemers moet wees. Dit omsluit die volgende sake.

- Moontlike toekomstige loopbane, heropleiding en moontlikhede om 'n eie besigheid te vestig.
- Finansiële advies oor hoe die afbetaalde werknemer sy skeidingspakket moet investeer en gebruik.
- Selfevaluering en voorleggingsvaardighede, met die doel om 'n nuwe betrekking te bekom (die meeste van die personeel het nie die onderhoudvaardighede om hulleself te "verkoop" nie).
- Sielkundige bystand vir beide die individu en sy familie (Salamon, 1987:555).

Dit is ook die skrywer se mening dat, nieteenstaande die addisionele koste vir 'n onderneming om nasorg aan afgedankte werknemers te gee, dit die moraal en volharding van die oorblywende personeel in 'n groot mate positief sal stem.

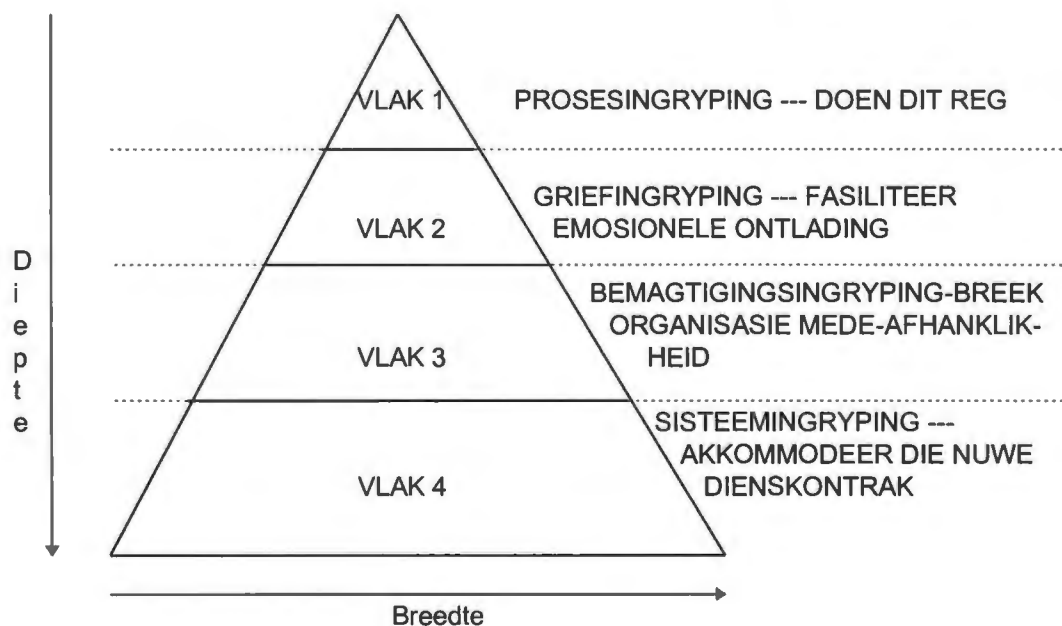
Hierdie voorstelle is meer praktykgerig en is, volgens die navorser toepasbaar, ongeag die tydsbepalings waarbinne daar gewerk word. Waar van toepassing, behoort die skeiding minder traumaties te wees, maar geen werk is gewaarborg nie.

Bendix (1996:387) beaam ook die noodsaak om, behalwe die normale werkloosheidvergoedingsfonds-vorms en ander vorms te voltooi, 'n nasorgsentrum vir afgedankte werknemers in te rig. Dit word veral nodig geag waar grootskaalse afdankings ter sprake is en dan moet die personeeldepartement dit verkieslik weg van die dag-tot-dag operasionele area hanteer.

4.4.5 NOER SE VIER-VLAK INGRYPINGSMODEL

Noer (1993:93) het 'n vier-vlak model ontwikkel om individue in ondernemings behulpzaam te wees wat, soos hy dit noem, aan 'afleggings-oorlewingsiekte' ly. Die model word aan die hand van figuur 9 verduidelik.

Figuur 9 Vier-vlak ingrypingsmodel vir die hantering van afleggings-oorlewingsiekte



Bron: Noer (1993:93)

Die bestuur van die afleggingsproses vind in vlak 1 plaas. Alle fasette van die afleggings word hier beplan, gekwantifiseer, gekommunikeer en gefinaliseer. Konsultasies begin sodra die aankondiging gedoen is.

Omdat mense emosies verskillend hanteer, word vlak 2 daargestel om emosionele ontlading te fasiliteer. Dit voorkom dat werknemers hul oorlewingskuld en depressiwiteit ontwikkel. 'n Fasiliteerder as hulp tydens 'n naweek weg van die aanleg, is 'n ideale metode om die probleem aan te spreek.

Ingryping op vlak 3 is kragtiger as op vlak 2. Op dié vlak word mense van oorlewingstatus na beheerstatus gevoer. Dit beteken om in beheer te wees van sy eie toekoms. Daar moet 'n breuk kom tussen sy eie identiteit en dié van die onderneming. Daar word weggebreek van die beginsel om beheer te word en te doen wat die baas bevredig, na 'n toestand van selfbeheer en selfbevrediging.

Op hierdie vlak word die ou dienskontrak met die nuwe vervang. Daar moet veral 'n situasie van diensverhouding, vergoeding vir prestasie, bemagtigings-bestuur, lojaliteit vir goeie werk en eksplisiete werkskontraktering wees.

4.5 TENDENSE MET PERSONEELVERMINDERING

Rothwell (1994:21) het die volgende tendense in sy studies opgemerk.

- Dit is nie slegs die absolute vlakke (naamlik sikliese ekonomiese op- en afswaaie), maar veral die samestelling en onderliggende strukturele tendense wat tot werkloosheid lei. 'n Voorbeeld hiervan, is waar werknemers wat 50 jaar en ouer is, toenemend werkloos raak, veral in Europese lande, waar slegs 30% in die Verenigde Koninkryk en 27% in Frankryk in diens is.
- Selfs in Brittanje, waar 90% van die aktiewe soekende werksmag in diens is, en die werkloosheidvlakke daal, is die proporsionele langtermynwerkloosheid hoog. Die meerderheid in die groep, aldus Rothwell (1994), is ongeskoolde jong en middeljarige mans. Hierdie groep dra regoor geïndustrialiseerde lande die grootste risiko in die toekoms.

- Die impak van werkloosheid kan grootliks toegeskryf word aan tegnologiese verandering, verouderde patrone van handel en indiensneming in vervaardiging, wat verskuif na lae-loon ontwikkelende lande, soos onder andere Suid-Oos Asië.
- Die vraag word ook gevra in watter mate die volgende faktore bydra tot bogenoemde onderliggende oorsake van personeelvermindering en werkloosheid.
 - ♦ Deur 'n nasionale ekonomiese beleid wat hoë belastinge en rentekoerse instel om die vraag te beperk as gevolg van uitermatige vrees en daardeur inflasie beperk.
 - ♦ Deur politieke ideologieë wat die skaal van staatsindiensneming en intervensie beperk.
 - ♦ Deur institusionele rigiditeite in die vorm van vakbondooreenkomste.
 - ♦ Deur sosiale beleid wat werkloosheid subsidieer, en hoë arbeidskoste tot gevolg het, of die aanmoediging van vroulike arbeidsmarkdeelname.

Mulgan en Leadbetter (in Rothwell, 1994:22) gee 'n nuwe raamwerk wat erken dat die oorsake van werkloosheid kompleks is en net soveel met kultuur en politiek te doen het, as met ekonomiese oorwegings. Die skrywer stel 'n sewe-punt program voor om die oorsake van werkloosheid aan te spreek. Die program behels die volgende.

- 'n Diepgaande studie van die probleem.
- Daarstelling van groter buigsaamheid.
- Skepping van massaondernemings.
- Maniere om te deel ("... as unemployment has to be paid for somehow, either through the direct costs of social fragmentation-crime, family breakdown, educational under-achievement - or through measures to promote social cohesion").
- Wyse-belastinge (op verbruik, eiendom en energie eerder as werk).
- Tweeledige ekonomieë (kontant en dienste).

- Werksetiek wat 'n hoër status aan 'n wyer reeks gee, soos versorging en die fusie deur individualisme met 'n gevoel van gemeenskaplikheid.

Aangesien werkloosheid deels die gevolg is van personeelvermindering, is dit nodig om eersgenoemde verskynsel ook vanuit dié hoek te ontleed vir die doel van moontlike remediëring. Werkloosheid is in die meeste geïndustrialiseerde lande die oorsaak van groot kommer. Alhoewel lande soos die VSA, Japan, Spanje, Frankryk en Brittanje aandag hieraan skenk, is dit 'n groot kopseer vir 'n land soos Suid-Afrika met 'n nuut-ingestelde demokrasie en 'n geskatte werkloosheid van tot so hoog as 45% van die ekonomies-aktiewe bevolking.

4.6 VERSKEIE OPSIES WAT BESTUUR KAN OORWEEG

4.6.1 MARSHALL EN YORKS SE HERORGANISASIE- EN HERONT-PLOOIINGSMODEL

Marshall en Yorks (1994:81-83) wys daarop, dat herstrukturering 'n integrale deel is van vandag se bestuursmetodes, maar voeg dan by dat die fokus van ondernemings die vermindering van getalle is eerder as die konsentrasie op kwalifikasies en die moraal van die oorblywende werkersmag. Hulle metode fokus eerste op die beskrywing en herontwerp van die werk wat gedoen moet word in die “nuwe” onderneming en vervolgens, op die plasing van mense om die werk te doen.

Die navorser stem saam met bogenoemde, maar die skrywer is van mening, dat personeelvermindering te veel fokus plaas op **hoe** mense die geherstruktureerde onderneming verlaat ten koste van **wie** die onderneming verlaat. Volgens hulle is dit juis waar organisasies lamgelê word.

Die skrywer onderskryf die sienswyses, aangesien dit presies is wat met die onderneming ter sprake gebeur het. Personeel is pakkette aangebied en alhoewel senior en hoogsgespesialiseerde personeel die pakkette geneem het om hulle eie

of nuwe geleenthede te betrek, is sommige na mededingende ondernemings waar hulle sekere markte van die organisasie af weggerokkel het. Bestaande jong en onervare personeel is vanuit een bemarkingsdepartement na ander vakante poste verplaas, met nadelige gevolge vir die onderneming se kontinuïteit. Na twee jaar is die finansiële posisie van die onderneming steeds onveranderd en word daar steeds met verdere rasionaliserings gedreig.

Dit is dus van die uiterste belang dat hoogsgekwalfiseerde en ervare werknemers vir die onderneming behoue moet bly. Soos wat Marshall en Yorks (1994:81) dit stel: "We cannot overemphasize that workforce reductions, to the extent they are required, should be the outcome, not the objective. The restructuring process must be directed towards positioning the organization for the future, not implementing a downsizing." 'n Mensgebaseerde benadering tot herontplooing of "zero based staffing" is die strategiese benadering waarop bestuur moet fokus ten einde die regte persone in plek te kry na die herorganisasie.

Alhoewel die skrywer verskeie ondernemings wat herstrukturering as 'n positiewe geleentheid vir verandering nagevors het, word een van die ondernemings se bevindings gebruik ter verduideliking van hul model, naamlik die Arizona Public Services Company (APS).

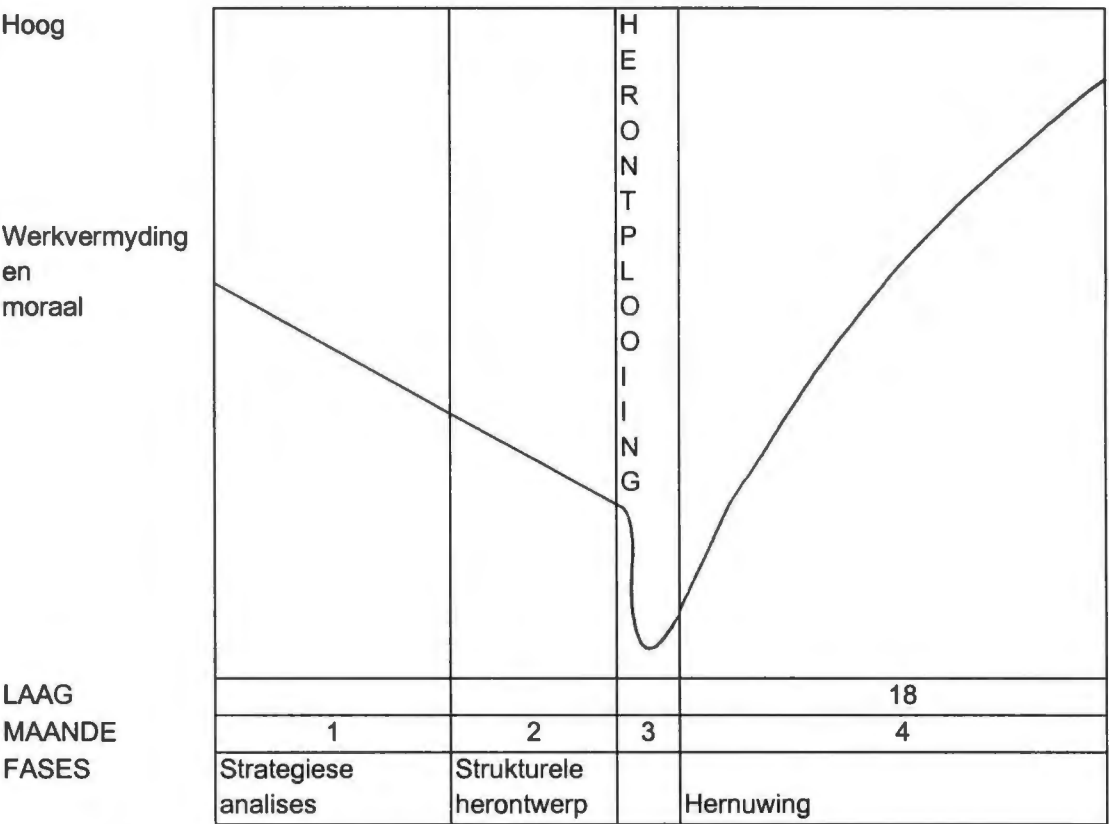
Eerstens sien werknemers die tradisionele metodes van personeelvermindering as onregverdig, en klandestien, en dit trek hulle aandag af van die strategiese doelwitte.

Die grondwerk vir herstrukturering, is die strategiese analises en strukturele ontwerp. Herstrukturering moet dus bestuur word by wyse van 'n strategiese benadering. Herontplooing daarenteen, vereis dat die mees geskikte werknemers die mededinging identifiseer wat hulle onderneming bedreig en wil hulle sien dat hulle bestuur 'n positiewe strategie doelgerig en regverdig wil implementeer om 'n sterker organisasie en nie 'n kleiner een nie, te bou. Dit is juis bestuur se dryfkrag, regverdigheid en vertroue wat selfs werkers sonder werksekuriteit sover kry vir

deelname aan die proses. Die skrywer waarsku egter, dat weerstand en skeptisisme nogtans voorkom.

Die fases waardeur APS beweeg het, is ook duidelik in figuur 10 te sien. Die figuur toon duidelik die kritieke fase van die proses as fase 3, die herontplooingsfase. Dit is dan ook volgens die skrywer tydens dié derde fase waar die impak van verandering geleenthede skep.

Figuur 10 Fases van transformasie in APS



Bron: Marshall en Yorks (1994:83)

Die eienskappe en stappe vir 'n suksesvolle herorganisasie en herontplooings-model, soos wat dit prakties toegepas is in APS, word nou kortliks aangehaal.

4.6.1.1 Eienskappe van 'n suksesvolle strategiese herorganisasie

Vyf eienskappe is deur Marshall en Yorks (1994:83-86) geïdentifiseer wat APS met ander ondernemings gedeel het, naamlik die volgende.

(i) *'n Strategiese fokus*

Kortliks kom die strategiese fokus op die volgende neer.

- Die onderneming se oordrag fokus op organisasie en bemannings-implikasies.
- Die fokus op voorafopgestelde personeelvermindering, trek die aandag af van die werklike strydvrage.

Die resultaat van die strategiese fokus het tot gevolg, dat werknemers in APS oorgehaal is om deel te neem aan die proses, deurdat:

- daar aanhoudende klem gelê is op die strategiese noodsaaklikheid vir verandering;
- senior bestuur ook geaffekteer is deur die herstrukturering; en
- senior bestuur herhaaldelik voorleggings van herontplooiing binne die nuwe onderneming verkondig, sodat mense weet hulle is regverdig behandel.

(ii) *'n Deeglike kontinue kommunikasieplan*

Die deeglike kontinue kommunikasieplan het onder andere beteken dat -

onmiddellike en volle bekendmaking van inligting verpligtend is en nie op die nodig-om-te-weet-basis bekend gemaak is nie; en

die hoofuitvoerende beampte moet direk en gereeld met spesiale nuusbriewe en "hotlines" kommunikeer, by wyse waarvan werknemers vrae kan vra.

(iii) *Deelnemende proses*

'n Derde suksesvolle eienskap wat in APS geïdentifiseer is, word deur die volgende gekenmerk.

- Senior bestuur ontwikkel die organisasieraamwerk, terwyl die werklike struktuur die beste vertikaal van onder na bo ontwikkel word.
- Aktiewe betrokkenheid van alle werknemers by die herontwerp volgens die strategiese model, soos wat bestuur die mededingende strydvrage kommunikeer wat die onderneming affekteer, is noodsaaklik.

Die rede vir die groepdeelname, is die verdeling van inligting deur die hele organisasie, asook "expertise".

- Stywe spertye moet gestel en nagekom word met 'n visuele en toeganklike bestuur.
- Hoe groter die deelname, hoe beter die idees en hoe hoër die moraal in die onderneming by voltooiing van die proses.

(iv) *Poste voor mense*

Elke werknemer moet deelneem sonder waarborg van sy pos. Volgens die skrywer is dit nie 'n akademiese vraag nie, maar 'n kwessie van die leierskapstyl wat geopenbaar word.

Bestuur se onvermoë om poste bo mense te stel, verhoog die risiko dat elke persoon in die slaggat van die politieke spel kan val, veral om sy eie pos te regverdig.

(v) *Benadrukking van operasionele vermoëns*

Die vyfde en laaste eienskap van die suksesvolle herstrukturering, is om te verseker dat:

- die herontwerp nou moet saamloop met 'n vermoënsgebaseerde posbeskrywing,
- die posbeskrywings dan ook die vereiste seleksiekriteria vir 'n spesifieke pos duidelik kommunikeer, en dat
- die posbeskrywings nie net 'n papier-intensiewe dokument is nie, maar 'n gedissiplineerde proses wat uit een bladsy bestaan; dit lys ook slegs die volgende gegewens -
 - ♦ minimum vereistes,
 - ♦ kritieke vermoënsvereistes, en
 - ♦ primêre rekenpligtige vereistes.

4.6.1.2 Stappe vir 'n suksesvolle herontplooiing

Marshall en Yorks (1994:86) lys dan ook die volgende sleutelstappe vir die suksesvolle herontplooiing van personeel.

1. *Onderhou 'n deeglike, aaneenlopende kommunikasieplan.* Die kommunikasieproses wat reeds vroeër ingestel is, moet voortgaan, terwyl departementshoofde opsigtelik en toeganklik tydens die hele proses is.
2. *Gebruik 'n werknemer-waardebepalingsstelsel, gebaseer op die nuutgedefinieerde behoeftes van die onderneming.* Die stelsel moet uit 'n seleksiematriks bestaan om waardebepaling met betrekking tot vermoëns vir elke pos op te weeg.
3. *Ontwikkel 'n stelsel vir hersienings en appêle.* 'n Onafhanklike hersieningsraad moet alle **nuwe** aanstellings bekragtig alvorens dit bekend gemaak word. In die APS-geval is 'n uittredende beamppte en twee senior bestuurders bygestaan deur 'n regstellende optrede-groep en eksterne regsadvies. Die raad se toesig is van die uiterste belang ten einde etiese

integriteit en wetlike verdedigbare besluite te genereer. 'n Aparte appèlraad moet werknemers se versoeke om aanstellings te hersien, hanteer.

4. *Implementeer 'n interne plasingsprogram.* Tydens die eerste ontplooiings-oefening, word tussen 70% en 85% van die beskikbare poste gevul met die posbeker of werknemers wat lateraal verskuif is. Die balans van poste is of deur bevorderings of by wyse van 'n interne plasingsprogram, asook by wyse van buitewerwing gevul. Die program moet dan ook volgens spesifieke eie behoeftes gevorm word.

Die aanvanklike seleksieproses lei tot drie fenomene, naamlik -

- (i) poste met mense;
- (ii) poste sonder mense; en
- (iii) mense sonder poste.

Omstandighede twee en drie is dié prosesse waaraan die interne plasingsprogram sy bestaan te danke het.

5. *Ontwikkel en vergroot skeidingsplanne vir werknemers wat verkies om die onderneming te verlaat.* Wat dié benadering van tradisionele herstruktureringprogramme onderskei, is dat enige persoon wat geskik is vir die interne plasingsprogram, ook geskik is vir die skeidingsplan op 'n individuele basis. Beide die programme is beskikbaar vir 'n sekere periode. Loopbaanseminare en ander bystanddienste word ook aan die werknemer beskikbaar gestel. Uitplasingshulp aan vertrekkende werknemers word ook aangebied.
6. *Die voorsiening van spesiale opleidingsprogramme aan bestuurders en werknemers op alle vlakke.* Opleiding help met die kommunikasieproses, die seleksie van mense en die hou die herontplooiingsproses beweeglik. Met opleiding kan bestuur die vermoënsgebaseerde posbeskrywings, onderhoude en

vaardigheids-waarderings, asook die besluitnemingsmatriks, aanleer. Elke opleidingsproses word met die strategiese fokus geïnisieer en geopen.

7. *Beplan vir organisatoriese herstel na die herontplooing.* Die fokus van die herstelplan moet op die sisteme en prosesse wat die strategie dryf, gesentreer wees. Daar moet aandag gegee word aan -:

- beroepsonsekerheid en beroepsvraagstukke,
- watter vorm sukses in die nuwe organisasie sal aanneem, en
- erkenning vir die insette wat gegee is om die momentum ná sukses te verkry.

Uitkomstes van herontplooing, moet die basis van 'n sterk leierskapboodskap vorm, want die onderneming is tot op sy kern geskud en skep nou 'n geleentheid vir verandering.

Herontplooing is 'n proses waarby beide die bestuur en werknemers betrokke is en die gevolge van mededinging konfronteer. Dit is 'n proses van keuses - alhoewel dit soms spannend en onplesierig is. Dit is **nie** 'n proses wat aan middelbestuur gedelegeer word nie, aangesien slegs topbestuur die vlak van bestuurskundigheid kan voorsien. Met die aanname dat die proses korrek bestuur is, sal dié wat agterbly, erns aan die dag lê met bestuur se denke om 'n nuwe soort onderneming te skep. Elke werknemer word dus gekies om deel te vorm van die toekoms, eerder as om slegs te voel dat hy 'n "oorlewende" is van die herstruktureringproses.

Marshall en Yorks (1994:90) lys agt moontlikhede wat met herontplooing verkeerd kan loop.

1. Versuim om te kommunikeer
2. Onvoldoende aandag aan die nuwe organisasie-ontwerp
3. Gebrek aan duidelike visie deur uitvoerende bestuur
4. Stel en eerbiedig nie beplande skedules nie
5. Stel mense in laer poste aan, slegs om hulle binne die onderneming te behou

6. Gebrek aan samewerking tussen funksies (personeelroof)
7. Onvoldoende opleiding
8. Beweeg met horte en stote in die hernuwingsfase of die heropleidingsfase in

Volgens die navorser, is hierdie stelling 'n belangrike aspek, aangesien topbestuur hulself meestal distansieer van die proses, terwyl die funksionaris die proses enduit moet deurloop.

4.6.2 DUBRIN SE KREATIEWE AFSKALINGSOPSIES

Die model wat die skrywer gebruik, is grootliks gebaseer op dieselfde eienskappe wat deur Marshall en Yorks (1994:81-86) gebruik is. Daarom word slegs 'n bondige weergawe van sy bevindinge bespreek.

Dubrin (1996:264) is van mening, dat kreatiewe wyses gevind kan word om niuwigewende organisasies te red, naamlik beroepsherontplooing, loopbaanherroetinerings ("career redirection"), en die skepping van 'n tydelike werkerspoel.

4.6.2.1 Herontplooing

Die skrywer wys daarop, dat herontplooing soms as sinoniem vir afleggings gebruik word, maar dat daar 'n groot verskil is in terme van menslike lyding. Desnieteenstaande behaal die werkgewer nogtans sy beoogde kostebesparings. Die skrywer se bevindinge en model, kan kortliks soos volg saamgevat word.

- 'n Strategiese doelwit word bekend gemaak en om dit te implementeer, moet die grootte van die onderneming verander word.
- Alle werknemers is verseker dat niemand sonder werk sal sit nie, al is hul poste oortollig.

- In samewerking met 'n konsulerende onderneming, word 'n beroepsentrum gestig waarheen alle werknemers uitgenooi is om beroeps- en loopbaanbeplanningwerkswinkels in werktyd by te woon ten einde geleenthede binne en buite die onderneming te ondersoek.
- Gedurende hierdie periode maak bestuur sy planne bekend ten einde aan werknemers die status van hul poste te gee. (Dit is of hulle geplaas is en of hulle poste oortollig is.)
- Oortollige werknemers is die eerste opsie gegee met nuwe poste terwyl aantreklike skeidingspakkette aangebied is vir die werknemers wat verkies om geleenthede buite die onderneming aan te pak.
- Tydens die proses, is hulp en bystand deur 'n konsulerende onderneming aan alle vlakke werknemers aangebied.
- Die metode om vrywillige skeidings met normale aanwas te koppel, het aan elke werknemer die geleentheid gebied om òf sy loopbaan by die huidige onderneming voort te sit òf elders buite die onderneming sy loopbaan te volg, sonder enige verpligte diensbeëindiging.
- Die onderneming het dus ook sy doelwit bereik deur elke pos by die vaardighede van die individu te pas.
- Vorige inkortingsprosesse is gekenmerk as bestuursbeheerde prosesse, terwyl bogenoemde proses as 'n werknemergedrewe proses beskou word.
- Moraal voor en na die program, dui op 'n hoë mate van bevrediging vir beide bestuur en werknemers, met die poste asook met die surpluspersoneel. (Dubrin, 1996:264-266.)

4.6.2.2 Loopbaanverandering en tydelike werknemerspoel

Na herontplooiing, bevind 'n groep werknemers hulself in 'n poel, sonder poste. Die werknemers bevind hulle in 'n posisie waar hulle nie hulle huidige vaardighede kan gebruik nie. Die groep word nou bygestaan deur aan hulle loopbaanveranderingskeuses te bied.

Die skrywer se bevinding is, dat ondernemings in die VSA van private nywerheidsrade gebruikmaak om werkers behulpsaam te wees met marknavorsing om die vraag na sekere poste te toets, diagnostiese toetse af te neem en sodoende opleidingsbehoeftes vas te stel vir langtermynopleiding en eventuele plasing.

In die 1980's het slegs 'n handvol uitplasingsinstansies bestaan; in 1994 is daar 240 ondernemings wat dié funksie verrig, 'n teken van die groei in die behoefte van ondernemings om hulle oortollige personeel weer in geskikte poste te plaas en nie net te verwerp nie (Dubrin, 1996:267-270).

Waar groot getalle afdankings voorkom, beveel Cartwright en Cooper (1992:119) aan dat uitplasingsfasiliteite of agentskappe baie handig is om die lojaliteit van werknemers te behou. Die siening stem ooreen met die van eersgenoemde skrywer.

4.6.3 HENDRICKS SE REMEDIES VIR 'N GEÏNTEGREERDE MANNEKRAG-BESTUURSBENADERING TOT "RIGHTSIZING"

Hendricks (1992:187-188), net soos Dubrin (1996:264) is die mening toegedaan, dat -

- afskaling van ondernemings vergelyk kan word met 'n padkaart sonder roetes. Daar is dus nie 'n vaste roete of rigting wat keer op keer gevolg kan word nie en daar bestaan gevolglik ook geen grense nie, en

- daar onbeperkte keuses vir “dimensies” bestaan, maar dat die sleutel tot sukses in die integrasie en balansering van verskeie dimensies lê sodat ‘n geïntegreerde mannekragbestuursbenadering gevolg kan word.

‘n Verdere siening van die skrywer is, dat die “Rightsizing remedy” nie die herstrukturering as ‘n eenmalige verandering in die vorm en grootte van die onderneming beskou nie, maar ‘n aaneenlopende balansering van dimensies met ‘n onderlinge verband aandui. Hierdie begrip word vervolgens verder toegelig en verduidelik. (Hendricks, 1992:188.)

4.6.3.1 Dimensies met ‘n onderlinge verband

Die volgende dimensies moet, volgens Hendricks (1992:188-189), gebalanseer word deur bestuur en staan in ‘n onderlinge verband met mekaar.

- Die *eksterne omgewing* van die onderneming wat bestuur nougeset moet dophou en op moet reageer om die toekoms te skep.
- Die *kultuur* van die onderneming wat bestaan uit die graad van openlikheid, vertroue, spanwerk en lojaliteit wat bestuur en werknemers bind en sodoende op kliëntediens en kwaliteit fokus.
- Die *outonomie van werknemers* en die behoefte vir die opgradering van kennis en vaardighede om sodoende die vermoë om van een pos na ‘n ander te beweeg, soos om markte, kliëntebehoefte, voorkeure en mededinging te verander.
- Die *prosesse* binne die onderneming, soos byvoorbeeld posevaluering en prestasiebeoordelingsisteme te vestig en die mate waartoe dit mense bemagtig of vertraag om te reageer op onvoorsiene omstandighede.

- Daarbenewens, ook die *organisasiestruktuur*, en meer spesifiek, die vlak van outonomie wat bestuur kan gebruik om werknemers te herorganiseer en te herontplooï om by veranderende toestande aan te pas.

In die praktyk ontbreek die holistiese benadering tot afskaling, aangesien bestaande praktyke en die wetlike nakoming, groter voorrang geniet by personeelpraktisyns. Beskikbaarheid van personeel en tyd ten einde so 'n benadering te volg, is ook faktore wat die benadering sal rugsteun. Wat egter nie betwis kan word nie, is dat elke situasie sy eie gebalanseerde dimensies in die afskalingsproses moet integreer.

Volgens die skrywer sal die verskuiwing van poste en funksies op 'n organisasiestruktuur gedrag nie verander nie, tensy -

- mense die regte vaardighede in hul werk het,
- bestuur die regte waardes openbaar en bewys,
- die regte prosesse in plek is vir die erkenning en vergoeding van gedrag, vaardighede en waardes, en
- al bogenoemde veranderings op die mededingende omgewing reageer. (Hendricks, 1992:189.)

Indien ons na die voorafgaande dimensies en vereistes kyk, vind ons in 'n groot mate ooreenstemming met Marshall en Yorks (1994) se model.

Kort gestel, is bogenoemde 'n soeke na 'n meer buigsame struktuur en werkmag wat by veranderende toestande kan aanpas en wat ondersteuning sal geniet van die prosesse binne die onderneming.

4.6.3.2 Stappe ter bereiking van Hendricks se geïntegreerde mannekrag-bestuursbenadering

Stap 1: Internaliseer die omgewing

Begin met 'n blanko bladsy: observeer en delibereer oor wat jy raaksien in die omgewing om jou. Dink holisties na oor hoe ons ons omgewing internaliseer; met ander woorde, kyk wyer as jou spesialisasieveld. Skep die toekoms deur die implikasies van gebeure in berekening te bring. Skep 'n nuwe "bottom line" of winsdoelwit, om telling te kan hou. Kwantifiseer dit wat nie kwantifiseerbaar is nie. Kyk na jou kennis en vaardigheid in die onderneming en kwantifiseer dit.

Stap 2: Eksternaliseer die kultuur

Raak ontslae van jou "tenk", met ander woorde die pantserkokon wat jou in 'n beskermende omgewing plaas. Dra aan die hoofuitvoerende beampte om sy huis in orde te kry; veral ten opsigte van die regverdigheid al dan nie, van sy inkomste. Publiseer verwaarloosingsbestuur, met ander woorde, die probleem van "overmanaged and underled" moet reggestel word en werkers en bestuur bemagtig om die taak onafhanklik te verrig. Word self 'n toeskouer. Dit is om nie deel van die "konsensus" denkrigting te vorm nie, maar doelbewus die werkers bewus te maak van gedrag om by die behoeftes van kliënte aan te pas: "Customerize your code of ethics". Die belangrikste beginsel hier, is om eer aan jou medemens en jouself te bewys.

Stap 3: Opgradering van werknemers

Neem die opsie van die letter "A" soos in "Adult/Adult" en nie die van "Adult/Child" nie. Laasgenoemde verhoudings is nie meer geldig in die nuwe era van die besigheidswêreld nie. Neem "B's" in diens en maak hulle "A's". Die betekenis hiervan, is om mense met potensiaal en nie mense met status nie in diens te neem. Onthou waarvoor "F" staan. Dit staan vir "Familie"; die "Korporatiewe Familie",

omdat mense in ondernemings dehumanisering ondergaan. Vervolmaak die drie “R’e”, naamlik “Recruitment, Retraining, Retaining high-quality people”. Gee werknemers ‘n “c”, met ander woorde ‘n “Contract” waarbinne hy sy grense kan vasstel, naamlik regte en pligte of verantwoordelikhede.

Stap 4: Skaal sisteme af

- *Ontkoppel die trein.* Bagasie kom in alle vorms, soos verouderde tenks (gepantserde of beskermde omgewing), en sisteme wat vernuwe moet word of totaal oorboord gegooi moet word om aanpasbaar te word vir veranderende toestande.
- *Koppeling van werkverrigting aan ‘n kontinuum.* Dit verwys na die beginsel van die mannekragprofessie, dat werkverrigting op ‘n kontinuum geplaas kan word om een of ander statistiese normaal of skewe kurwe te vorm. Organisasies verwag eenvormigheid in byvoorbeeld kleredrag, maar evalueer werkverrigting volgens kategorie, byvoorbeeld “bevredigend, goed, uitstekend” of “onbevredigend”.
- *Herevalueer posisies en evalueer planne.* Posevalueringsplanne word as struikelblokke beskou tydens afskalingsaksies en doen nie alleen skade aan mense nie, maar inhibeer ook die vooruitgang van ondernemings wat afskalings deurgevoer het.
- *Herevalueer werknemerbyvoordele.* Dit is volgens die skrywer van belang, omdat die koste van byvoordele in so ‘n mate gestyg het, dat dit ‘n integrale deel vorm van die rede hoekom ondernemings afskaal en van onafhanklike kontrakteurs gebruik maak.
- *Vernietig die prokureurs.* Die uitgangspunt hier, is dat werknemers werkgewers hof toe vat vir onbillike arbeidspraktyke. Prokureurs bou grense in personeelbeleid en personeelhandboeke, omdat geen paaie bestaan nie, en dit terwyl daar steeds vaaghede in woorde soos “fairness”, “good faith” en “good

cause” bestaan. Die skrywer is van mening dat die magte van prokureurs begrens moet word en stel dan die volgende reëls vir mannekragbestuurders voor.

- ◆ Gebruik prokureurs as riglyn vir jou besluitneming en nie vir die beheer daarvan nie.
- ◆ Werf en selekteer goeie kwaliteit personeel en moet hulle nie sonder goeie rede ontslaan nie.
- ◆ Wees eksplisiet en duidelik met die diensverhouding (of dienskontrak).
- ◆ Moet nie personeelbeleid skryf wat jy nie in die nywerheidshof kan rugsteun nie.
- ◆ Voorsien ‘n alternatiewe dispuutoplossingsmeganisme.
- ◆ Onthou, werknemers is ook mense.

Stap 5: Stel ‘n buigsame struktuur voor

- *Identifiseer die “onsigbare” onderneming.* Dit is wat gedoen is aan die beïnvloeding van hulle mededingende omgewing, verandering van hulle organisasiekultuur, opgradering van vermoëns, vaardighede, doelgerigtheid van mense, en die vernuwing van sisteme. Dieselfde verandering is nie altyd tasbaar of beheerbaar deur die hoofuitvoerende beamppte nie. Dit is, volgens die skrywer, die “onsigbare onderneming”.
- *Raak ontslae van die “Numbskull Factor” of domkop-faktor.* Die beginsel is, dat mense nie ondernemingsbevindings maak nie en die “top-down, command and control” is die grootste fout wat gemaak is in die bestuursproses, wat desgevolgs die domkop-effek veroorsaak, met die pantserbeskerming wat om mense gebou is.
- *Skakel alle manuskripte uit.* Die verduideliking is, dat ondernemings te veel rondom mense, in plaas van rondom idees en ideale gesentreer is. Hulle verloor tred met wat die omgewing daar buite benodig. Hulle gaan voortdurend verlore

en sukkel om hulle mededingers te vind. Die aandag moet op geleenthede gefokus wees, dan sal mense innoverend dink, om sodoende hulle eie toekoms vir oorlewing te verseker.

- *Wees in die regte kanale gesitueer.* Die gedagte rondom hierdie idee, is dat die hoofkantoor onopsigtelik moet wees en 'n waardetoevoegings-onderneming moet word; 'n welvaartskeppende-netwerk vorm wat nie deur werknemers geskep kan word nie.
- *Versorg 'n netwerk van Adams en Evas.* Mense sal aanpas by verandering net soos wat kinders volwassenheid bereik, maar die skrywer beveel aan, dat mense steeds versorging nastreef en strukture handhaaf wat uit 'n konstellasie van kleiner satelliete bestaan; of anders gestel, die bestaan van 'n wêreld van Adams en Evas wat aangetrek is deur die magte van 'n harmonieuse verhouding. Werkers sal dus 'n kontraktuele aandeel in hulle werk hê, wat aan hulle die outonomie gee om te innoveer en gevolglik "eienaarskap" gee.

4.6.4 ROTHWELL SE BEVINDINGS

Rothwell (1994:24-33) se navorsing is gedoen vanuit die makro-omgewing; met ander woorde, 'n studie van personeelvermindering as gevolg van die oorsaaklikhede, soos wat dit in hoofstuk 1 en hoofstuk 2 verduidelik is.

4.6.4.1 Opleiding

Die skrywer se bevindinge met betrekking tot opleiding as bydraende faktor, kan soos volg saamgevat word.

- Daar bestaan ooreenstemming vir "meer en beter opleiding" deur die meeste navorsers van alle denkrigtings, maar daar word deur sommige kritici gewaarsku, dat daar nie oorbeklemtoning moet wees nie.

- 'n Analise van toekomsvaardighede beklemtoon die behoeftes ten opsigte van die volgende vakrigtings:
 - ♦ “multi-skilling” (meerdoelige vaardighede),
 - ♦ verhoudingsvaardighede,
 - ♦ spesialis-/algemene mengsels,
 - ♦ spanwerk,
 - ♦ verrigting van abstrakte werk op 'n skerm,
 - ♦ om sonder toesig te werk, en
 - ♦ aanpasbaarheid van enige soort.
- Die konsep is om die basiese kernvaardighede van sosiale en inligtingstegnologiese vaardighede by alle werknemers te ontwikkel.
- Sleutelbestuursvaardighede wat ontwikkel moet word, is die bestuur van verandering.
- Daar is 'n wanbalans in arbeidsmarkvaardighede tussen die vraag en aanbod van opleiding, veral op sekere raakvlakke.
- 'n Aktiewe geslag personeel wat meerdoelige vaardighede besit, word benodig asook personeelbestuurspraktyke om prestasie en aanwendbaarheid te bevorder.

Die skrywer bepleit 'n langtermyn winsgewende mark vir die 1990's wat sy ontstaan aan verbeterde diens, kwaliteit en produktiwiteit te danke het, asook die ontwikkeling van ekonomieë van skaal. Dit, volgens hom, sal mededingendheid verbeter en tot werkskepping en nie werksoortolligheid lei nie.

4.6.4.2 Afskalingsbestuur en aanwendingskepping

Volgens die skrywer is die stelling dat “Managing downsizing and creating employability” ‘n paradoksale stelling: “The paradox of reducing employment to create future employment is one of the many current contradictions in organisations - and may not necessarily occur in the same institution”. Die skrywer gee twee voorbeelde van hoe ondernemings ‘n positiewe verandering met afskalingsbestuur kan bereik en steeds die aanwendbaarheid van oortollige personeel kan bewerkstellig, en dit word aan die hand van twee praktiese voorbeelde bespreek.

Die eerste voorbeeld is Powergen, wat in 1989 geprivatiseer is en binne vier jaar sy personeel met die helfte verminder het deur die volgende maatreëls in te stel.

- ‘n Aanloklike oortolligheidskeidingspakket vir persone van vyftig jaar en ouer te skep, maar met genoeg buigsaamheid vir besigheidsbestuurders om die detail te hanteer.
- Heropleidingskursusse of bydraes tot langtermyn opleidingsprogramme te maak.
- ‘n Lang periode aan oortollige personeel te gee, vir die soeke na nuwe betrekkings. Feitlik ‘n 100% plasingskoers is bereik deur van uitplasingsagente gebruik te maak, met onbeperkte konsultasie vir individue vir tot so lank as ‘n jaar na oortolligheidsverklaring.

Die tweede voorbeeld wat die skrywer gebruik, is Reuters Nuusagentskap wat ook ‘n opleidingsbefondsingstrategie volg vir alle oortollige personeel deur:

- opleiding en volle uitplasingskonsultasies te voorsien;
- ‘n ruim oortolligheidskeidingspakket, met welwillendheid te skep; en

- bevrediging van voormalige werknemers se behoefte aan opleiding en die beskikbaarstelling van die “werknemersbystandprogram” aan die oorblywende werkers.

Daar is bevind, dat indien ondernemings vertrekkende lede regverdig hanteer, daar ‘n minimalisering is van “survivor guilt”. Dit verhoog moraal en gee agtergeblewe personeel ‘n nuwe gevoel van doelgerigtheid waar daar nie van hulle verwag word om harder te werk om die funksies verbonde aan oortollige poste te dek nie. Dit bevestig ook ‘n vorige bevinding van Smallwood (1989:11).

‘n Belangrike waarneming wat die skrywer maak, is dat oorlewendes in drie groepe verdeel kan word, naamlik diegene in hulle vroeë, middel en laat beroepsfases, elk met sy eie bekwaamheid of werksekuriteit. Die oplossing lê daarin om die kommunikasiesisteme en openlike gesprekke tussen bestuur en werknemers te beklemtoon, veral waar vlakke, dienste, loopbaanlere en ondersteuningsisteme as funksies verdwyn of verander.

Vollman en Brazas (in Rothwell, 1994:28) beklemtoon kontinue kommunikasie, maar voeg by dat afskalings en herorganisasies ook die eksterne netwerk moet insluit ten einde op sleutelkliënte en verskaffers te fokus vir groter effektiwiteit.

Proaktiewe stappe wat deur die skrywer bepleit word om probleme te identifiseer voordat dit in krisis ontwikkel, word soos volg omskryf.

- Scenariobou-tegnieke of die absorbering van markinligting, met inagneming van verskaffers van produkte, bygestaan deur ‘n mededingende hoogtemerk sisteem.
- Dit kan deel vorm van ‘n derde tipe sistematiese afskalingstrategie gemik op kultuurveranderings, met die oog op langtermyn implementering, wat aanhoudende vernuwing en innovasie vestig en daardeur afskaling as ‘n natuurlike deel eerder as ‘n dreigende proses beskou.

- Prestasiemetings moet nie slegs begrotingsafwykings insluit nie, maar kultuurveranderings, weg van beheerbenaderings.
- Heropleiding is ook 'n pro-aktiewe stap om 'n boodskap deur te gee, dat mense nie soos wegdoenbare skeermesse behandel word nie.

4.6.4.3 Investerings in kreatiwiteit

Gundry, Prather en Kickal (in Rothwell, 1994:29) se studie dui op die kritieke dimensies van organisasie-omgewings wat hoogs korreleerbaar is met kreatiwiteit. Hulle word vervolgens genoem.

- Uitdagings
- Vryheid
- Dinamika
- Vertroue en openlikheid
- Idee, tyd, allokasie
- Spelerigheid en humor
- Ondersteuning
- Debatvoering
- Risikoneming.

Interpersoonlike konflik toon 'n sterk negatiewe korrelasie met die volgende mees algemene foute.

- Probleme is nie korrek gedefinieer nie, onder andere hoe om koste te verminder, in plaas daarvan om te bepaal hoe winsgewendheid verhoog kan word.
- Spoedige beoordeling van idees.
- Stop by die eerste goeie idee.
- Ontbrekende onderskrywers. (Rothwell, 1994:29.)

‘n Ander vorm van motivering tot kreatiewe denke, is aansporingsbonusse. Die skrywer is van mening dat die sukses wat Merck (‘n farmaseutiese maatskappy) behaal het om vir ses agtereenvolgende jare as die mees suksesvolle onderneming in die VSA verkies te word, toe te skryf is aan ‘n ruim finansiële aansporingskema.

Gereelde opinie-opnames, voortdurende hiërargieverminderinge, kruisfunksioneel-ontwikkelingskuiwe (“cross-functional development moves”) en multi-divisionele en funksionele taakmagte, is almal metodes om verandering te institusionaliseer ten einde te diversifiseer. Die skrywer beklemtoon onafhanklike denke en sê, dat “... the first-class mind is an independent mind, never totally for hire”. ‘n Onderneming wat aanhoudende verandering ondergaan, is verkieslik bo ondernemings wat slegs as gevolg van ekonomiese en/of markdruk, verandering moet ondergaan.

4.6.4.4 Verhoging in buigsaamheid

Buigsaamheid in die konteks verwys na vaardighede. Buigbare vaardighede moet ontwikkel word om funksionele buigsaamheid te genereer, wat weer die gevolg is van afskalings en verminderings in vlakke van ‘n hiërargiese model. Beroepe waar die tendens reeds toepassing geniet, is gesondheidswerkers, waar dit motivering verhoog en koste verlaag (Rothwell, 1994:31). Dit is waar gesondheidswerkers opgelei word om addisionele take te verrig wat voorheen deur ‘n hoër-vlak werknemer verrig is.

Die skrywer onderstreep ‘n ander tendens, naamlik die uitkontraktering van funksies wat deur spesialiste van buite gedoen word. Voorbeelde hiervan is inligtingstegnoloë, versorgers van rekenaarnetwerke en -drukkers, tekenaars, ingenieurs, ensovoorts. Die tendens verwys na buigsame ondernemings wat resulteer uit afskaling (Rothwell, 1994:32).

Die skrywer wys egter daarop, dat die buigsame ondernemingstrategie die teoretiese debat onder akademici reeds vir 'n dekade lank al besig hou, en is van mening dat die buigsame ondernemingsmodel 'n waardevolle raamwerk bied vir 'n veranderende aanwendingspraktyk, naamlik vlakvermindering, heropleiding, deeltydse werk en subkontraktering, waardeur tradisionele ondernemings hulself moet transformeer.

4.7 SAMEVATTING

Die effek van personeelvermindering op die individu en die onderneming is bespreek, veral in die Suid-Afrikaanse konteks waar personeelvermindering in die jare negentig verhoog het.

Emosionele gevoelens soos onder andere spanning, is van die mees algemene geestelike ondervindings wat ontslane werknemers beleef. Vir solank as vyf jaar na ontslag as gevolg van inkortings, word simptome van spanning, moegheid, lae motiveringsvlakke, depressiewe gedrag en neerslagtigheid steeds ondervind. Samesmeltings wek ook emosionele response soos ontkenning, vrees, woede en traumatiese gevoelens by werknemers.

'n Ander faset wat ook beïnvloed word, is die gesinsdinamika van die werklose. Die gesinskohesie word negatief beïnvloed en gevoelens van aggressie, magteloosheid, teleurstelling en verbitterdheid word intens beleef. Ander negatiewe vorme van gedrag affekteer dan ook die gesinsdinamika van die werklose, naamlik sy besluitneming, belangstelling en rekreasie. Tipiese gedragsresponse, is die verlies aan identiteit, verhogings in angsvlakke, oorlewingsobsessies, besorgdheid oor die verlies van vriende en laastens, familierepurkussies.

Lojaliteit en waardes toon 'n dalende neiging tydens inkortings in die werkersmag. Selfmoord neem tot met dertig keer teen die nasionale gemiddeld onder ontslane werknemers toe. Teleurstellende verwagtings veroorsaak dat 'n nuwe tipe

sielkundige kontrak tussen werknemers en werkgewers ontstaan, wat op verwagtings figureer. Lojaliteit is besig om te vervaag as gevolg van die veranderende sielkundige kontrak.

Die vraag is, wat die werkgewers wat personeelvermindering as die enigste alternatief vir voortbestaan moet toepas te doen staan? Die antwoord lê in die remediëring en nasorg van die werknemer. Berry se siening is, dat 'n gevoel van gemeenskaplikheid en samehorigheid gebou moet word. Smallwood se benadering sentreer op die minimisering van die effek van inkorting. Guterman se voorstelle is ook 'n pro-aktiewe benadering tot die veranderingsproses. In Noer se vier-vlak ingrypingsmodel, word werknemers bygestaan om vanaf vlak 1, prosesingryping (doen dit reg) na vlak 4, sisteemingryping (akkommodeer die nuwe dienskontrak) te beweeg. Dit is vanaf 'n oorleweringstatus na 'n beheerstatus.

Tendense met personeelvermindering is, dat werknemers ouer as 50 jaar toenemend in Europese lande afneem. Ander faktore wat bydraend is tot veranderende tendense in personeelvermindering, is ekonomiese beleid, politieke ideologieë, institusionele rigiditeite en sosiale beleid, wat werkloosheid subsidieer.

Verskeie opsies kan deur die bestuur oorweeg word. Die eerste is 'n mensgebaseerde benadering tot herontplooiing of "zero based staffing", waar die fokus is om die regte mense vir die poste te kry. Marshall en Yorks (1994:83) bepleit vier fases, naamlik die strategiese fokus, die strukturele herontwerp, die herontplooiingsfase en laastens, hernuwing.

Dubrin (1996:264) se kreatiewe afskalingsopsies is die herontplooiing en loopbaanverandering van geaffekteerde werknemers. Nadat werknemers van nuuts af herontplooi is, ontstaan 'n poel werknemers sonder poste, wat dan ondersteun word deur buite-instansies met loopbaanveranderings.

Hendricks (1992:187-188) se geïntegreerde mannekragbestuursbenadering tot "rightsizing" is 'n aaneenlopende balansering van dimensies met 'n onderlinge

verband. Die dimensies met 'n onderlinge verband bestaan uit die eksterne omgewing, kultuur van die onderneming, outonomie van die werknemers, die prosesse binne die onderneming, asook die organisasiestruktuur met die vlakke van outonomie wat bestuur gebruik om werknemers te herorganiseer. Stappe ter bereiking van die geïntegreerde mannekragbestuursbenadering is die volgende.

- Die internalisering van die omgewing.
- Die eksternalisering van die kultuur.
- Die opgradering van die werknemers.
- Die afskaal van sisteme.
- Die voorstelling van 'n buigsame struktuur.

Rothwell (1994:24-33) se bevinding, is dat daar 'n wanbalans van opleiding bestaan en dat 'n analise van toekomsvaardighede 'n behoefte in spesifieke vaardighede aandui, onder andere meerdoelige vaardighede ("multi-skilling"), bestuur van verandering en inligtingstechnologiese vaardighede. Die skrywer pleit dat afskalingsbestuur gepaard moet gaan met aanwendingskepping deur byvoorbeeld heropleiding, om sodoende lang periodes aan oortollige personeel te bied om betrekkings te vind en om ruim oortolligheidspakette te bied.

Investerings in kreatiwiteit behels die stel van uitdagings, die gee van groter vryheid, die skep van 'n dinamiese werkeromgewing en die kweek van vertroue en openlikheid. Daarbenewens is idees, ondersteuning, openlike debatvoering en risikoneming almal eienskappe wat 'n kreatiewe werkomgewing en kultuur by werknemers skep. Interpersoonlike konflik moet vermy word, terwyl aansporingsbonusse, opinie-opnames, voortdurende hiërargieverminderinge, multi-divisionele en funksionele taakmagte, metodes is om verandering te institutionaliseer.

Laastens is die funksionele buigsamheid belangrik, veral wanneer vlakke van hiërargie verminder word. Voorbeelde hiervan, is gesondheidswerkers wat breër opleiding ontvang en sodoende funksioneel meer buigsam is.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die primêre doel met hierdie studie, is om die omvang, oorsake en invloede van personeelvermindering te ondersoek en alternatiewe metodes bloot te lê wat as riglyne vir bestuur sal dien (sien p.11). Indien personeelpraktisyns daarvan bewus is dat die werkgewer-werknemer verhouding positief beïnvloed kan word deur 'n meer menslik-empatiese benadering ten opsigte van personeelvermindering te volg, sal dit die omkeerproses in die winsgewendheid van ondernemings bespoedig. Hieruit is ook sekere sekondêre doelwitte geformuleer en ondersoek.

Ten einde hierdie doelwitte te bereik, word verskeie navorsers se sienings bespreek. Die oorsake, effek en die gevolge op die werknemer sowel as op die onderneming, word nagevors. 'n Verskeidenheid bevindinge en resultate, wat ook alternatiewe metodes tot personeelvermindering insluit, word ondersoek.

Wat ook nie buite rekening gelaat word nie, is die omgewing waarbinne die studie geloods is, naamlik die mikro-onderneming. (Sien probleemstelling p.3-9.)

Tydens die probleemstelling word daar verwys na die veranderinge in die makro-omgewing wat 'n besliste uitwerking op die mikro-omgewing het. Dit het tot gevolg dat ondernemings gedwonge regstellings moet maak ten einde mededingend te kompeteer met enige konkurrente. Die veranderinge kan òf op tegnologiese òf op organisatoriese gebied plaasvind. Die vraag van in watter mate personeelvermindering voortspruitend uit verandering 'n destabiliserende effek op werknemers sowel as op die organisasie het, blyk duidelik uit die voorafgaande hoofstukke.

Sekere gevolgtrekkings word deur die navorser gemaak en word vervolgens puntsgewys uiteengesit.

5.2 GEVOLGTREKKING

In hierdie gedeelte word die klem geplaas op die gevolgtrekkings wat voortspruit uit die literatuurstudie, asook die bevindinge, soos deur die navorser uit die ondersoek geformuleer.

1. Dubrin (1996:25) stel die volgende waarhede in sy boek, "Re-engineering survival guide":

Feit 1: Baie ondernemings sal afskaling toepas ongeag of hulle vooruitstrewend is of nie.

Feit 2: Her-ingenieurswese van ondernemings is met minder bestuursvlakke ontwerp.

Feit 3: Topbestuur sal eis dat slegs waardetoevoegingsaktiwiteite deel van 'n bestuurder se pos vorm.

Feit 4: Die sleutelpersoon in die onderneming van die toekoms, is die proseseienaar (proses verwys na dit wat kliënte-bevrediging vereis).

Feit 5: Die verkryging van relevante vaardighede deur opleiding is tans belangriker as ooit te vore. Werkers wat nie die vaardighede bekom nie, sal hulle werk in die nuut-ontwerpte werkplek verloor.

Dit is duidelik dat burokratiese strukture en mense 'n bedreigde spesie is, indien hierdie waarhede vir oorlewing by die werknemer ontbreek.

2. In teenstelling met baie navorsers se sienings, skryf Standing (1996:20) dat 'n opname deur die IAO in Suid-Afrika toon, dat 'n buigsame arbeidsmark wel bestaan en in sommige gevalle 'n te buigsame arbeidsmag. Arbeids-ekonome erken drie vorms van buigsamheid -

- indiensnemingsbuigsamheid;
- loonbuigsamheid; en
- funksionele (werkproses) buigsamheid (Standing, 1996:20).

Dit is dus interessant om voortdurend te moet kennis neem dat Suid-Afrika 'n onbuigsame arbeidsmag het. Die afwesigheid van voldoende opleiding en investering in opleiding, het 'n besliste invloed op die buigsamheid van die arbeidsmag.

Die Minister van Arbeid, mnr. T.T. Mboweni, het in 'n aankondiging beloof dat die verslag wat deur die Arbeidskommissie sedert Mei 1995 ondersoek word, meer buigsamheid in die arbeidsektor sal meebring (De Lange, 1996:23). Dit behoort 'n groot bydrae te lewer om arbeidsvrede te stimuleer en 'n gees van samewerking tussen werkgewers en werknemers te skep, wat dan hopelik groter buigsamheid onder georganiseerde arbeid sal bewerkstellig.

Selfs die vakbondfederasie COSATU (Congress of South African Trade Unions), het nie so lank gelede nie, die volgende transformasies geïdentifiseer vir 'n veranderde strategie en hersiening van hul werwings en bedinging-strategieë.

- Intensivering van mededinging (nasionaal en internasionaal)
- Toetrede van multinasionale industrieë tot die ekonomie
- Begrotingsbesnoeiings deur die staat
- Die veranderende struktuur van die arbeidsmag
- Die verhoogde sofistikasie in bestuur (Grawitzky, 1996:3).

3. Die oorsake van personeelvermindering is net so kompleks soos die samestelling van elke onderneming. 'n Oorvereenvoudiging van die probleem sal lei tot foutiewe bevindings wat nie in alle omstandighede toepassing sal geniet nie. Om die oorsake vir personeelvermindering voor die deur van die arbeid-, staat- of privaatsektor te lê, sal 'n eensydige ongegronde stelling wees. Die ondersoek toon 'n driedelige verantwoordelikheid met betrekking tot die aanspreek van die probleem. Die staat sal as fasiliteerder bystand moet verleen om die arbeidsektor en privaatsektor in 'n buigsame, aanpasbare en sosiaal verantwoordelike eensgesindheid te omskep. Daardeur wil die skrywer geensins suggereer dat die een of die ander moet kapituleer nie, maar om eerder basiese grondreëls te stel vir vreedsame voortbestaan.
4. Die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) wat op 11 November 1996 in werking getree het, is volgens die staat 'n wet wat die oplossing van geskille spoedig sal beslis en deelnemende bestuur tot op die hoogste vlak sal bevorder deur middel van die werkplekforums waar werknemers en werkgewers konsulteer en beding. Die tydsduur voor die aanhoor van sake in geskilbeslegting is huidig nog net so lank en bydraend daartoe, is die kommerwekkende ontoereikende ondervinding van die CCMA-kommissie se voorsittende beamptes.
5. 'n Voldonge feit is egter, dat Suid-Afrika 'n swak investeerder is in opleiding van hulle werknemers. 'n Opname deur Ernest & Young en Insight Customer Satisfaction Consultants het die volgende getoon.
 - Uit die top tien wêreldklas praktyke kry Suid-Afrika die vyfde plek.
 - 'n Tendens dat Suid-Afrikaanse maatskappye die meer ontasbare komponente van menslike vermoë in terme van ontwikkeling vermy.
 - Opleiding is gemik op toesighouervaardighede en klantediens.

- Slegs 2% van die betaalrol word aan intervensies soos transformasiebestuur (ook bekend as veranderingsbestuur) (Sharpe, 1996:25) bestee.

6. Die vraag wat ons onself moet afvra, is of ons nie ook na die Japannese sisteme moet kyk, en die kultuur van “lifetime employment” in ondernemings moet vestig nie. Daar moet onmiddellik indringend oor dié konsep gepraat word, aangesien dit ook daar onder groot druk verkeer. Alhoewel die Suid-Afrikaanse ondernemingskultuur ‘n ver pad het om te loop, is daar egter deurbrake gemaak om poste te beskerm, soos wat in die volgende voorbeeld aangedui word.

‘n Duidelike geval waar samewerking tot hoër produktiwiteit lei, is die ooreenkomste tussen mynvakbonde en Anglo American se Freegold aanlegte. Die aanlegte toon ‘n produktiwiteitsverhoging van tussen 5 - 10% sedert die ooreenkoms geteken is, en by die 10 000 poste word beskerm teen personeelvermindering by wyse van die verlenging van die ooreenkoms (McKay, 1996:13).

7. Suksesse met herstrukturering en/of her-ingenieurswese, sal van onderneming tot onderneming en van land tot land verskil. Net soos daar nie ‘n eenvormige kultuur in verskillende organisasies bestaan nie, kan ons nie ‘n model ontwerp wat identiese toepassing in elke onderneming sal geniet nie. Sekere basiese riglyne kan wel gevolg word, maar dit is ‘n onderwerp vir verdere navorsing, naamlik om alternatiewe tot personeelvermindering te verseker.
8. Dit blyk uit die studies, dat moraal en prestasie goeie indikators is rakende die sukses van die modelle wat as alternatief tot personeelvermindering toegepas word. (Sien hoofstuk 4, p. 121-143.) Wat egter duidelik in hoofstuk 4 na vore kom, is dat personeelvermindering ‘n traumatiese uitwerking het op beide die vertrekkende en die oorblywende werknemers van ‘n onderneming,

wat tot so lank as vyf jaar daarna 'n impak op moraal en prestasie in ondernemings het.

5.3 AANBEVELINGS

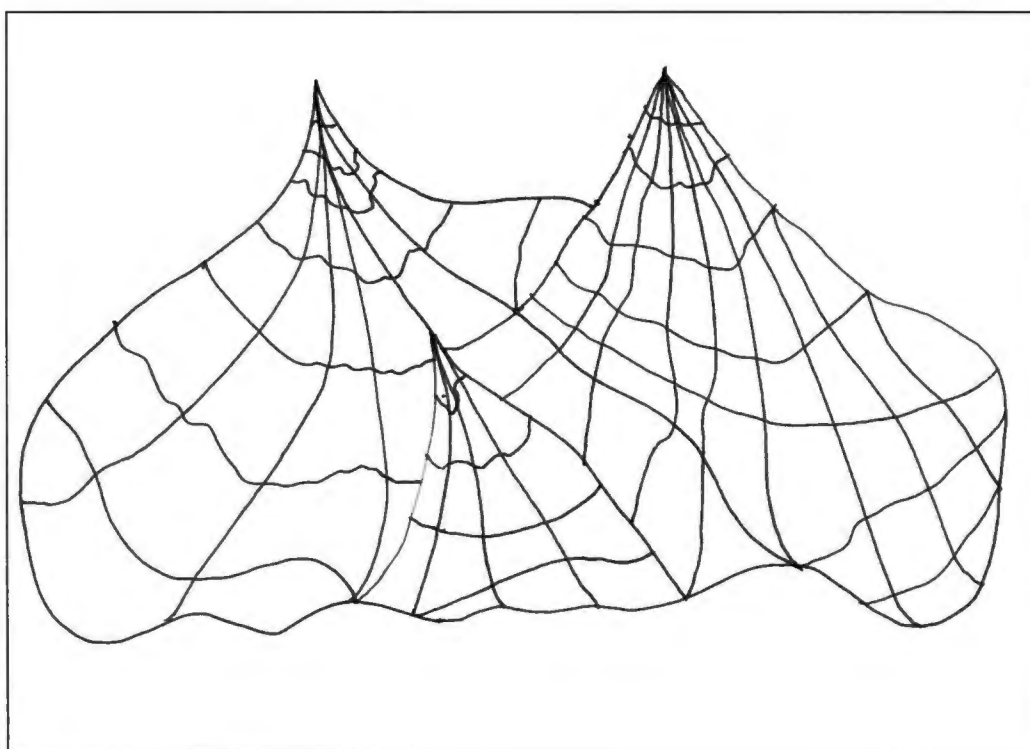
Tydens die samestelling van die gevolgtrekkings, word daar aangedui dat die drie partye tot die arbeidsverhouding sekere basiese grondreëls moet beding ten einde 'n mededingende en buigsame onderneming te vestig. Voorbeelde van sulke grondreëls word vervolgens puntsgewys vir aandag van die bestuur aanbeveel.

1. Die aanvaarding van buigsame posbeskrywings wat aanpasbaar is by veranderde operasionele vereistes. SACCAWU (SA Clothing Catering & Allied Workers Union) en die OK-winkelgroep, het pas ooreengekom om, in plaas van die sluiting van winkels en afskalingsaksies waarby 198 werkers betrokke is, bogenoemde beginsels te aanvaar (Zaina, 1996:9).
2. Die volgende faktore is kardinaal om opleiding in die volgende dissiplines te verskerp:
 - ♦ transformasiebestuur of die bestuur van verandering,
 - ♦ inligtingstechnologie-vaardighede,
 - ♦ multi-vaardighede,
 - ♦ verhoudingsvaardighede,
 - ♦ spesialis/generalis-mengsels,
 - ♦ spanwerk, en
 - ♦ aanpasbaarheid tot enige vorm.

Die oplossing vir ons swak produktiwiteit lê daarin om ons vaardigheidvlakke te verhoog. 'n Een-persent opgradering van ons werksmag, kan herlei word na 'n 2% sprong in ons Bruto Binnelandse Produk groei (Sharpe, 1996:25).

3. Om 'n buigsame organisasiestruktuur of hiërargie te verkry. Die hiërargie het nie verdwyn nie en kan en sal nie verdwyn nie, maar word afgeplat. Die sogenaamde piramidestruktuur verdwyn en daarmee saam, 'n paar van die top bestuursposte. Johansen en Swigart (1994:15) gebruik die voorbeeld van 'n visnet om die nuwe tipe organisasie of hiërargie te beskryf. Volgens dié siening, bestaan daar 'n tydelike hiërargie wanneer dit "opgetel" word, maar sodra dit "neergesit word", verdwyn dit. As dit weer "opgetel" of hoër "opgetel" word, is daar net nuwe vlakke wat verskyn. Nolan (in Johansen en Swigart, 1994:16) verwys na die strukture as "... informal networks floating on hierarchies. Sometimes the informal networks are business teams. At other times an independent consultant ...".

Figuur 11 Visnet organisasiestruktuur

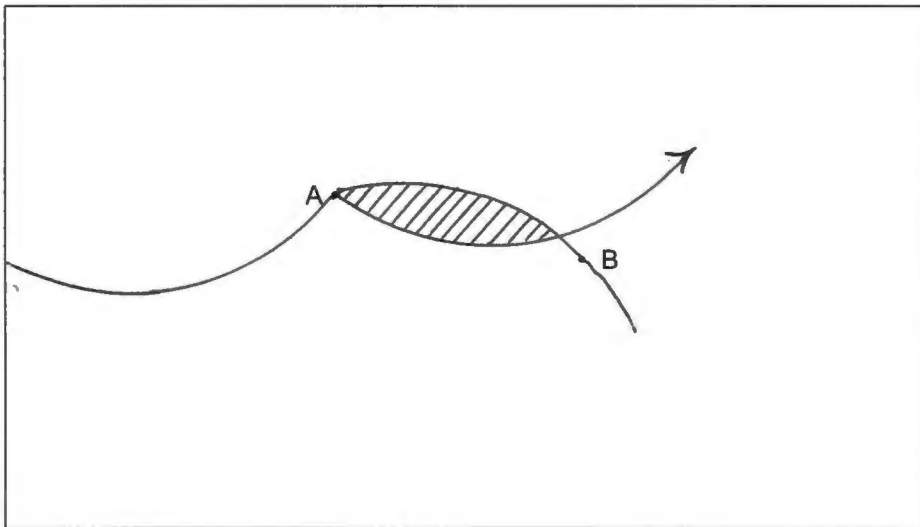


Bron: Johansen en Swigart (1994:16)

4. Om 'n kultuur van risikoneming en innovasie te skep, is noodsaaklik, indien ondernemings mededingend wil bly. Handy (1994:50-57) het onder andere

die Sigmoid kurwe gebruik wat, soos hy dit stel, "... sums up the story of life itself". Die grafiese voorstelling toon ook die lewensiklus van 'n onderneming. Indien nuwe produkte, herstrukturering en herontwerp van werkmodes en organisasiestrukture nie tydig geïmplementeer word nie, gaan die onderneming tot niet, soos in punt "B" in figuur 12 aangedui word.

Figuur 12 Die Sigmoid kurwe



Bron: Handy (1994:51)

Die regte punt waar die onderneming vernuwing moet ondergaan, is by punt "A". Indien die onderneming by punt "B" is, is dit reeds te laat of is dit moeilik omkeerbaar, omdat genoeg bronne en energie beskikbaar is vir die hernuwingsfase by punt "A".

5. Om 'n nuwe dienskontrak met werknemers aan te gaan. 'n Nuwe tipe sielkundige kontrak tussen die onderneming en die werknemer behoort gesluit te word, soos wat Dubrin (1996:284) se voorstelle in tabel 3 aandui.

Tabel 3 Implisiete aannames van die ou versus die nuwe dienskontrak

OU DIENSKONTRAK	NUWE DIENSKONTRAK
Langtermyn diensverhouding	Situasionele diensverhouding
Vergoeding vir prestasie is bevordering	Vergoeding vir prestasie is erkenning van bydrae en toepaslikheid
Paternalistiese bestuur	Bemagtigingsbestuur
Lojaliteit beteken 'bly by die onderneming'	Lojaliteit beteken verantwoordelikheid en goeie werk
Lewenslange loopbaan word opgeoffer	Eksplisiete werkkontrak word aangebied

Bron: Dubrin (1996:284)

Bestuurspraktyke moet verander ten einde die nuwe dienskontrak te ondervang. Voorbeelde van die bestuurspraktyke wat moet verander, is:

- Verandering vanaf 'n oorwegend beheer- en kontroleleierskapstyl na een van afrigting ("coaching") en fasilitering.
 - Van burokratiese strukture en funksies na spanwerk en bemagtigde werknemers.
6. Die instelling van 'n kollektiewe ooreenkoms vir die hantering van personeelvermindering is, volgens Bendix (1996:17) noodsaaklik. Hy stel dit soos volg: "Since customs and traditions and the imposition of legislation have proved to be deficient, the parties to the labour relationship have increasingly resorted to mutually agreed rules and regulations as a basis for their interaction with each other. Agreement ... purposes. The more the parties to a relationship are able to agree on rules, processes and

substantive issues, the less they will have to rely on the assistance or jurisdiction of external instances.”

5.4 VERDERE NAVORSINGSAREAS

Verskeie alternatiewe tot eenvoudige personeelvermindering bestaan lank reeds in die VSA en navorsing binne die konteks van hulle makro-omgewings en mikro-omgewings bestaan reeds. Statistiese opnames en ondernemings wat spesialiseer in die herplasing van personeel, bestaan reeds en groei steeds.

Tydens die navorsing, is die volgende navorsingsareas geïdentifiseer:

- Uitkenning van die ontstaanredes vir die suksesvolle totstandkoming van herplasing-ondernemings in die VSA.
- Die insameling van statistieke rakende suksesse in Suid-Afrika met heropleidings, voorsiening van nasorgbehoefte en hantering van afgedankte werknemers.
- Watter verband daar bestaan tussen die oorsaaklikheid van personeelvermindering soos teenoor afskaling, herstrukturering, tegnologiese verandering, her-ingenieurswese, ensovoorts, indien enige.
- Watter nasorgprogramme daar bestaan vir afgedankte werknemers, hetsy hier ter plaatse of in die buiteland.

5.5 SLOTOPMERKINGS

Die literatuurstudie is gedoen om personeelvermindering binne ondernemingsverband te ondersoek en vas te stel wat die effek daarvan op die onderneming en die individu is. Verskeie oorsake en invloede van personeelvermindering, asook alternatiewe aan die hand van beskikbare literatuur, is bespreek.

Die volgende gevolgtrekkings word gemaak: dat personeelvermindering toegepas sal word, ongeag die makro- of mikro-omgewingsinvloede en dat her-ingenieurswese ontwerp is met minder bestuursvlakke, wat ook tot die inkorting van personeel sal lei. Waardetoevoegingsaktiwiteite en relevante vaardighede is voorvereistes vir sukses en welvaart van die werknemer van die toekoms.

Hamilton-Attwell (1997:18) se empiriese bevindings toon, dat verandering in Suid-Afrikaanse ondernemings resulteer in intense spanning deur werknemers ondervind, dat entoesiasme ontbreek by werknemers, en dat hulle visieloos en sonder 'n toekoms binne 'n onderneming is.

Bews (1997:28) is van mening dat her-ingenieurswese, samesmeltings, eksterne bronaanwendings, afskalings en regstellende optrede sy tol geëis het en die lojaliteit teenoor ondernemings erodeer. Die skrywer is van mening dat dié siening nie net op die laer vlakke voorkom nie, maar regdeur die ondernemings in die RSA.

Dit is duidelik dat 'n nuwe sielkundige kontrak 'n besliste realiteit is. Werkgewers moet verby die ou paradigmas beweeg en 'n nuwe behoeftebepaling doen by die werksmag wat die jaar 2000 binne-beweeg. Daar sal veranderde waardes wees met die toetrede van anderskleuriges en meer vroue in ondernemings. Fisieke en psigologiese opleidingsbehoefte is tipiese areas waarop werkgewers moet fokus. Van Wyk (1991:79) merk ook tereg op, dat bestuur se doelwit met enige personeelvermindering, gepaard moet gaan met die behoud van die moraal en vertroue van die oorblywende werksmag.

Die werknemers sal altyd emosioneel negatief reageer indien ongewone veranderings voorkom, wat as deel van die aksie aangespreek moet word. Personeelvermindering sal altyd deur bestuur, oftewel die werkgever, as 'n geleentheid vir verbetering van die onderneming se sukses gesien word. Werknemers daarenteen, sal personeelvermindering sien as versteurend, indringend en 'n versteuring van die ewewig.

BYLAE A

AFFIRMATIVE ACTION POLICY

1. COMMITMENT

The company has made progress in addressing the inequities of the past. We are committed towards transforming the demographic profile of our business so as to more realistically reflect the community in which we conduct our business. This is a key business priority and it will be achieved through a program of affirmative action. Key performance indicators will be set and progress in meeting them, will be measured.

2. THE COMPANY'S STANCE ON AFFIRMATIVE ACTION

The company recognises the results of past discriminatory practices and the barriers created against Blacks¹ by the system, and in line with the national changes taking place will:

- ensure that affirmative action is seen as a means to an end;
- introduces a strategy, policies and practices aiming to alter the racial and gender profile of the company for it to be more representative of the nation as a whole;
- support Black South African small business and encourage the companies with which it does business, to do the same; and
- remove all remaining discriminatory practices regarding equality of employment opportunities.

White women

White women do not fall in the same category as Black women. The company regards Blacks as the primary beneficiaries of affirmative action because of their disadvantaged background. The company is, however, addressing gender inequality by opening up opportunities for women of all races to enjoy the same benefits as men.

¹ The term Blacks includes so-called Coloured and Asian people.

Tokenism

The company will not take token appointments. Appointing Black people on the basis of potential should not be misinterpreted as tokenism, as competency will still be fundamental.

3. A BUSINESS IMPERATIVE

The company views affirmative action as a business imperative which must be provided for in the budget. Stakeholders want it and the market demands it. In order to maintain its efficiency and enhance its competitiveness, the company must broaden the diversity of its workforce across all disciplines and organisational levels.

The company acknowledges that implementation of the affirmative action program entails the risk of loss of skills of some existing employees and of failure of some new recruits. The company is, however, determined to manage and minimise the risks.

4. DESIRED END STATE

Through this process, the company will ultimately reach a stage where:

- race, gender and creed have no effect on employment opportunities;
- the company values and cherishes its cultural diversity;
- performance and ability are the only criteria by which employees and potential employees are judged; and
- the company is viewed as having credibility and legitimacy.

This end state will be made possible by ensuring that by the year 2000 at least 50%² of all staff in C Upper positions to F band levels on the Paterson grading system are Black South Africans.

² This percentage is an overall figure and not specific to any one group. The responsibility to set and meet targets will lie with the individual Executive Director and will form part of his performance contract, which will be negotiated with the Chief Executive.

5. TIME SPAN

A fundamental shift in the race and gender profile of the company will be achieved by 1996, and further progress will be made by the year 2000. A series of interim targets and milestones will be used to monitor the process.

6. IMPACT OF AFFIRMATIVE ACTION

- 6.1 This program must provide immediate and meaningful benefits to Black South Africans.
- 6.2 From now until December 1996 recruitment of people to the company, including bursars and trainees, will give preference to Black South Africans. More emphasis will be placed on internal development staff.
- 6.3 The company acknowledges that many Blacks who had great potential had never been offered an opportunity to demonstrate their leadership abilities. Blacks who meet the basic requirements for the job will therefore be appointed, with an emphasis on potential rather than on experience.
- 6.4 From now until December 1996 Black South Africans, if judged to have the basic requirements for the job, will be given preference with regard to promotion. This does not mean that there will be no more White promotions - there will be.
- 6.5 No White employee will lose his job in the company as a result of affirmative action.
- 6.6 The company recognises that the current pressure on labour costs may appear to conflict with affirmative action in an organisation which has, in recent times, reduced its staff levels. Recruitment policy and natural attrition, as well as the active and innovative creation of space in the organisation, will ease this pressure. Future growth will also allow appropriate additional numbers of people to come into the organisation. Affirmative action is to be seen as an investment in the future. Future growth may result in significant skills shortages. This will encourage additional training and development initiatives and recruitment of people to the organisation.

- 6.7 The company will actively create space for Blacks in the leadership structures in the organisation.
- 6.8 As part of space creation initiatives. White employees may not necessarily remain in their present portfolios/jobs. Any movement of staff will be done in a fair and equitable manner and in consultation with the affected employees. In exceptional cases employees may elect to separate from the company with benefits in order for space to be created for Black South Africans, but this will be done on a voluntary basis and by mutual agreement.
- 6.9 The company recognises that, particularly in the next few years, the future aspirations of White males may be affected by affirmative action. Innovative ways and means will be applied to deal with this.
- 6.10 Attempts to disrupt the affirmative action process, will not be tolerated. The company recognises, however, that there may be some resistance to this program. It is determined to overcome resistance through consultation and reassurance and by stressing the business imperative.
- 6.11 The company recognises that the objectives of affirmative action will not be achieved overnight. It will take time, but this should not be used as an excuse to delay the process. The company expects to see a significant change in the profile of its workforce, particularly at all levels of management and professional structures.

7. FACILITATION AND COMMUNICATION

A communication process reporting on progress, stimulating debate, and facilitating the learning phase through which the organisation will have to go, will support the affirmative action program.

As affirmative action is a “hearts and minds” issue, it requires a change of attitude and a commitment to make it happen. Current interventions aiming to facilitate this change process should be implemented by the organisation. The rationale for change should be constantly communicated to employees.

8. A FRAMEWORK FOR ACTION

To achieve the shift in pace which is demanded by this strategic priority and business imperative, the following have been put in place.

- 8.1 A team of corporate advisors on affirmative action will play a leading role as facilitators, advisors and a support team. This team will have an advisory, consultation and monitory role, using established key performance indicators. They will also be responsible for developing the appropriate learning opportunities and interventions that support the process.
- 8.2 The company organisational groups must develop and implement their own programs in line with the company's objectives and desired end state. Each group has its own unique work environment that cannot be impacted on by a blanket program. The executive directors will lead this initiative and delegate responsibilities accordingly.
- 8.3 As this is a corporate priority, senior managers will have the affirmative action plan included in their performance contracts, supported by time-bound, quantifiable targets against which their performance will be measured.
- 8.4 The accountability for affirmative action lies with the chief executive and the management Board. The executive director (human resources) will be the custodian of the process.

9. CONCLUSION

Progress has been made throughout the organisation and positive results are already evident. This position document sets a direction aimed at accelerating the process of affirmative action and enabling managers to build on what has already been achieved. (Anon., 1996:1-6.)

ABSTRACT

RETRENCHMENT IN THE ENTERPRISE CONTEXT: A RECONNOITRING STUDY

INTRODUCTION

Retrenchment in the South African context is a very contentious issue when considering the high percentage of joblessness which is as high as 45%. The high jobless ratio exacerbate the position of the retrenched employee as he has very little chance of entering the job market where his skills has a low demand.

From an employee's point of view, a job is a social institution providing financial rewards and satisfying psychological needs. The loss of a job leads to a loss in security and impairs an employee's psychological needs, which results in abnormal behaviour such as depression and aggression.

Employers do not have the necessary skills and knowledge to treat retrenchments with sensitivity, especially given the psychological impact it has on both outgoing and surviving members.

The state as the third party to the labour relationship also has a role to play in setting the procedures, dispute resolution mechanisms and support structures through legislation so as to ensure fair treatment of all parties during retrenchments.

STATEMENT OF THE PROBLEM

With the entry of South Africa into international markets, pressure affects profitability in consequence of high production costs per unit. Therefore, three hypothetical scenarios may develop within an enterprise for it to become more competitive as a survival strategy. These are:

- Enterprises may introduce advanced technology to improve output, quality, and/or decrease cost per unit produced, resulting in redundancies.
- Enterprises reorganize, re-deploy, re-engineer, re-design or close branches so as to improve output levels.
- Enterprises endeavour to decrease their workforce by utilizing early retirement and natural attrition as a method of scheduling excess costs.

Furthermore, productivity and South Africa's problematic labour force legacies are also identified as contributory factors in respect of enterprises' decreasing the workforce by introducing technology and mechanizing their operations. High wage demands cannot be ruled out as an additional factor contributing towards a decrease in labour demand. Enterprises would spend more on introducing technology rather than labour so as to produce an item generated by conflicting pressures. By far the most strikes experienced in South Africa, are for wages.

The purpose of this study and research would, therefore, focus on the destabilizing effect retrenchment has on the enterprise, as well as on departing and surviving employees. Various aspects such as the causes, effects, procedures and alternatives to retrenchment, will be addressed.

RESEARCH OBJECTIVE

The aim with this research is to gain an understanding, view different perspectives on the causes, the procedures, the effects and alternatives of and to retrenchment by studying available data. Employers should follow a more humanitarian approach to retrenchments which will prevent resistance to change and contribute to a positive employer-employee relationship in times of retrenchment. The study will focus on the alternatives that personnel practitioners could utilize before, during and after the retrenchment process.

The primary aims of this research are to examine various studies based on research done on retrenchment so as to -

- determine the causes, effects, influences and procedures of retrenchments in respect of the enterprise; and
- identify alternative methods to retrenchment that may serve as guidelines to human resource practitioners to prevent conflict within an enterprise.

The secondary aims of the research are the following:

- The study of the effects of retrenchments on the employees in the enterprise; that is, the survivors and retrenched employees so as to provide for alternative remedies in this regard; and
- to provide a clear framework of understanding of the rationale behind retrenchments, that is, the causes and effects of retrenchment on the individual.

RESEARCH METHOD

Due to the sensitivity of enterprises in respect of the subject, it was decided to undertake a literature study by researching books, periodicals, published research reports and contemporary publications on the subject. Law journals will also be used, due to the nature of the subject.

Difficulty in finding appropriate data on the subject has been mentioned by previous research papers and can be confirmed in this paper.

FINDINGS

A summary of the findings may be outlined as follows.

- An enterprise will downsize, irrespective of the profitability it enjoys; re-engineering is developed for fewer management/supervisory levels; top management will demand that only value-added activities are added to managerial positions; the key-staff of the future will be the process owners (that is those who supervise the process of satisfying a customer requirement); and the acquisition of skills through training has reached priority proportions. These are the facts of life in a revamped workplace (Dubrin, 1996:25).
- Research done by the ILO, indicates South Africa as having a flexible labour market. This may be so, but given the transformation enterprises have to undergo in a competitive market system, maximum flexibility has to be maintained. The lack of proper training and investment in training, has a definite bearing on the flexibility of the labour force.

Research by the Department of Labour is currently being conducted so as to ensure flexibility in the labour sector and will facilitate what has already been mentioned.

- The causes of retrenchment are as complex as the enterprise itself. The causes of retrenchment cannot be attached to any of the three institutional parties to the labour relationship; however, some fundamental rules could be made so as to ensure peaceful coexistence.
- The new Labour Relations Act (Act 66 of 1995) will certainly contribute to the speedy resolution of disputes. Although this has not been proved, all indications are that this will be the case.
- South African enterprises are the poorest investors in training.

- Various ways exist as to how enterprises undergo transformation, yet very few are explored by management. Systems such as “life-time employment” were developed in Japan. South African enterprises need to innovate their own type of “life-time employment” which will find acceptance by all parties.
- Successful restructuring or re-engineering will differ from enterprise to enterprise. Research needs to be conducted so as to find the most successful guidelines in cases of restructuring and re-engineering as alternatives to retrenchment.
- Studies conducted on the morale and performance of staff, are good indicators of the success of models applied as alternatives to retrenchments.

RECOMMENDATIONS

The following are recommended.

- Ensuring flexible job descriptions.
- Increasing training in the following disciplines:
 - ◆ transformation management;
 - ◆ multi-skilling;
 - ◆ information technology skills;
 - ◆ team work;
 - ◆ mixture of specialised/generalists; and
 - ◆ flexibility.
- Structuring a flexible organisational hierarchy.
- Creating a culture of risk-taking and innovation.
- Negotiating a new service contract with employees.

- Instituting a collective agreement towards handling of retrenchment situations, to as effectively as possible prevent conflict and disputes.

CONCLUSION

Retrenchment in the South African context causes not only psychological stress to all employees within the enterprise, but also contributes to the already massive unemployed labour force. Alternative remedies to the operational requirement of an enterprise to retrenchment should be developed and researched by all the parties to the labour relationship, and preferably jointly.

This study proposes several recommendations that should be used as a departure point for employers as well as organised labour in order to address and seek solutions to the causes, effects and results of retrenchments. With the entry of South Africa into the international arena, it will become a member of the ILO and should pursue not only the legal, but social international accepted principles and norms of retrenchment.

BIBLIOGRAFIE

ANDREW LEVY & ASSOCIATES. Strike report: Second Quarter to 30 June 1995.

ANON. 1995. Hoofdooreenkoms van die Nywerheidsraad vir die Yster-, Staal-Ingenieurs- en Metallurgiese Nywerhede. S.l.: Juta.

ANON. 1996. Affirmative Action Policy. Johannesburg.

ANON. 1996a. Werkers hof toe oor 'regstellende aksie'. *Sake Beeld*:1, Julie 7.

ANON. 1997. Radical new approaches to inflation and unemployment link. *Business Day*:19, Feb. 12.

ANC. 1994. The Reconstruction and Development Programme. Johannesburg : Umahyano.

BENDIX, S. 1996. Industrial relations in South Africa. 3rd ed. Cape Town : Juta.

BERRY, D. 1996. Developing a sense of community. *Human resource management*, 12(3):4-8, April.

BEWS, N. 1997. Diminishing loyalty and the widening trust gap. *Management Today*, 13(1):28-30, Feb.

BRASSEY, M.S.M., CAMERON, F., CHEADLE, M.H. & OLIVIER, M.P. 1987. The new labour law. Cape Town : Juta.

BRUCE, N., ed. 1995. Unions under the ANC. *Financial Mail*: 135(12) March 28.

CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. 1992. Mergers and acquisitions: The human factor. Oxford : Butterworth-Heinemann.

CRUMP, D.W. 1972. DIX on contracts of employment. London : Butterworth.

DEWAR, K. 1991. A guide to employment law. Durban : Butterworth.

DE WET, P.F. 1983. Permanente personeelvermindering by 'n Noord-Natalse Steenkoolmyn in 1983. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - M.A.)

DRUCKER, P.F. 1965. The practice of management. London : Mercury.

DUBRIN, A.J. 1996. Re-engineering survival guide. Cincinnati : Thomson Executive Press.

DUNLOP, J.T. 1958. Industrial relations system. New York : Holt.

DU PLESSIS, A.W. 1993. The principles of retrenchments in the S.A. labour law. Bloemfontein: UOVS. (Dissertation - M.L)

DUVENHAGE, H. 1996. Met Suid-Afrika regstelaksie is kool die sous nie werd. *Sake Rapport*:1, Aug. 25.

FINNEMORE, M.S. & VAN DER MERWE, R. 1987. Introduction to labour relations in South Africa. Durban : Butterworths.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1988. Mannekragbestuur. Johannesburg : Southern Boekuitgewers.

GILL, C. 1985. Work unemployment and the new technology. Worcester : Polity Press.

GRAWITZKY, R. 1996. Cosato to probe future of labour. *Business Day*:3, July 18.

GRAWITZKY, R. 1996. Lost mandays up in first nine months. *Business Day*:2, Sept. 30.

GRAWITZKY, R. 1996. Nissan SA retrenches first 200 of possible 900. *Business Day*:4, Oct. 1.

GRAWITZKY, R. 1997. New approach to disputes. *Business Day*:6, Feb. 28.

GROGAN, J. 1993. Rieker's basic employment law. Johannesburg : Juta.

GUTERMAN, M.S. 1992. The downside of downsizing: Retaining the productivity edge in an age of restructuring. *The International Journal of Career Management*, 4(3), Feb. 10.

HAKIM, C. 1993. When you lose your job. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

HAMILTON-ATTWELL, A. 1979. The impact of transformation on employees. *Management Today*, 13(1):18-22, Feb.

HANDY, C. 1995. The empty raincoat: Making sense of the future. S.I. : Arrow Business Books.

HENDRICKS, C.F. 1992. The rightsizing remedy. Homewood : Business One Irwin.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1984. Vol. 5. Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1988. Vol. 9. Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1989. Vol. 10. Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1990. Vol. 11. Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1991. Vol. 12. Cape Town : Juta.

INDUSTRIAL LAW JOURNAL. 1992. Vol. 13. Cape Town : Juta.

JOHANSEN, R. & SWIGART, R. 1994. Upsizing the individual in the downsized organisation. Massachusetts : Addison-Wesley.

- JORDAAN, B. & RYCROFT, A. 1994. Suid-Afrikaanse arbesreg. Kenwyn : Juta.
- JORDAAN, B. 1995. Bulleting unfair: dismissal under the bill. *Employment Law*, 11(4) March.
- KRITZINGER, M.S.B., SCHOONEES, P.C. & CRONJE, U.J. 1986. Groot Woordeboek. Goodwood : J.L. van Schaik.
- LANDMAN, A.A. & SWANEPOEL, J.P.A., *reds.* 1986. Handboek vir arbeidswetgewing. Roodepoort : Digma.
- LE ROUX, P.A.K. & VAN NIEKERK, A. 1994. The South African law of unfair dismissal. Cape Town : Juta.
- LEVY, A. 1992. Rights at work - a guide for employees. Cape Town : Juta.
- MARSHALL, R. & YORKS, L. 1994. Planning for a restructured revitalized organisation. *Sloan Management Review*:81-91, Summer.
- McKAY, D. 1996. Mine union cooperate to save shafts. *Business Day*:13, Sept. 11.
- McLEOD, W.T., *ed.* 1986. The Collins paperback English dictionary. London : Collins.
- MEARES, R. 1997. Wysheid van Salomo nodig vir werkloosheidsprobleem in S.A. *Sake Beeld*:10, Mrt. 17.
- MISHRA, R. 1984. The welfare state in crisis. Sussex : Harvester.
- MNYANDA, L. 1997. S.A. employees 'more negative than in 1994'. *Business Day*:3, Feb. 12.
- MITCHELL, G. 1997. What can graduates expect in the future? *The Graduate*, Newsletter of the HSRC register of graduates.

MOOLMAN, L. 1993. Enkele aspekte rakende die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband. Vanderbijlpark: PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

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.)

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1989. South African industrial relations theory and practice. Pretoria : Academica.

NOER, D.M. 1992. Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco : Jossey Bass.

ODENDAL, F.F., *red.* 1993. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 3de uitg. Midrand : Perskor.

PIENAAR, V. 1997. Dispute resolution a better alternative than courts. *Business Day Survey*:21, Feb. 21.

POOLMAN, T. 1988. Equity, the court and labour relations. Durban : Butterworth.

REESE, K. 1983. Industrial relations in South African perspective. Johannesburg : McGraw-Hill.

ROBBINS, D.K. & PEARCE, II, J.A. 1992. Turnaround retrenchment. *Strategic Management Journal*, 13(4):287-309, Jan.

ROBERTSON, M., *ed.* 1990. South African human rights and labour law yearbook. Vol. 1. Cape Town : Oxford University Press.

ROTHWELL, S.G. 1994. Managing changing labour markets: reducing and reorganizing. *Human Resources Management*, 6(1):21-4, Autumn.

RUSSEL, S. 1996. Resistance to affirmative action programmes grows. *Business Day*:4, July 17.

SALAMON, M. 1987. Industrial relations theory and practice. New York : Prentice Hall.

SHARPE, S. 1996. Survey says SA firms neglect skills. *Business Day*:25, Aug. 15.

SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingebestuur. Pretoria : Digma.

SMALLWOOD, W.N. 1987. How to deal with corporate downsize. *Drake Business Review*, 3(1):11.

STANDING, G. 1996. Wage flexibility greater than bosses, unions are to admit. *Business Day*:20, June, 20.

Suid-Afrika (Republiek). 1995. Wet op arbeidsverhoudinge, no. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker.

VAN DER MERWE, G. 1997. Mondelinge mededeling aan outeur. (Kassetopname in besit van outeur.)

Suid-Afrika (Republiek). 1996. Employment and occupational equity. Pretoria : Staatsdrukker.

VAN JAARSVELD, S.R. & VAN ECK, B.P.S. 1992. Kompendium van Suid-Afrikaanse arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria.

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

VAN WYK, C. de W. 1991. Retrenchment guidelines for the recession. *Indicator SA*, 8(4):75-79, Spring.

WETTE
Kyk
Suid-Afrikaanse (Republiek)

WRIGHT, R.P. 1969. For men must work. London : George G. Harrap.

ZAINA, J. 1996. OK delays division to retrench pending talks with SACCAWU, *Business Day*:9, Aug. 8.

ZEELIE, S. 1989. Die gesinsdinamika van 'n werklose. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - M.A.)