



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

COPYRIGHT AND CITATION CONSIDERATIONS FOR THIS THESIS/ DISSERTATION



- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

How to cite this thesis

Surname, Initial(s). (2012) Title of the thesis or dissertation. PhD. (Chemistry)/ M.Sc. (Physics)/ M.A. (Philosophy)/M.Com. (Finance) etc. [Unpublished]: [University of Johannesburg](http://www.universityofjohannesburg.ac.za). Retrieved from: <https://ujdigispace.uj.ac.za> (Accessed: Date).

ES 10
FERN

DIE STRATEGIESE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE:

'N EMPIRIESE ONDERSOEK

deur

URIN FERNDALÉ

PROEFSKRIF

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

DOKTOR IN LETTERE EN WYSBEGEERTE

in

MENSLIKE HULBRONBESTUUR



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG
in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

PROMOTOR: PROF. I VAN W RAUBENHEIMER

MEDEPROMOTOR: PROF. J.A. SLABBERT

NOVEMBER 1992

Geldelike bystand gelewer deur die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings in hierdie proefskrif uitgespreek of gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die outeur en moet nie noodwendig aan die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling toegeskryf word nie.



INHOUDSOPGAWE

LYS VAN TABELLE	xi
LYS VAN FIGURE	xiv
LYS VAN AFKORTINGS	xvii
OPSOMMING	xviii
SUMMARY	xx
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Doel van studie	4
1.3 Werkswyse	5
HOOFSTUK 2: DIE STRATEGIESE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Strategiese bestuur	6
2.3 Die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge	15
2.4 'n Raamwerk vir die bestuur van die invloede op arbeidsverhoudinge	25
2.5 Samevatting	31

HOOFSTUK 3:	DIE EKONOMIESE, SOSIAAL-MAAT-	
	SKAPLIKE EN POLITIEKE INVLOEDE	
	OP ARBEIDSVERHOUDINGE	32
3.1	Inleiding	32
3.2	Ekonomiese invloede	36
3.2.1	Internasionale druk	38
3.2.2	Ekonomiese groei	44
3.2.3	Tegnologiese ontwikkeling	47
3.2.4	Inflasie	53
3.2.5	Samevatting	55
3.3	Sosiaal-maatskaplike invloede	56
3.3.1	Werkloosheid	56
3.3.2	Verstedeliking	60
3.3.3	Bevolkingsgroei- en -samestelling	63
3.3.4	Behuising	65
3.3.5	Vervoer	69
3.3.6	Opvoeding	70
3.3.7	Kultuur	77
3.3.8	Gesondheidsorg	79
3.3.9	Samevatting	82
3.4	Politieke invloede	83
3.4.1	Die politieke situasie in Suid- Afrika	85
3.4.2	Die rol van swart politiek in Suid-Afrika	87

3.4.2.1	Politieke organisasies en NACTU	89
3.4.2.2	Politieke organisasies en COSATU	91
3.4.2.3	Die Inkatha Freedom Party en UWUSA	98
3.4.3	Die verwantskap tussen die politiek en die ekonomie	99
3.4.4	Die rol van bestuur in die politiek in Suid-Afrika	102
3.4.5	Samevatting	109
3.5	Slot	110
HOOFSTUK 4:	VAKBONDE, WERKGEWERORGANISASIES, DIE STAAT EN DIE INDIVIDU AS INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE	112
4.1	Inleiding	112
4.2	Vakbonde	112
4.2.1	Die hoof-vakbondfederasies in Suid-Afrika	113
4.2.1.1	Congress of South African Trade Unions (COSATU)	113
4.2.1.2	National Council of Trade Unions (NACTU)	118

4.2.1.3	Suid-Afrikaanse Konfederasie van Arbeid (SAKVA)	121
4.2.1.4	United Workers' Union of South Africa (UWUSA)	122
4.2.1.5	Federation of Salaried Staff Associations (FEDSAL)	123
4.2.1.6	Federation of Indepen- dent Trade Unions (FITU)	123
4.2.1.7	Samevatting	124
4.2.2	Die sosio-politieke rol van vakbonde	125
4.3	Werkgewerorganisasies	133
4.4	Juridiese invloede	137
4.4.1	Die rol van die staat	137
4.4.2	Wetgewing	139
4.4.3	Die arbeidsverhoudingewet	142
4.5	Die individu	148
4.5.1	Waardes	149
4.5.2	Behoeftes	152
4.5.3	Verwagtinge, doelstellings en vermoëns	154
4.6	Slot	156

HOOFSTUK 5:	ORGANISATORIESE INVLOEDE OP	
	ARBEIDSVERHOUDINGE	157
5.1	Inleiding	157
5.2	Personeelbestuursaspekte en -praktyke	157
5.2.1	Arbeidsverhoudingebeleid	157
5.2.2	Arbeidsverhoudingeopleiding	160
5.2.3	Diskriminasie	163
5.2.4	Regstellende optrede en Swart Bevordering	168
5.2.5	Die bekendmaking van inligting	170
5.2.6	Sosiale verantwoordelikheid	172
5.2.7	Vergoeding en byvoordele	175
5.2.8	Personeelkeuring	178
5.2.9	Sielkundige toetsing	179
5.2.10	Indiensnemingskodes	181
5.2.11	Prestasiebeoordeling	183
5.2.12	Posevaluering	185
5.2.13	Bevordering	186
5.2.14	Afdankings	187
5.2.15	Deelnemende werkerskemas	187
5.2.16	Kommunikasie	192
5.2.17	Bestuurstyl	194
5.2.18	Besluitneming	198
5.3	Ooreenkomste	199
5.3.1	Erkenningsooreenkomste	199

5.4	Organisatoriese prosedures	201
5.4.1	Die griewe prosedure	201
5.4.2	Die dissiplinêre kode en prosedure	202
5.4.2.1	Dissiplinêre kodes	203
5.4.2.2	Dissiplinêre prosedures	204
5.4.3	Ontslagprosedures	205
5.4.4	Veiligheids- en gesondheids- prosedures/ooreenkomste	206
5.5	Slot	207
HOOFSTUK 6: NAVORSINGSMETODOLOGIE		208
6.1	Inleiding	208
6.2	Meetinstrument	208
6.3	Loodsondersoek	208
6.4	Ondersoekgroep	209
6.5	Realisering van steekproef	210
6.6	Kenmerke van die steekproef	211
6.7	Statistiese ontleding	214
HOOFSTUK 7: RESULTATE EN BESPREKING		217
7.1	Inleiding	217
7.2	Die resultate van die itemontleding	217
7.3	Die resultate van die faktorontleding	220
7.4	Die resultate van die Hottelling T^2 -toets	237
7.5	'n Analise van die data i.t.v. geweegde gemiddeldes, frekwensies en t-toetse	238

7.5.1	'n Oorhoofse perspektief	241
7.5.2	Die ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge	243
7.5.2.1	Algemene beeld	249
7.5.2.2	'n Analise van spesifieke ekonomiese invloede	249
7.5.2.3	Verskille in persepsie	252
7.5.3	Die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge	255
7.5.3.1	Algemene beeld	255
7.5.3.2	'n Analise van spesifieke sosiaal-maatskaplike invloede	257
7.5.3.3	Verskille in persepsie	262
7.5.4	Politieke invloede op arbeidsverhoudinge	266
7.5.4.1	Algemene beeld	266
7.5.4.2	'n Analise van spesifieke politieke invloede	268
7.5.4.3	Verskille in persepsie	273
7.5.5	Vakbondfederasies as invloede op arbeidsverhoudinge	279
7.5.5.1	Algemene beeld	279
7.5.5.2	'n Detail analise	279
7.5.5.3	Verskille in persepsie	283
7.5.6	Die effek van die individu op arbeidsverhoudinge	287
7.5.6.1	Algemene beeld	287

7.5.6.2	'n Analise van spesifieke invloede	287
7.5.6.3	Verskille in persepsie	289
7.5.7	Die wetgewende invloede op arbeidsverhoudinge	292
7.5.8	Die effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge	294
7.5.9	Die effek van strukture op arbeidsverhoudinge	294
7.5.10	Die effek van ooreenkomste op arbeidsverhoudinge	299
7.5.11	Die personeelbestuursaspekte as invloede op arbeidsverhoudingê	303
7.5.11.1	Algemene beeld	303
7.5.11.2	'n Analise van spesifieke personeelbestuursinvloede	303
7.5.11.3	Verskille in persepsie	310
7.5.12	Die effek van prosedures op arbeidsverhoudinge	317
7.5.13	Samevatting	322
7.6	Strategieë vir die bestuur van arbeidsverhoudinge	325
7.6.1	Prioriteitsbepaling	326
7.6.1.1	Die totale steekproef	326
7.6.1.2	Prioriteitsbepaling volgens sektor	327

7.6.2	Strategieë	330
7.6.2.1	Swakpunte	331
7.6.2.2	Geleenthede	332
7.6.2.3	Bedreigings	334
7.6.2.4	Sterkpunte	342
7.6.2.5	Strategieë volgens sektor	345
7.6.3	Samevatting	345
7.7	Slot	346

HOOFSTUK 8: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN SLOT

8.1	Samevattende gevolgtrekkings en opmerkings	348
8.2	Beperkings van studie	351
8.3	Slot	353

VERWYSINGS



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

354

BYLAES

A:	Vraelys	398
B:	Interkorrelasiematriks	410
C:	Ongeroteerde faktormatriks	427
D:	Geroteerde faktormatriks	439
E:	Bedreigings en geleenthede in die mynbousektor	451
F:	Sterkpunte en swakpunte in die mynbousektor	452
G:	Bedreigings en geleenthede in die petro-chemiese sektor	453

H:	Sterkpunte en swakpunte in die petro-chemiese sektor	454
I:	Bedreigings en geleenthede in die kleinhandel	455
J:	Sterkpunte en swakpunte in die kleinhandel	456
K:	Bedreigings en geleenthede in die yster- en staalsektor	457
L:	Sterkpunte en swakpunte in die yster-en staalsektor	458
M:	Bedreigings en geleenthede in die motorbedryf	459
N:	Sterkpunte en swakpunte in die motorbedryf	460



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

LYS VAN TABELLE

6.1	Ondersoekgroep volgens ekonomiese sektor	212
6.2	Ondersoekgroep volgens kwalifikasie	212
6.3	Ondersoekgroep volgens spesialiteitsgebied	213
6.4	Ondersoekgroep volgens senioriteit	213
6.5	Ondersoekgroep volgens ouderdom	214
7.1	Beskrywing van items	219
7.2	Gemiddeldes en standaardafwykings van die items	219
7.3	Eigenwaardes van die ongereduseerde interkorrelasiematriks	221
7.4	Tweede-orde interkorrelasiematriks	230
7.5	Eigenwaardes van die ongereduseerde interkorrelasiematriks	233
7.6	Tweede-orde ongeroteerde faktormatriks	233
7.7	Tweede-orde geroteerde faktormatriks	234
7.8	Meerveranderlike variansieanalise (MANOVA) vir vier faktore saam volgens sektor	239
7.9	Variansieanalise (ANOVA) vir 4 faktore saam volgens sektor	239
7.10	Sheffé-toets: paarsgewyse vergelyking van die 5 sektore ten opsigte van elke faktor	239

7.11 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van die ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge	254
7.12 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge	264
7.13 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van die politieke invloede op arbeidsverhoudinge	275
7.14 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van vakbonde op arbeidsverhoudinge	285
7.15 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van die individu op arbeidsverhoudinge	291
7.16 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van die wetgewende invloede op arbeidsverhoudinge	295
7.17 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge	297

7.18 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van strukture op arbeidsverhoudinge	301
7.19 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van ooreenkomste op arbeidsverhoudinge	304
7.20 Die effek van personeelbestuursaspekte op arbeidsverhoudinge	311
7.21 t-Waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van personeelbestuursaspekte op arbeidsverhoudinge	312
7.22 Berekende t-waardes van die verskille tussen sektore i.t.v. die effek van organisatoriese prosedures op arbeidsverhoudinge	320
7.23 Bedreigings en geleenthede in prioriteitsvolgorde	328
7.24 Sterkpunte en swakpunte in prioriteitsvolgorde	329

LYS VAN FIGURE

2.1	SWOT-diagram	14
2.2	'n Raamwerk vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge	26
7.1	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge	242
7.2	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge volgens sektor	244
7.3	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge volgens kwalifikasie	245
7.4	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge volgens spesialiteitsgebied	246
7.5	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge volgens senioriteit	247
7.6	Die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeids- verhoudinge volgens ouderdom	248
7.7	Die ekonomiese invloede op arbeids- verhoudinge	250
7.8	Die effek van die ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge volgens sektor	253
7.9	Die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge	256

7.10 Die effek van die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge volgens sektor	263
7.11 Die politieke invloede op arbeidsverhoudinge	267
7.12 Die politieke invloede op arbeidsverhoudinge volgens sektor	274
7.13 Die effek van vakbondfederasies op arbeidsverhoudinge	280
7.14 Die effek van vakbondfederasies op arbeidsverhoudinge volgens sektor	284
7.15 Die effek van die individu op arbeidsverhoudinge	288
7.16 Die effek van die individu op arbeidsverhoudinge volgens sektor	290
7.17 Die wetgewende invloede op arbeidsverhoudinge	293
7.18 Die effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge	296
7.19 Die effek van bepaalde strukture op arbeidverhoudinge	298
7.20 Die effek van bepaalde strukture op arbeidsverhoudinge volgens sektor	300
7.21 Die effek van ooreenkomste op arbeidsverhoudinge	302
7.22 Die effek van bepaalde personeelbestuurspraktyke en aspekte op arbeidsverhoudinge	305

7.23 Die effek van organisatoriese prosedures op arbeidsverhoudinge	316
7.24 Die effek van organisatoriese prosedures op arbeidsverhoudinge volgens sektor	319



LYS VAN AFKORTINGS

ANC	African National Congress
AZACTU	Azanean Congress of Trade Unions
COSATU	Congress of South African Trade Unions
COSAS	Congress of South African Trade Unions
FEDSAL	Federation of Salaried Staff Associations
FITU	Federation of Independent Trade Unions
FOSATU	Federation of South African Trade Unions
IFP	Inkatha Freedom Party
MDM	Mass Democratic Movement
NACTU	National Council of Trade Unions
NP	National Party
NFC	National Forum Committee
PAC	Pan African Congress
SABA	South African Black Alliance
SACTU	South African Congress of Trade Unions
SACOL	South African Confederation on Labour
SAKP	Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party
UDF	United Democratic Front
UWUSA	United Workers' Union of South Africa

OPSOMMING

Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika word gekenmerk deur onstabiliteit wat vererger word deur die negatiewe invloed van die eksterne omgewing.

Teen hierdie agtergrond is die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge ondersoek as 'n moontlike wyse om arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika positief te beïnvloed. 'n Model vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge is ontwikkel en daar is tot die gevolgtrekking gekom dat dit noodsaaklik is dat die genoemde model in Suid-Afrika toegepas word.

'n Omvattende empiriese ondersoek is uitgevoer ten einde die omvang van die invloed van die volgende op arbeidsverhoudinge te bepaal: die ekonomie, die politiek, die sosiale omgewing, vakbonde, werkgewerorganisasies, die juridiese omgewing en aspekte/praktyke wat verband hou met personeelbestuur.

Die empiriese inligting was deur middel van gestruktureerde vraelyste ingesamel wat voltooi was deur persone wat in die personeelbestuurs-omgewing werksaam was.

Die belangrikste bevindinge van hierdie navorsing dui daarop dat die eksterne omgewing 'n groot effek op arbeidsverhoudinge in die afsienbare toekoms sal uitoefen. Werkloosheid, bevolkingsgroei, behuising, die linkse en

regse politieke groeperinge en inflasie was geïdentifiseer as die aspekte wat waarskynlik die mees negatiewe effek op arbeidsverhoudinge in die nabye toekoms sal uitoefen. Verskeie aspekte en praktyke wat verband hou met personeelbestuur en wat waarskynlik 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge in die nabye toekoms uitoefen, is geïdentifiseer: kommunikasie, opleiding, arbeidsverhoudingeopleiding, gelyke geleentheid, sosiale verantwoordelikheid, deelnemende skemas en induksie.

Een van die belangrikste gevolgtrekkings van hierdie studie is naamlik dat die omvang van die effek van eksterne en interne omgewing op arbeidsverhoudinge voortdurend deur ondernemings gemonitor behoort te word. Verder behoort 'n strategiese plan vir die bestuur van arbeidsverhoudinge ontwikkel te word.

SUMMARY

Labour relations in South Africa is characterized by instability and is intensified by the negative influence of the external environment.

Against this background the strategic management of labour relations was investigated as a possible means to positively influence labour relations in South Africa. A model for the strategic management of labour relations was developed and it was concluded that it is essential that the mentioned model be followed in South Africa.

A detail theoretical and empirical analysis was done to determine the extent of the influence of the economy, politics, the social environment, trade unions, employer organizations, the juridical environment and personnel related aspects and practices on labour relations.

The empirical data were gathered by means of a structured questionnaire from respondents working in the personnel field.

The main findings of the study indicated that the external environment will have a profound effect on labour relations in near future. Unemployment, population growth, housing, the right and left wing political parties and inflation were identified as the aspects which will probably have the most negative influence on labour relations in the future.

Various personnel management aspects and practices were identified which might have a positive influence on labour relations: communication, training, labour relations training, equal opportunities, social responsibility, participative schemes and induction.

One of the main conclusions of this study was that the extent of the influence of the external and internal environment continuously be monitored by companies and that a strategic plan for the managing of labour relations be developed.



HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 Probleemstelling

Onstabiele arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika, was verantwoordelik vir die verlies van biljoene rande deur ondernemings oor die afgelope dekade. Daar bestaan ook aanduidings dat die makro-omgewing toenemend 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge uitoefen (De Villiers, 1992). Allias (1981) het reeds gedurende die vroeë tagtigerjare in hierdie verband aangetoon dat arbeidsverhoudinge toenemend 'n breër impak as bloot net die werksplek sal hê: "... present day industrial relations have asserted their position as major determinant of South Africa's socio-economic and socio-political future" (p.1). In aansluiting hierby het De Beer (in Borainne, 1983) reeds teen die middel tagtigerjare aangetoon dat die sosio-politieke situasie in Suid-Afrika toenemend 'n faktor sal word waarmee rekening gehou moet word: "... there were three boilers: the social one, the political one and the industrial one. The direction of our recent history has brought us to the point where the steam from all three of these boilers is collecting" (p.16). Verder blyk dit dat arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika, op 'n reaktiewe wyse bestuur word en dat die meerderheid ondernemings nie oor goed beplande strategieë beskik om arbeidsverhoudinge effektief en pro-aktief te hanteer nie (Swanepoel, 1990).

Hierdie krisishantering van arbeidsverhoudinge en die toenemende impak van die eksterne omgewing op ondernemings, is 'n resep vir toenemende onstabiliteit en sal slegs positief hanteer kan word indien bestuur 'n strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge volg. Thurley en Wood (1983) meld die volgende in hierdie verband: "...industrial relations questions are best solved with a long-term rational approach" (p.222). Hierdie strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge word beklemtoon deur 'n toenemende aantal skrywers. Vergelyk in hierdie verband onder andere Pearce en Robinson (1988), Salamon (1987), Swanepoel (1990), asook Wood (1982).

Ten einde arbeidsverhoudinge strategies te kan bestuur, is dit noodsaaklik dat die geleenthede en bedreigings uit die omgewing, sowel as die sterkpunte en swakpunte van ondernemings, geïdentifiseer word. Met ander woorde d.m.v. strategiese bestuur kan die eksterne omgewing in harmonie met die interne omgewing geplaas word. Hierdie proses noodsaak 'n deeglike analise van die eksterne omgewing sowel as die hulpbronne waaroor die organisasie beskik, soos dit verband hou met arbeidsverhoudinge (Beeton, 1988).

Strategiese bestuur behels egter ook dat bestuur nie net moet kennis neem van die huidige situasie intern en ekstern tot hul organisasies nie, maar dat hulle ook moet bepaal wat die omvang van die effek van verskillende invloede op arbeidsverhoudinge in toekoms vir hul ondernemings kan

inhou.

'n Strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge is dus toekomsgeoriënteerd (Pearce en Robinson, 1988). Franks (1987) sowel as Manning (1988) beklemtoon die voorafgaande siening. Die implikasie is dus dat scenario's geskep moet word m.b.t. die omvang van die effek van bepaalde veranderlikes op arbeidsverhoudinge en dat strategieë op grond van die scenario's daar gestel moet word oor hoe die negatiewe impak van hierdie veranderlikes deur bestuur hanteer kan word. Een van die belangrikste voordele van scenario's is naamlik dat dit onsekerheid oor die toekoms verminder.

Die skrywer maak teen die agtergrond van die voorafgaande die volgende aannames:

- Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika is problematies omdat dit op 'n reaktiewe wyse bestuur word en die belangrikheid van die eksterne omgewing onderskat word.
- Bestuur is nie heeltemal bekend met (a) die tipe invloede op arbeidsverhoudinge, (b) die wyse en (c) die omvang waarop dit arbeidsverhoudinge beïnvloed of kan beïnvloed nie.
- Arbeidsverhoudinge kan slegs stabiliseer indien ondernemings dit strategies bestuur.

1.2. Doel van studie

Die hoofdoelstellings van hierdie studie is in die lig van die voorafgaande oriënterende opmerkinge soos volg:

- (i) Die identifisering van die tipe invloede op arbeidsverhoudinge.
- (ii) Die bepaling van die wyse waarop die verskillende invloede huidig manifesteer en hoe dit arbeidsverhoudinge beïnvloed.
- (iii) Die maak van aanbevelings oor hoe die omvang van die negatiewe effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge geminimaliseer kan word.
- (iv) Die daarstelling van 'n teoretiese raamwerk vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge.
- (v) Die identifisering van die belangrikste invloede op arbeidsverhoudinge soos dit sal manifesteer binne die volgende paar jaar asook die omvang van die effek van die genoemde invloede op arbeidsverhoudinge.
- (vi) Die maak van aanbevelings oor hoe die negatiewe effek van die geïdentifiseerde negatiewe veranderlikes binne die afsienbare tyd deur bestuur gehanteer behoort te word.

(vii) Die generering van strategiese alternatiewe vir die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd.

(viii) Die identifisering van die verskille in die tipe en die omvang van die invloede op arbeidsverhoudinge in die sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie.

1.3 **Werkswyse**

In Hoofstuk twee word die proses van strategiese bestuur en die belangrikheid van die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge, asook 'n teoretiese raamwerk vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge bespreek. In Hoofstuk 3 en 4 word die verskillende omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge bespreek. In Hoofstuk 5 word daar gefokus op die effek van personeelbestuurspraktyke op arbeidsverhoudinge. In Hoofstuk 6 word die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg is, bespreek. In Hoofstuk 7 word die resultate van die empiriese ondersoek bespreek en Hoofstuk 8 word gewy aan die gevolgtrekkings en samevatting van die studie.

HOOFSTUK 2

DIE STRATEGIESE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1. Inleiding

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n oorsig van strategiese bestuur te gee. Teen hierdie agtergrond sal daar gepoog word om aan te toon waarom die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge belangrik is en hoe dit geïmplementeer kan word. Laastens sal 'n raamwerk vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge, soos aangewend binne hierdie studie, weergegee word.

2.2 Strategiese bestuur

Strategiese bestuur kan volgens Hrebiniak en Joyce (1984) en in ooreenstemming met Weichrich (1982) gedefinieer word as "...a decision process focusing on the development of long term objectives and the alignment of organizational capabilities and environmental contingencies so as to obtain them" (p.29). Voormelde definisie vind ook aansluiting by Haasbroek en de Clerk (1990) se siening van strategiese bestuur naamlik: "...'n integrerende en dinamiese bestuursproses waardeur die werklikhede van die eksterne omgewing met die hulpbronne waaroor die onderneming beskik in verband gebring word" (p.43). Strategiese bestuur is dus 'n proses waardeur ondernemings "...se groei en oorlewing in 'n mededingende en snelveranderende omgewing..." (p.43) verseker kan word

(Haasbroek en de Clerk, 1990). Serfontein en Naudé (1988) meld in hierdie verband dat strategiese beplanning "... gerig is op die vervulling van 'n organisasie se fundamentele doel of missie - sy bestaansreg" (p.7).

Uit die voorafgaande blyk dit dat die vergelyking van die eksterne omgewing en die interne hulpbronne van ondernemings, een van die hoekstene van strategiese bestuur vorm. Eersgenoemde proses stel dus die onderneming in staat om te bepaal in watter mate dit die doelwitte en missie van die onderneming binne 'n bepaalde omgewing met bepaalde beskikbare hulpbronne sal kan bevredig (Duncan, 1989-90).

Duncan (1989-90) is van mening dat die selektering van 'n strategie voorafgegaan behoort te word deur (a) die identifisering van strategiese vraagstukke, (b) die generering van strategiese opsies en (c) die evaluering van die strategiese opsies. Hy beklemtoon ook dat die ontwikkeling van 'n strategiese plan opgevolg behoort te word deur definitiewe handeling en 'n herevaluering na verloop van tyd.

Volgens Whittekar (1978) sentreer strategiese beplanning rondom die volgende:

- (a) die analisering van die omgewing waarbinne 'n onderneming funksioneer ten einde die belangrikste bedreigings en geleenthede te identifiseer;

- (b) die evaluering van die onderneming se belangrikste sterk en swak punte;
- (c) die integrering van die hulpbronne van die onderneming met die geleentheid van die omgewing;
- (d) die daarstelling van doelstellings van waar die onderneming wil wees binne 'n bepaalde tydperk en
- (e) die skepping van 'n aantal korporatiewe beleidsrigtings en programme ten einde die gestelde doelwitte te bereik.

Volgens Duncan (1989-90) bestaan die proses van strategiese beplanning uit die volgende fases:

- (a) 'n duidelike stelling van die onderneming se doelwitte, waardes en missie;
- (b) 'n ontleding van die onderneming se hulpbronne;
- (c) 'n ontleding van die eksterne omgewing waarbinne die onderneming funksioneer;
- (d) die identifisering van strategiese vraagstukke;
- (e) die generering van strategiese alternatiewe;
- (f) die evaluering van strategiese opsies en
- (g) die selektering van strategieë.

Volgens Whittekar (1978) is die ontleding van die omgewing waarbinne 'n onderneming funksioneer 'n kritieke deel van strategiese beplanning. Hy is selfs van mening dat eersgenoemde die rede is waarom strategiese beplanning plaasvind. Die hoofdoel van 'n omgewingsanalise is tweeledig van aard. Eerstens is die doel om die geleentheid

in die omgewing te identifiseer wat met die sterkpunte of positiewe hulpbronne van die onderneming geëksploteer kan word. Tweedens is die doel om die bedreigings in die omgewing te identifiseer wat weer die onderneming instaat stel om die negatiewe neigings te verander of om die effek daarvan te minimaliseer (Whittekar, 1978). Duncan (1989-90) sien omgewingsverkenning in dieselfde lig.

Omgewingsverkenning word verder deur Beeton (1988) in ooreenstemming met Pearce en Robinson (1982) gesien as:

... a formal process of getting information about the environment of the organization, either its external or its organizational environment and probably both, sifting it and synthesizing it in such a way that it becomes intelligence for the organization as a basis for more informed decisionmaking." (p.12)

Manning (1988), net soos Berry (1985) en Action (1987), is van mening dat bestuurders pro-aktief die eksterne situasie moet probeer hanteer, eerder as om passief vir die gevolge te wag. Manning meld verder in die verband dat bestuurders nie net kennis moet neem van die verskillende invloede op hul ondernemings nie, maar hulle behoort ook te bepaal tot watter omvang dit gevolge vir die onderneming huidig of in die toekoms kan inhou en hul behoort ook strategieë te ontwikkel oor hoe om die genoemde invloede te hanteer. Franks (1987) huldig dieselfde mening in hierdie verband.

Die siening van die voorafgaande outeurs vorm die kern van die proefskrif soos later duidelik sal word. Nie net sal die invloede en die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge geïdentifiseer word nie, maar aanbevelings sal ook d.m.v. die empiriese ondersoek gegenerer word oor hoe die genoemde invloede gehanteer kan word.

Volgens Vermaak (1989) word bestuurders in Suid-Afrika benodig wat nie net kreatief is nie, maar wat ook bewus is van die kragte wat verandering beïnvloed. Met ander woorde bestuurders behoort 'n visie en gedragspatrone te ontwikkel wat versoenbaar is met 'n veranderende omgewing. Die implikasie is dus dat bestuur 'n holistiese benadering tot mannekragbestuur in Suid-Afrika moet hê (Vermaak, 1989). Hierdie siening word ondersteun deur onder andere Chalmers (1988) en Swanepoel (1989).

Die konteks waarbinne ondernemings in Suid-Afrika funksioneer, word gekenmerk deur verandering en intense probleme op ekonomiese, politieke en maatskaplike gebiede (Binneman, 1988). Al hierdie veranderinge het dikwels ook 'n invloed op die onderneming. Teen hierdie agtergrond is die ontleding van die omgewing dus 'n noodsaaklikheid binne Suid-Afrikaanse ondernemings.

Binneman (1988) is verder van mening dat suksesvolle ondernemings nie reageer op verandering nie, maar dit antisipeer. Andrews (1988) meld in die verband dat die vinnig veranderende omgewing bestuurders dwing om in strategiese terme te dink. Hy is verder van mening dat hierdie strategiese proses gekenmerk behoort te word deur bepaalde doelstellings en aksies wat die onderneming tot 'n bepaalde en beplande toekoms beweeg. Haasbroek en de Clerk (1990) meld in die verband dat verandering slegs suksesvol kan verloop indien dit aan die hand gaan van 'n "logiese en planmatige strategie" (p.60). Die voorafgaande siening word ook onderskryf deur onder andere Duncan (1989-1990), Pansegrouw (1985), Taylor (1988) en Whittekar (1978).



Vir 'n onderneming om strategies te kan beplan, moet eers duidelikheid verkry word oor wie of wat die onderneming is, waarvoor dit staan en waarheen dit wil gaan. Met ander woorde 'n onderneming behoort oor 'n duidelike missie te beskik ten einde strategiese bestuur suksesvol te implementeer.

Die missie van 'n onderneming kan volgens Pearce en Robinson (1988) gedefinieer word as "...the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms" (p.73). Volgens Duncan (1989-1990) is die missie van 'n onderneming 'n duidelike

aanduiding van sodanige onderneming se doelwitte en waardes. Die missie van 'n onderneming vorm dus die vertrekpunt vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat 'n ontleding van die onderneming sowel as die omgewing waarbinne dit funksioneer, 'n noodsaaklike deel van strategiese bestuur is. 'n Konseptuele raamwerk vir bogenoemde ontleding, wat dikwels deel vorm van die strategiese bestuursproses, is die TOWS- of SWOT-analise. Binne hierdie raamwerk word 'n ontleding gemaak van die bedreigings (T=threats) en geleenthede (O=opportunities) in die eksterne omgewing asook die swakpunte (W=weaknesses) en sterkpunte (S=strengths) van die onderneming (Weihrich, 1982).

Die SWOT-ontleding is gebaseer op die aanname dat 'n onderneming slegs 'n effektiewe strategie het indien dit die geleenthede van die omgewing en die sterkpunte van die onderneming maksimaliseer en die swakpunte en bedreigings van die onderneming minimaliseer (Pearce en Robinson, 1988).

Geleenthede is al die faktore in die eksterne omgewing wat 'n gunstige impak op die onderneming kan hê, terwyl bedreigings verwys na al die faktore wat 'n negatiewe impak op die onderneming kan hê. Sterkpunte verwys na al die faktore binne die onderneming wat 'n positiewe impak op die

onderneming kan hê, terwyl die swakpunte verwys na al die negatiewe punte van die onderneming.

Deur middel van die SWOT-analise kan strategiese opsies op 'n sistematiese wyse gegenereer word. Die belangrikste van hierdie strategiese opsies is volgens (Weihrich, 1982) die volgende:

a) Die swakpunt-bedreigingstrategie

Die doel van hierdie strategie is om beide die swakpunte van die onderneming en die bedreigings van die omgewing te verminder. Hierdie is 'n verdedigingsbenadering en daar word gepoog om bedreigings te oorkom deur die swakpunte van die onderneming te verbeter.

b) Die swakpunt-geleentheidstrategie

Die doel van hierdie strategie is om die onderneming se swakpunte te verminder en die geleenthede in die eksterne omgewing te maksimaliseer. Met ander woorde swakpunte van die onderneming wat dit verhinder om maksimaal van geleenthede in die eksterne omgewing gebruik te maak, word uitgeskakel. Hierdie strategie word ook genoem die omdraai-strategie en is gemik op die neutralisering van die swakpunte van die onderneming deur geleenthede te benut.

c) Die sterkpunt-bedreigingstrategie

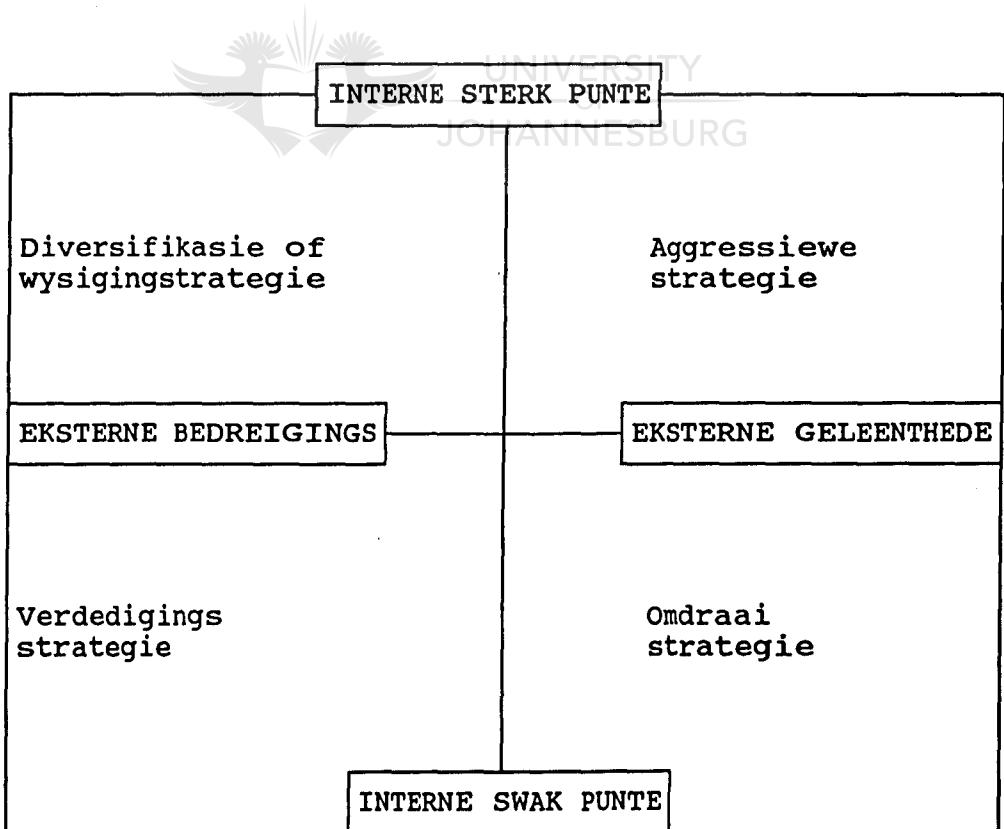
Die onderneming maak van sy sterkpunte gebruik om bedreigings van die omgewing te verminder. Hierdie word ook

genoem die diversifikasie-strategie en daar word dus gekapitaliseer op die sterkpunte van die onderneming.

d) Die sterkpunt-geleentheidstrategie

Die onderneming maak van sy sterkpunte gebruik om geleenthede in die eksterne omgewing te benut. Hierdie is die aggressiewe strategie. Die klem val hier op die benutting van die geleenthede in die omgewing deur maksimaal van die sterkpunte van die onderneming gebruik te maak.

Figuur 2.1 bied 'n grafiese voorstelling van die belangrikste strategieë soos hierbo na verwys.



FIGUUR 2.1: SWOT-DIAGRAM

Die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge

Volgens Thurley en Wood (1983) is arbeidsverhoudinge strategieë "...long-term policies which are developed by the management of an organization in order to preserve or change the procedures, practice or results of industrial relations activities over time" (p.198). Salamon (1987) meld in ooreenstemming met die voorafgaande die volgende "...strategic planning in industrial relations involves identifying the pressures on, and consequent changes required in, the organisation's industrial relations system over a specified period" (p.397). Jackson-Cox, McQueeney en Thirkell (1987) sluit hierby aan en meld dat 'n arbeidsverhoudingestrategie die identifisering en die integrering van arbeidsverhoudingevraagstukke vereis. Swanepoel (1989) is in hierdie verband van mening dat:

Strategieformulering as vertrekpunt vir die bestuur van arbeidsverhoudinge, dui...op die hoogste vlak en die langste termyn van beplanning vir die ondernemingsse arbeidsverhoudinge en dit is gesentreer rondom die sukses van hierdie substelsel, soos wat dit direk verband hou met algehele uiteindelijke ondernemingsukses. (p.46)

Volgens Pearce en Robinson (1988) is strategiese bestuur toekoms-georiënteer. Die implikasie is dus dat die verwagte invloede op arbeidsverhoudinge, soos dit in die toekoms sal manifesteer, deur bestuur geïdentifiseer moet word en strategieë onwikkel moet word om dit te hanteer. Deur

middel van strategiese bestuur kan ondernemings dus 'n proaktiewe benadering tot arbeidsverhoudinge volg.

Dat die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge noodsaaklik is, blyk duidelik uit die volgende (Wood 1982, p.54): "... management should have a strategy for dealing with industrial relations..." Kochan en Barocci (1985) meld die volgende in hierdie verband: "Various pressures are also leading management to apply strategic planning techniques to the industrial relations function..." (p.347).

In aansluiting tot die voorafgaande is dit onteenseglik so dat die toenemende omvang waartoe arbeid betrokke kan raak by wegbly-aksies en stakings a.g.v. sosio-ekonomiese vraagstukke (kyk Hoofstuk 3) 'n direkte impak op 'n onderneming se stabiliteit en dus sy produktiwiteit en uiteindelik sy winsgewendheid kan uitoefen. In hierdie verband word byvoorbeeld in Hoofstuk 3 aangetoon hoedat verskeie aspekte uit die omgewing toenemend 'n negatiewe impak op arbeidsverhoudinge kan uitoefen. Dit is dus duidelik uit die voorafgaande dat die arbeidsverhoudinge funksie, a.g.v. die veranderende eise wat aan ondernemings gestel word, op 'n strategiese wyse bestuur behoort te word.

Volgens Swanepoel (1990) noodsaak die veranderende sosio-maatskaplike en politiese omgewing van Suid-Afrika 'n strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge. Robinson en

Jacobs (1986) is van mening dat arbeidsverhoudinge toenemend 'n area vir politieke druk en bespreking sal word en beveel aan dat ondernemings hul strategies behoort voor te berei om sodanige vraagstukke te hanteer.

Volgens Horwitz (in Swanepoel, 1990) spandeer menslike hulpbronbestuurders tot sowat 40% van hul tyd aan arbeidsverhoudinge. Teen hierdie agtergrond is dit volgens Swanepoel (1990) noodsaaklik dat arbeidsverhoudinge op 'n professionele wyse deur ondernemings bestuur word.

Swanepoel (1990) meen verder dat arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika volgens 'n "korttermyn oriëntasie" hanteer word en dat daar dikwels nie oor langtermyn strategieë besin word nie. Miller (1989) is van mening dat arbeidsverhoudinge in Brittanje ook op hierdie wyse hanteer word. Hy stel dit as volg: "...management reacts to its environment rather than anticipates it..." (p.49). Kochan, McKersie en Cappelli (1984) is van mening dat die tradisionele teorieë t.o.v. arbeidsverhoudinge bestuur sien as synde reaktief wat slegs reageer op die druk van vakbonde. Volgens Swanepoel (1990), in ooreenstemming met Shields (1979), moet daar wegbeweeg word van die krisishantering van arbeidsverhoudinge probleme en behoort ondernemings 'n strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge te volg. Thurley en Wood (1983) sien dit in dieselfde lig: "... industrial relations questions are best solved with a long-term rational approach (p.222)."

Thurley en Wood (1983) beklemtoon dit ook dat strategie in arbeidsverhoudinge uit meer as net strategiese denke bestaan. Deel van die strategie in arbeidsverhoudinge behoort volgens hulle ook die analise van die faktore te wees wat 'n effek op die uiteindelijke arbeidsverhoudingestrategie kan uitoefen.

Poole (1984) is van mening dat die arbeidsverhoudingestrategie in Brittanje toenemend kompleks en omvattend sal raak a.g.v. die "... persistence of acute problems on the labour relations front..." (p.61). Die arbeidsituasie in Suid-Afrika word ook gekenmerk deur stakings en onrus en dit blyk asof hierdie prentjie nie veel rooskleuriger in die nabye toekoms sal word nie (Coetzee, 1982). In hierdie verband meld Scott (in Natrass, 1991) dat die koste verbonde aan arbeid i.t.v. hoë salarisverhogings binne die konteks van 'n lae groei in produksie daartoe aanleiding gee dat Suid-Afrika nie in 'n kompeterende posisie op internasionale markte sal wees nie. Laasgenoemde, tesame met die die feit dat vakbonde toenemend 'n rol speel in die politieke en maatskaplike vraagstukke in die land, dra dikwels by tot arbeidsonrus. Hierdie aksies van vakbonde is waarskynlik daarop gerig om hul eie voortbestaan in 'n veranderende Suid-Afrika te verseker, maar het ook bepaalde negatiewe implikasies vir die produktiwiteit en winsgewendheid van ondernemings. Die implikasie is dus dat omvattende strategieë t.o.v. arbeidsverhoudinge binne die Suid-Afrikaanse situasie noodsaaklik geword het indien

ondernemings wil oorleef binne hierdie tydvak van verandering in Suid-Afrika.

Volgens Hickson en Mallory (in Purcell en Ahlstrand, 1989) en in ooreenstemming met Wood (1982) is strategiese besluitneming glad nie van dieselfde omvang op die arbeidsverhoudingegebied, as op ander terreine van ondernemings nie. Hierdie prentjie is volgens Nkomo (1988) ook kenmerkend van ondernemings in die VSA. Die situasie in Suid-Afrika is waarskynlik nie veel anders nie, alhoewel daar aanduidings bestaan dat dit besig is om te verander. Arbeidsverhoudingebestuurders word vandag al hoe meer in die direksies van groot ondernemings aangestel (Swanepoel, 1989). Hierdie handeling is in lyn met die siening van Thurley en Wood (1983) en die van Purcell en Ahlstrand (1989). Swanepoel (1989) meld in hierdie verband die volgende: "Arbeidsverhoudingestrategie behoort derhalwe nie 'n gefragmenteerde en alleenstaande strategie te wees nie, dit behoort ten volle geïntegreerd te wees met 'n totale strategiese benadering tot ondernemingsbestuur..." (p.137). Die implikasie is dus dat die doelwitte m.b.t. arbeidsverhoudinge verband moet hou en geïntegreerd behoort te wees met die doelwitte van die sukses van ondernemings.

Dat strategiese bestuur wel toegepas kan word op arbeidsverhoudinge, blyk duidelik uit die volgende (Thurley en Wood, 1983, p.197): "... the term 'strategy' can be applied to any set of business decisions regardless of

content. Industrial relations is no different in principle from any other decision area." Miller (1987) meld in hierdie verband die volgende: "...industrial relations should be a strategic corporate concern..." (p.347). Die voorafgaande is ook in ooreenstemming met die standpunt van Green (1987).

Volgens Swanepoel (1990) behoort bestuur eers op 'n algemene, oorhoofse strategie te besluit t.o.v. arbeidsverhoudinge wat gebaseer is op omgewingsverkenning (intern sowel as ekstern). Eers nadat hierdie oorhoofse strategie geformuleer is, kan substrategieë in werking gestel word.

Soos reeds genoem, is 'n duidelike missie 'n noodsaaklikheid vir suksesvolle strategiese bestuur. Wat arbeidsverhoudinge betref, verklaar 'n missie die bestaansreg en aktiwiteite van die arbeidsverhoudingedepartement en -funksie (Swanepoel, 1989). Die missie kan dus beskou word as 'n belangrike eerste stap tot die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge.

Volgens Swanepoel (1989) behoort die missie van die arbeidsverhoudingefunksie aansluiting te vind en verenigbaar te wees met die missie van die totale onderneming. Swanepoel (1989) is verder ook van mening dat die missie van die arbeidsverhoudingefunksie deel behoort te wees "...van 'n totale strategiese benadering tot

arbeidverhoudinge- en mannekragbestuur" (p.51).

Jackson-Cox (1987) sowel as Swanepoel (1989) is dit eens dat omgewingsverkenning, ten einde die bedreigings en geleentheid in die eksterne omgewing en die sterk- en swakpunte van die onderneming bloot te lê, 'n noodsaaklikheid vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge is. Hulle is verder van mening dat hierdie verkenning behoort te lei tot die maak van strategiese analises, die formulering van strategiese alternatiewe en die maak van strategiese keuses en besluite in hierdie verband. Cuthbert (1973) sien dit in dieselfde lig: "The development of strategy in company industrial relations thus necessitates information and preparation. Information is required from within the organisation and from the wider environment..." (p.25). Purcell (1983) meld in hierdie verband dat daar wegbeweeg moet word van die konseptualisering van arbeidsverhoudinge as 'n proses tussen bestuur en vakbonde, maar dat daar eerder pogings aangewend moet word "...to strenghten our understanding of the context in which union-management relations are set" (p.15).

Een van die belangrikste redes waarom die eksterne omgewing van besondere belang vir die arbeidsverhoudingebeampte is, sentreer rondom die feit dat negatiewe invloede uit laasgenoemde terrein na die werkplek oorgedra kan word (van den Berg, 1987). Sethi en Dimmock (1987) huldig byvoorbeeld in die verband die mening dat die tegnologie, politiek,

ekonomie, ens. 'n groot invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen. Hulle is selfs van mening dat die veranderinge in die eksterne omgewing lei tot veranderinge in die arbeidsverhoudingeproses. Die voorafgaande sienings vind aansluiting by die siening dat die arbeidsverhoudingestelsel 'n "oop stelsel" is wat die insette van die omgewing deur middel van prosedures en strukture omskep in bepaalde uitsette wat verskeie vorme kan aanneem (bv. ooreenkomste, ontslagte, verlies in produksie, ens.) en wat weer 'n effek op die insette (die omgewing) kan uitoefen (Slabbert en Matthews, 1990).

Ondernemings in Suid-Afrika funksioneer te midde van veranderende omstandighede. Teen hierdie agtergrond behoort ondernemings pogings aan te wend om die konteks waarbinne hulle funksioneer, te verstaan en te integreer met die onderneming se doelwitte. Hierdie omgewingsverkenning is volgens Miller en Binedell (1982) so belangrik dat ondernemings se voortbestaan in die gedrang kan kom indien hulle dit nie doen nie.

Volgens Swanepoel (1989) behoort inligting oor die hede sowel as die onlangse verlede versamel te word. Die tipe inligting wat binne die arbeidsverhoudingeveld van belang sal wees is onder andere die volgende (Swanepoel, 1989, p.122): "... afwesigheidstatistiek, griewe-informasie, ... stakingsstatistiek, ...afdankingsinligting, ..." Verskeie bronne van inligting is beskikbaar vir die naspur van

bogenoemde inligting byvoorbeeld arbeidverhoudinge-
publikasies, koerant- en tydskrifartikels, dinkskrums,
seminare, konsultante, ens. (Swanepoel, 1989, pp.122-123).

Wat die ontleding van die versamelde inligting betref, is
dit belangrik dat dit geëvalueer moet word in terme van wat
dit "...beteken vir die onderneming se gehalte van
arbeidsverhoudinge en uiteindelik vir die onderneming se
strategiese rigting en toekoms" (Swanepoel, 1989, p.123).

Aangesien strategiese bestuur 'n toekomsgerigte benadering
is, behoort die ingesamelde inligting dus van so 'n aard
te wees dat dit bedreigings en geleenthede in die omgewing
en swakpunte en sterkpunte in die onderneming in die
toekoms behoort te antisipeer op grond van die huidige
situasie. Laasgenoemde behoort dus die arbeidsverhoudinge-
bestuurder instaat te kan stel om pro-aktief en strategies
op moontlike probleemareas te reageer (Pearce en Robinson,
1982; Swanepoel, 1989). Die uiteindelijke doel van die
omgewingsverkenning is dus om bedreigings en geleenthede
in die omgewing te identifiseer sodat strategiese
alternatiewe gegenerer kan word.

Hierdie toekomsgerigte inligting of scenario's moet nie
gesien word as voorspellings nie, maar eerder as "...
coherent descriptions of plausible futures. Scenarios do
not reduce uncertainty, they clarify it" (Hannah, 1985,
p.10). Die voorafgaande is in ooreenstemming met die

siening van Swanepoel (1989).

Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika is 'n proses, soos reeds aangetoon, wat plaasvind binne 'n dinamiese, komplekse en turbulente omgewing (Robinson en Jacobs, 1986). Dit is dus geen wonder dat arbeidsverhoudinge soms so problematies in Suid-Afrika is nie. Swanepoel (1989) is byvoorbeeld van mening dat arbeidsverhoudinge "... 'n strategiese knelpunt vir besigheidsondernemings in Suid-Afrika is" (p.8). Strategiese bestuur kan, teen die agtergrond van die voorafgaande, as 'n meganisme gesien word om die proses van arbeidsverhoudinge in harmonie met die omgewing te plaas. Met ander woorde, d.m.v. strategiese bestuur kan die interne en eksterne invloede op arbeidsverhoudinge geïdentifiseer word, die omvang daarvan bepaal word en strategiese planne ontwikkel word om dit te hanteer. Sodanige strategiese bestuur van die invloede op arbeidsverhoudinge behoort beslis 'n positiewe bydrae te maak tot die stabilisering van laasgenoemde.

In die lig van die feit dat ondernemings nie staties is nie en ook binne 'n vinnig veranderende omgewing funksioneer, behoort strategieë voortdurend in heroorweging geneem te word. Aremband (1987) stel dit soos volg: "... strategies change since the organisation and the environment in which it operates changes and, thus, so does the fit between the organisation and its environment" (p.14).

'n Raamwerk vir strategiese bestuur van die invloede op arbeidsverhoudinge

Vervolgens word 'n verwysingsraamwerk vir die hantering van die invloede op arbeidsverhoudinge, soos gebruik word in hierdie studie, weergegee. Hierdie raamwerk poog om die basiese beginsels van strategiese bestuur aan te wend ten einde die problematiek, verbonde aan arbeidsverhoudinge, aan te spreek. In Figuur 2.2 word 'n grafiese voorstelling van die genoemde raamwerk aangebied. Die proses gaan deur die volgende fases:

1. Die formulering van 'n missie

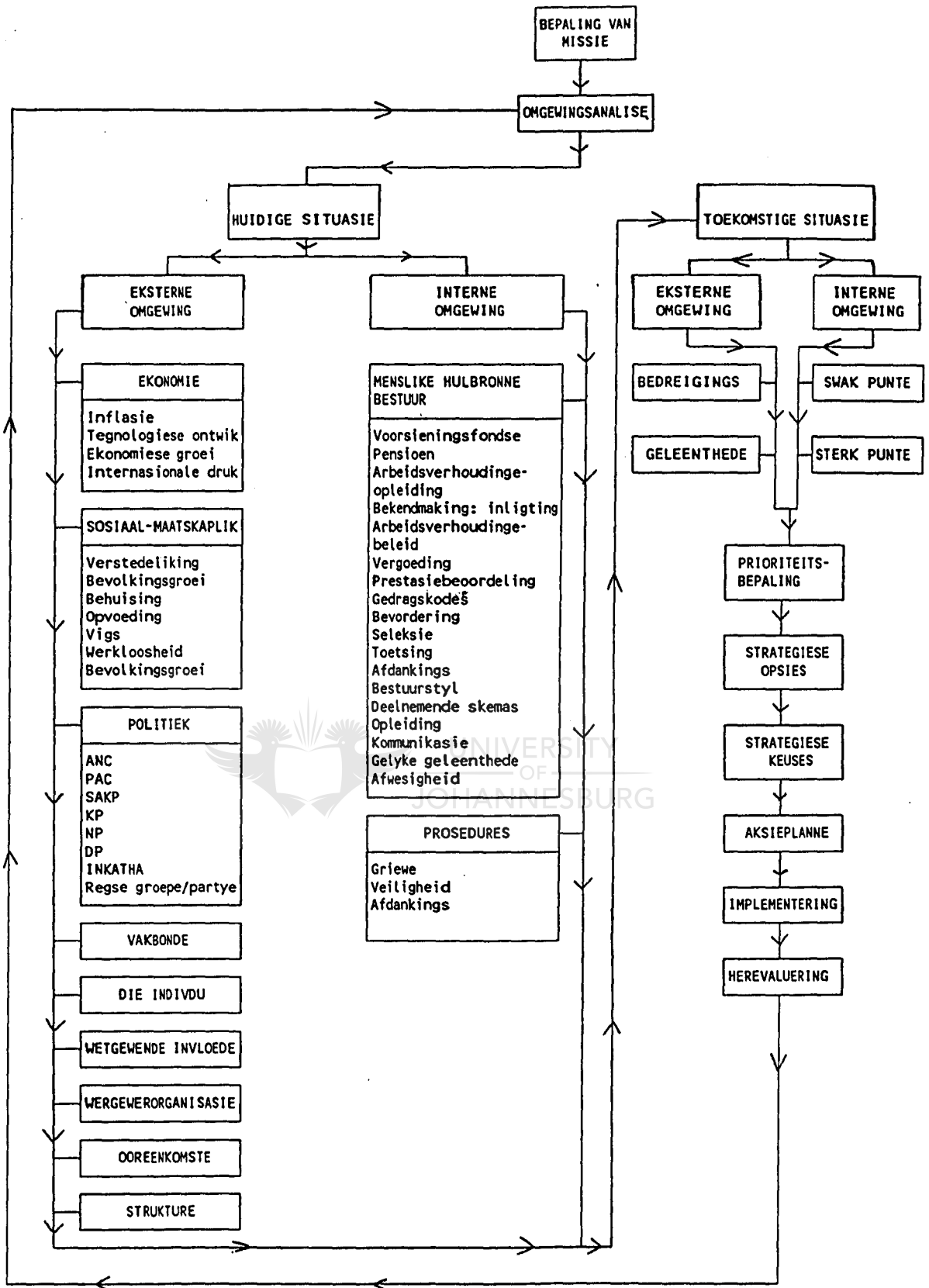
Die doel van hierdie fase is om 'n duidelike missie van die aktiwiteite van die arbeidsverhoudingefunksie daar te stel wat verband sal hou met die oorhoofse ondernemingsmissie.

2. Die analise van die huidige situasie

Die doel van hierdie fase is om die konteks binne en buite ondernemings te ontleed ten einde die swak en sterk punte van die onderneming en die geleenthede en bedreigings van die omgewing soos dit tans manifesteer, te bepaal. 'n Ontleding van die huidige situasie sluit die volgende stappe in:

2.1 'n Ontleding van die eksterne omgewing

Die doel hiervan is om die faktore in die eksterne omgewing, wat 'n effek op arbeidsverhoudinge kan hê, te



FIGUUR 2.2: 'N RAAMWERK VIR DIE STRATEGIESE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

identifiseer, 'n begrip te ontwikkel van hoe dit op die oomblik manifesteer en hoe dit arbeidsverhoudinge kan beïnvloed.

Hierdie fase word volledig in Hoofstukke 3 en 4 bespreek.

2.2 'n Ontleding van die interne omgewing

Die doel hiermee is om die faktore in die interne omgewing (binne die onderneming) wat 'n effek op arbeidsverhoudinge kan hê, te identifiseer, 'n begrip te ontwikkel van hoe dit op die oomblik manifesteer en hoe dit arbeidsverhoudinge kan beïnvloed.

Hierdie fase word volledig in Hoofstuk 5 bespreek.

3. Die analise van die toekomstige situasie

Die doel van hierdie fase is om die konteks binne en buite die onderneming te ontleed ten einde die swak en sterk punte van die onderneming en die geleenthede en bedreigings in die omgewing, soos dit waarskynlik in die toekoms sal manifesteer, te bepaal. Hierdie "toekoms" is vir die doeleindes van hierdie studie gedefinieer as synde binne die volgende drie jaar. Die rede hiervoor spruit uit aanduidings dat die onderhandelinge rondom 'n nuwe politieke bestel in Suid-Afrika binne die volgende drie jaar afgehandel, of redelik ver gevorderd sal wees. Dit is dus baie sinvol en relevant dat 'n analise gemaak word van die invloede wat op daardie stadium die grootste effek op

arbeidverhoudinge sal hê. Laasgenoemde inligting behoort arbeidsverhoudingepraktisyns instaat te stel om reeds op hierdie stadium hulself voor te berei vir moontlike negatiewe invloede op arbeidsverhoudinge.

By hierdie "toekomstige" situasionele analise sal ook gebruik gemaak word van die inligting wat verkry word uit die "huidige" situasionele analise soos uiteengesit in fase twee. Tendense m.b.t. die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge sal dus bepaal kan word.

Fase drie word in Hoofstuk 7 gedek.

3.1 Die ontleding van geleenthede

Al die faktore in die eksterne omgewing wat 'n positiewe effek (geleenthede) op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar kan hê, word aan die hand van 'n vraelys bepaal. Die geleenthede word nie net geïdentifiseer nie, maar die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge, word bepaal.

3.2 Die ontleding van bedreigings

Al die faktore in die eksterne omgewing wat 'n negatiewe effek (bedreigings) op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar kan hê, word aan die hand van 'n vraelys bepaal. Die bedreigings word nie net geïdentifiseer nie, maar die omvang van die effek daarvan, op arbeidsverhoudinge, word bepaal.

3.3 Die ontleding van leemtes

Al die faktore binne ondernemings wat 'n negatiewe effek (leemtes) op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar kan hê, word aan die hand van 'n vraelys bepaal. Die leemtes word nie net geïdentifiseer nie, maar die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge word bepaal.

3.4 Die ontleding van sterkpunte

Al die faktore binne ondernemings wat 'n positiewe effek (sterkpunte) op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar kan hê, word aan die hand van 'n vraelys bepaal. Die sterkpunte word nie net geïdentifiseer nie, maar die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge, word bepaal.

4. Prioriteitsbepaling: eksterne omgewing

Die geleenthede en bedreigings van die eksterne omgewing word in rangorde geplaas op grond van die omvang waartoe dit 'n positiewe of negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan hê.

5. Prioriteitsbepaling: interne omgewing

Die swak- en sterkpunte van die interne omgewing word in rangorde geplaas op grond van die mate waartoe dit 'n positiewe of negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan hê.

6. Die ontwikkeling van strategiese opsies

Die doel hiermee is om strategieë te genereer deur die kombinering van die geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing en die swak en sterk punte van die organisasie.

7. Die maak van strategiese keuses

Op grond van finansies en tyd beskikbaar, asook op grond van ander oorwegings, word bepaal watter strategieë om te volg.

8. Aksieplanne en doelwitte

Op grond van die strategieë waarop besluit is, word aksieplanne i.t.v. tyd, wyse van optrede en verantwoordelike persone opgestel.

9. Implementering

Bogenoemde strategieë word, ooreenkomstig die aksieplanne wat ontwikkel is, geïmplementeer.

10. Opvolging en herevaluering

Die persoon (e), verantwoordelik vir die implementering, behoort voortdurend opvolging te doen ten einde te verseker dat die strategieë, ooreenkomstig die aksieplanne geïmplementeer word. Die strategieë en aksieplanne behoort verder ook voortdurend hersien te word (ten minste een keer per jaar). Laasgenoemde spruit uit die die feit dat arbeidsverhoudinge 'n veranderende en dinamiese proses is.

Fases 7-10 is beskrywend van hoe die skrywer meen die strategiese bestuur van die invloede op arbeidverhoudinge ontplooi behoort te word en sal nie in hierdie studie ontleed word nie.

2.5 Samevatting

Daar is aangetoon dat strategiese bestuur 'n dinamiese proses is waardeur die omvang van die effek van die eksterne en interne omgewings op ondernemings ontleed kan word. Op grond van die voorafgaande word planmatige aksies geformuleer ten einde bedreigings en swakpunte aan te spreek en sterk punte of geleenthede te benut.

Daar is verder aangetoon dat die strategiese bestuur van arbeidverhoudinge in Suid-Afrika noodsaaklik geword het omdat ons huidige benadering reaktief is en nie werklik bydra om arbeidsverhoudinge te stabiliseer nie. Met ander woorde, stabiele arbeidsverhoudinge blyk slegs moontlik te wees indien die invloede op arbeidsverhoudinge op 'n strategiese wyse bestuur word. Die effektiwiteit van laasgenoemde hang egter af van die mate waartoe arbeidverhoudingepraktisyns kennis neem van die omvang van die effek van geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing, sowel as die swak- en sterkpunte van hul ondernemings. Hierdie inligting behoort aangewend te word in die formulering van 'n planmatige strategie om onstabiele arbeidsverhoudinge teen te werk.

HOOFSTUK 3

DIE EKONOMIESE, SOSIAAL-MAATSKAPLIKE EN POLITIEKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

3.1 Inleiding

Volgens Dunlop (1977) bestaan die arbeidsverhoudingessisteem uit bepaalde akteurs (werkgewers, vakbonde en die staat) wat binne 'n bepaalde omgewing (ekonomies, tegnologies en polities) probeer om die reëls van die werkplek te definieer en binne hierdie konteks te funksioneer. Dunlop (1977) sien die arbeidsverhoudingessisteem dus as 'n subsisteem van die breër samelewing wat bepaalde beperkings en invloede op arbeidsverhoudinge uitoefen.

In aansluiting by Dunlop (1977) meld Craig (in Barrett, Rhodes & Beishon, 1982) dat die arbeidsverhoudingessisteem uit vier basiese komponente bestaan naamlik:

- insette;
- prosedures om die insette om te skakel in uitsette;
- uitsette en
- 'n terugvoeringskringloop.

Wat die insette tot die arbeidsverhoudingessisteem betref, onderskei Craig (in Barrett et al., 1982) tussen die insette vanuit die sisteem self en die insette vanuit die omgewing. Wat die insette van die sisteem self betref, is Craig van mening dat dit bepaal word deur die verwantskappe

of verhoudings tussen die verskillende akteurs (staat, werkgewers en die werknemers en hul vakbonde) in terme van die volgende:

- doelwitte (dit wat die verskillende akteurs wil bereik);
- waardes (die standarde en wyse waarop doelwitte bereik word) en
- mag (die vermoë om die doelwitte te bereik).

Wat die insette vanuit die omgewing betref, definieer Craig (in Barrett et al., 1982) vyf subsysteme, naamlik:

- die ekologiese sisteem;
- die politieke sisteem;
- die ekonomiese sisteem;
- die juridiese sisteem en
- die sosiale of kulturele sisteem.

Die prosedures op grond waarvan die insette omgeskakel word in uitsette is onder andere griewe en dispute. Die uitsette verwys na 'n situasie waar alle betrokke partye se belange geakkommodeer word deur die bereiking van 'n ooreenkoms, of waar 'n konflik van belange ontstaan (De Villiers, 1992). Die terugvoeringskringloop verwys na die skakels tussen die uitsette van die arbeidsverhouding-sisteem en die omgewingssubsteme waarbinne dit funksioneer (Craig in Barrett et al., 1982). Met ander woorde die uitsette van die arbeidsverhouding-sisteem word die insette tot die omgewingssubsteme wat beteken dat 'n kringloop voltooi

word (De Villiers, 1992).

Volgens De Villiers (1992) bestaan 'n mate van verskil by verskillende outeurs m.b.t. die kernelemente van die eksterne omgewing, maar daar bestaan na sy mening konsensus m.b.t. die volgende elemente in hierdie verband:

- die politieke sisteem;
- die ekonomiese sisteem;
- die sosiale en
- die juridiese sisteem.

Bogenoemde elemente is dan ook die aspekte wat vir die doeleindes van hierdie proefskrif as die belangrikste insette tot die arbeidsverhoudingsisteem gesien word en word in redelike detail binne hierdie hoofstuk asook Hoofstuk 4 ontleed.

In aansluiting tot die voorafgaande bespreking, meld Nininger (1982) dat ondernemings hul besigheid in 'n vinnig veranderende politieke, ekonomiese, tegnologiese en maatskaplike omgewing bedryf. Teen hierdie agtergrond beveel hy aan dat ondernemings die effek van hierdie verskillende omgewings moet integreer met hul besigheidsplanne.

Die ekonomiese en polities-maatskaplike situasie in Kanada, wat waarskynlik nie veel verskil van die situasie in die res van die westerse wêreld nie, word volgens Nininger (1982) deur onder andere die volgende gekenmerk:

- tekorte aan geskoolde mannekrag;
- 'n veroudering van die werkerskorps;
- toenemende toetrede van vroue tot die arbeidsmag;
- veranderende tegnologie en
- toenemende arbeidswetgewing.

Hierdie ekonomiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge het wêreldwyd 'n effek op arbeidsverhoudinge (Smith, 1989). Hierdie siening word bevestig deur Poole (1985, p.40): "The changing morphology... of industrial relations is influenced... by... the wider economic, political and social environment." Smith (1989) meld die volgende faktore wat na sy mening arbeidsverhoudinge in die verband beïnvloed: 'n onseker wêreld-ekonomie, toenemende inflasie en hoë rentekoerse, afnemende ekonomiese groei, tegnologiese verandering, werkloosheid, en privatisering.

In die lig van die voorafgaande is dit duidelik dat ongekende veranderinge, in die omgewings waarbinne ondernemings funksioneer, plaasvind en dat dit 'n effek het op arbeidsverhoudinge. Teen hierdie agtergrond is dit belangrik dat bestuur kennis neem van hierdie omgewingsinvloede (Nel, 1990) en die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge. Omgewingsverkenning is, soos reeds in Hoofstuk 2 aangetoon, en in ooreenstemming met Salamon (1987), 'n noodsaaklike deel van die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge.

In hierdie Hoofstuk word die ekonomiese, sosiaal-maatskaplike en politieke omgewings vervolgens ontleed. Daar word veral klem gelê op die manifestasie van die sub-elemente van die verskillende omgewings en die effek daarvan op arbeidsverhoudinge.

3.2 **Ekonomiese invloed**

Een van die belangrikste eksterne invloede op die onderneming en dus ook op arbeidsverhoudinge, is waarskynlik die ekonomiese sisteem. Laasgenoemde volg uit die feit dat enige onderneming in wese deel van sodanige sisteem is (Vegter, 1980). Kochan (in Bendix 1989) meld in hierdie verband die volgende: "The economic constraints, pressures and incentives influence all of the other components of the collective bargaining system" (p.100). Millward & Stevens (1987) meld byvoorbeeld in hierdie verband dat die verhoudinge tussen bestuur en vakbonde beïnvloed word deur die ekonomiese siklus waardeur die land op daardie stadium beweeg. Die voorafgaande sienings is in ooreenstemming met die van Swanepoel (1989).

Kochan (in Bendix, 1989) meld dat die ekonomie arbeidsverhoudinge veral op vier vlakke beïnvloed. Eerstens word die mag van vakbonde versterk indien die aanvraag na arbeid om een of ander rede baie hoog is. Vakbonde word tweedens ook versterk indien die mededinging tussen werkgewers vir bepaalde arbeidsgroepe hoog is. Indien 'n produk hoogs kompetend is, sal daar ook druk op

werkgewers wees om loonverhogings te beperk uit vrees dat hul produk nie koste-effektief vervaardig kan word nie. Verder het die vlak van die winste van ondernemings ook 'n effek op arbeidsverhoudinge in die sin dat vakbonde gewoonlik druk uitoefen vir groter verhogings indien winste groot is.

Dat die ekonomiese resessie in Suid-Afrika 'n direkte impak op arbeidsverhoudinge het, blyk duidelik uit die bevinding van Levy and Associates (1990) se verslag nl. dat die swak ekonomie die direkte oorsaak was van 52,4% van alle afdankings gedurende 1989-1990. Nel en van Rooyen (1989) meld ook in hierdie verband dat die verswakkende ekonomie tot werkloosheid en afdankings aanleiding gee. Daar kan dus verwag word dat die voorafgaande aksie by vakbonde sal ontlok.

Volgens Poole (1985) het ekonomiese toestande in die Verenigde Koninkryk histories 'n groot invloed op arbeidsverhoudinge en hy verwag dat dit in die toekoms slegs kan toeneem. Hy is van mening dat aspekte soos inflasie, werkloosheid en 'n groter-wordende dienssektor. 'n belangrike impak op arbeidsverhoudinge sal hê. Die invloed van bogenoemde sal volgens hom veral manifesteer in veranderinge in die samestelling en struktuur van vakbonde. Volgens Furstenberg (1984) toon die Japanese arbeidsverhoudingsstelsel 'n duidelike buigbaarheid m.b.t. sosio-ekonomiese en tegnologiese veranderinge.

Aansluitend tot die voorafgaande meld Innes (1991d) dat die ekonomie teen die jaar 2000 arbeidsverhoudinge op die volgende wyses kan beïnvloed:

- Sosialisme sal wêreldwyd begin taan en selfs verdwyn wat beteken dat vakbonde sal wegbeweeg van hul sosialistiese ingesteldheid.
- Suid-Afrika sal 'n belangrike streeksmoondheid binne die wêreld ekonomie wees. Die swart vakbondbeweging sal egter ook doelbewuste pogings aanwend om hul eie streekstrukture te vestig.
- Die sterk industriële groei wat kenmerkend van Suid-Afrika teen die jaar 2000 sal wees, sal gepaard gaan met 'n versterking van die swart vakbondbeweging.
- Toenemende werkloosheid in Suid-Afrika sal vakbonde versterk in die sin dat hulle groter pogings sal aanwend om hul lede in hierdie verband te beskerm.
- Vakbonde sal toenemend 'n geneigdheid toon om saam met bestuur te werk om sodoende voordele vir hulself te kan beding.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die ekonomie 'n belangrike impak op arbeidsverhoudinge uitoefen en dat hierdie impak teen die einde van hierdie dekade slegs kan toeneem.

3.2.1 Internasionale druk

Die voorspoedige voortbestaan van enige land is in 'n groot mate gekoppel aan die omvang waartoe gesonde ekonomiese

bande met ander lande handhaaf word. Druk deur die internasionale gemeenskap word reeds eeue lank gebruik om veranderinge in lande te weeg te bring (Botha, 1988). In Suid-Afrika manifesteer internasionale druk hoofsaaklik in die vorm van sanksies en disinvestering.

Invloedryke swart leiers (byvoorbeeld eerwaarde Tutu en doktor Boesak) en organisasies in Suid-Afrika, wat 'n aansienlike deel van die swart bevolking verteenwoordig, is volgens Hanlon en Omond (1987) ten gunste van sanksies. Die genoemde skrywers maak derhalwe die afleiding dat 'n aansienlike deel van die swart gemeenskap in Suid-Afrika sanksies en disinvestering steun.

Geen akkurate peiling van die mening van die swart gemeenskap t.o.v. hierdie vraagstuk blyk egter moontlik te wees nie. Afhangende van wie die meningspeilings uitvoer, varieer bevindinge tussen 25% en 75% swartes wat ten gunste van internasionale druk (sanksies en disinvestering) is (Hanlon en Omond, 1987). Die afleiding dat 'n groot deel van die swart gemeenskap in Suid-Afrika internasionale druk steun, kan dus nie sonder meer aanvaar word nie.

Vakbonde is waarskynlik die organisasies wat die moeilikste 'n besluit t.o.v. sanksies geneem het. Die rede hiervoor spruit uit die feit dat sanksies en werksekuriteit wedersyds uitsluitend is. Met ander woorde, swart vakbonde wat hulself tot die stryd vir politieke verandering in

Suid-Afrika verbind het, het hulle ook verbind tot die bevordering van die belange van hul lede - twee aspekte wat soms nie gelyktydig bereik kan word nie (Hanlon en Omond, 1987). Die Congress of South African Trade Unions (COSATU), die grootste vakbondfederasie in Suid-Afrika het hulself teen 1986 ten volle tot die sanksie-veldtog verbind. Hulle argument was dat dit die enigste wyse is om die regering te dwing om oor politieke verandering te onderhandel (Hanlon en Omond, 1987).

Die belangrikste argumente ten gunste van sanksies en disinvestering is of was onder andere die volgende:

1. Die politieke beleid van Suid-Afrika is nie moreel regverdigbaar nie. Volgens Ashford (in Koenerman, 1982, p.3): "... racism is the most heinous of all collective sins."
2. Sanksies is die enigste nie-geweldadige wyse om druk op die regering te plaas om hervorming te bespoedig (Botha, 1988).
3. Sanksies sal aan die swart mense in Suid-Afrika 'n bewys wees dat die internasionale gemeenskap hulle nie vergeet nie (Hanlon en Omond, 1987).
4. Sanksies sal die Suid-Afrikaanse regering dwing om te onderhandel oor 'n politieke oplossing wat almal tevrede sal stel (Bhana, 1987).
5. Die swartes in Suid-Afrika verduur reeds jare se lyding onder apartheid en sal bereid wees om meer lyding onder sanksies te verduur indien dit die einde

van apartheid sou beteken (Hanlon en Omond, 1987).

6. Volgens Zille (1986) hou die argument dat 'n groeiende ekonomie bevorderlik is vir hervorming, nie water nie. Sy argumenteer dat dit eerder die regering in 'n posisie plaas om enige weerstand teen die homself meer effektief teen te werk. Sanksies sal egter die teenoorgestelde effek hê op die hele proses soos hierbo beskryf. Die implikasie is dus dat sanksies die regering van die dag ekonomies so sal verswak dat dit nie instaat sal wees om weerstand te bied teen druk uit eie bodem of die buiteland nie.

Van die belangrikste argumente teen sanksies en disinvestering is of was onder andere die volgende:

1. Sanksies is teenproduktief in die sin dat dit die mense wat dit veronderstel is om te help, negatief beïnvloed. Dit lei byvoorbeeld tot hoër werkloosheid. Verder lei dit tot 'n polarisering van die Suid-Afrikaanse gemeenskap na links sowel as regs (Botha, 1988).
2. Diegene wat sanksies propageer, het nie 'n mandaat van die gemeenskap nie (Botha, 1988).
3. Sanksies sal ekonomiese groei vertraag wat weer politieke hervorming sal vertraag (Bhana, 1987; Hanlon en Omond, 1987).
4. Die Marxiste glo dat die kapitalistiese ekonomie op 'n gevorderde vlak moet wees ten einde die georganiseerde werkersklas in staat te stel om die

regering omver te gooi. Sanksies beperk die ekonomie en vertraag dus die revolusie (Zille, 1986).

Ten spyte van die buitelandse druk op Suid-Afrika het 'n groot deel van die blanke Suid-Afrikaanse leiers optimisties gebly. Die voormalige president van Suid-Afrika, meneer P.W. Botha het byvoorbeeld in hierdie verband die volgende gemeld: "... we will not just survive, we will come out stronger in the end" (Hanlon en Omond, p.72). Hierdie siening kan waarskynlik ook gekoppel word aan die siening dat sanksies ekonomiese aktiwiteit stimuleer.

Die feit dat Suid-Afrika in 'n mindere of 'n meerdere mate afhanklik is van die finansiering van die buiteland vir sosio-ekonomiese ontwikkeling, kan egter nie ontken word nie. Internasionale druk het onteenseglik 'n negatiewe effek op ekonomiese groei, inflasie en werkloosheid. Laasgenoemde faktore het weer 'n direkte of indirekte effek op arbeidsverhoudinge (soos later duidelik sal word) en produktiwiteit in die algemeen. Volgens Bhana (1987) sal die sanksie-veldtog teen Suid-Afrika verskerp indien 'n aanvaarbare politieke bestel nie in Suid-Afrika gevestig word nie. Daar is dus sprake van 'n bouse kringloop. Die aanduidings bestaan dat die bouse kringloop slegs verbreek sal kan word indien daar politieke vrede in Suid-Afrika heers.

Behalwe die indirekte wyse (hoër inflasie, werkloosheid, ens.) waarop disinvestering arbeidsverhoudinge kan beïnvloed, kan dit ook 'n direkte invloed op arbeidsverhoudinge hê. Voorbeelde in hierdie verband is die arbeidsvraagstukke by die onttrekking van Goodyear en Mobil. Eise wat deur die vakbond by Mobil gestel is, voor sy onttrekking, is onder andere dat bestaande ooreenkomste behou moet word, huislenings afgeskryf word en voortgesette werksekuriteit gewaarborg word ("Workers strike", 1989).

Bogenoemde voorval is slegs 'n manifestasie van die toenemende ontevredenheid van vakbonde oor die wyse waarop ondernemings uit Suid-Afrika disinvesteer. Die argument bestaan dat die blanke werkgewers in Suid-Afrika verder verryk word deurdat ondernemings as winskopies weggegee word. Verder word die genoemde ondernemings nog steeds voorsien van die basiese dienste en materiale vanaf die buiteland ("Workers strike", 1989).

Feitlik alle ondernemings word op 'n direkte of indirekte wyse deur sanksies geraak. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers in Suid-Afrika die oorsaak van sanksies (die politieke beleid van die regering) aan te spreek. Ondernemings in Suid-Afrika behoort dus druk op die regering toe pas ten einde politieke hervorming te bespoedig.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat internasionale druk, in die vorm van sanksies, veral in die onlangse verlede, 'n belangrike invloed op arbeidsverhoudinge uitgeoefen het. Daar bestaan egter aanduidings dat sanksies toenemend opgehef word (The Economist Intelligence Unit, 1991) en dat hierdie neiging sal voortduur (Brehm, 1990). Ten spyte van die afskaling van sanksies, blyk die totale opheffing daarvan nog buite bereik te wees. Laasgenoemde volg uit die African National Congress (ANC) se standpunt dat sanksies moet bly totdat 'n nuwe regering gevorm is ("The horse has bolted", 1991).

3.2.2 Ekonomiese groei

'n Hoë mate van ekonomiese groei is noodsaaklik in 'n land soos Suid-Afrika wat vinnige bevolkingstoename ervaar. Dit kan ook meehelp om werkloosheid te bekamp (Finnemore en van der Merwe, 1987). Die belangrikheid van ekonomiese groei vir Suid-Afrika kan gesien word in die skatting dat 'n groeikoers van 5,5% per jaar handhaaf moet word ten einde werkgeleenthede vir alle Suid-Afrikaners oor die volgende 20 jaar te verskaf (September in Finnemore en van der Merwe, 1987).

Suid-Afrika het gedurende die jare tagtig 'n ekonomiese groeikoers van minder as 2% gehandhaaf, wat laer is as die bevolkingsgroei in dieselfde tydperk (The Economist Intelligence Unit, 1990). Gedurende 1991 het Suid-Afrika feitlik 'n nul persent ekonomiese groeikoers getoon, terwyl

die bevolkingsgroei teen 2,8% toegeneem het (De Villiers, 1992). Die implikasie is dat lewenstandaarde in die land besig is om af te neem.

Nattrass (1981) het reeds in die vroeë tagtigerjare die volgende beperkende faktore op ekonomiese groei in Suid-Afrika aangetoon: (a) 'n gebrek aan kapitaal, (b) 'n gebrek aan opgeleide mannekrag en (c) die beperkte grootte van die plaaslike markte. Hierdie prentjie het intussen nie veel verander nie en het waarskynlik versleg a.g.v. die intensifisering van sanksies sedert die middel tagtigs. Die hoof-beperkende faktor van ekonomiese groei in Suid-Afrika was egter, volgens Nattrass (1981), politieke van aard. Sy was byvoorbeeld van mening dat ekonomiese evolusie nie kan plaasvind sonder politieke en maatskaplike evolusie nie.

Volgens Nattrass (1981) sal 'n nuwe politieke bestel in Suid-Afrika die probleem van 'n tekort aan kapitaal oplos in die sin dat buitelandse kapitaal die land sal binne-vloei aangesien daar 'n groter sakevertroue in die land sal wees, buitelandse maatskappye hier sal belê en uitvoere sal kan plaasvind na lande wat Suid-Afrika tans boikot. Opvoeding en opleiding behoort 'n prioriteit te wees by beide die staat en werkgewers ten einde die probleme rondom ongeskoolde mannekrag aan te spreek. Beter opvoeding en investering kan na die mening van Nattrass (1981) daartoe lei dat mense hoër lone sal ontvang wat weer die plaaslike markte sal vergroot aangesien mense meer geld

het om te bestee. Die gesamentlike effek van die voorafgaande is, na die mening van Nattrass (1981), 'n positiewe ekonomiese groei.

Teen die agtergrond van die feit dat Suid-Afrika op hierdie stadium teen 'n redelike vinnige tempo besig is om politieke en maatskaplike veranderinge te ondergaan, kan daar aangeneem word dat ekonomiese groei binne sig is aangesien baie van die beperkings, soos hierbo na verwys dan behoort te verdwyn. Die voorwaarde is egter dat 'n nuwe regering maatskaplike orde en arbeidsvrede sal moet waarborg. Daarsonder sal min buitelandse beleggers, indien enige, Suid-Afrika as 'n beleggingsmoontlikheid sien.

In ooreenstemming met Nattrass (1991) stel Mitchell (1992) dit dat ekonomiese groei slegs kan verbeter indien uitvoere toeneem. Sy meld egter dat uitvoere slegs kan toeneem indien Suid-Afrika kompetierend op internasionale markte is. Met ander woorde, waarde moet toegevoeg word tot produkte. Mitchell (1992) maak teen hierdie agtergrond die aanname dat groter insette tot opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne noodsaaklik is vir ekonomiese groei. Die voorafgaande siening word ondersteun deur Ansara (1991) wat van mening is dat groter insette tot opvoeding die sleutel is tot die verskaffing van die vaardighede wat benodig word vir 'n positiewe ekonomiese groei.

Gerber, Nel en van Wyk (1987) is van mening dat ekonomiese groei verbeter kan word indien die staat o.a. groter pogings aanwend om die informele sektor te stimuleer en die bevolkingsgroei te demp. Laasgenoemde aksies sal waarskynlik ook lei tot 'n vermindering in werkloosheid.

Een van die grootste negatiewe effekte van 'n lae ekonomiese groeikoers is, soos reeds aangetoon en in ooreenstemming met Gerber et al. (1987) en Swanepoel (1991), 'n hoë werkloosheid. Laasgenoemde het weer arbeidsverhoudinge-implikasies soos bespreek word onder Afdeling 3.3.1.

Die belangrikheid van die wisselwerking tussen die politieke situasie in Suid-Afrika en ekonomiese stabiliteit word in meer besonderhede in Afdeling 3.4.2 bespreek.

3.2.3 Tegnologiese ontwikkeling

Verandering is 'n proses wat deel van menswees geword het. Botha (1986) beweer in hierdie verband: "Om mens te wees is om te ontdek, om te innoveer, om te skep..." (p.32). Alhoewel verandering deel is van menswees, is mense, en so ook organisasies, oor die algemeen bang vir die onbekende en dus ook verandering (Daniel, 1987). Botha (1986) meld in hierdie verband dat die omvang van verandering die grootte van die weerstand teen sodanige verandering bepaal - hoe groter die gevolge van verandering, hoe groter die weerstand teen sodanige verandering.

Tegnologiese ontwikkeling kan ook beskou word as 'n veranderingsproses wat bepaalde gevolge vir die mensdom inhou. Daar kan dus in die lig van bogenoemde ook 'n bepaalde mate van weerstand daarteen verwag word.

Van die belangrikste probleme verbonde aan tegnologiese ontwikkeling kan soos volg saamgevat word:

1. Hoogs gespesialiseerde en geskoolde arbeid, wat nie geredelik beskikbaar is nie, word benodig (Vegter, 1980).
2. Dit lei tot grootskaalse werkloosheid (Daniel, 1987).

Van die belangrikste voordele van tegnologiese ontwikkeling is onder andere die volgende:

1. Dit lei tot kwaliteit produkte, lae produksiekostes en beter produksiemetodes (Vegter, 1980).
2. Dit stimuleer ekonomiese groei (Smith, 1989).

Hirschowitz (1987) het bevind dat bestuurders in Suid-Afrika die volgende voordele in tegnologiese verandering sien:

1. Dit verhoogde produktiwiteit in die hand werk.
2. 'n Verbeterde bestuursproses tot gevolg het in die sin dat:
 - a) besluitneming bespoedig word;
 - b) meer inligting oor 'n korter tydperk beskikbaar raak en
 - c) die bestuurproses meer produktief raak.

3. 'n Vermindering in arbeidsonrus plaasvind in die sin dat:

- a) arbeidskoste verminder en
- b) dit meer ekonomies raak om nuwe toerusting te koop eerder as om nuwe werkers aan te stel.

Van die belangrikste nadele van tegnologiese ontwikkeling, na die mening van die bestuurders in bogenoemde studie, was dat daar 'n gebrek aan geskikte vaardighede in Suid-Afrika bestaan en dat probleme ervaar mag word om toerusting te bekom.

Volgens Hirschowitz (1987) het die werkers in bogenoemde studie die volgende voordele in tegnologiese verandering gesien:

- (a) 'n beter produk sal vervaardig kan word en
- (b) nuwe werksgeleenthede sal geskep word.

Die nadele verbonde aan tegnologiese verandering was na die mening van die werkers in bogenoemde studie soos volg:

- (a) werksgeleenthede sal minder raak;
- (b) sommige werkers sal hul werk verloor en
- (c) werksomstandighede geestelik meer uitputtend raak.

Ten spyte van die teenstand wat daar moontlik teen tegnologiese verandering mag bestaan, is dit onafwendbaar dat Suid-Afrika voortdurend deur nuwe tegnologie beïnvloed sal word. Hierdie weerstand teen verandering kan in 'n mate

oorbrug word indien diegene wat daardeur geraak word, oortuig kan word van die voordele van sodanige verandering (Daniel, 1987).

Daar is persone wat van mening is dat die vrese dat tegnologiese verandering werkloosheid in die hand sal werk, ongegrond is en dat dit eerder die omgekeerde effek sal hê. Volgens Blanchard (1984) sal slegs die samestelling van die arbeidsmag verander, deurdat meer geskoolde arbeid benodig sal word. Teen hierdie agtergrond behoort bestuurders in Suid-Afrika mee te help om die land se opleidingsbehoefte te bevredig. Hulle kan byvoorbeeld 'n rol speel in die verskaffing van fasiliteite en finansiële hulp vir die opleiding van geskoolde werkers. Hirschowitz (1989) is van mening dat werkloosheid selfs verhoog kan word indien tegnologiese verandering nie geïmplementeer word nie. Sy gee die volgende voorbeeld (p.15):

The company that does not modernize cannot maintain its competitiveness. It will lose customers to those companies who use the latest methods. Its share of the market will diminish and even more jobs will then be lost because the actual workload will decrease. Not to introduce new technology would be a dangerous solution to the unemployment problem.

Teen die agtergrond van die voorafgaande is dit onteenseglik so dat tegnologiese ontwikkeling van kardinale belang vir die ekonomie van enige land is. In Suid-Afrika

blyk dit asof tegnologiese ontwikkeling op wisselende vlakke van gevorderheid is, sodat dit nie kompetierend tot die uitvoermark kan toetree nie (Nasionale Opleidingsraad, 1990).

Dat tegnologiese verandering 'n arbeidsverhoudingevraagstuk kan word, blyk duidelik uit die woorde van Fells (1986, p.16): "... the issue of technological change ... cannot be prevented from becoming the subject of negotiations within the enterprise's industrial relations procedures." Volgens Finmore en van der Merwe (1987) bestaan daar reeds ooreenkomste tussen vakbonde en bestuur in Suid-Afrika wat onder andere insluit dat onderhandel moet word oor die daarstelling van nuwe tegnologie. 'n Voorbeeld in hierdie verband is die algemene oortuiging dat verbeterde tegnologie 'n "dehumanizing" effek op werknemers het. Vakbonde kan in hierdie verband aandrang op verhoogde posinhoud en sielkundige voorligting aan werknemers (Bendix, 1989). Bendix (1989) is verder van mening dat die eentonige aard van sekere tipe werk tot 'n stakingsgeneigdheid onder werknemers kan lei.

Volgens Suchard (in Swanepoel, 1989) is vakbonde veral bekommerd oor die volgende aspekte rakende tegnologiese verandering: werksekuriteit, werknemerdeelname en die omvang waartoe die werknemers deel in die voordele wat spruit uit die tegnologiese verandering. Templer (1985) meld die volgende in hierdie verband: "It is ... important

to understand union fears ... to the new technology ..." (p.12). Blum (1991) beweer verder dat vakbonde in Suid-Afrika die vrees het dat werkgewers hul lede met masjiene sal vervang of hulle daarmee sal dreig indien hulle "moeilikhed" maak. Die implikasie is dat die impak van nuwe tegnologie op arbeidverhoudinge deeglik in ag geneem moet word voordat dit geïmplementeer word.

Volgens Poole (1985) is Brittanje in 'n proses van tegnologiese verandering wat ernstige implikasies vir beroepstrukture en die kwaliteit van werkslewe inhou. Marley (1984) is van mening dat die Britse en Australiaanse vakbonde redelik reaktief en defensief op tegnologiese verandering reageer en dit nog 'n tyd sal neem voordat hulle, soos die vakbonde in Duitsland en Skandinawië, betrokke sal raak by effektiewe konsulerende praktyke met bestuur in hierdie verband.

Ten spyte van die kritiek en teenstand teen tegnologiese verandering blyk dit noodsaaklik te wees. Smith (1989) stel dit soos volg: "In order to safeguard and improve the living standards and well-being of all its people, South-Africa should develop technologically" (p.11). Hierdie siening is in ooreenstemming met die van Shanks (1967) asook Gellerman (1966) wat reeds gedurende die sestigerjare daarop gewys het dat tegnologiese ontwikkeling die sleutel tot ekonomiese groei en algemene welvaart is.

3.2.4 Inflasie

Suid-Afrika se inflasiekoers het oor die afgelope aantal jare voortdurend hoog gebly. Die gemiddelde inflasiekoers vir 1991 was 15,3% (Econovision, 1992). Daar bestaan egter aanduidings dat die inflasiekoers gedurende 1992 sal afneem en nog verder sal daal sodat dit teen 1994 reeds rondom 10% sal wees. Volgens die Economic Advisory Council (1987) intensifiseer die hoë inflasie nie net werkloosheid nie, maar werk dit ook negatief in op die ekonomie oor die algemeen.

Van die belangrikste oorsake van die hoë inflasie in Suid-Afrika is onder andere die volgende (Economic Advisory Council, 1987):

1. 'n Hoë bevolkingsgroei;
2. die vernouing van die salaris-gaping tussen blank en anderskleuriges;
3. die groeiende vakbondbeweging;
4. die sosio-politieke situasie in Suid-Afrika;
5. die hervormingsbeleid van die regering;
6. die uitermatige staatsbesteding en
7. die hoë mate van ekonomiese konsentrasie in Suid-Afrika wat nie bevorderlik is vir mededinging nie (Bhana, 1987).

Ander aspekte wat waarskynlik ook 'n verdere bydrae tot die hoë inflasie in Suid-Afrika maak, is onrealistiese looneise en lae produktiwiteit.

Van die belangrikste wyses om inflasie in Suid-Afrika hok te slaan, is onder andere die volgende (Economic Advisory Council, 1987):

1. Deregulering;
2. die bevordering van mededinging;
3. 'n beter geformuleerde ekonomiese beleid;
4. privatisering;
5. die bevordering van die informele sektor;
6. die verbetering van produktiwiteit;
7. die beperking van staatsbesteding en
8. meer realistiese arbeidskoste.

Vakbonde sal poog om salarisse met hoë inflasie te laat tred hou (Finnemore en van der Merwe, 1987). Bestuur kan hulself dus teen hierdie agtergrond voorberei vir toenemende industriële aksie deur vakbonde. Volgens Swanepoel (1989) word inflasie "... aangehelp en vererger deur stakingsaksies, aangesien dit produksie tot 'n halt bring wat weer 'n tekort aan aanbod van produkte veroorsaak" (p.65). A.g.v. laasgenoemde styg pryse om aan die oorskotvraag te voorsien, wat weer aanleiding gee tot bedinging vir loonverhogings deur vakbonde om hiermee tred te hou (Swanepoel, 1989). Die aanduiding is dus dat daar sprake is van 'n selfskeppende siklus of spiraal (Chalmers, 1989b).

Swanepoel (1989) is van mening dat hoë inflasie tot toenemende vakbondgroei en militantheid lei. Laasgenoemde spruit uit die feit dat mense se lewenstandaard deur hoë inflasie bedreig word en vakbonde gesien word as 'n meganisme om vir materiële voordele te beding ten einde hul lewenstandaard te herstel (Poole, 1986). 'n Negatiewe kringloop word egter veroorsaak aangesien enige verdere voordele wat vakbonde van ondernemings eis en wat toegestaan word, kan lei tot 'n verdere verhoging van die inflasie wat weer lei tot 'n verlaging in mense se lewenstandaard.

3.2.5 Samevatting

Daar is aangetoon dat die ekonomiese situasie in die land en sosio-maatskaplike en politieke probleme hand-aan-hand gaan. Met ander woorde die ekonomie sal nie verbeter indien die polities-maatskaplike situasie in die land nie verbeter nie en omgekeerd.

Daar is verder aangetoon dat die ekonomiese situasie in Suid-Afrika nie baie bevorderlik is vir stabiele arbeidsverhoudinge nie en dat dit ondernemings en arbeidsverhoudinge op 'n verskeidenheid wyses kan beïnvloed. Nie net lei dit tot arbeidsonrus en industriële aksie deur vakbonde nie, maar dit gee ook aanleiding tot 'n gebrek aan vertrouwe deur binnelandse en buitelandse beleggers. Die voorafgaande lewer 'n verdere bydrae tot die verswakking van die ekonomie wat weer soos hierbo

aangetoon, ander negatiewe implikasies het.

3.3 Sosiaal-maatskaplike invloede

Die sosiaal-maatskaplike milieu in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die invloed daarvan op arbeidsverhoudinge, word vervolgens in meer besonderhede ontleed.

Wat internasionale tendense betref, dui Pearce en Robinson (1988) daarop dat die toenemende aantal vroue in die arbeidsmag een van die belangrikste sosiale veranderinge is wat tans plaasvind. Van die belangrikste bedreigings wat saam met laasgenoemde gaan is volgens Prekel (1987) onder andere diskriminasie i.t.v. salarisse, byvoordele en bevordering asook vooroordele en tekorte aan fasiliteite vir die behoeftes van vroue byvoorbeeld kindersorgsentra.

Die belangrikheid van die sosiale sisteem as invloed op arbeidsverhoudinge word soos volg deur Craig (in Barrett et al., 1982) saamgevat: "... expectations within the social system may put pressure on the actors in the political system to take action with respect to problems in an industrial relations system" (p.13).

3.3.1 Werkloosheid

Werkloosheid is 'n algemene verskynsel in ontwikkelende lande. Volgens Macarow (1985) is konvensionele wyses, om werkloosheid te bekamp, oneffektief en loop werkloosheid die gevaar om 'n permanente kenmerk van ontwikkelende lande

te word. Ten spyte hiervan word die reg om te werk beskou as een van die basiese regte van die mens (International Labour Office in Natrass, 1984b).

In Suid-Afrika is werkloosheid waarskynlik een van die belangrikste probleme waarmee daar tans geworstel word. Volgens Hersch (1991) is 40% van die ekonomies-aktiewe bevolking in Suid-Afrika tans werkloos. Volgens Giliomee (1990) sal daar teen die jaar 2000 ongeveer 8 miljoen ekonomies-aktiewe persone in Suid-Afrika werkloos wees. Beeton (1986) is van mening dat daar tussen 5 en 10 miljoen poste geskep behoort te word tot en met jaar 2000 ten einde die groeiende arbeidsmag in Suid-Afrika van werk te voorsien.



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Net soos in Suid-Afrika, is werkloosheid ook 'n wesentlike probleem in die Verenigde Koningryk. Daar is aanduidings dat die samestelling van die werkerskorps in die Verenigde Koningryk besig is om te verander en dat daar toenemend witboordjie werknemers benodig word. Die implikasie is dus dat die samestelling van vakbonde in die Verenigde Koningryk besig is om te verander (Beumont, 1990).

Daar bestaan verskeie wyses waarop die probleem van werkloosheid oorbrug kan word:

1. 'n Konsekwente ekonomiese groei moet gehandhaaf word (Natrass, 1984a).

2. Groter insette, deur die regering en die privaatsektor in opleiding moet gelewer word. Die belangrikheid van opleiding word as volg deur Louw (1988) beklemtoon: "Training is an important stimulus for employment. It does not itself create jobs, but makes people better employable, more productive, more self-employable" (p.33).
3. Meer en groter nasionale openbare projekte moet deur die regering geloods word (Nasionale Mannekrag-kommissie, 1988).

Volgens Natrass (1984b) is een van die belangrikste gevolge van werkloosheid die feit dat maatskaplike probleme intensifiseer deurdat die individu verwerp voel deur die samelewing. Sy is verder van mening dat die voortbestaan van kapitalisme in Suid-Afrika deur voortdurende hoë werkloosheid bedreig word. Haar argument is dat werkloosheid armoede in die hand werk, wat die lont verskaf vir maatskaplike en politieke revolusie. Die implikasie is dus dat werklose, arm mense die politieke stelsel waarbinne hulle lewe, kan blameer vir hulle situasie en sal dus meer vatbaar wees vir alternatiewe politieke stelsels bv. sosialisme. Hierdie individue kan dus redelik maklik geïndoktrineer word dat 'n alternatiewe politieks-maatskaplike stelsel (bv. sosialisme) hulle sal verhef bo hul huidige situasie. Hulle kan selfs oortuig word om daadwerklike stappe in hierdie verband te neem deur bv. betrokke te raak by geweld of sameswering om die huidige

politieke stelsel omver te werp.

Volgens Blanchflower (1989) was werkloosheid die enkele grootste faktor wat 'n effek op arbeidsverhoudinge in Brittanje uitgeoefen het. Die genoemde skrywer is verder van mening dat werkloosheid die magbalans ten gunste van werkgewers in Brittanje gedraai het. Dat hoë werkloosheid vakbonde verswak, word bevestig deur Poole (1985) asook Bean (1986). Alhoewel Finmore en van der Merwe (1987) hierdie siening beaam, is hulle ook van mening dat verwag kan word dat vakbonde se eise gedurende sulke tye kan verskuif na aspekte soos 'n korter werksweek en 'n verbod op oortyd om sodoende werkloosheid in 'n mate teë te werk.

Volgens Hersch (1991) weier vakbonde in Suid-Afrika, ten spyte van die hoë werkloosheid en die moontlikheid dat dit verder sal verhoog, om laer looneise in te stel of om te onderhandel oor produktiwiteit. 'n Ligpunt is egter die feit dat die National Union of Mine Workers (NUM) sedertdien met die Kamer van Mynwese onderhandel het dat loonverhogings minimaal sal wees en verband sal hou met 'n verhoging in die goudprys. Laasgenoemde is moontlik 'n aanduiding dat vakbonde wel begin insien dat hulle nie net voortdurend meer kan eis as wat ondernemings kan bekostig nie.

Indien daar 'n afname in ekonomiese aktiwiteit is, vind 'n toename in werkloosheid dikwels plaas en laasgenoemde is dikwels ook die resultaat van afdankings en minder werkseleenthede. Volgens die Nasionale Mannekragskommissie (1986) is afdankings onder sulke omstandighede dikwels 'n bron van arbeidskonflik en stakings. Volgens die Nasionale Mannekragskommissie (1986) is kommunikasie met vakbondverteenwoordigers 'n belangrike faktor onder bogenoemde omstandighede.

Uit die voorafgaande blyk dit dat werkloosheid in Suid-Afrika 'n wesenlike probleem is. Daar is ook aangetoon dat dit 'n direkte en indirekte effek op arbeidsverhoudinge kan hê. Teen hierdie agtergrond is dit dus van besondere belang dat bestuur kennis moet neem van die tipe eise wat op hul tafels kan beland en dus voor-af oor strategieë in hierdie verband besin.

3.3.2 Verstedeliking

Verstedeliking vind gewoonlik plaas a.g.v ekonomiese oorwegings (Wessels, 1988). In Suid-Afrika is die verstedeliking van die meerderheid van sy inwoners (swartes) egter grootliks bepaal deur politieke faktore (Wessels, 1988). Die resultaat hiervan was dat Suid-Afrika i.t.v. Westerse standarde relatief onderverstedelik is (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Instromingsbeheer (die wyse waarop swart verstedeliking beperk is) is in 1986 afgeskaf. Laasgenoemde is waarskynlik die direkte resultaat van 'n besef deur die regering van die onafwendbaarheid van swart verstedeliking in Suid-Afrika (Retief, 1988). Hierdie besef is waarskynlik weer die resultaat van die inagneming van politieke, ekonomiese en demografiese realiteite van Suid-Afrika (Wessels, 1988).

Van die belangrikste nadele verbonde aan verstedeliking, met spesifieke verwysing na Suid-Afrika, is onder andere die volgende:

1. Dit kan lei tot swak gesondheidstoestande (Retief, 1988).
2. Volgens van der Westhuizen (1985) kan verstedeliking lei tot probleme m.b.t. onderwys, behuising en welsynsdienste.
3. Werkloosheid en lae werksekuriteit kan ook deur verstedeliking in die hand gewerk word (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Van die belangrikste voordele verbonde aan verstedeliking in Suid-Afrika kan soos volg saamgevat word:

1. Volgens Kelly en Williamson (1987) is verstedeliking 'n "... necessary condition for more efficient use of economic resources" (p.3).
2. Retief (1988) is van mening dat verstedeliking 'n positiewe impak sal hê op fertiliteitskoerse,

skoolbywonig, inkomstes en die ekonomiese onafhanklikheid van swartes.

3. Volgens Kok en Gelderblom (1988) kan verstedeliking lei tot voorspoed en welvaart vir alle Suid-Afrikaners deurdat dit:

- nywerheidsontwikkeling stimuleer;
- pendeltye verkort en
- die informele en formele sektore stimuleer.

Die Redaksionele kommentaar van die Instituut vir Personeelbestuur (in Swanepoel, 1989) dui daarop dat dit veral ondernemings is wat die swaarste getref sal word deur verstedeliking. Finne more en van der Merwe (1987) is in hierdie verband van mening dat vakbonde, a.g.v. die hoë werkloosheid voortvloeiend uit verstedeliking, toenemend sal fokus op 'n korter werkswaek en die skrapping van oortyd. Die behuisingsprobleme wat voortvloei uit verstedeliking het dikwels, soos later bespreek sal word, 'n direkte impak op arbeidsverhoudinge.

Teen bogenoemde agtergrond behoort bestuur mee te help om onder andere die volgende te bereik ten einde die negatiewe effekte van verstedeliking teë te werk:

1. Die geboortesiferys van swartes moet drasties verminder word (Mears, 1988). Bestuur kan byvoorbeeld in hierdie verband probeer om in te skakel by bevolkingsontwikkelingsprogramme.

2. Die beperkinge op die informele sektor moet opgehef word (Development South Africa, 1987). Bestuur kan verhoë in hierdie verband tot die regering rig.
3. Die oprigting van industrieë nader aan die woonplekke van swartes (Development South Africa, 1987). Hierdie aksie sal verseker dat vervoer wat dikwels 'n wesentlike probleem in swart gebiede is (sien afdeling 3.3.4), aangespreek word.

3.3.3 Bevolkingsgroei en -samestelling

Suid-Afrika se bevolking vermeerder teen 'n koers van ongeveer 2,9% per jaar (Junkowitz, 1988). Projekties vir die jaar 2000 toon dat die swartes 78% (44 863 miljoen) van die totale bevolking sal omvat (Spies in Finne more en van der Merwe, 1987). Die totale aantal swartes in die jaar 2000 sal dus meer wees as die totale bevolking van Suid-Afrika se projeksie van 39 miljoen vir 1990 (Mosterd en van Tonder, 1987).

Daar blyk geen onmiddellike oplossing te wees vir die negatiewe prentjie soos hierbo geskilder nie. Mosterd en van Tonder (1987) is byvoorbeeld van mening dat die agterstand van die swartes (ten spyte van die feit dat die bevolkingsgroei van verstedelike swartes relatief laag is) i.t.v. verstedeliking, onderwyspeil en modernisasie so groot is dat dit selfs generasies sal neem voordat 'n stedelik-industriële kultuur sal ontwikkel wat 'n voorvereiste is vir lae fertiliteitsvlakke.

Die hoë bevolkingsgroei in Suid-Afrika kan, soos hieronder duidelik sal word, arbeidsverhoudinge op 'n verskeidenheid wyses beïnvloed. Eerstens lei dit tot werkloosheid aangesien die bevolking vinniger groei as die ekonomie. Werkloosheid het weer op sy beurt bepaalde arbeidsverhoudinge-implikasies (sien Afdeling 3.3.1). Tweedens lei die hoë bevolkingsgroei tot behuisingsprobleme wat ook bepaalde arbeidsverhoudinge-implikasies het (sien Afdeling 3.3.4). Derdens het dit 'n effek op die verskaffing van toereikende opvoedkundige fasiliteite aan swart leerlinge wat soos aangetoon word in Afdeling 3.3.5 ook bepaalde implikasies vir arbeidsverhoudinge inhou. Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die hoë bevolkingsgroei nie net aanleiding gee tot 'n verskeidenheid maatskaplike probleme nie, maar dat dit ook intensifiseer. Hierdie maatskaplike probleme het op hul beurt weer 'n effek op arbeidsverhoudinge.

Van die belangrikste wyses waarop die hoë bevolkingsgroei in Suid-Afrika gedemp kan word, is o.a. die volgende:

1. Die instelling van 'n minimum huweliksouderdom (Mosterd en van Tonder, 1987).
2. Tabach (1987) is van mening dat daar veral gefokus moet word op 'n toereikende opvoedkundige sisteem.
3. Volgens Mosterd, van Tonder en Hofmeyer (1988) lê die sleutel tot ekonomiese groei en die gevolglike verlaging in bevolkingsgroei, in die oplossing van Suid-Afrika se politieke vraagstukke.

Die implikasie is dus dat politieke stabiliteit sal lei tot ekonomiese stabiliteit en dat laasgenoemde sal lei tot 'n verhoging in die lewenstandaard van mense wat weer aanleiding kan gee tot 'n verlaging in bevolkingsgroei.

4. Meer intensiewe veldtogte om geboortebeperking te propageer behoort ook van stapel gestuur te word.

Alhoewel elke individu die reg behoort te hê om te reproduseer, moet sodanige reg op 'n verantwoordelike wyse uitgeoefen word. Dit blyk egter asof hierdie reg, a.g.v. onkundigheid en ander faktore, op 'n onverantwoordelike wyse deur die swartes gebruik word. Teen die agtergrond van die effek van die hoë bevolkingsgroei m.b.t. die intensifisering van maatskaplike probleme en die gevolglike implikasies vir arbeidsverhoudinge, word bestuur genoop om betrokke te raak by hierdie probleem. Hulle kan byvoorbeeld 'n sleutelrol speel m.b.t. die verspreiding van inligting rondom geboortebeperkingsmetodes.

3.3.4 Behuising

Ten spyte van die feit dat die meerderheid werkgewers in Suid-Afrika 'n behuisingsvoordeel in een of ander vorm aan hul werknemers beskikbaar stel (Morkel, 1988), blyk dit nog steeds asof die behuisingsprobleem besig is om katastrofiese afmetings aan te neem. Hierdie probleem het veral vererger sedert die afskaffing van instromingsbeheer en het gelei tot 'n verskeidenheid maatskaplike probleme

soos byvoorbeeld oorbevolking (Finnemore en van der Merwe, 1987). Die implikasie is dus dat, ten spyte van die afskaffing van die groepsgebiedewet en die wet op instromingsbeheer, bly die gevolge daarvan nog steeds van krag.

'n Aanduiding van die dringendheid van die probleem kan gesien word in die feit dat, volgens Matlock (1988), gemiddeld 13 swart persone een huis in stedelike gebiede bewoon. Van der Westhuizen (1985) is van mening dat 4,1 miljoen huise teen die jaar 2000 nodig sal wees om die verstedelike swart bevolking van Suid-Afrika te huisves.

De Vos (1987) vat die redes vir die behuisingskrisis in Suid-Afrika soos volg saam:

The present anomalous state of affairs in which simultaneous shortages and surpluses of housing are experienced is a direct consequence of the restrictions imposed by Group Areas and Influx Control legislation on the natural expansion of residential areas, the downward trend in the economy, the lowering of real incomes and the decreasing demand for white housing... (p.19)

Greyling (1988) is van mening dat dit onekonomies vir die staat sou wees om behuising aan swartes te verskaf aangesien die swartes dikwels nie oor voldoende inkomstes beskik nie. Hy is verder van mening dat sodanige ekstra las

op die staat sal lei tot hoër belastings en inflasie wat weer ekonomiese groei sal beperk.

Aangesien talle werknemers, wat ook vakbondlede is, waarskynlik direk deur die behuisingsnood geraak word, is dit feitlik logies is dat vakbonde druk sal ervaar om behuising op die agenda vir onderhandelinge met bestuur te plaas (Hendler en Hart, 1989). Adler (1988) is van mening dat behuising toenemend 'n arbeidsverhoudingevraagstuk in Suid-Afrika sal word. Hendler en Hart (1989) is selfs van mening dat behuising 'n permanente kenmerk van die bedingingsproses in Suid-Afrika sal word.

Teen hierdie agtergrond het werkgewers dus geen keuse anders as om betrokke te raak by die behuisingsprobleem in Suid-Afrika nie. Steadman (1988) meld in hierdie verband dat betrokkenheid van bestuur by behuising ook voordelig kan wees: "By reaching agreement on housing related issues both labour and management stand to gain and their relationship will inevitably strengthen" (p. 41). Steadman (1988) is verder van mening dat die betrokkenheid van werkgewers by behuising daartoe kan lei dat werknemers meer produktief en lojaal sal word. Hy noem ook dat huisvoordele reeds lank vir blankes bestaan. Kok en Gelderblom (1988), is in hierdie verband van mening dat bestuursbetrokkenheid by swart behuising ekonomiese groei sal stimuleer, terwyl Lewis (1988) voel dat dit 'n bydrae sal lewer om onder swartes 'n gevoel van onafhanklikheid, vryheid, sekuriteit

en status te skep.

Daar bestaan volgens van der Westhuizen (1985) 'n verskeidenheid van wyses waarop die behuisingsprobleem in Suid-Afrika geminimaliseer kan word en waarby bestuur moet poog om in te skakel. Hy noem die volgende:

- die opgradering van bestaande huise;
- die vermindering van oorbewoning;
- die voorsiening van behuising aan hulpbehoewendes;
- die bevordering van huiseienaarskap en
- die verlaging van behuisingstandaarde.

Ander skrywers meld die volgende in bogenoemde verband:

1. Bestuurders kan poog om 'n gemeenskapsbetrokkenheid te bewerkstellig by die daarstelling van behuisingskemas (Matlock, 1988).
2. Bestuurders moet probeer om kennis op te doen van die omstandighede waaronder hul werknemers leef (Jenkins, 1988).
3. Bestuurders kan as inligtingsbron dien vir hul werknemers oor huisfinansiering (Lewis, 1988).
4. Ondernemings behoort 'n duidelik geformuleerde beleid t.o.v. behuising te hê wat effektief na die werknemers oorgedra word en ook geïmplimenteer word (Clubb, 1988).

Uit die voorafgaande blyk dit dat toereikende behuising 'n wesenlike probleem in Suid-Afrika is en dat dit toenemend 'n effek op arbeidsverhoudinge sal hê. Daar bestaan verder aanduidings dat bestuur 'n bepaalde rol in hierdie verband behoort te speel ten einde die negatiewe effek daarvan op arbeidverhoudinge te minimaliseer.

3.3.5 Vervoer

Volgens Persad (1984) hou die vervoervraagstukke in die land in 'n groot mate verband met politieke vraagstukke. Hy meld in hierdie verband dat die groepsgebiedewet veroorsaak het dat swartes in die buitewyke van stede woonagtig is en afhanklik is van openbare vervoer. Alhoewel die openbare vervoer in 'n groot mate deur die staat gesubsidieer word, het die finansiële posisie van die staat veroorsaak dat vervoersubsidies nie tred hou met die stygende vervoerkostes nie. Swartes meen dat hulle nie enige verhogings kan bekostig nie. Laasgenoemde lei weer tot busboikotte en ander gemeenskapsaksies.

Alhoewel die sterk opkomende taxi-bedryf bogenoemde probleme in 'n mate demp, bestaan daar weer ander probleme in hierdie verband. Daar blyk voortdurend probleme te wees tussen kompeterende taxi-groepe wat lei tot gewelddadige optredes en die gevolglike bedreiging van die lewens van passasiers. Laasgenoemde aksies lei dikwels ook tot die boikot van taxi's. Selfs treinvervoer is dikwels lewensgevaarlik a.g.v. die geweld wat dikwels op

treinroetes en stasies plaasvind.

Hierdie vervoervraagstuk kan 'n direkte en indirekte effek op arbeidsverhoudinge hê. Werkers kan moontlik dikwels nie betyds (of glad nie) by die werk opdaag nie a.g.v. die ongereeldheid van die openbare vervoer en bus- of taxi-boikotte. Indien ondernemings teen sodanige persone sou optree, sal vakbonde waarskynlik genoop word om sodanige vraagstuk met bestuur op te neem.

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat bestuur simpatiek met werknemers moet wees gedurende busbiokotte en ook wanneer hulle soms laat by die werk opdaag. Werkgewers kan dit ook oorweeg om hul eie busse aan te skaf vir die vervoer van hul werknemers. Die voorafgaande aksies sal waarskynlik vir die werknemers 'n aanduiding wees dat werkgewers in hulle belangstel as mense. Nie net behoort sodanige optrede lojaliteit deur die werknemers in die hand te werk nie, maar dit kan ook lei tot hoër produktiwiteit in die sin dat werknemers meer gereeld en meer betyds by die werk sal wees.

3.3.6 Opvoeding

Volgens Pillay (1984) is een van die uitstaande kenmerke van opvoeding in Suid-Afrika die differensiële patroon van opvoedkundige ontwikkeling van die verskillende bevolkingsgroepe. Blankes ontvang 'n hoë vlak opvoeding, terwyl die opvoeding van swartes gekenmerk word deur

ontoereikende allokasie van hulpbronne, oorbevolkte klaskamers en ontoereikende onderwysers. Selfs binne die swart onderwys bestaan daar verskillende grade van onderontwikkeling (Pillay, 1984). Alhoewel nie tot dieselfde omvang as by swartes nie, is die situasie in die skole van ander nie-blanke bevolkingsgroepe ook benard ("Education: frontline states", 1987).

Die situasie van swart opvoeding in Suid-Afrika het reeds krisis-afmetings aangeneem. Die belangrikste rede vir die problematiese opvoedkundige situasie in Suid-Afrika kan teruggevoer word na die apartheidsbeleid van die regering en die effek daarvan op die swart gemeenskap (van der Heever, 1987). Hierdie siening word beaam deur Berger en Godsell (1988, p.150) "...at the crux of the crisis is the political economy of South Africa." Die verpolitiserings van die onderwys in Suid-Afrika word regverdig deur die aanname dat opvoeding deel is van die ekonomiese, politieke en maatskaplike strukture van die land (van der Heever, 1987). Wringe (1984) is van mening dat die sosio-politieke konteks 'n direkte impak het op wat die leerling geleer word en hoe hulle geleer word.

Teen hierdie agtergrond maak Wringe (1984) die aanname dat opvoeding die gebeure in die samelewing behoort te reflekteer. Die Congress of South African Students (COSAS) het byvoorbeeld in 1985 'n beroep op studente gedoen (Leatt, 1987, p.22) "...to link our struggles around

education with the struggle for a national liberation and genuine democracy in South Africa."

Mkatshwa (in van der Heever, 1987) is van mening dat die strewe na 'n demokratiese onderwysstelsel in Suid-Afrika nie kan plaasvind sonder die strewe na 'n demokratiese politieke stelsel nie. Laasgenoemde mening word vergestalt in die term "people's education" wat sedert die middel tagtiger jare 'n groot aanhang binne die swart gemeenskap verkry het. Volgens Hartshorne (in van der Heever, 1987) kan "people's education" slegs bereik word indien die gemeenskap betrokkeheid het by die beplanning van die opvoedkundige beleid en die ontwikkeling van die skoolkurrikulum. Mkatshwa (in van der Heever, 1987) definieer "people's education" as volg:

When we speak of alternative or people's education we mean one which prepares people for total human liberation; one which helps people to be creative, to develop a critical mind, one that prepares people for full participation in all social, political or cultural spheres of society." (p.1)

Die onrus in die swart skole kan dikwels volgens Engelbrecht en Niewenhuis (1988) ook teruggevoer word na die swak sosio-ekonomiese omstandighede van die swartes. 'n Hoë werkloosheid, hoë fertiliteitskoerse, oorbewoning, verstedeliking en armoede is die milieu waarin die swart kind grootword. Al hierdie faktore dra by tot frustasies

wat aan die politieke sisteem in Suid-Afrika toegeskryf word en wat kulmineer in onrus in swart skole. Die voorafgaande lei dikwels daartoe dat die skool 'n speelbal vir politieke gewin deur bepaalde groepe gebruik word.

Die groot verskille in slaagpersentasie tussen blanke matrikulante en diegene van ander bevolkingsgroepe hou volgens Sonn (1987) verband met die sosio-politieke omstandighede van die swart leerlinge en die verskillende onderwysdepartemente wat daar in Suid-Afrika bestaan. Volgens hom het die kurrikulum in die oë van die swart leerlinge en onderwysers geen legitimiteit nie en is dit nie relevant tot die lewe van swart Suid-Afrikaners nie. Die gevolg is dat die moreel van die onderwysers laag is en dit manifesteer in swak eksamenuitslae en gee ook aanleiding tot onrus in skole.

Alhoewel daar geen regverdiging voor bestaan nie, brand leerlinge dikwels skole en fasiliteite af bloot om hul ontevredenheid met hul opvoedkundige stelsel aan te toon. Laasgenoemde lei tot 'n selfvernietigende spiraal aangesien daar dan glad nie fasiliteite bestaan nie en die situasie in skole dus verder versleg. Die staat se pogings om die behoeftes van die swart onderwys aan te spreek, word nog verder deur die voorafgaande aksies in die wiele gery. Die persepsie kan ontstaan dat die staat nie werklik die behoeftes van swart onderwys wil aanspreek nie, terwyl die situasie eintlik deur die leerlinge self geïntensifiseer

is. Die voorafgaande persepsie lei weer tot verdere onrus in swart skole.

Die geleentheid om die ekonomiese groeipotensiaal van Suid-Afrika te verwesenlik d.m.v. sy onderwys, word verspeel deur die swak besoldiging van onderwysers en die groot aantal onderwysdepartemente (Crous, 1988). Volgens Sonn (1987) is swak opgeleide onderwysers een van die hooforsake van die ontoereikende swart opvoeding in Suid-Afrika. Laasgenoemde lei volgens hom dikwels daartoe dat werkgewers huiwer om swart werknemers aan te stel of te bevorder.

Van die belangrikste probleme wat binne die onderwys in Suid-Afrika ervaar word, is onder andere die volgende (Engelbrecht en Nieuwenhuis, 1988):

- te hoë verwagtinge van die onderwysers;
- 'n buitengewone toename in leerlinggetalle;
- die onbekostigbaarheid van onderwys;
- onvoldoende geriewe en onopgeleide onderwysers;
- geskoolde werkloses;
- 'n tekort aan tegniese mannekrag en
- lae onderwysstandaarde.

Die krisis in die opvoeding in Suid-Afrika manifesteer soms direk binne die veld van arbeidsverhoudinge deurdat daar 'n hoë mate van solidariteit tussen studentebewegings en vakbonde bestaan. Die resultaat hiervan is dat vakbonde die

proteste van studente sterk ondersteun en andersom (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Ten spyte van die ontoereikende opvoedingsstelsel in Suid-Afrika, matrikuleer daar jaarliks meer en meer swartes. Laasgenoemde het weer 'n effek op die onderhandelinge tussen vakbonde en bestuur in die sin dat die vakbondleierskap meer gesofistikeerd raak (Finnemore en van der Merwe, 1987). Die hoër matrikulasieslaagsyfer onder swartes kan ook arbeidsonrus in die hand werk, aangesien talle van die geskoolde werkers in die swak ekonomiese situasie in Suid-Afrika dikwels nie 'n werk kan vind nie (Nattrass, 1984a). Die negatiewe effek van werkloosheid op arbeidsverhoudinge is reeds bespreek in Afdeling 3.3.1.

Thembela (1987) is van mening dat bestuur die negatiewe effek van die ontoereikende swart onderwys in die werksituasie kan uitskakel indien hulle opleidingsprogramme instel en poog om gedrag by hul swart werknemers te kweek wat noodsaaklik is vir bevordering. Thembela is verder ook van mening dat swart menslike hulpbronne slegs optimaal kan ontwikkel indien werkgewers in Suid-Afrika probeer om die probleme verbonde aan swart formele opleiding te verstaan en meehelp om 'n geskikte sosio-politieke milieu daar te stel wat bevorderlik sal wees vir toereikende formele opvoeding.

Werkgewers behoort onder andere op die volgende te fokus indien hulle 'n bydrae wil maak tot die normalisering van opvoeding in Suid-Afrika (Crous, 1988):

- die verskaffing van geletterdheidsprogramme;
- vaardigheidsopleiding;
- finansiële hulp aan skole en universiteite en
- die rig van verstoë tot die regering om onderwys te rasionaliseer.

Volgens Engelbrecht en Nieuwenhuis (1988) kan die volgende 'n bydrae lewer tot 'n meer aanvaarbare swart onderwysstelsel in Suid-Afrika:

- die instelling van verpligte swart onderwys;
- gratis onderwys;
- gelykheid i.t.v. onderwyser-leerlinggetalle;
- salarispariteit;
- een onderwysdepartement;
- toeganklike onderwysgeleenthede vir almal en
- objektiewe handboeke.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die opvoedingsituasie in Suid-Afrika benard is en dikwels geïntensifiseer word deur die politieke probleme van die land en die onverantwoordelike optrede van studentebewegings. Daar is ook aangetoon dat opvoeding 'n direkte of indirekte invloed op arbeidsverhoudinge kan uitoefen. Teen hierdie agtergrond behoort bestuur dus betrokke te raak by aksies soos hierbo uitgespel ten einde 'n poging aan te wend om die situasie

te normaliseer.

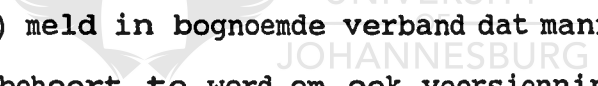
3.3.7 Kultuur

Suid-Afrika is 'n land met verskillende bevolkingsgroepe en verskillende kulture. As gevolg van apartheid was geredelike kontak tussen verskillende kulture nie moontlik nie en het dit gelei tot negatiewe stereotipering (Hofmeyr, 1983).

Swanepoel (1989) is van mening dat die feit dat Suid-Afrikaners uit verskillende kulturele agtergronde en dus met verskillende opvattinge en waardes saamwerk, kan lei tot arbeidskonflik. Met ander woorde, indien die mense nie bereid is om mekaar se kulture en waardes in die werksituasie te aanvaar of probeer verstaan nie, kan dit arbeidsverhoudinge benadeel. In hierdie verband toon Uys (1985) aan dat aspekte soos stiptelikheid, konsekwentheid, gedissiplineerdheid, verantwoordelikheid, deeglikheid, ens. nie tot die dieselfde omvang deel is van die kultuur van die swart persoon as die blanke nie. Indien bestuurders nie hiervan bewus is nie of die genoemde waardes by hul swart kollegas en ondergeskiktes probeer skep nie, kan dit moontlik goeie arbeidsverhoudinge benadeel.

Die werksplek is waarskynlik die mees ideale plek om 'n interkulturele begrip te kweek aangesien die meeste interkulturele kontak by die werksplek plaasvind. Bestuurders behoort dus van hierdie geleentheid gebruik te

maak. Uys (1985) beveel aan dat bestuur meer sensitief moet raak vir die omgewing en 'n oop vorm van kommunikasie tussen bestuurders en werknemers moet bevorder. Sy beveel verder aan dat bestuurders moet poog om ooreenkomste eerder as verskille tussen verskillende kulture te beklemtoon. Laasgenoemde kan moontlik lei tot die ontdekking dat die verskillende kulture in werklikheid nie so verskillend is nie. Werkgewers in Suid-Afrika is dus in die unieke situasie dat hulle feitlik daaglik in die posisie is om interkulturele begrip en vaardigheid te ontwikkel (Uys, 1985). Sodanige interkulturele begrip moet noodwendig aanleiding gee tot beter rasse en arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika.



Uys (1986) meld in bognoemde verband dat mannekragspraktyke aangepas behoort te word om ook voorsiening te maak vir die unieke behoeftes en waardes van die swart kultuur. Sy is verder van mening dat sodanige aksie beslis 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge kan hê. Herbst en Britz (1987, p.37) meld die volgende in hierdie verband: "... the cultural environment of the worker cannot be separated from his work environment. If management shows understanding of the cultural background of its workers, better labour relations can be established."

3.3.8 **Gesondheidsorg**

Gesondheidsorg kan tot 5% van 'n onderneming se salariskoste beloop en 'n verdere 5 - 10% van salariskoste a.g.v. werknemersiekte (Abbott, 1990). Nie net is die koste verbonde aan gesondheidsorg groot nie, maar is dit 'n aspek wat 'n bydrae kan lewer tot arbeidskonflik indien dit nie op 'n korrekte wyse bestuur word nie. Werknemers voel byvoorbeeld redelik sterk daaroor dat tradisionele genesers se sieksertifikate aanvaar moet word. Hierdie reg van die werknemer om 'n tradisionele geneser te besoek, behoort eerbiedig te word (Zungu, 1992) en kan moontlik deur vakbonde opgeneem word.

Volgens Hermanus (1991) is die verskynsel van beroepsiektes besig om toe te neem. Hierdie tendens kan volgens Hermanus (1991) slegs afneem indien die werksomstandighede van werknemers verbeter word. Abbott (1990) is van mening dat ondernemings 'n goeie gesondheidsbeleid behoort te formuleer om sodoende effektiewe gesondheidsorg vir hul werknemers te verseker. Ondernemings se programme behoort onder ander te fokus op opvoeding, behandeling en rehabilitasie (Abbott, 1990).

In aansluiting tot die voorafgaande blyk asof die verworwe immuniteitsgebreksindroom (vigs) 'n groot impak op ondernemings kan uitoefen. Coetzee (1988) is van mening dat die vigsverskynsel 'n nuwe era ingelei het m.b.t. mannekragbestuur en die toepassing van arbeidspraktyke.

Volgens Coetzee (1988) kan die voorkoms van vigs onder sekere werknemers die interne verhoudinge binne ondernemings vertroebel. Hulle kan byvoorbeeld aandrings dat afsonderlike geriewe daar gestel word, of dat vigsdraers afgedank word.

Volgens die Instituut vir Personeelbestuur ("Nuwe riglyne", 1989) behoort ondernemings 'n "voorkomende en pro-aktiewe korporatiewe strategie" (p.29) rakende vigs te formuleer. Volgens die IPB behoort vakbonde ook deel te hê aan sodanige beleidsformulering. Van der Merwe (1988) beklemtoon dat dit belangrik is dat 'n beleid t.o.v. vigs geformuleer moet word voordat 'n geval in die onderneming voorkom. Sodoende sal werknemervrese en onsekerheid verminder. Dat ondernemings waarkynlik nie die erns van die probleem rondom vigs begryp nie, blyk duidelik uit die bevinding (Dancaster en Giles, 1990) dat slegs tussen 4 en 10 persent van die Amerikaanse ondernemings 'n formele beleid t.o.v. vigs het.

Van der Merwe (1988a) maak die volgende aanbevelings rakende die formulering van 'n beleid t.o.v. vigs:

- Vigs moet op dieselfde wyse as ander lewensbedreigende siektes (bv. kanker) behandel word.
- Werknemers moet verseker word dat die onderneming verbind is om hulle gesondheid en veilige werksomstandighede te waarborg.
- Vertroulikheid m.b.t. mediese inligting behoort

gewaarborg te word.

Die voordele van 'n formele beleid t.o.v. vigs is die volgende (van der Merwe, 1988a):

- Dit verminder onsekerheid by werknemers.
- Dit verseker 'n uniforme, regverdigende en regsrespons tot die vigsprobleem.

Dancaster en Giles (1990) is van mening dat werkgewers m.b.t. die vigsprobleem veral moet fokus op die onderhandeling van ooreenkomste m.b.t. vigs, die formulering van beleidstukke en die opvoeding van die werksmag in hierdie verband. Dancaster (1991) maak onder andere die volgende stellings m.b.t. die vigsprobleem: werkgewers behoort nuwe werknemers te toets vir vigs indien die toets op 'n regverdigende wyse toegepas word; 'n werkgewer kan nie bestaande werknemers dwing om getoets te word nie aangesien hulle onder vorige/ander diensvoorwaardes in diens geneem is; 'n werknemer kan nie ontslaan word bloot op grond van die feit dat hy/sy vigs het nie - veral nie indien sodanige persoon nog instaat is om effektief te werk nie. Die Associated Chambers of Commerce (Assocom) meld in hierdie verband dat dit as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou kan word indien 'n werknemer wat die genoemde siekte opgedoen het, summier ontslaan word ("Nuwe riglyne", 1989).

Die problematiese sosio-maatskaplike milieu in Suid-Afrika vloei skynbaar direk voort uit die problematiese ekonomiese situasie. Laasgenoemde is skynbaar weer die resultaat van 'n problematiese politieke situasie in Suid-Afrika. Die politiek het egter ook 'n direkte rol gespeel in die sosio-maatskaplike opset soos dit tans in Suid-Afrika manifesteer. Daar is ook verder aangetoon dat die maatskaplike probleme wedersyds op mekaar 'n negatiewe invloed uitoefen. Teen hierdie agtergrond is daar dus sprake van 'n selfvernietigende spiraal wat die sosio-maatskaplike situasie in Suid-Afrika betref. Daar is verder aangetoon dat die komplekse sosio-maatskaplike klimaat in Suid-Afrika negatief op arbeidsverhoudinge kan inwerk. Teen hierdie agtergrond word bestuurders genoop om betrokke te raak by hierdie probleem.

Dat daar van werkgewers verwag word om 'n rol op sosiaal-maatskaplike gebied te speel, word bevestig deur Ferndale (1988). Hy het in 'n studie in Wes-Kaapland bevind dat die meerderheid (90,1%) van die publiek en vakbondlede van mening was dat bestuur 'n rol moet speel in maatskaplike verandering. Spesifieke gebiede waarop bestuur in hierdie verband behoort te fokus, is ook in bogenoemde studie geïdentifiseer: die verskaffing van behuising, die voorkoming van werkloosheid en die verskaffing van opvoedkundige en sportfasiliteite.

Soos reeds aangetoon, word die ekonomiese sowel as die sosiaal-maatskaplike milieu in Suid-Afrika negatief deur die politieke situasie in Suid-Afrika geraak. Teen hierdie agtergrond word daar vervolgens gepoog om die politieke situasie in Suid-Afrika oorsigtelik in meer detail te ontleed. Die basiese doel hiermee is om 'n begrip te ontwikkel van waarom die politieke situasie problematies is en ook om vas te stel in watter mate dit 'n invloed op arbeidsverhoudinge het.

Swanepoel (1989) is van mening dat die geleenthede en bedreigings van die politieke omgewing deeglik in ag geneem behoort te word in die daarstelling van die arbeidsverhoudinge prosesse en klimaat. Du Plessis (1990) meld in hierdie verband die volgende: "... industrial relations practice cannot be divorced from the socio-political conflicts or the political uncertainty in the wider society" (p.63). De Villiers (1992) is in hierdie verband ook van mening dat die arbeidsverhoudingensisteem die heersende politieke ideologie van 'n land reflekteer. Die voorafgaande word soos volg deur Coetzee (1985) bevestig:

Dit is nie vreemd dat die swartman by die werk staak as hy polities ongelukkig is nie... Dit het noodsaaklik geword dat die bestuurder die politieke aspirasies van die swart werker verstaan en dit bestuur. Dit is weer eens 'n bewys dat arbeid en politiek onlosmaaklik verstrengel geraak het. (p.1)

Teen die agtergrond van die voorafgaande kan die stelling dus gemaak word dat ondernemings in die bestuur van arbeidsverhoudinge hulself deeglik moet vergewis van die effek van die politiek op arbeidsverhoudinge.

Die belangrikste wyse waardeur die politiek as 'n invloed op arbeidsverhoudinge binne ondernemings manifesteer, is waarskynlik d.m.v. vakbonde. Daar bestaan aanduidings dat vakbonde, ten spyte van die feit dat swartes politieke verteenwoordiging sal kry, nie apaties teenoor die politiek sal staan nie. Laasgenoemde blyk duidelik uit die woorde van Ngcukana, hoofsekretaris van NACTU (in Ebersöhn, 1990, p.12): "Die vakbondbeweging staan aan die voerpunt van die skep van 'n toekomstige demokratiese gemeenskap. In 'n nuwe SA sal die beweging 'n soort beskermengel van die gemeenskap se demokratiese waardes moet wees." Bogenoemde persepsie is in ooreenstemming met die van Anstey (1990) wat van mening is dat vakbonde in die toekoms 'n hoë profiel kan handhaaf omdat dit reeds goed gevestig is en ook 'n ekonomiese hefboom het.

Dat hierdie politieke rol van vakbonde nie net eie is aan Suid-Afrika, nie blyk uit die mening van Mulvey (1978) dat vakbonde in Brittanje 'n groot effek uitoefen op die beleidsrigtings van politieke partye.

3.4.1 Die politieke situasie in Suid-Afrika

Die krisis binne die Suid-Afrikaanse politiek sentreer basies rondom die apartheidsbeleid van die regering. Alhoewel apartheid reeds voor die bewindsoorname van die Nasionale Party in 1948 bestaan het, is dit sedertdien strenger toegepas. Wette is daar gestel om sosiale, kulturele, ekonomiese en politieke apartheid daar te stel om sodoende die blankes en ander bevolkingsgroepe van mekaar te skei (Louw en Kendal, 1986).

Die Nasionale Party het teen die laat sewentigerjare en vroeg tagtigerjare 'n aanduiding gegee dat hulle bereid is om Suid-Afrika te hervorm en om weg te beweeg van apartheid. Teen 1984 is Indiërs en Kleurlinge tot die parlement toegelaat (Louw en Kendall, 1986) en sedert 2 Februarie 1990 het die regering aangetoon dat hulle bereid is om mee te werk om 'n onderhandelbare skikking in Suid-Afrika te bereik. Intussen is alle partye ontban en verskeie onderhandelingsessies het met die eers verbode partye plaasgevind.

Daar blyk verskeie redes te bestaan waarom hervorming in Suid-Afrika noodsaaklik geraak het:

1. Toenemende internasionale druk (Kotze, 1988);
2. die feit dat 'n stabiele toekoms in Suid-Afrika nie voorsien kan word sonder drastiese veranderinge oor 'n relatief kort tydperk nie (Schutte, 1988) en
3. die feit dat die finansiële kostes van apartheid te

hoog geraak het (Marais, 1988).

Volgens Meyer (1988) omvat die hervormingsbeleid van die regering onder andere die volgende:

1. Gelyke geleentheid en behandeling;
2. magsdeling;
3. volle politieke regte;
4. verwydering van alle diskriminasie en
5. gesamentlike besluitneming.

Ten spyte van die hervormingspogings van die regering, blyk dit asof grootskaalse onrus binne die swart gemeenskappe, en selfs binne die blanke gemeenskap, eskaleer. Dit blyk asof die vlag van onrus in Suid-Afrika gedurende 'n tydperk van hervorming nie 'n nuwigheid is nie en deur teoretici as feitlik vanselfsprekend aanvaar word. Oberschall (1973) meld in hierdie verband: "...protest movements emerge in a society, not when a government is applying its repressive apparatus... but when a previously authoritarian regime is trying to reform..."(p.115)

Die Nasionale Party (NP) en die meeste ander politieke groeperinge is tans verbind tot die onderhandeling van 'n nuwe grondwet vir Suid-Afrika. Die feit dat die die NP se voorstelle vir 'n nuwe grondwet nie geheel en al verskil van die ander groot spelers nl. die African National Congress ("The twain", 1991) en die Inkatha Freedom Party nie, dui daarop dat onderhandelinge 'n redelike kans op

sukses het.

Een van die belangrikste effekte van die politieke situasie in Suid-Afrika op arbeidsverhoudinge is dat die swartes hul groeiende ekonomiese mag gebruik om druk op die regering te plaas om hervorming te bespoedig. Die resultaat hiervan is vakbonddeelname aan verbruikersbiokotte en wegblyaksies (Finnemore en van der Merwe, 1987). Soos ook later duidelik sal word, bestaan daar verbintenisse tussen swart vakbonde en politieke organisasies. Die implikasie hiervan word volledig bespreek onder Afdeling 3.4.2.

3.4.2 Die rol van swart politiek in Suid-Afrika
Daar bestaan verskeie swart politieke groeperinge in Suid-Afrika wat almal een gemeenskaplike doel het nl. die vernietiging van apartheid (Cronjé, 1985a). Volgens Cronjé (1985a) is hul verskille geleë in die wyse waarop hulle hul gemeenskaplike doel wil bereik. Die twee belangrikste politieke groeperinge in Suid-Afrika is die volgende:

1. Die groepe wat gebruik maak van die amptelike politieke strukture wat deur die staat daargestel is. Hierdie groep sluit die partye in die nasionale state in asook diegene wat deelneem aan die plaaslike owerhede. Die basiese standpunt van hierdie groepe is dat die geskepte strukture wel gebruik kan word om die huidige politieke bestel te verander. Hierdie politieke kamp het volgens Cronjé (1985a) 'n relatiewe klein aanhang in die swart gemeenskap.

2. Die politieke groepe buite die amptelike politieke strukture van Suid-Afrika. Hierdie groepering sal vervolgens in meer detail bespreek word.

Die swart buite-parlementêre groeperings in Suid-Afrika glo dat die huidige politieke stelsel daarop gemik is om die swart persoon te onderdruk en dat deelname aan hierdie stelsel, by implikasie, 'n aanvaarding van die onderdrukking is. Hierdie politieke groepering bied nie net voortdurend weerstand teen die hervormingsbeleid van die regering nie, maar wend soms ook direkte pogings aan om die regering omver te gooi. Binne die buite-parlementêre politieke bewegings, bestaan daar egter bepaalde ideologiese verskille. Laasgenoemde was instrumenteel in die vorming van Suid-Afrika se drie grootste vakbondfederasies nl. die Congress of South African Trade Unions (COSATU), National Council of Trade Unions (NACTU) en United Workers' Union of South Africa (UWUSA).

Die effek van hierdie skakeling van swart vakbonde met politieke liggame dra grootliks by tot die verpolitisering van vakbonde in Suid-Afrika. Verder plaas die genoemde skakeling ook groter druk op die werkgewer, aangesien die vakbonde nou steun kry vir hul eise van gemeenskapsorganisasies. Die belangrikste politieke groeperinge wat met NACTU en COSATU en UWUSA verband hou, sal vervolgens kortliks in meer besonderhede bespreek word.

Die moontlikheid van die vorming van 'n Patriotiese Front, wat bestaan uit alle politieke groeperinge en vakbonde, is hoog op die agenda van die ANC ("Not quit born again", 1991) en sal waarskynlik lei tot groter eenheid en druk, nie net op die regering nie, maar ook op werkgewers.

3.4.2.1 Politieke organisasies en NACTU

Die belangrikste politieke organisasies, wat 'n invloed op die ontwikkeling van NACTU gehad het, sal vervolgens bespreek word.

1. Die Pan-African Congress (PAC)

Die PAC is gestig gedurende 1959 na 'n mislukking om die African National Congress (ANC) oor te neem (Slabbert en Bruwer, 1990). Gedurende 1960 is die PAC tesame met die ANC verban (Slabbert en Bruwer, 1990), maar dit het ondergronds voortgegaan met hul aktiwiteite. Die PAC is saam met ander ondergrondse partye op 2 Februarie 1990 ontban.

Die hoofdoelstelling van die PAC is die omverwerping van die huidige politieke bestel d.m.v. 'n revolusie en die daarstelling van 'n Afrikanistiese, sosialistiese en demokratiese samelewing. Die basiese standpunt van die PAC is nl. dat die "Africans" slegs deur "Africans" regeer kan word en verwerp terme soos veelrassig en minderheidsgroepe (Slabbert en Bruwer, 1990). Die siening van Sobukwe, die eerste president van die PAC is na die mening van Desai (1990), interne koördineerder van die PAC, nog steeds van

krag: "Politically we stand for government of the Africans for the Africans, by the Africans, with everybody who owns his allegiance and loyalty only to Africa and accepts the democratic rule of an African majority, being regarded as an African" (p.11). Die term African beteken vir die PAC enige persoon wat identifiseer met Afrika en nie-rassige beginsels aanvaar (Mantzaris, 1990). Verder is Mantzaris (1990) ook van mening dat die PAC geen minderheidsregte sal waarborg nie, maar wel individuele vryheid sal waarborg en nog voort sal gaan met die gewapende stryd. Dit lyk onwaarskynlik dat die PAC sal deelneem aan onderhandeling vir 'n nuwe Suid-Afrika (van Staden, 1990). Ten spyte hiervan bestaan daar aanduidings dat die ANC en die PAC strewe na groter eenheid (Fine, 1991). Laasgenoemde sal waarskynlik lei tot 'n groter verenigde front wat 'n groter impak op die politieke rigting van Suid-Afrika kan uitoefen.

2. **Die Azanian Peoples Organization (AZAPO)**
AZAPO is 'n wettige swart bewussynsorganisasie wat nie net anti-kommunisties is nie, maar ook kapitalisme teenstaan en is in 1978 gestig (Slabbert en Bruwer, 1990). AZAPO is grootliks voorstanders van sosialisme. Hierdie organisasie fokus veral op die swart werkersklas en glo dat die land se probleme grootliks spruit uit rassisme deur blankes. Teen hierdie agtergrond is hierdie politieke skool 'n groot voorstaander van "swart leierskap" (Innes, 1991a). AZAPO oorheers in 'n groot mate die National Forum Committee

(NFC) wat 'n sambreel-organisasie is vir talle persone en organisasies wat swartbewussyn voorstaan (Cronjé, 1985a). AZAPO is ook van mening dat onderhandelinge nie met die regering moontlik is nie aangesien hulle dit nie erken nie en eis dat laasgenoemde moet bedank (van Staden, 1990).

Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die organisasies, wat die ontwikkeling van NACTU gestimuleer het, in 'n groot mate sosialisties is en grootliks die swart bewussynsfilosofie en Afrikanistiese filosofie aanhang. Laasgenoemde beleidsrigtings manifesteer dan ook binne die grondwet van NACTU soos later duidelik sal word. 'n Verdere implikasie van die feit dat NACTU geassosieer word met beide die PAC en AZAPO, is dat dit aanleiding kan gee tot interne konflik of selfs skeuring binne hierdie vakbondbeweging.

3.4.2.2 Politieke organisasies en COSATU

Die belangrikste politieke groeperinge wat 'n effek op die ontwikkeling van COSATU het, word vervolgens kortliks bespreek.

1. Die Suid-Afrikaanse Kommuniste Party (SAKP)

Die SAKP is reeds in 1921 gestig en was sedert 1950 'n verbode organisasie (Slabbert en Bruwer, 1990) totdat dit op 2 Februarie 1990 ontban is. Die SAKP oefen 'n groot invloed uit op die ANC en was ook instrumenteel in die daarstelling van die vryheidsmanifes. Volgens Slabbert en

Bruwer (1990) gebruik die SAKP die ANC en spesifiek vakbonde as 'n instrument om hul revolusionêre doelstellings te bevorder.

'n Groot aantal van COSATU-leiers is ook uitvoerende lede van die SAKP (Myeni, 1991). Teen hierdie agtergrond is dit dus te wagte dat COSATU toenemend deur die SAKP gebruik sal word om hul doelwitte te bereik. Slabbert en Bruwer (1990) meld in hierdie verband dat werkgewers, a.g.v. die invloed van die SAKP, toenemend onder druk deur vakbonde geplaas sal word aangesien hulle as ondersteuners van die vryemark gesien word, terwyl die SAKP kommunisme voorstaan. COSATU sal na aanleiding van die SAKP se programme, volgens Slabbert en Bruwer (1990), fokus op industriële demokrasie, werkereenheid en 'n lewensloon. Die genoemde skrywers is ook van mening dat die ontbanning van die ANC, SAKP en PAC 'n nuwe dimensie in Suid-Afrika ingelei het. Die fokus verskuif volgens hulle nou van die stryd tussen die staat en sosialisme na die ekonomiese front en is dus 'n stryd tussen kapitalisme en sosialisme.

Die SAKP se siening van arbeidsverhoudinge sentreer onder andere rondom die volgende (De Villiers, 1992):

- Vakbonde behoort totaal onafhanklik te wees en doen slegs verantwoording aan hul lede.
- Vakbonde behoort op alle vlakke betrokke te wees by ekonomiese beplanning.
- Vakbonde behoort die reg te hê om te staak.

Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers toenemend te fokus op effektiewe bestuur, gesonde arbeidsverhoudinge, die verbetering van produktiwiteit en die versterking van die ekonomie ten einde te verseker dat kapitalisme oorleef (Slabbert en Bruwer, 1990).

2. Die African National Congress (ANC)

Die ANC en sy leier Nelson Mandela is waarskynlik die sleutel tot politieke stabiliteit in Suid-Afrika (Louw en Kendall, 1986). Die ANC verteenwoordig die grootste aantal stedelike swartes in Suid-Afrika (Louw en Kendall, 1986; "Not quit born again", 1991). Nie net het die ANC 'n aanhang binne blanke kringe nie, maar meer en meer blanke sakemanne, akademici en ander besef dat die ANC se deelname aan die politieke onderhandelingsproses in Suid-Afrika, noodsaaklik is. Die regering het laasgenoemde blykbaar ook besef, aangesien hulle die ANC op 2 Februarie 1990 ontban het.

Die ontstaan van swart politiek kan volgens Slabbert en Bruwer (1990) toegeskryf word aan die stigting van die ANC (eers genoem die South African National Congress) in 1912. Die ANC is in 1960 verban nadat hul mobilisering van swartes teen die paswette tot die dood van 67 persone in Sharpville gelei het (Slabbert en Bruwer, 1990). Die SAKP het 'n groot invloed op die aktiwiteite van die ANC (Slabbert en Bruwer, 1990) sodat verwag kan word dat die ANC ook Marxisisties-Leninistiese ondertone sal hê.

Die ontbanning van die ANC gedurende 1990 het die genoemde organisasie waarskynlik half onkant gevang in die sin dat hul beleidsrigtings en ander sake nog nie heeltemal gefinaliseer was nie. Laasgenoemde het waarskynlik 'n rol gespeel in die pogings wat hulle telkens aangewend het om die onderhandelingsproses te vertraag. Sedert hul kongres in Julie 1991, bestaan daar aanduidings dat hulle in 'n groot mate tot rypheid gegroei het en meer selfvertroue en selfs 'n sin van rigting het ("Not quit born again", 1991). Die ANC het byvoorbeeld in hierdie verband aangetoon dat hulle verbind is tot onderhandeling. 'n Belangrike aspek rakende die ANC is die feit dat hul beleid nog nie heeltemal gekonsolideer is nie ("Not quit born again", 1991) wat impliseer dat verskuiwings in hul standpunte bv. t.o.v. nasionalisering en ander ekonomiese aspekte moontlik nog kan plaasvind.

Volgens De Villiers (1992) omvat die strategie van die ANC vier belangrike pilare wat aangewend word ter ondersteuning van sy onderhandelingsstrategie. Hierdie "pilare" is die volgende:

- Ondergrondse strukture wat die leiding in die politieke stryd gee.
- Massamobilisasie wat oor verskeie fronte georganiseer word.
- Die gewapende stryd wat tydelik gestaak is.
- Internasionale solidariteit vir die verkryging van steun teen die huidige regering.

Die ANC het, soos die SAKP, 'n groot invloed op die COSATU en hierdie alliansie tussen COSATU, SAKP en die ANC sal waarskynlik voortduur totdat 'n nuwe regering saamgestel is ("The sleeper awakes", 1991). In hierdie verband is die ANC van mening dat die vakbonde, as gevolg van die groot getal persone wat dit verteenwoordig en die strategiese posisie wat dit in die ekonomie beklee, die beste geplaas is om die voorpunt te neem in die nasionale bevryding van die massas (De Villiers, 1992). Daar bestaan aanduidings dat die ANC daarop sal aandring dat voorskrifte, soos vervat in die konvensies van die Internasionale Arbeidsorganisasie in nuwe arbeidswetgewing verskans word (De Villiers, 1992).

3.  **Die South African Congress of Trade unions
(SACTU)**

SACTU is in 1955 deur die toe verbode SAKP gestig met die doel om stakings as politieke wapens te gebruik (Slabbert en Bruwer, 1990). SACTU het a.g.v. die inhegtenisname van die meeste van sy leiers self ondergronds gegaan gedurende die laat sestigerjare en het weer aktief begin word (steeds ondergronds) sedert 1973. SACTU het ook noue verbintnisse met die ANC. Luthuli van die ANC het dit soos volg in 1984 gestel (Slabbert en Bruwer, 1990, p. B4-2): "SACTU is the spear, ANC is the shield".

Volgens Slabbert en Bruwer (1990) het SACTU nog steeds 'n groot invloed op die arbeidsbeweging in Suid-Afrika. Dit het egter teen laat 1990 ontbind en hul lede is binne COSATU opgeneem.

4. Die United Democratic Front (UDF)

Die UDF is in 1983 gevorm met die aanvanklike uitsluitlike doel om die nuwe grondwet teen te staan en om 'n demokratiese eenheidstaat te propageer (Cronjé, 1985b). Slabbert en Bruwer (1990) is van mening dat die belangrikste rede vir die vorming van die UDF die resultaat was van 'n vakuum van swart politieke organisasies wat deur die verbanning van die SAKP en die ANC veroorsaak is. Die UDF het waarskynlik die grootste groep persone in Suid-Afrika op politieke gebied verteenwoordig (Cronjé, 1985b).

Volgens Cronjé (1985c) het daar noue skakeling tussen die UDF en die ANC bestaan. Die UDF is intussen ontbind en die meeste van hul leiers het posisies binne die ANC opgeneem.

5. Die Mass Democratic Movement (MDM)

Die MDM was volgens Moosa, soos na verwys in Slabbert en Bruwer (1990), 'n strategiese alliansie met geen spesifieke strukture nie. Dit was op 'n massa-basis georganiseer en het organisasies soos COSATU en die UDF omvat. Volgens die Weekly Mail, soos na verwys in Slabbert en Bruwer (1990), het MDM die massas rondom 'n program vir die oordraging van

ekonomiese en politieke mag gemobiliseer.

Volgens Slabbert en Bruwer (1990) kon die MDM arbeidsverhoudinge op die volgende wyses beïnvloed het:

1. Die feit dat die MDM massa-gebaseerd was, het die potensiaal geskep om groot getalle van die swart bevolking vir aksies soos verbruikersboikotte en protesoptogte ten gunste van vakbonde se eise te organiseer.
2. Die organiese struktuur van die MDM het dit toeganklik gemaak tot meer en beter hulpbronne.
3. Werkgewers sou die totale leierskapskorps van die MDM moes hanteer tydens arbeidsverhoudinge vraagstukke en nie net individuele vakbondleiers nie. Die magsbasis van die werkgewer sou dus verswak word.

Aksies van die MDM wat volgens Slabbert en Bruwer (1990) gedurende 1990 'n direkte effek op werkgewers (en dus ook arbeidsverhoudinge) kon hê, was onder andere die volgende:

1. Die klem wat deur die MDM op werkloosheid en werkloosheidsversekering geplaas word, sou na hulle mening tot aksies in hierdie verband lei.
2. Die MDM sou voortgaan om te strewen na beide 'n minimum en lewensloon.
3. Die MDM se teenkanting teen privatisering sou voortgesit word.
4. Die herroeping van die Arbeidsverhoudingewet was ook hoog op die agenda van die MDM se aktiwiteite vir

1990.

In die lig van bogenoemde is dit duidelik dat die MDM 'n entiteit was waarmee die werkgewer rekening moes hou in sy alledaagse hantering van arbeidsverhoudinge. Die MDM het intussen deel geword van die ANC en 'n mens kan dus verwag dat die aksies, soos hierbo beskryf, ook uiteindelik kenmerkend van die ANC sal word.

3.4.2.3 Die Inkatha Freedom Party (IFP) en UWUSA

Die IFP is 'n swart politieke en kulturele groepering wat tot en met 1991 gebruik gemaak het van die strukture wat deur die regering daar gestel is, maar terselfdertyd ook 'n buite-parlementêre agenda het om druk op die Suid-Afrikaanse regering uit te oefen. Hierdie buite-parlementêre aktiwiteite van Inkatha het grootliks plaasgevind d.m.v. hul lidmaatskap aan die Swart Alliansie (SABA) (Louw en Kendall, 1986). Inkatha het intussen 'n politieke party geword, genoem die Inkatha Freedom Party.

Die basiese riglyne waarmee die IFP na die onderhandelings-tafel gaan, is volgens Myeni (1991) die volgende: veelparty-demokrasie, 'n onafhanklike regssisteem, die vryheid en gelykheid van individue, klem op streeksregering en 'n vryemarkstelsel.

Alhoewel die hoofminister van Kwazulu en die president van Inkatha die tuislandbeleid verwerp, neem hy nogtans daaraan deel. Hy toon egter sy verwerping van die tuislandbeleid aan deurdat hy nie onafhanklikheid wil aanvaar nie (Cronjé, 1985a).

Alhoewel Inkatha voorheen die ANC ondersteun het, het verhoudinge versleg tot so 'n mate dat teen die middel tagtigs verskeie persone gesterf het in geweld en gevegte tussen ANC- en Inkatha-ondersteuners.

3.4.3 Die verwantskap tussen die politiek en die ekonomie

Alhoewel daar reeds elders in hierdie hoofstuk na die verwantskap tussen die ekonomie en die politiek verwys is, sal hierdie verwantskap vervolgens in meer besonderhede ontleed word.

Die meeste outeurs is van mening dat daar 'n onlosmaaklike verwantskap tussen politieke en ekonomiese stabiliteit in enige land bestaan (De Beer, 1983; Groom, 1988; McCarthy, 1988; Truu, 1986). Teen hierdie agtergrond is McCarthy (1988) van mening dat ondernemings hierdie verwantskap deeglik moet oorweeg by elke besluit wat geneem word. Die huidige politieke situasie in Suid-Afrika is van so 'n aard dat dit nie bevorderlik vir ekonomiese groei is nie. Van die talle faktore wat die huidige politieke en ekonomiese klimaat in Suid-Afrika verswak, is onder andere die

volgende:

- 'n hoë verstedeliking en die opvoedkundige krisis (Spies, 1987);
- 'n hoë werkloosheid (McCarthy, 1988);
- 'n hoë inflasiekoers (Truu, 1986) en
- probleme om buitelandse krediet te verkry (Truu, 1986).

Net soos daar 'n verwantskap tussen die politiek en die ekonomie bestaan, kan daar ook 'n verwantskap tussen arbeidsverhoudinge aan die een kant en die politiek-ekonomiese milieu aan die anderkant bestaan. Soos reeds genoem, word vakkbonde toenemend gebruik om politieke doelwitte te bereik. Net so ook het die swak ekonomie 'n negatiewe effek op die lewenskwaliteit van vakkbondlede. Vakkbonde het dus geen ander keuse as om beter voordele vir hul lede te beding nie. Die politieke betrokkenheid van vakkbonde kan dikwels die politieke situasie in die land intensifiseer, terwyl die toenemende druk wat vakkbonde op bestuurders plaas, vir beter voordele vir hul lede, dikwels negatief op die ekonomiese situasie in Suid-Afrika kan inwerk.

Dat daar inderdaad 'n verwantskap tussen die politiek en die ekonomie bestaan, kan gesien word uit die feit dat apartheid en kapitalisme mekaar al vir dekades in Suid-Afrika komplimenteer (Fourie en Beukes, 1987). Werkgewers het in die verlede van die politieke sisteem

gebruik gemaak om hul belange te bevorder. Teen hierdie agtergrond behoort bestuur meer begryplik te wees m.b.t. die betrokkenheid van vakbonde by die politiek. Die implikasie is dus dat bestuur die verwantskap tussen die politiek en die ekonomie moet erken en aanvaar (McCarthy, 1988).

Aangesien die polities-ekonomiese milieu dus duidelik 'n negatiewe effek op arbeidverhoudinge en ook die voortbestaan van alle ondernemings het, behoort bestuur 'n rol in hierdie verband te speel. Volgens Spies (1987) kan sodanige betrokkenheid lei tot 'n hoër kwaliteit van lewe van die totale Suid-Afrikaanse bevolking sowel as die optimale ontwikkeling van mannekraghulpbronne. Laasgenoemde kan weer ondernemings se markte vergroot wat 'n verdere bydrae kan lewer tot die sukses van sodanige ondernemings.

Ten einde ekonomiese stabiliteit, en dus uiteindelik ook politieke stabiliteit te verseker, beveel Groom (1988) die volgende aan:

- vinnige deregulering;
- die skraping van deregulerende wette wat swartes verhoed om deel te neem aan die vrye-mark sisteem;
- die voorsiening van beroepsgeoriënteerde opvoeding en
- die privatisering van regeringsaktiwiteite.

Ten einde ekonomiese verandering, en dus op 'n indirekte wyse ook politieke verandering, in Suid-Afrika teweeg te bring, behoort bestuur betrokke te raak by onder andere die volgende (Groom, 1988):

- die voorsiening van bekostigbare behuising;
- die ondersteuning van formele en informele opvoeding;
- konsultasies met swart leierskap oor die hele politieke spektrum;
- die vernietiging van diskriminasie op alle vlakke;
- die integrering van swart persone in bestuursposisies en
- die bevordering van dialoog tussen wit en swart.

3.4.4 Die rol van bestuur in die politiek in Suid-Afrika

Die rol van bestuur in sosio-politieke verandering in Suid-Afrika is die afgelope aantal jare voortdurend 'n onderwerp van debat (Burgess, 1989). Die bestuur van 'n maatskappy het 'n verantwoordelikheid teenoor hul aandeelhouders om die winsgewendheid van hul ondernemings te verhoog. Hierdie verantwoordelikheid kan slegs doeltreffend volbring word indien gesonde arbeidsverhoudinge in die onderneming heers. Aangesien arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika, soos reeds aangetoon, in 'n groot mate deur maatskaplike (bv. behuising, opvoeding, ens.), ekonomiese asook politieke vraagstukke vertroebel word, het bestuur geen ander keuse as om betrokke te raak by sodanige vraagstukke nie.

Werkgewers het, soos reeds aangetoon, in die verlede van die politieke sisteem gebruik gemaak om hul ondernemings ekonomies te bevorder. In hierdie verband is die ervaring van "racial capitalism" nog sterk in die geheue van talle werkers (van der Merwe, 1986). Dit is dus geen wonder dat die werkers bestuur as deel van 'n "vyandige" omgewing sien nie (Schlemmer, Geerds & van Schalkwyk, 1983).

Bogenoemde situasie is tans omgekeerd: die werkers maak toenemend van die ekonomiese sisteem (hul arbeid) gebruik om druk op die politieke sisteem te plaas. Die belangrikste rede hiervoor is die feit dat die werkers geen skeiding sien tussen hul stryd vir industriële regte en die stryd vir politieke regte in die die samelewing nie (Webster, 1986a).

Dit wil voorkom of die sakelui van Suid-Afrika dikwels nie begryp waarom die onrussituasie gaan nie - ook nie hoe laasgenoemde arbeidsverhoudinge kan beïnvloed nie. Beter begrip van die arbeidsituasie in Suid-Afrika is slegs moontlik indien bestuur in aanvulling tot die tegniese, produksie en ekonomiese kriteria, ook sosiale en politieke kriteria gebruik om die prestasie van hul ondernemings te beoordeel (Magwaza, 1985). In hierdie verband behoort bestuur die ware leiers van die swart werkerskorps te erken en gesamentlik die beste moontlike oplossing probeer vind vir, nie net arbeidsprobleme nie, maar ook maatskaplike en ander probleme wat hul werknemers negatief raak (Magwaza,

1985). Fox (in Flanders, 1969) huldig die volgende mening: ". . . . management has to face the fact that there are other sources of leadership, other focuses of loyalty, within the social system it governs, and it is with these that management must share its decision-making" (p.399).

Die betrokkenheid van bestuur by politiek het talle voordele: ". . . . by accepting an involvement in problem-solving outside the factory gate, management gains new controls over the conduct of employees and simultaneously open up avenues of common interest in which management and its employees can pursue common goals" (Du Plessis in Webster, 1986b, p.10).

Ferndale (1988) het in 'n studie in Wes-Kaapland bevind dat 'n beduidende aantal respondente (45,9%) positief reageer het op die vraag of bestuur 'n rol moet speel in politieke verandering. Op die vraag wat die bestuur kan doen om politieke verandering te bespoedig, het die meerderheid (42,6%) gevoel dat hulle op een of ander wyse moet poog om die verskillende groepe in die land bymekaar te bring. Ongeveer 29% het gevoel dat bestuur 'n rol moet speel in maatskaplike verandering en 27,7% was van mening dat bestuur druk op die regering moet uitoefen ten einde hervorming te bespoedig.

Bestuur moet na aanleiding van bogenoemde in gedagte hou dat die gemeenskap van hulle verwag om sosio-polities betrokke te wees. Bestuur het dus die verantwoordelikheid om spesifieke sosio-politiese behoeftes van hul werknemers te identifiseer en dan, in oorleg met die erkende leiers van laasgenoemde, pogings aan te wend om dit te bevredig. Nie net kan dit lei tot groter stabiliteit op politieke gebied nie, maar dit kan ook lei tot stabiele arbeidsverhoudinge. Laasgenoemde kan weer lei tot groter produktiwiteit en winsgewendheid.

Dit blyk asof werkgewers oor die algemeen hul mag om sosio-politiese verandering teweeg te bring, onderskat (van der Merwe, 1986). Bestuur behoort in gedagte te hou dat hulle oor die ekonomiese krag in Suid-Afrika beskik en dus in 'n posisie is om o.a. druk op die regering uit te oefen vir politieke verandering (van der Merwe, 1986).

Drucker (1981) is van mening dat bestuurders 'n politieke dimensie aan hul take moet heg. Die rede hiervoor spruit uit die feit dat hulle mense moet bestuur wat binne 'n politieke sisteem funksioneer. Hy stel bestuur se taak soos volg (p.152): "They must become activists in politics, who take the initiative, set goals, and create vision rather than being content to cooperate, respond, and react." Die implikasie is dus, soos reeds genoem, dat bestuur die leiding behoort te neem in politieke verandering.

Volgens die Labour Relations Division of the Institute of Personnel Management (1988) behoort bestuur een van die volgende drie rolle binne die sosio-politieke konteks in Suid-Afrika aan te neem:

1. Die eerlike-makelaarsrol waarvolgens bestuur poog om verskillende partye bymekaar te bring om sodoende 'n geleentheid te skep om konflikte op te los. Hierdie is egter 'n neutrale rol waar bestuur nie enige kant behoort te kies nie.
2. Die mediërende rol waarvolgens bestuur ook verskillende partye bymekaar probeer bring, maar 'n meer aktiewe rol speel om 'n ooreenkoms tussen die verskillende partye in die hand te werk.
3. Die drukgroeprol waarvolgens bestuur nie meer neutraal is nie, maar poog om d.m.v. direkte handeling politieke en maatskaplike vraagstukke op te los.

Watter van bogenoemde rolle bestuur in bepaalde omstandighede sal speel, hang grootliks af van die volgende vrae (Labour Relations Division of the Institute of Personnel Management, 1988):

- raak die vraagstukke die werknemers?
- word die werkgewers deur die vraagstuk geraak?
- bestaan daar 'n moontlikheid dat die vraagstuk opgelos kan word?
- sal bestuur se betrokkenheid by die vraagstuk verhoudinge met bepaalde gedeeltes van hul arbeidsmag

skaad?

- is genoeg inligting beskikbaar?

Manning (1987) sien die rol van bestuur soos volg: "... bussiness has a serious responsibility to remain viable, create wealth and generate jobs...sensitise people to the need for change; and help them learn new behaviours and thus bring about change" (p.6). Bestuur word dus deur Manning gesien as 'n belangrike katalisator van verandering.

Volgens Manning (1987) kan bestuur slegs 'n bydrae tot hervorming maak indien hulle verseker dat hul ondernemings suksesvol is. Bestuur se eerste verantwoordelikheid is dus om te verseker dat hulle in besigheid bly. Hy is verder van mening dat bestuurders toenemend van die geleentheid gebruik moet maak om kommunikasie tussen werknemers en werkgewers te bevorder.

Du Plessis (1990) is van mening dat bestuur binne die huidige politieke klimaat 'n rol te speel het binne en buite die werksplek. Hy meen ook dat bestuur binne die werksplek die rol van die "innoveerder" moet speel. Die implikasie is dat bestuur eerstens die werksplek moet "demokratiseer" deur onder andere alle diskriminasie te verwyder en gelyke geleenthede vir almal te gee.

Palk (1988) is van mening dat die volgende riglyne stap vir stap gevolg moet word indien politieke eise deur die vakbonde op die tafel van bestuur geplaas word:

1. Kry duidelikheid van presies wat geëis word en waarom dit geëis word.
2. Identifiseer al die beginsels wat betrokke is en maak dit duidelik wat die maatskappy se standpunt t.o.v. die verskillende beginsels is.
3. Kry duidelikheid van watter handeling van die onderneming verwag word en in watter mate dit binne die onderneming se vermoë is (of in watter mate die onderneming gewillig is om dit te doen in die lig van hulle beginsels) om sodanige handeling uit te voer.
4. Bepaal die kostekomponent en besluit wat die onderneming in hierdie verband sal doen.
5. Lig die vakbonde in van die onderneming se besorgdheid oor watter handelinge die onderneming bereid is om te onderneem of nie bereid is om te onderneem nie en waarom.

Bernstein (1988) is van mening dat indien bestuur betrokke wil raak by die hervormingsproses in Suid-Afrika, dan behoort hulle te konsentreer op o.a. die volgende:

1. Die verwerping van apartheid.
2. Die meewerking aan 'n visie van 'n toekomstige Suid-Afrika wat nie-rassig is.
3. Die uitbreiding van geleenthede, hulpbronne en dienste tot die voordeel van alle Suid-Afrikaners.

4. Die meewerking aan 'n onderhandelbare ooreenkoms m.b.t. die toekoms van Suid-Afrika.
5. Die daarstelling van finansiële, organisatoriese en politiese steun m.b.t. gemeenskapsgeriewe en inisiatiewe.
6. Die aanmoediging en ondersteuning van swart ondernemings.
7. Die daarstelling van demokrasie in die werkplek om sodoende as 'n model vir die groter Suid-Afrikaanse samelewing te dien, deur:
 - effektiewe opleiding te verskaf;
 - winsdeelskemas te ontwikkel;
 - werker-deelnemende skemas in te stel en
 - druk op plaaslike en sentrale regering te plaas om geriewe te desegreger.

Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die politieke realiteite van Suid-Afrika van so 'n aard is dat dit neerslag sal vind in die arbeidsverhoudinge-veld. Daar is aangetoon dat daar verskeie wyses bestaan waarop bestuur hierdie impak van die politiek op arbeidsverhoudinge kan bestuur.

3.4.5 Samevatting

Uit die voorafgaande blyk dit dat die verskillende swart politieke organisasies op een of ander wyse 'n invloed op vakbonde uitoefen. Hul dra waarskynlik by tot die verpolitisering van vakbonde en dit kan moontlik daartoe

lei dat politieke eise toenemend op die tafels van bestuur kan beland. Bestuur word dus genoep om pro-aktief hulself voor te berei in hierdie verband. Daar is ook aangetoon dat die problematiese politieke situasie in die land 'n effek het op die ekonomiese situasie wat ook arbeidsverhoudinge-implikasies het.

3.5 Slot

In Hoofstuk 2 is volledige uiteensetting van die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge aangebied. Dit is aangetoon dat die analisering van die eksterne omgewing 'n noodsaaklike dimensie van die strategiese beplanning is.

Die doel van hierdie Hoofstuk was, teen die agtergrond van die voorafgaande, om in meer besonderhede die sosiaal-maatskaplike, politieke en ekonomiese omgewing, met spesifieke verwysing na die effek daarvan op arbeidsverhoudinge, te ontleed. Daar is aangetoon dat die sosiaal-maatskaplike, politieke en ekonomiese omgewings onlosmaaklik met mekaar verstrengel is en dat dit 'n effek, meestal negatief, op arbeidsverhoudinge kan uitoefen.

Die grootste enkele faktor wat soos 'n goue draad deur die al die verskillende omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge loop, is die politiek. Die problematiese politieke situasie in Suid-Afrika intensifiseer nie net die ekonomiese krisis nie, maar ook die sosiaal-maatskaplike probleme in Suid-Afrika. Daar kan aanvaar word dat stabiele arbeids-

verhoudinge slegs sal voorkom indien Suid-Afrika op politieke gebied ook stabiliseer. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers 'n meer aktiewe rol te speel in die skepping van 'n onderhandelbare ooreenkoms m.b.t. die toekoms van Suid-Afrika.



HOOFSTUK 4

VAKBONDE, WERKGEWERORGANISASIES, DIE STAAT EN DIE INDIVIDU AS INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

4.1 Inleiding

Die doel met hierdie hoofstuk is om 'n oorsig te gee van die belangrikste aspekte wat verband hou met elk van die bovermelde invloede. Spesifiek word daar gepoog om te bepaal in watter mate ondernemings en arbeidsverhoudinge daardeur geraak word.

4.2 Vakbonde

Verskeie vakbondgroeperinge het die afgelope aantal jare ontstaan. Teen 1990 was 30% van die ekonomies-aktiewe bevolking van Suid-Afrika vakbondlede (The Economist Intelligence Unit, 1991).

Anstey (1990) is van mening dat die groei van vakbonde in die meeste Westerse lande afgeneem het. Volgens Blanchflower (1989) het daar gedurende die tagtigerjare in die Verenigde Koninkryk 'n afname in die vakbondlede se getalle plaasgevind. Gellerman (1966) was reeds in die sestigerjare van mening dat vakbonde toenemend 'n minderheid van die werkerskorps sal verteenwoordig in die VSA. Die redes vir die afname in vakbondgetalle sentreer volgens Beaumont (1990) rondom die veranderende aard van die arbeidsmag, in die sin dat daar 'n groei in witboordjie-werkers en in die dienstesektor plaasvind.

Volgens Allen en Keaveny (1988) dra veranderende tegnologiese en demografiese faktore ook toenemend in die VSA by tot 'n afname in die aantal werknemers wat aan vakbonde behoort. Vakbonde in Suid-Afrika het egter, in vergelyking met ander ontwikkelende lande, 'n redelike positiewe groei getoon en in 'n groot mate pogings deur die staat om dit te onderdruk, weerstaan (Anstey, 1990).

Volgens Bean (1985) is daar basiese ooreenkomste, maar ook groot verskille tussen die vakbonde van verskillende lande, nie net i.t.v. grootte nie, maar ook i.t.v. hul doelstellings en samestelling. Die Franse vakbonde is volgens hom byvoorbeeld sterk gerig op die politiek (klasgeoriënteerd) terwyl die Britse vakbonde meer gerig is op die verbetering van hul lede se omstandighede wat verband hou met hul werk. Hierteenoor het die Amerikaanse vakbonde meestal ekonomiese doelstellings en steun op kollektiewe bedinging vir die bereiking van doelwitte.

4.2.1 Die hoof-vakbondfederasies in Suid-Afrika

4.2.1.1 Congress of South African Trade Unions (COSATU)

COSATU is gevorm gedurende November 1985 uit die Federation of South African Trade Unions (FOSATU), die vakbonde van die United Democratic Front (UDF) en sommige onafhanklike vakbonde. Van al die verskillende vakbondfederasies het COSATU waarskynlik die grootste invloed op arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika (Nel en van Rooyen, 1989).

Laasgenoemde skrywers is ook van mening dat COSATU se belangrikste doelstelling waarskynlik is om volle beheer oor alle werkerstrukture in Suid-Afrika te verkry. Dit blyk duidelik uit die alombekende doelwit van COSATU naamlik "one industry, one union, one federation, one country" (Nel en van Rooyen, 1989).

Die belangrikste uitgangspunte van COSATU is soos volg (Nel en van Rooyen, 1989):

- nie-rassisties;
- een industrie en een vakbond;
- werkersbeheer van vakbonde;
- verteenwoordiging in COSATU d.m.v. betaalde lidmaatskap en
- samewerking tussen vakbonde op 'n nasionale vlak.

Die inleiding van COSATU se grondwet begin met die volgende woorde (Nel en van Rooyen, 1989, p.153): "We ... commit ourselves to a united democratic South Africa, free of oppression and economic exploitation". Van die belangrikste wyses waarop COSATU hierdie doel wil bereik is die volgende (Nel en van Rooyen, 1989):

1. Deur ongeorganiseerde werkers te organiseer en effektiewe vakbonde op 'n demokratiese wyse te vorm en te laat funksioneer.
2. Deur nasionale industriële vakbonde te organiseer wat beheer en gefinansier word deur hul lede.
3. Deur hierdie nasionale industriële vakbonde te

- integreer in 'n nasionale werker-beheerde federasie.
4. Deur demokratiese werkersorganisasies en leierskap in alle sfere van die samelewing aan te moedig.
 5. Deur internasionale werkerskontak en soldariteit aan te moedig.

Die belangrikste doelstellings van COSATU is soos volg (Nel en van Rooyen, 1989):

1. Om ekonomiese en maatskaplike regverdigheid vir alle werkers in die hand te werk.
2. Om te strewe na 'n verenigde werkersklasbeweging ongeag ras, kleur en geslag.
3. Om alle werkers aan te moedig om by vakbonde aan te sluit en om 'n gees van soldariteit tussen werkers te bewerkstellig.
4. Om 'n begrip te ontwikkel oor hoe die ekonomie die werkers beïnvloed en om 'n duidelike beleid te ontwikkel oor hoe die ekonomie in die belang van die werkersklas geherstrukturer moet word.
5. Om te strewe na die herstrukturering van die ekonomie op so 'n wyse dat rykdom demokraties beheer sal word en op 'n regverdige wyse verdeel sal word.
6. Om te strewe na regverdige standaarde van lewe, bestaanssekerheid en gunstige werkstoestande vir alle werkers.
7. Om die opvoeding en opleiding van alle werkers te fasiliteer en te koördineer.

COSATU het verskeie nuwe veldtogte vir 1991 geïdentifiseer, waarvan die werksekuriteitsveldtog waarskynlik toenemend 'n effek op arbeidsverhoudinge sal hê. Die volgende eise word onder andere deur COSATU gestel: die heropleiding van afgedankte werknemers, 'n 40-uur werksweek en beter pensioen en werkloosheidsvoordele (Innes, 1991a).

Uit die bogenoemde blyk dit duidelik dat COSATU ekonomiese en polities-maatskaplike doelwitte het. Dit is veral die politieke doelwitte wat heelwat debat ontlok. COSATU was aan die voerpunt van die stryd van politieke verandering sedert sy stigting in 1985. Na die ontbanning van die ANC en die SAKP is hulle in 'n mate op die agtergrond gedwing. Daar bestaan aanduidings dat COSATU, ten spyte van die voorafgaande, toenemend 'n rekonstruksierol in die toekoms sal speel (De Villiers, 1992). Die implikasie is dat COSATU aktief sal deelneem aan die debat rondom politieke, ekonomiese en maatskaplike verandering in Suid-Afrika. In hierdie verband het COSATU duidelik aangetoon met die BTW-veldtog dat dit inspraak wil en sal hê in ekonomiese kwessies wat hul lede raak. Die suksesvolle Belasting op Toegevoegde Waarde-veldtog (BTW-veldtog) het ook aan die regering sowel as die ander politieke organisasies in Suid-Afrika aangetoon dat COSATU oor bepaalde invloed beskik wat nie onderskat moet word nie (Finnemore, 1992).

Alhoewel COSATU die vryheidsmanifes van die ANC onderskryf, is dit nie noodwendig 'n aanduiding dat dit dieselfde politieke ideale as die ANC het nie (Russel, 1986). Volgens Russel (1986) is die onwilligheid van COSATU om by enige spesifieke party te affilieer 'n aanduiding hiervan. Owen (1991) is selfs van mening dat COSATU 'n "agenda" het wat heeltemal verskil van die van die ANC. Daar bestaan byvoorbeeld aanduidings dat COSATU sal aandring op 'n onafhanklikheid van enige postapartheid-regering en die reg om te staak (Bulbring, 1991). Ten spyte van die voorafgaande is dit in Hoofstuk 3 aangetoon dat talle COSATU-leiers ook uitvoerende leiers van die SAKP of die ANC is. Die waarskynlikheid dat die vakbondbeweging toenemend onder die invloed van sodanige leiers sal verpolitiseer blyk dus hoog te wees. Die implikasie is dus dat bestuur hulself sal moet voorberei vir 'n toenemende druk van 'n politieke aard deur veral die COSATU-vakbonde.

Die voorafgaande word bevestig deur aanduidings dat COSATU toenemend 'n rekonstruksierol (opbouende rol in die beweging na 'n nuwe Suid-Afrika) sedert 1990 vervul. Aanduidings hiervan spruit uit die feit dat hulle onder andere groter betrokkenheid het by die debat rondom politieke, ekonomiese en sosiale verandering. In hierdie verband is reeds daarop gewys dat die BTW-veldtog een manier was waarop hulle aangetoon het dat hulle 'n rol te speel het in die ekonomie. Verskeie komitees is ook sedert 1989 daargestel om beleid en strategie op te stel om rondom

sosio-ekonomiese kwessies. Die belangrikste van hierdie komitees is die volgende (De Villiers, 1992):

- Die "Living wage Committee" wat fokus op makro-ekonomiese kwessies soos nasionalisering en finansiële rekonstruksie.
- Die "Industrial Restructuring Committee" wat ondersoek instel na die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse industrie.
- Die "Human Resource Committee" wat ondersoek instel na die mannekragbehoefte van die land.
- Die "LRA and Workers' Charter Committee" wat die regte van werknemers probeer verseker in 'n werkersmanifes in 'n toekomstige konstitusie.
- Die "Basic Goods and Services Committee" wat fokus op aspekte soos behuising, gesondheid en voorsorgfondse.

4.2.1.2 National Council of Trade Unions (NACTU)

NACTU is in 1986 gevorm na die samesmelting van die Council of Unions of South Africa (CUSA) en die Azanian Congress of Trade Unions (AZACTU). Talle persone en groeperinge binne NACTU hang óf die swart bewussynsfilosofie of die Afrikanistiese filosofie aan. Eersgenoemde is die basiese uitgangspunt van AZAPO en dui daarop dat swart persone op hulself moet staatmaak vir politieke bevryding. Hulle definieer egter swart as insluitende Kleurlinge en Indiërs. Hierteenoor dui die Afrikanistiese filosofie, wat deur die PAC aangehang word, op 'n meer radikale benadering waar die

rol van blankes en kommuniste in die bevrydingsstryd nie aanvaar word nie en aangedring word dat "die grond wat van die Afrikane gesteel is" aan hulle teruggee word (De Villiers, 1992). Daar bestaan aanduidings dat hierdie twee groepe moontlik gewikkel kan raak (of reeds is) in 'n magspel (Moodley, 1990). Laasgenoemde kan afbreek doen aan die effektiwiteit waarmee NACTU ekonomiese voordele vir hulle lede kan beding aangesien dit meer betrokke is by 'n interne politieke spel. Moodley (1990) meld in hierdie verband dat die afname in die ledetal van NACTU moontlik verband kan hou met die verdeeldheid tussen die swart bewussyn- en Afrikanistiese aanhangers.

Die belangrikste beginsels van NACTU is soos volg (Nel en van Rooyen, 1989):

- werkersbeheer oor die ekonomie;
- leierskap deur die swart werkersklas;
- geen affiliasie met politieke organisasies;
- finansiële verantwoordbaarheid aan vakbonde wat geaffilieer is en
- onafhanklike aksie deur die vakbonde binne die federasie.

Van die belangrikste doelwitte van NACTU is soos volg (Nel en van Rooyen, 1989):

1. Om alle swart werkers aan te moedig om by NACTU aan te sluit.

2. Om kapitalistiese uitbuiting en rassistiese onderdrukking teen te staan.
3. Om 'n rol te speel by wetgewing wat werkers sal raak.
4. Om 'n alternatiewe opvoedkundige sisteem daar te stel.
5. Om alle vorme van diskriminasie te vernietig.

Die impak van NACTU op arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika blyk egter om te verminder. Laasgenoemde kan gesien word aan die afname in die ledetal van NACTU teen Augustus 1988 van 275 000 tot ongeveer 150 000 (Bendix, 1989).

Daar bestaan egter aanduidings dat NACTU besig is om sy basiese beginsels in heroorweging te neem. So is byvoorbeeld by sy jaarlikse kongres gedurende Augustus 1988 die beginsel van "African working class leadership" aangeneem. Die implikasie hiervan is dat blankes wat "met die toekoms van die 'African continent' identifiseer" (p.16) ook tot die vakbondleierskap verkies kan word ("NACTU Congres", 1988).

Daar bestaan aanduidings dat COSATU en NACTU nader aan mekaar beweeg. Hierdie proses is gedemonstreer deur hul samewerking m.b.t. die BTW-veldtog asook die aanloop tot die COSATU/NACTU/SACCOLA-ooreenkoms. Volgens De Villiers (1992) kan hierdie toenemende samewerking tussen die genoemde vakbondfederasies self tot eenheid in die toekoms lei. Indien dit sou gebeur, sal ondernemings verseker wees

van 'n gemotiveerde en suksesvolle aanslag van vakbonde m.b.t. nie net werksverwante vraagstukke nie, maar ook nasionale ekonomiese en politieke vraagstukke.

4.2.1.3 Suid Afrikaanse Konfederasie van Arbeid (SAKVA)

SAKVA is 'n federasie van slegs blanke vakbonde wat in 1957 tot stand gekom het. SAKVA probeer om sover moontlik die belange van die blanke werker te beskerm en 'n mate van rassisme is in hul beleid te bespeur (Nel en van Rooyen, 1989). SAKVA se lede bestaan hoofsaaklik uit semi-geskoolde en geskoolde Afrikanerwerkers wat grootliks deur die opwaartse mobiliteit van die swart werkers bedreig word (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Die belangrikste doelstellings van SAKVA is soos volg (Nel en van Rooyen, 1989):

1. Om 'n blanke kultuur, tradisie en identiteit in Suid-Afrika te behou.
2. Om die blanke arbeidsbeweging in S.A. te konsolideer.
3. Om die werkers op staat-geïnisieerde rade en komitees te verteenwoordig.
4. Om as drukgroep op te tree om die staat se beleid te beïnvloed.

Daar bestaan aanduidings dat SAKVA besig is om van sy steun te verloor. Sy ledetal het byvoorbeeld afgeneem van 200 000 in die sewentigerjare tot ongeveer 98 000 (Nel en van

Rooyen, 1989). Finnemore en van der Merwe (1987) skryf hierdie afname toe aan die rassistiese ideologie van SAKVA en sy onvermoë om aan te pas by die veranderende eise van die ekonomie.

4.2.1.4 **United Workers' Union of South Africa
(UWUSA)**

UWUSA is gestig gedurende 1986 deur die Inkatha-beweging in opposisie tot COSATU (Nel en van Rooyen, 1989).

Die belangrikste beginsels en doelstellings van UWUSA is o.a. die volgende (Nel en van Rooyen, 1989):

1. Om vrye onderneming in Suid-Afrika te ontwikkel tot die bevordering van die werkersklas.
2. Om buitelandse investering aan te moedig ten einde die ekonomie te versterk.
3. 'n Verbintenis tot regverdigde politieke, ekonomiese en maatskaplike strukture in Suid-Afrika.
4. Die strewe na 'n een-mens-een stem vir Suid-Afrika.
5. Die strewe na die onvoorwaardelike vrylating van alle politieke gevangenis.
6. Die oplossing van politieke geskille deur onderhandeling eerder as geweld.
7. Die voorkoming van die uitbuiting van swart werkers.
8. Die bevordering van werkerleierskap en beter lewenstandaarde vir die werkersklas.
9. Om werkers te verenig ongeag kleur en ras.

Bendix (1989) is van mening dat UWUSA nie 'n betekenisvolle rol as vakbondbeweging in Suid-Afrika speel nie. Volgens De Villiers (1992) bestaan die moontlikheid dat UWUSA se invloed in die toekoms selfs nog verder kan verminder.

4.2.1.5 Federation of Salaried Staff Associations (FEDSAL)

Fedsal bestaan hoofsaaklik uit blanke klerklike werkers wat versprei is oor 14 affiliasies. Die vakbonde en assosiasies wat dit verteenwoordig is redelik gematig (De Villiers, 1992).

4.2.1.6 Federation of Independent Trade Unions (FITU)

Hierdie vakbondfederasie is nie-rassig en is gestig a.g.v. politieke en ander verskille met groot vakbondfederasies. Dit is versprei oor 22 filiale en fokus veral op die ekonomiese belange van hul lede. Hul belangrikste beleidstandpunte is die volgende (De Villiers, 1992):

- pro-vryemark;
- anti-politiekbande vir vakbonde;
- nie-rassig;
- anti-geweld en
- anti-sanksies en disinvestering.

4.2.1.7 Samevatting

Teen die voorafgaande as agtergrond, blyk dit dat die meeste vakbondfederasies in Suid-Afrika vir hulself

doelwitte gestel het op die ekonomiese sowel as die politieke terrein. Die belangrikste uitwerking hiervan binne die vakbondbewegings is dat bestuur nou gekonfronteer word deur eise op politieke sowel as op ekonomiese gebied. Die effek van vakbonde op bestuur, en dus ook arbeidsverhoudinge, word gemanifesteer deur die feit dat bestuur hul "outonome seggenskap oor talle aspekte in die onderneming" verloor het (Slabbert, 1987, p.111). Sutermeister, soos aangehaal in Slabbert (1987) meld in hierdie verband:

The union can effect the formal organization, its structure, climate, efficiency, and its communication.... It can approve company policies on job content, selection and placement, job evaluation, performance ratings, training, etc. or oppose them. It can affect the leaders...The union can favour participation by employees or oppose it. (p.111)

Teen bogenoemde agtergrond behoort werkgewers in Suid-Afrika te aanvaar dat vakbonde:

- hier is om te bly;
- toenemend gesofistikeerd sal word;
- 'n toename in ledetal sal toon;
- toenemend betrokke sal raak by die politiek en
- 'n groter impak op die funksionering van ondernemings sal hê.

Bestuurders behoort derhalwe te poog om prosedures en ooreenkomste met vakbonde ten nouste te volg en om vakbonde te betrek by enige aspek van die onderneming wat 'n direkte of indirekte effek op werknemers sal hê.

Wat die politieke rol van vakbonde betref, sal daar vervolgens aangedui word hoe en waarom vakbonde betrokke raak by die politieke situasie in Suid-Afrika.

4.2.2 Die sosio-politieke rol van vakbonde
Die sosio-politieke rol van vakbonde is 'n bron van debat in feitlik alle kapitalistiese lande en so ook in Suid-Afrika. Anstey (1990) is in hierdie verband van mening dat die vakbonde in Suid-Afrika tradisioneel 'n sterk politieke profiel vertoon het.

Dat die politieke betrokkenheid van vakbonde in Suid-Afrika nie net eie is aan hierdie land nie, volg uit die siening van Anstey (1990) dat vakbonde in ontwikkelende lande, a.g.v. die inmenging van die staat, dikwels meer polities as ekonomies gesentreer is. In Brittanje (hoewel 'n ontwikkelende land) is vakbonde ook in 'n groot mate betrokke by die politiek (Beaumont, 1990).

Arbeidsverhoudinge is tans nie net 'n belangrike komponent van die sosio-politieke opset in Suid-Afrika nie, maar daar kan verwag word dat dit 'n nog belangriker rol in die sosio-politieke milieu in die Suid-Afrika van die toekoms

sal speel. Hierdie siening word soos volg deur Allias (1981) bevestig:

An industrial relations system does not exist in a vacuum and is per definition inextricably entwined with the broader social, economic, cultural and political setting in which it finds itself, and undoubtedly, present-day industrial relations have asserted their position as major determinant of South Africa's socio-economic and socio-political future.

(p.1)

Aangesien die lede van vakbonde ook werknemers is, is dit feitlik logies dat vakbonde en bestuur gesamentlik betrokke behoort te raak by die maatskaplike en ander probleme van hul werknemers en lede. Op hierdie stadium werk die vakbonde en die gemeenskapsorganisasies "civics" byvoorbeeld nou saam in 'n poging om die probleme van die werknemer buite hul werksituasie op te los. In hierdie verband kan bestuur nie in afsondering tot die probleme van die gemeenskap staan nie, aangesien dit 'n direkte of 'n indirekte invloed op hul werknemers kan uitoefen. Robinson (1986) meld die volgende in hierdie verband: "...organizations have a social obligation to address community issues... community issues do impact directly on the employer-employee relationship, ..." (p.11). Uys (1987) meld ook in hierdie verband dat ondernemings 'n mede-verantwoordelikeheid het vir die kwaliteit van lewe van die gemeenskap waaruit ondernemings hul werkerskorps verkry. Dat die

betrokkendheid van bestuur by voorafgaande vraagstukke bepaalde voordele kan hê, blyk duidelik uit die volgende: "...by accepting an involvement in problem-solving outside the factory gate, management gains new controls over the conduct of employees and simultaneously opens up avenues of common interest in which management and its employees can pursue common goals" (Du Plessis in Webster, 1986b, p.10).

Die belangrikheid van vakbonde in die bepaling van die sosio-politieke toekoms van Suid-Afrika, is ook deur ander skrywers aangetoon. De Beer (in Borraine, 1983) meld in hierdie verband die volgende:

It is as though there were three boilers: the social one, the political one and the industrial one. The direction of our recent history has brought us to the point where the steam from all three of these boilers is collecting, but only one of them has an outlet valve. For the time being, that one is the industrial boiler. (p.16)

Teen die agtergrond van bogenoemde en die feit dat swart vakbonde in Suid-Afrika 'n sleutelement van arbeids-verhoudinge vorm, sal hierdie sosio-politieke rol van vakbonde vervolgens onder die soeklig kom.

Volgens Cohen (1981) kan vakbonde as gevolg van die hoogs politieke aard van hul aktiwiteite, as politieke organisasies gesien word. Die verpolitiserings van vakbonde vind volgens hom as gevolg van drie redes plaas:

- kontak met nasionale bewegings;
- die strategiese posisie van vakbonde in die industriële opset en
- die gebrek aan legitimititeit van die regering.

Binne die Suid-Afrikaanse konteks het vakbonde beslis kontak met politieke bewegings soos die ANC en is hul posisie in die ekonomiese strategies aangesien enige staking 'n effek kan hê op 'n verskeidenheid van gebiede. Daar bestaan ook aanduidings dat veral COSATU en NACTU die huidige regering se bestaansreg betwyfel. In die lig van bogenoemde is dit duidelik dat swart vakbonde hoogs verpolitiseer is.

Volgens Lambert (in Maree, 1984) bestaan daar drie faktore wat van belang is vir die voortbestaan van verpolitiseerde vakbonde: Eerstens moet die vakbonde 'n ekonomiese en politieke strategie volg wat daarop gerig is om uitbuiting en ongelykheid in ondernemings, die gemeenskap en die staat terselfdertyd aan te spreek. Tweedens behoort vakbonde so georganiseerd te wees ten einde die voorafgaande effektief te kan uitvoer. Laastens behoort vakbonde deel te vorm van 'n groter alliansie om sodoende hul invloed verder as die vakbond self te laat geld. Soos reeds aangetoon, poog die

vakbondleiers in Suid-Afrika om die politieke en ekonomiese stryd te kombineer. Verder is swart vakbonde ook so georganiseer dat hulle gelyktydig reageer op alle vorme van diskriminasie en eksploitasie - in of buite die werkplek. Laastens het die swart vakbonde kontak met 'n groter alliansies soos byvoorbeeld COSATU met die ANC en ander gemeenskapsorganisasies (Lourens, 1986).

Die politieke betrokkenheid van vakbonde is volgens Millen (1963) die resultaat van maatskaplike ongelykhede in die verlede. Die lede van vakbonde is dan ook diegene wat deur sodanige aktiwiteite geraak was of nog steeds geraak word. Hierdie situasie is inderdaad wat in Suid-Afrika plaasgevind het.

Swart vakbonde het na die Wiehahn-verslag in 1979 statutêre erkenning verkry, terwyl erkenning op 'n politieke vlak vir swart persone in Suid-Afrika agterweë gebly het. Die arbeidsverhoudingsstelsel oorvleuel egter met die sosio-politieke stelsel sodat dit geen wonder is dat vakbonde van eersgenoemde stelsel gebruik maak om waargenome onregverdigheid en diskriminasie in die laasgenoemde stelsel uit te skakel nie (Lourens, 1986).

Suid-Afrika se twee grootste vakbonde (COSATU en NACTU) het hulle verbind tot die politieke stryd in Suid-Afrika (Lewis, 1988). COSATU werk byvoorbeeld baie nou saam met progressiewe politieke organisasies (Lourens, 1986). Daar

is selfs 'n beweging in COSATU om hulself te onderwerp aan sosialisme. Dat laasgenoemde proses besig is om plaas te vind, volg uit die feit dat drie van die ses persone wat voltydse amptenare van COSATU se leierskap is, ook in die leierskapstrukture van die SAKP (Bulbring, 1991) is.

Dit lyk of politieke neigings van vakbonde ook grootliks teruggevoer kan word na die feit dat 'n groep individue makliker beïnvloedbaar is as enkele individue. Webster (1981) meld in hierdie verband dat vakbonde 'n bydrae lewer tot die verhoging van die politieke bewustheid van werknemers en dat vakbondlede makliker op 'n versoek (bv. 'n staking) sal reageer indien die meerderheid van die vakbondlede daaraan sal deelneem omdat die gevoel bestaan dat bestuur nie maklik al die werknemers sal afdank nie.

Volgens MacShane, Plaut en Ward (1984) was die staat indirek verantwoordelik vir die skeep van 'n werkersklas-solidariteit en sosialistiese aspirasies onder swart persone en meer spesifiek ook vakbonde. Van die belangrikste metodes van die staat, wat tot bogenoemde gelei het, is onder andere pogings om vakbonde en ander "demokratiese" organisasies te onderdruk, deur byvoorbeeld erkenning te weier, die inhegtenisname van vakbondleiers en die ontkenning van politieke verteenwoordiging vir die meerderheid van die bevolking in Suid-Afrika (MacShane et. al, 1984). Hierdie faktore het dus gelei tot 'n "groeiende politisering" in die werksmag (Webster, 1986a). Die staat

se pogings het dus die omgekeerde effek tot gevolg gehad as wat hulle beplan het. Dat die hele ontwikkeling, soos hierbo beskryf, 'n feitlik "natuurlike" proses is, volg uit die volgende: "..... communist's movements have developed in countries which were most inclined to deny legitimacy to unions and other democratic expression of working-class aspirations" (Lipset in Cohen, 1981, pp.24-25). Die voorafgaande situasie is in 'n groot mate beskrywend van die situasie in Suid-Afrika tot enkele maande gelede.

Teen bogenoemde agtergrond blyk dit dus duidelik waarom vakbonde betrokke geraak het by die sosio-politieke situasie in Suid-Afrika. Hierdie politieke betrokkenheid van vakbonde vertroebel dikwels arbeidsverhoudinge deurdat hul politieke aksies en eise óf voor die deur van bestuur gelê word óf produksie op een of ander wyse (bv. deur 'n wegbly-aksie) negatief beïnvloed.

Volgens Levy (in Hersch, 1990) sal die politieke betrokkenheid van vakbonde in Suid-Afrika in die toekoms afneem omdat laasgenoemde nou deur die ontbande politieke groeperings oorgeneem sal word. Hy is van mening dat vakbonde in die toekoms meer sal fokus op ekonomiese vraagstukke. Nel (1990) is egter van mening dat politiek geïnspireerde aktiwiteite deur vakbonde binne die volgende vyf jaar sal vermeerder. Laasgenoemde siening is in ooreenstemming met ander outeurs in hierdie verband (vergelyk Hoofstuk 3).

Van der Walt, soos na verwys in Hersch (1990) is van mening dat bestuur in die verlede 'n fout gemaak het deur te weier om politieke vraagstukke van hul werknemers aan te spreek. Hy is van mening dat dit noodsaaklik is vir arbeidsvrede dat alle ondernemings 'n arbeidsverhoudingestrategie moet hê m.b.t. die ontwikkeling van 'n begrip van die politieke perspektiewe van hul werknemers.

De Beer (1983) maak die volgende aanbevelings oor hoe bestuur die toenemende politieke betrokkenheid van vakbonde behoort te hanteer:

1. Groter pogings moet deur bestuur aangewend word om 'n beter kommunikasienetwerk met vakbonde op te bou. Laasgenoemde kan tot 'n wedersydse begrip tussen bestuur en vakbonde lei.
2. Bestuur behoort 'n begrip te ontwikkel en te toon teenoor die probleme wat deur swart werkers ervaar word.
3. Daar moet wegbeweeg word van die denkpatroon dat bestuur slegs oor werksaangeleenthede met vakbonde onderhandel. Bestuur behoort ook betrokke te raak by ander aspekte wat die lewe van hul werknemers beïnvloed, soos bv. opvoeding, behuising, die politiek, ens.
4. Bestuur behoort direkte pogings aan te wend om die siening van die werkers nl. dat hulle (bestuur) deel is van die politieke onderdrukkingsproses in Suid-Afrika, uit te wis. Laasgenoemde kan bereik word

indien werkgewers meer openlik die beleid van die regering teenstaan.

5. Aangesien dit blyk asof die vakbonde oor die algemeen sosialistiese neigings toon, behoort bestuur pogings aan te wend om die voordele van die vrye onderneming aan hul werknemers bekend te maak.

Daar is reeds in Hoofstuk 3 ook verwys na die wyse waarop bestuur 'n rol kan speel in die politiek en ook hoe hulle die politieke rol van vakbonde behoort te hanteer.

4.3 **Werkgewerorganisasies**

Volgens Poole (1986) speel werkgewerorganisasies 'n besonder belangrike rol in die arbeidsverhoudingsisteme van die meeste Westerse lande en Japan. Hul rol is egter effens beperk in die VSA en Kanada, meer beperk in die Derde Wêreld en totaal afwesig in sosialistiese state. Bean (1985) is van mening dat daar veral 'n hoë voorkoms van werkgewerorganisasies in die Europese lande is, terwyl die voorkoms daarvan in die VSA afgeneem het.

Die doel van werkgewerorganisasies is om die belange van werkgewers te bevorder (Poole, 1986). In die meeste lande (en so ook in Suid-Afrika) het werkgewers op die verskyning van vakbonde gereageer deur hul belange te koördineer d.m.v. werkgewerorganisasies (Douwes-Dekker, 1983). Hierdie persepsie word onderskryf deur Poole (1986) in die sin dat hy van mening is dat sterk en aktiewe vakbondbedrywighede

dikwels aanleiding gee tot sterk werkgewer-aktiwiteit. Volgens Beaumont (1990) het werkgewerorganisasies hoofsaaklik ontstaan om kollektiewe bedinging te beperk tot salarisse, oortyd, ens. asook om die teenwoordigheid van vakbonde te verminder.

Volgens Horwitz (1985) kan 'n gesonde arbeidsverhouding-sisteem nie ontwikkel word sonder dat die insette van verteenwoordigende en onafhanklike werkgewerorganisasies verkry word nie. Finnemore en van der Merwe (1987) is byvoorbeeld van mening dat werkgewerorganisasies spesifieke arbeidsverhoudingefunksies het.

Die belangrikste doelstellings van werkgewerorganisasies is volgens Finnemore en van der Merwe (1987) soos volg:

1. Om loonverhogings te beheer deur op 'n kollektiewe vlak met vakbonde te onderhandel.
2. Om prosedures vir die resoluie van dispute te onderhandel om sodoende stakings te voorkom.
3. Om hul kollektiewe mag te gebruik om die regering in die daarstelling van wette te beïnvloed.
4. Om lede by te staan t.o.v. aspekte soos wetsveranderinge, tegnologiese ontwikkelinge, ens.
5. Om 'n gekoördineerde sisteem van voordeelskemas vir werkgewers te voorsien.

Horwitz (1985) is van mening dat werkgewerorganisasies 'n rol behoort te speel om die staat te beïnvloed m.b.t. aspekte soos arbeidswetgewing, mannekragontwikkeling en die effektiewe aanwending van mannekrag. Horwitz (1985) sien die gemelde rol van werkgewerorganisasies as geregverdig aangesien die staat hul belange op 'n direkte of indirekte wyse beïnvloed. Ironside (in Horwitz (1985) is selfs van mening dat die verantwoordelikheid om 'n land te regeer die van die staat sowel as die privaatsektor is. Maubane (in Horwitz, 1985) meld in hierdie verband dat werkgewerorganisasies 'n belangrike rol te speel het in die bereiking van 'n regverdigde samelewing. Erdman (in Douwes-Dekker, 1983) is selfs van mening dat die voortbestaan van die vryemark grootliks afhanklik is van die mate waartoe bestuur 'n bydrae lewer tot die oplossing van die land se politieke probleme. Daar is reeds aangetoon dat sommige vakbonde en politieke groeperinge in Suid-Afrika strewe na 'n sosialistiese bestel vir Suid-Afrika. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewerorganisasies hulself op die politieke terrein in Suid-Afrika te begeef ten einde te verseker dat die kapitalistiese stelsel bly voortbestaan.

Die South African Co-ordinating Committee on Labour Affairs (SACCOLA) verteenwoordig ongeveer 90% van al die werkgewers t.o.v. arbeidsake in Suid-Afrika (Bendix, 1989). Die vorming van SACCOLA kan dus gesien word as 'n poging om die verskillende werkgewerorganisasies in Suid-Afrika saam te

trek in 'n meer gekoördineerde benadering tot arbeidsake (Bendix, 1989).

Van die meer resente wyses waarop SACCOLA 'n rol gespeel het in arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika, sentreer rondom die Amendament tot die Arbeidsverhoudingewet van 1988 (Albertyn, 1989). SACCOLA het in hierdie verband 'n sleutelrol namens die werkgewers in Suid-Afrika gespeel om met die vakbonde te onderhandel rondom aspekte van die amendamente tot die wet (Albertyn, 1989). Douwes-Dekker (1983) maak die volgende aanbevelings m.b.t. werkgewerorganisasies in Suid-Afrika:

1. Werkgewerorganisasies behoort 'n formele maatskaplike beleid te ontwikkel.
2. SACCOLA behoort saam met vakbondgroeperinge riglyne te ondersoek om die Stedelike Stigting te help om die stedelike swart gemeenskappe te ontwikkel.

Horwitz (1985) beveel aan dat werkgewerorganisasies voortdurend pogings behoort aan te wend om dialoog tussen hulself en vakbondfederasies te bewerkstellig. Horwitz is verder van mening dat sodanige dialoog verder moet strek as bloot kollektiewe bedinging, maar ook maatskaplike, ekonomiese, gemeenskaps en politieke vraagstukke moet insluit. Hy is van mening dat dit kan lei tot groter stabiliteit op die gebied van arbeidsverhoudinge en dat dit 'n beter wedersydse begrip en samewerking tussen vakbonde en werkgewers in die hand kan werk.

4.4 Juridiese invloede

Die juridiese invloede op arbeidsverhoudinge word gemanifesteer deur die rol van die staat en die toepassing van arbeidswetgewing.

4.4.1 Die rol van die staat

Die staat oefen in die meeste lande 'n groot invloed op arbeidsverhoudinge uit. Die wetgewende gesag is die belangrikste wyse waarop die staat se invloed op arbeidsverhoudinge manifesteer. Suid-Afrika is in hierdie verband geen uitsondering nie. Hierdie rol van die staat is 'n onderwerp van voortdurende debat (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Die staat se rol in arbeidsverhoudinge sentreer volgens Bean (1985) rondom die volgende:

1. Tree op as 'n derde party vir die regulering van die verhoudinge tussen vakbonde en werknemers.
2. Die daarstelling van wetgewing waarbinne kollektiewe bedinging geskied.
3. Die verskaffing van dienste vir bv. arbitrasie en mediasie.
4. 'n Werkverskaffer en werkgewer.

Volgens Poole (1986) word arbeidsverhoudinge in ontwikkelende lande gekenmerk deur vakbonde wat politieke doelstellings het en voortdurende inmenging van die staat in arbeidsverhoudinge. Dat laasgenoemde waar is, volg

duidelik uit die siening van Anstey (1990) dat die inmenging van die staat in arbeidsverhoudinge veral baie hoog is in ontwikkelende lande en dat dit (staat) probeer om vakbonde te koöpteer, te beheer en selfs te onderdruk. Hierdie prentjie lyk skynbaar ook nie veel anders in ontwikkelde lande nie. Poole (1985) is byvoorbeeld van mening dat die toenemende inmenging van die staat in arbeidsverhoudinge en die ekonomie 'n universele kenmerk van die meeste westerse lande is. Volgens Beaumont (1990) het die staat in die Verenigde Koninkryk sedert die jare sestig toenemend in arbeidsverhoudinge ingemeng. Dit is volgens hom duidelik te sien in die groot aantal arbeidswette wat in die tagtiger jare daargestel of aangepas is. Volgens Miner en Miner (1985) het die staat ook in die VSA die afgelope aantal dekades toenemend met die verhoudinge tussen bestuur en werknemers ingemeng d.m.v. arbeidswetgewing. Een van die hoofredes waarom die Staat inmeng in arbeidsverhoudinge sentreer volgens Bean (1985) rondom die feit dat hulle graag wil verseker dat die ekonomiese prosesse in hul lande suksesvol funksioneer.

Die hoofrol van die staat in Suid-Afrika, soos gemanifesteer deur die Nasionale Mannekragkommissie (NMK) m.b.t. arbeidsverhoudinge, is om gesonde arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika te bevorder (van der Merwe, 1988c). Van der Merwe (1988c), die voormalige direkteur-generaal van mannekrag, meld onder andere ook dat die staat se beleid is om nie in te meng in die verhoudinge tussen

werkgewers en vakbonde nie en dat dit altyd onpartydig en objektief inligting en onsekerhede rondom wetgewing sal verskaf.

Ten spyte van die positiewe beleid van die NMK het die staat soms op 'n direkte en indirekte wyse 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge. Die politieke beleid van die regering het die implikasie dat swartes huidig uitgesluit is van politieke deelname in Suid-Afrika. Die resultaat hiervan is dat die politieke aspirasies van swartes, veral voor die ontbanning van politieke organisasies, deur vakbonde gemanifesteer was (vergelyk Hoofstuk 3), wat weer 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge het. Hierdie politieke situasie in Suid-Afrika kan ook 'n negatiewe effek op die ekonomie en sosiaal-maatskaplike toestande hê (vergelyk Hoofstuk 3). Aangesien vakbondlede direk deur swak ekonomiese en maatskaplike toestande geraak word, is dit dus logies dat vakbonde toenemend druk op bestuur in hierdie verband sal plaas.

4.4.2 Wetgewing

Die daarstelling en toepassing van arbeidswetgewing is, soos reeds genoem, die belangrikste wyse waarop die regering 'n direkte impak op arbeidsverhoudinge het. Teen hierdie agtergrond sal die effek van arbeidswetgewing op arbeidsverhoudinge vervolgens in meer detail bespreek word.

Golding (1990) is van mening dat permanente arbeidsvrede slegs moontlik is indien aanvaarbare arbeidswetgewing die lig sien. Volgens hom het arbeidswetgewing in die verlede werkgewers bevoordeel.

Net soos in Suid-Afrika het daar in Amerika gedurende die tagtigerjare verskeie veranderinge in die arbeidswetgewing plaasgevind. Ook daar het dit aanvanklik gelei tot onstabiele arbeidsverhoudinge (Allen & Keaveny, 1988).

Volgens Finnemore en van der Merwe (1987) is werkers gewoonlik verplig om die voorwaardes van werkgewing van die werkgewer te aanvaar, sodat daar dus sprake van ongelykheid i.t.v. mag tussen die werkgewers en die werknemers is. Hulle is verder van mening dat pogings van die werkers om die wanbalans te probeer verminder tot intense konflik binne arbeidsverhoudinge kan lei. Arbeidswetgewing is teen hierdie agtergrond ingestel om die verhoudinge en konflik tussen werkgewers en werknemers te reguleer (Finnemore en van der Merwe, 1987). Dit is dus ook geen wonder dat Lucas (1988) in hierdie verband opgemerk het dat arbeidsverhoudinge feitlik uitruilbaar is met die term arbeidswetgewing.

Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die hoofdoel van arbeidswetgewing is (Kahn-Freund, 1972, p.5): "... to regulate, to support, and to restrain the power of management and the power of organised labour."

Daar bestaan wette in Suid-Afrika wat aangewend word om die magsbalans tussen werkgewers en werknemers te reguleer (Finnemore en van der Merwe, 1987). Hierdie wette kan dikwels aanleiding gee tot arbeidskonflik. Die belangrikste van hierdie wette is die volgende:

Die Loonwet: Hierdie wet maak voorsiening vir minimumlone en diensvoorwaardes vir werknemers en werkgewers wat nie georganiseerd is nie, of wat uitgesluit is van die arbeidsverhoudingewet (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Die Diensvoorwaardewet: Hierdie wet maak voorsiening vir onder andere werksure, oortyd, verlof en die terminering van 'n werkskontrak (Finnemore en van der Merwe, 1987).

Die Masjienerie en Beroepsveiligheidswet: Die hoofdoel van hierdie wet is om voorsiening te maak vir die veiligheid en gesondheid van alle werknemers. Die belangrikste probleme wat met hierdie wet ervaar word en wat waarskynlik deur vakbonde aangespreek sal word is onder andere die beperkte regte van veiligheidsverteenwoordigers, die feit dat bestuur alleenreg het by die aanwysing van veiligheidsverteenwoordigers en 'n gebrekkige aantal beamptes wat moet bepaal of bestuur die wet onderskryf (Finnemore en Pallit, 1988).

Die Werkloosheidversekeringswet: Hierdie wet se basiese doel is om voorsiening te maak vir werkloos gedurende tye van werkloosheid. Talle probleme, wat nie noodwendig verband hou met die wet self nie, maar met die werkloosheid-versekeringsfonds, is onder andere dat die prosedure om voordele te trek te kompleks is en dat die tydperk waartydens voordele getrek kan word, te kort is (Best, Ferndale en van der Walt, 1991). Hierdie vraagstukke sal waarskynlik deur vakbonde opgeneem word.

Aangesien die arbeidsverhoudingewet waarskynlik die grootste invloed op arbeidsverhoudinge het, sal dit vervolgens in meer besonderhede bespreek word.

4.4.3

Die arbeidsverhoudingewet

Die arbeidsverhoudingewet kan beskou word as die hoeksteen van die arbeidsverhoudingestelsel in Suid-Afrika (Trade Union and Directory and Industrial Relations Handbook [TUD], 1987-88). Hierdie wet se hoofdoelstellings is om voorsiening te maak vir strukture en prosedures vir die uitvoering van onderhandeling en arbitrasie. Laasgenoemde speel 'n sleutelrol in die bereiking van bindende ooreenkomste en die oplossing van geskille tussen werkgewers en hul organisasies aan die een kant en werknemers en hulle vakbonde aan die anderkant (Finnemore en van der Merwe, 1987). Die wet speel dus 'n sleutelrol in die regulering van arbeidskonflik in Suid-Afrika.

Die arbeidsverhoudingewet, voorheen genoem die Versoeningswet, is in 1924 die eerste keer op die wetboeke geplaas, kort na die arbeidsonrus wat gelei het tot die groot stakings van 1922 (TUD, 1987-88).

Die arbeidsverhoudingewet is nie van toepassing op die volgende persone nie (Finnemore en van der Merwe, 1987):

- plaaswerkers;
- huisbediendes;
- werknemers van die staat en
- mense wat by 'n universiteit, skool of ander opvoedkundige inrigting werk en wat ten volle of gedeeltelik deur die staat gesubsidieer word. Daar is tans 'n ondersoek aan die gang met die oog om die AVW ook uit te brei na plaaswerkers en huisbediendes.

Die arbeidsverhoudingewet maak voorsiening vir die registrasie van werkgewerorganisasies en vakbonde asook die vorming van industriële rade. Laasgenoemde is permanente strukture wat bestaan uit gelyke verteenwoordiging van werkgewers en werknemers met die doel om bindende ooreenkomste te beding en geskille op te los (Nel en van Rooyen, 1989). Die wet maak ook voorsiening vir versoeningsrade in gevalle waar daar nie industriële rade bestaan nie. Eersgenoemde is slegs tydelike rade en word ontbind nadat 'n bepaalde geskil opgelos is of ooreenkomste bereik is (Bendix, 1989).

Die arbeidsverhoudingewet maak ook voorsiening vir 'n industriële hof. Die belangrikste funksies van laasgenoemde is o.a. die volgende (Nel en van Rooyen, 1989):

- Om al die funksies van 'n geregtelike hof uit te voer rakende geskille. Die beoordeling van beweerde oortredings, wat verwant hou met enige wet wat deur die NMK geadministreer word, moet egter na ander howe verwys word.
- Om uitsluiting te gee in appél teen 'n weiering om 'n bepaalde party tot die industriële raad toe te laat.
- Om arbitrasie i.t.v. die wet te onderneem.
- Om enige ander saak te hanteer wat verband hou met die wet.

Stakings en uitsluitings is wettig indien al die geskilbeslegtingsprosedures van die industriële- en versoeningsrade gevolg is. Eersgenoemde is egter onwettig onder die volgende omstandighede (Finnemore en van der Merwe, 1987):

- Terwyl enige ooreenkoms wat bindend gemaak is onder die wet in werking is.
- Binne een jaar na die publikasie van 'n loonbepaling.

'n Aantal amendamente is sedertdien tot die arbeidsverhoudingewet bygevoeg. Die belangrikste was die van 1956, 1979, 1981 en 1988 (TUD, 1987-88). Die amendamente van 1956, wat sedertdien teruggetrek is, was die voorsiening vir werksreservering en die verdeling van vakbonde op 'n rassegrondslag. Die amendamente van 1979 het voorsiening

gemaak vir die industriële hof, die stigting van die Nasionale Mannekrag Kommissie en die verskaffing van volle vakbondregte aan sommige swart werkers. Die amendamente van 1981 het voorsiening gemaak vir volle vakbondregte vir alle swart werkers. Die amendamente van 1988 het groot arbeidsverhouding-implikasies gehad en sal vervolgens in meer besonderhede bespreek word.

Die belangrikste amendamente wat in 1988 tot die arbeidsverhoudingewet gevoeg is, is soos volg (Bendix, 1989):

- Opvoedkundiges word uitgesluit van die wet.
- Die nywerheidshof kan nou ook oortredings beoordeel en het die reg om interdikte toe te staan. Die bepalinge van die nywerheidshof het dieselfde status as die uitsprake van die hooggeregshof.
- Voorsiening word ook gemaak om appél aan te teken na die Arbeids-Appélhof.
- Appél kan ook gevoer word tot die Appél-afdeling van die hooggeregshof.
- 'n Geskil is slegs besleg indien die onderskeie partye in skrif tot sodanige besluit kom.
- Prosedures vir die prosessering van geskille deur die nywerheidsraad is daar gestel.
- Aansoeke vir 'n versoeningsraad moet gerig word aan die inspekteur van Mannekrag.
- Aansoeke vir arbitrasie moet gerig word aan die Direkteur-Generaal en nie aan die Minister van

Mannekrag nie.

- Werknemers en werkgewers word gevrywaar teen die verbreking van enige kontrak tydens enige wettige staking of uitsluiting.

Van die belangrikste probleme wat vakbonde met die amendemente op die wet van arbeidsverhoudinge gehad het, is die volgende ("Legal notes", 1988):

- Dit maak dit makliker vir bestuur om werkers te ontslaan.
- Dit kompliseer die versoeningsprosedures.
- Dit maak dit moeiliker om 'n wettige staking uit te roep.
- Die wet maak dit makliker vir werkgewers om interdikte teen stakings te kry en om vakbonde vir skadevergoeding te dagvaar.
- As gevolg van veranderinge aan die struktuur van die nywerheidshof, sal dit gevalle meer tydrawend en duur maak.
- Die taalgebruik van die wet is onduidelik en die betekenis van baie afdelings is moeilik om te verstaan.
- Simpatie-stakings en produksieboikotte raak onwettig onder hierdie wet.

Die vakbonde het dus die nuwe arbeidsverhoudingewet as onderdrukkend gesien asook 'n poging om die hervorminge, wat deur die Wiehahn-kommissie aanbeveel en implementeer is

sedert 1979, ongedaan te maak (Albertyn, 1989). So sterk het die vakbonde oor die voorgestelde nuwe arbeidsverhoudingewet gevoel, dat daar gedurende 6, 7 en 8 Junie 1988 'n wegbly-aksie uitgeroep is. Op 14 Oktober 1989 het ook grootskaalse protesoptogte plaasgevind teen die amendamente tot die arbeidsverhoudingewet ("Unions scent victory", 1989). Die vakbonde het ge-eis dat werkgewers nie van die wet gebruik moet maak indien onderhandelinge nie slaag nie, maar om oor te gaan tot mediëring. SACCOLA, aan die anderkant, het ge-eis dat vakbonde nie by aksies rakende die wet moet oorgaan voordat onderhandelinge in hierdie verband nie afgehandel is nie ("Unions scent victory", 1989). NACTU het van erkenningsooreenkomste met bestuur gebruik gemaak om hul lede teen die beperkinge van die wet te beskerm. Die implikasie is dat NACTU bestuur vir onregverdige arbeidspraktyk kon aankla indien hulle binne die raamwerk van die wet optree, maar 'n ooreenkoms verbreek ("NACTU fights", 1988). Dit blyk ook asof die verskillende vakbondfederasies in 'n groot mate deur hul teenstand teen die arbeidsverhoudingewet tot eenheid saamgesnoer was. 'n Groter eenheid onder vakbonde kan verdere arbeidsverhoudinge-implikasies in Suid-Afrika tot gevolg hê.

Die effek van die nuwe arbeidsverhoudingewet was fenomenaal. So het die wegbly-aksies, wat deur die amendemente op die wet veroorsaak is, gelei tot verliese vir die industrie van ongeveer een biljoen rand ("Unions

scent victory", 1989).

'n Voorvereiste vir goeie arbeidswetgewing is dat dit 'n redelike mate van ondersteuning van al die onderskeie partye, wat daardeur geraak word, moet hê. Met ander woorde die wetgewing moet 'n hoë mate van neutraliteit vertoon (Brand, 1989). Brand (1989) en so ook talle vakbonde is van mening dat die nuwe arbeidsverhoudingewet hierdie neutraliteit ten gunste van werkgewers verloor het. Daar bestaan dus aanduidings dat die amendamente tot die wet op arbeidsverhoudinge die teenoorgestelde effek as arbeidvrede, waarvoor dit saamgestel is, gehad het (Roodt, 1991).

Na 'n tydperk van intense onderhandelinge het COSATU, NACTU en SACCOLA op 7 Mei 1990 'n ooreenkoms geteken m.b.t. die probleme rondom die wet en dit is voorgelê aan die regering. Die genoemde ooreenkoms is sedertdien deur die regering aanvaar (Roodt, 1991) en dit is gedurende die parlamentsitting in 1991 in wetgewing omskep (Roodt, 1991). Daar bestaan dus aanduidings dat die regering die reg van vakbonde erken in die formulering van arbeidswetgewing (Roodt, 1991).

4.5. **Die individu**

'n Onderneming bestaan uit individuele werkers. Hierdie individue speel 'n sleutelrol in die sukses van die onderneming. Dit is dus belangrik dat die bestuurder die werknemer as 'n individu verstaan. Enige werknemer sluit

by 'n onderneming aan met bepaalde verwagtinge, doelstellings en behoeftes (Gerber et al., 1987) en waardes (Dubrin, 1984). Swanepoel (1989) meld in hierdie verband dat die individue se behoeftes, waardes en doelwitte deel uit maak van die omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge.

Daar sal vervolgens kortliks gekyk word in hoe mate hierdie aspekte die onderneming kan beïnvloed en watter rol bestuur in hierdie verband kan speel.

4.5.1 Waardes

Waardes kan gedefinieer word as belangrike doelstellings en standaarde van die individu, wat hom/haar instaat stel om 'n oordeel te maak van wenslike gedrag en situasies (Oskamp, 1977).

Volgens Dubrin (1984) word 'n individu nie gebore met 'n stel waardes nie, maar leer die individu sodanige waardes aan d.m.v. observasie. Hy is verder van mening dat 'n persoon se waardes aanleiding kan gee tot die skepping van sy behoeftes. Indien die eise van die onderneming waar die individu werksaam is, bots met sy waardes, kan dit lei tot persoon-rolkonflik (Dubrin, 1984).

Volgens Godsell (1981) kan 'n werknemer se waardesisteem sy bevorderingsmoontlikhede in 'n onderneming bemoeilik indien sodanige sisteem nie in ooreenstemming is met die van die onderneming nie. Kohn (1977) is byvoorbeeld van

mening dat kinders vanuit die werkersklas, wat later in hoë posisies in ondernemings beland, probleme ervaar omdat hul waardes nie verenigbaar is met sodanige posisies nie.

Volgens Raubenheimer en Kotzé (1984) sentreer die belangrikste werkwaardes van westerlinge (die blankes in Suid-Afrika) rondom aspekte soos hardwerkendheid, gedissiplineerdheid, deeglikheid, verantwoordelikheid, 'n sin vir tyd en 'n hoë mate van individualiteit. Hulle is verder van mening dat die waardes wat swartes na die werksituasie bring dikwels die "teenpool" is van die blanke.

Die belangrikste kulturele waardes van die nie-verstedelike swartman, wat terselfdertyd ook die werkswaardes van sodanige persone verteenwoordig, is onder andere die volgende (Raubenheimer en Kotzé, p.33):

- "Om sosiaal en onder die beskutting van ander mense te kan leef;
- Om te konformeer aan die groep en nie te moet kompeteer nie;
- Om nie oor die toekoms bekommerd hoef te wees nie, maar in en saam met die groep vir die hede te sorg;
- Om nie die lewe gejaagd deur te bring met die oog op persoonlike en materiële welvaart nie".

'n Groot gedeelte van die swart bevolking in Suid-Afrika se waardes sentreer dus rondom die groep, terwyl die van die blanke rondom die individu sentreer (Raubenheimer en Kotzé, 1984). Sodanige situasie kan tot konflik in die arbeidsituasie lei indien bestuurders (wat meestal blank is) nie bewus is van die verskille wat daar wel in waardesisteme tussen die verkillende kulture bestaan nie.

Raubenheimer en Kotzé (1984) is van mening dat bestuurders die verantwoordelikheid het om te poog om die verskillende kulture in die werkplek saam te snoer tot 'n "harmoniese produktiewe geheel" (p.11). Die belangrikste wyse waarop bestuurders laasgenoemde kan bereik, is volgens die genoemde skrywers, deur te probeer om die swartman se kultuur te verstaan. Laasgenoemde kan weer daartoe lei dat die swartman se optredes in die werksituasie begryp sal word.

Bestuurders behoort ook in gedagte te hou dat waardes nie noodwendig konstant bly nie, maar voortdurend kan verander (Rogers in Conradie, 1984). Maslow (1959) is weer van mening dat waardes gebaseer is op behoeftes. Aangesien werk een manier is om basiese behoeftes te bevredig, is bestuurders dus in die unieke situasie dat hulle die waardes van hul swart werknemers kan beïnvloed en verander tot meer aanvaarbare kapitalistiese standaarde. Laasgenoemde proses is belangrik in enige onderneming in Suid-Afrika, aangesien die swartes se kultuur/waardes

dikwels nie bevordelik is vir kapitalistiese produktiwiteit nie. Laasgenoemde word bevestig deur Conradie (1984) wat van mening is dat ekonomiese ontwikkeling baie stadig plaasvind in lande waar gemeenskappe ander prioriteite (soos die swartes in Suid-Afrika) as ekonomiese ontwikkeling het.

4.5.2 Behoeftes

Huse en Bowditch (1973) is van mening dat die individu die onderneming binnekom met bepaalde behoeftes. Hulle is verder van mening dat indien die individu se behoeftes nie bevredig word nie, hy die onderneming se doelstellings ondergeskik sal stel aan sy eie. Volgens Lynas en O'Neill (1986, p.64): "It is our intention that the organization can best develop a relationship of trust... by... attempts to meet the basic needs of its workforce."

Volgens Terblanche (1983), na aanleiding van die teorie van Maslow, poog individue voortdurend om hul behoeftes deur middel van doelgerigte gedrag te bevredig. Laasgenoemde kan volgens hom verskeie vorme aanneem en kan positiewe of negatiewe gevolge hê. Indien die gevolge positief is, sal 'n nuwe stel behoeftes ontwikkel. Indien die gevolge negatief is, sal dit lei tot hernieude pogings om behoefte-bevrediging te verkry.

Terblanche (1983) maak 'n praktiese voorbeeld om bogenoemde te illustreer: 'n Werker sluit by 'n firma aan met sekere behoeftes. Al sy behoeftes word nie bevredig nie en daarom sal hy een of ander handeling onderneem in 'n poging om wel sy hoeftes te bevredig. Die werker kan byvoorbeeld besluit om hard te werk of om sy kwalifikasies te verbeter. 'n Ander moontlikheid is dat die werker aanvaar dat sy eie pogings nie suksesvol sal wees nie en dat kollektiewe handeling die gewenste resultate sal lewer. Die werker sluit dus by 'n vakbond aan in die hoop dat laasgenoemde sy behoeftes sal bevredig. Die omvang waartoe die vakbond daarin slaag om die werker se behoeftes te bevredig, moet dus by implikasie 'n effek hê op die persepsie van die werker ten opsigte van sy vakbond. Indien die vakbond suksesvol is, ontwikkel 'n nuwe stel behoeftes by die werker. Indien die resultaat negatief is, dan kan die werker besluit om sy lidmaatskap te onttrek of die vakbond kan die werker oorreed dat 'n staking noodsaaklik is.

Binne die Suid-Afrikaanse situasie, het swart werknemers bepaalde sosio-ekonomiese en politieke behoeftes. Die meerderheid swartes skryf hul huidige swak ekonomiese en maatskaplike situasie toe aan diskriminasie en apartheid van die verlede. Teen hierdie agtergrond het hulle vasgegryp aan vakbonde om hul situasie op die genoemde gebiede te verbeter. Die feit dat vakbonde relatiewe sukses oor die afgelope dekade m.b.t. die sosio-ekonomiese en politieke aspirasies van hul lede bereik het, was

waarskynlik verantwoordelik vir die relatief vinnige groei van die vakbonde gedurende die tagtigerjare.

'n Vakbond het dus sy bestaan te danke aan die feit dat mense behoeftes het en ook die besef by werkers dat hulle alleen nie instaat is om sodanige behoeftes te bevredig nie. Hulle verwag dus van die vakbond om hul behoeftes vir hulle te bevredig (Terblanche, 1983).

Daar is aangetoon hoedat die behoeftes van die individu indirek 'n effek op arbeidsverhoudinge kan hê, deur byvoorbeeld die vorming van en aansluiting by vakbonde. Bestuurders behoort dus kennis te neem dat werknemers, net soos hulself, sekere behoeftes het en diensooreenkomstig probeer om die individu instaat te stel om sy behoeftes te bevredig.

4.5.3 Verwagtinge, doelstellings en vermoëns
Kotter (1973) is van mening dat die verwagtinge van individue voortvloei uit hul behoeftes. Hy is verder van mening dat die verwagtinge van individue, in enige onderneming, sentreer rondom aspekte soos onder andere salaris, bevordering en status. Net so ook het die onderneming bepaalde verwagtinge van die individu, byvoorbeeld om produktief saam met ander werkers in 'n span te werk, om goeie en verantwoordelike besluite te maak, ens. (Gerber, et al., 1987).

Gerber et al. (1987) is van mening dat individue ook oor bepaalde doelstellings beskik wat voortvloei uit hulle verwagtinge. Hulle is verder van mening dat ondernemings ook bepaalde verwagtinge van die individu het en daar dus 'n voortdurende interaksie tussen die individu en die onderneming plaasvind om gemeenskaplike doelstellings te bereik. Die sukses van 'n onderneming sal dus grootliks bepaal word deur die omvang waartoe daar 'n integrasie bestaan tussen die doelstellings van die individu en die doelstellings van die onderneming (Gerber et al., 1987).

Die taak van die bestuurder is dus om te verseker dat die verwagtinge en doelstellings van die werknemers en die onderneming verenigbaar is. Indien daar wel botsende belange in hierdie verband sou voorkom, kan dit lei tot konflik en lae produktiwiteit.

'n Persoon se vermoëns is die sleutel tot die suksesvolle funksionering van 'n onderneming (Dubrin, 1984). Daar moet dus gepoog word om persone aan te stel wie se vermoëns toereikend is om take, waarvoor hy\sy aangestel is, effektief te verrig (Dubrin, 1984). Uit die volgende hoofstuk sal dit duidelik word hoe moeilik dit is om die om die regte persoon vir die regte pos te kies. Hierdie proses word ook nog verder gekompliseer deur die feit dat meetinstrumente van vermoëns nie heeltemal kultuurvry is nie. Laasgenoemde het weer ernstige arbeidverhouding-implikasies (kyk Hoofstuk 5).

Uit die voorafgaande blyk dit duidelik dat die individu as werknemer se basiese behoeftes en verwagtinge binne die onderneming bevredig moet word ten einde 'n meer produktiewe en winsgewende besigheid te kan bedryf.

4.6. **Slot**

In aansluiting met Hoofstuk 2, waar aangedui is dat 'n analise van die eksterne omgewing noodsaaklik is vir die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge, is hierdie hoofstuk gewy aan 'n analise van die wyse waarop vakbonde, werkgewerorganisasies, die staat d.m.v. arbeidswetgewing en die individu arbeidsverhoudinge beïnvloed. Daar is verder ook aangetoon hoedat bestuur 'n rol kan speel om die genoemde invloede te hanteer.

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

HOOFSTUK 5

ORGANISATORIESE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

5.1 Inleiding

In Hoofstuk 2 is aangetoon dat die konteks (binne en buite ondernemings) waarbinne arbeidsverhoudinge plaasvind ontleed behoort te word ten einde arbeidsverhoudinge op 'n strategiese wyse te kan bestuur. In Hoofstuk 3 is aangetoon dat die arbeidsverhoudingessisteem 'n sub-sisteem van die breër samelewing is en dat onder andere sosiaal-maatskaplike, politieke en ekonomiese aspekte arbeidsverhoudinge op 'n direkte of indirekte wyse kan beïnvloed.

Hierdie hoofstuk het ten doel, teen die agtergrond van die voorafgaande, om die konteks binne die onderneming, soos dit verband hou met arbeidsverhoudinge, te ontleed. Hierdie konteks sentreer grootliks rondom die menslike hulpbronsfunksie. 'n Deeglike analise van die menslike hulpbronsfunksie ten einde die sterk- en swakpunte van die onderneming te bepaal is van besondere belang aangesien bestuur in 'n groot mate beheer het oor die omvang waartoe dit arbeidsverhoudinge kan beïnvloed.

5.2 Personeelbestuursaspekte en -praktyke

5.2.1 Arbeidsverhoudingebeleid

Gerber et al. (1987) definieer 'n arbeidsverhoudingebeleid soos volg: "It is a declaration of the fundamental values, beliefs, standards and filosofies ... that underlie the

behaviour of the enterprise..." (p.326). Aangesien werkers en bestuur dikwels verskillende belange en behoeftes het, is een of ander geskrewe beleid noodsaaklik om kommunikasie en interaksie tussen die genoemde partye te reguleer (Gerber et al., 1987). Die arbeidsverhoudingebeleid dra by tot 'n konsekwentheid in die besluitneming van bestuur (Prinsloo, 1990; Salamon, 1987). Volgens hierdie skrywers is die gebrek aan 'n formele arbeidsverhoudingebeleid, of die feit dat dit nie toegepas word nie, grootliks die oorsaak van die toenemende arbeidsonrus in Suid-Afrika.

Volgens Prinsloo (1990) bestaan daar 'n wedersydse verband tussen die arbeidsverhoudingebeleid van 'n onderneming en die beleid vir die bestuur van menslike hulpbronne. Die beleidsrigtings kan 'n wedersydse invloed op mekaar hê, wat weer 'n effek op die arbeidsverhoudinge-klimaat binne ondernemings kan uitoefen (Prinsloo, 1990).

Bogenoemde skrywer, in ooreenstemming met Salamon (1987) sien die arbeidsverhoudingebeleid as 'n belangrike stap in die ontwikkeling van die arbeidsverhoudingestelsel binne ondernemings en ook as 'n belangrike faktor tot stabiele arbeidsverhoudinge. Laasgenoemde persepsie is ook in ooreenstemming met Gerber et al. (1987) wat die arbeidsverhoudingebeleid van ondernemings sien as 'n meganisme om konflik binne ondernemings te verminder.

Van die belangrikste aspekte wat 'n arbeidsverhoudingebeleid moet aanraak, is onder andere die volgende (Salamon, 1987):

- Die basiese beginsels van bestuur soos bv. die reg om met werknemers te kommunikeer.
- Die verhoudinge tussen bestuur en werknemers wat veral verwys na o.a. vertroue en die reg van werknemers om aan vakbonde te behoort.
- Die diensvoorwaardes op grond waarvan werknemers indiens geneem is.
- Die rol van prosedures in die oplossing van probleme.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die formulering van 'n arbeidsverhoudingebeleid 'n sleutel-faktor tot stabiele arbeidsverhoudinge is. Nie net dra dit daartoe by dat alle betrokkenes ingelig is m.b.t. die oriëntasie van die onderneming m.b.t. arbeidsverhoudinge nie, maar dit dra ook daartoe by om die gedrag van werknemers te rig. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers alles in hul vermoë te doen om te verseker dat 'n toereikende arbeidsverhoudingebeleid ontwikkel, geïmplementeer en onderhou word. Arbeidsverhoudingeopleiding is waarskynlik een van die belangrikste wyses waarop dit bereik kan word. Arbeidsverhoudingeopleiding word vervolgens in meer besonderhede bespreek word.

Arbeidsverhoudingeopleiding is noodsaaklik vir die suksesvolle implementering van die arbeidsverhoudingebeleid in enige onderneming (Gerber et al., 1987; Horwitz, 1986). Nel en Rajah (1982) bevestig hierdie siening: "Training is necessary to provide an understanding of the industrial relations system, to develop organising, negotiating and related skills and to effectively carry out the industrial relations function" (p.24). Die Nasionale Mannekrag-kommissie huldig dieselfde mening in hierdie verband (Wright, 1984a).

Volgens Horwitz (1986) is die volgende o.a. voorvereistes vir effektiewe arbeidsverhoudingeopleiding:

- Die arbeidsverhoudingebeleid moet geïntegreer word en ook verband hou met die ander strategiese beleidstukke van die organisasie.
- Bestuur moet betrokke wees en 'n verbintenis hê tot die formulering van die arbeidsverhoudingebeleid.
- 'n Onderzoek na die omvang van die behoefte vir die genoemde opleiding, moet uitgevoer word.
- 'n Verhouding van vertroue moet met die vakbonde en werknemers opgebou word om sodoende 'n arbeidsverhoudinge klimaat te skep wat verenigbaar sal wees met die arbeidsverhoudingebeleid.

Nel en Rajah (1982) sluit by Horwitz aan in die sin dat hulle ook van mening is dat arbeidsverhoudingeopleiding slegs moet plaasvind nadat 'n behoefte-analise vir sodanige opleiding gedoen is en duidelike doelstellings geïdentifiseer is wat deur sodanige opleiding bereik moet word.

Fourie, Moropodi, Backer en Innes (1990) stel 'n sewe-stap proses voor vir toereikende arbeidsverhoudingeopleiding:

Stap 1: Die formulering van 'n arbeidsverhoudingebeleid, insluitende 'n opleidingsbeleid.

Stap 2: Die bepaling van opleidingsbehoefte.

Stap 3: Die daarstelling van opleidingsdoelwitte.

Stap 4: Die samestelling van 'n opleidingsprogram.

Stap 5: Die uitvoer van die opleiding.

Stap 6: Die uitvoer van 'n opvolg na die opleiding.

Stap 7: Die evaluering van die sukses van die opleiding.

Daar bestaan verskeie benaderings tot arbeidsverhoudingeopleiding, maar die meeste val in een van die volgende kategorieë: eksterne kursusse of interne kursusse (Wright, 1984b). Die eksterne kursusse word gewoonlik aangebied deur eksterne konsultante of institute en het die volgende voordele (Wright, 1984b);

- die opleiers word gesien as neutraal;
- die opleiers is gewoonlik objektief en
- eksterne opleiers het ondervinding van ander industrieë wat hul aanbiedinge verryk.

Die voordele van die interne kursusse is dat dit meer koste-effektief is en makliker beheer kan word (Wright, 1984b). Wright (1984b) beveel egter aan dat 'n kombinasie van eksterne en interne kursusse aangewend moet word vir effektiewe arbeidsverhoudingeopleiding.

Die opleiding van vakbondverteenvoordigers is 'n aspek wat indirek 'n effek op arbeidsverhoudinge kan hê in die sin dat eersgenoemde die daaglikse arbeidsverhoudingevraagstukke binne die onderneming moet hanteer. Die opleiding van vakbondverteenvoordigers is 'n aspek wat dikwels deur bestuur as buite hulle raamwerk beskou word (O'Neill en Lynas, 1986). Opleidingsprogramme vir vakbondverteenvoordigers word derhalwe dikwels deur vakbondamptenare, sonder konsultasie met bestuur opgestel en bestuur is dikwels nie geneë om vakbondverteenvoordigers verlof te gee om sodanige kursusse by te woon nie (Ibid).

O'Neill en Lynas (1986) maak die volgende aanbevelings rakende die opleiding van vakbondverteenvoordigers:

- die opleidingsbehoefte moet gesamentlik deur bestuur en die vakbonde geëvalueer word;
- verlof behoort deur ondernemings toegestaan te word vir die opleiding van vakbondverteenvoordigers en
- ondernemings behoort hul eie opleidingsprogramme daar te stel.

O'Neill en Lynas (1986) is selfs van mening dat gesamentlike bestuur-vakbond-opleidingsprogramme 'n belangrike skakel kan wees vir die normalisering van konflikte en verskille. Die algemene ontwikkeling van werknemers behoort dus aanleiding te gee tot meer produktiewe en tevrede werknemers.

Uit die voorafgaande blyk dit dat 'n arbeidsverhoudingebeleid slegs sinvol en effektief geïmplementeer kan word indien alle betrokkenes opgelei is m.b.t. die genoemde beleid. Met ander woorde dit is eers nadat alle betrokkenes verstaan wat die beleid behels en die beleid korrek geïmplementeer word, dat dit werklik 'n sinvolle bydrae kan maak tot dit waarvoor dit in die eerste plek opgestel is.

Die positiewe impak wat toereikende arbeidsverhoudingeopleiding op arbeidsverhoudinge binne ondernemings kan hê is, teen die agtergrond van bogenoemde, duidelik en behoort redelik hoog op die agendas van bestuur te wees. Fourie et al. (1990) is selfs van mening dat arbeidsverhoudingeopleiding die hoogste prioriteit binne ondernemings behoort te kry.

5.2.3 Diskriminasie

Diskriminasie in die arbeidsmark kom voor indien werknemers wat dieselfde produktiwiteit en gehalte lewer, in dieselfde tipe werk, verskillend behandel word (Cogill, 1988). Volgens Swanepoel (1989) het dit 'n algemeen aanvaarbare

praktyk geword om mense op 'n gelyke grondslag op ondernemingsvlak te behandel. Die belangrikheid van gelyke geleenthede en behandeling volg uit die volgende (Moerdyk, 1987, p.3): "... sooner or later South Africa will be obliged, by agreement or legislation, to adopt Equal Employment Opportunity Principles of some kind."

Die beleid van die regering in Suid-Afrika is dat diskriminasie nie in die werkplek toegepas behoort te word nie (Gerber et al., 1987). Laasgenoemde skrywers is van mening dat diskriminasie soms deur ondernemings toegepas word sonder dat hulle dit selfs beseft (deur bv. slegs in sekere koerante te adverteer). Dat daar egter direkte pogings deur ondernemings in Suid-Afrika aangewend word om diskriminasie in die arbeidsituasie te bekamp, word duidelik aangetoon deur die feit dat feitlik twee derdes van die ekonomies aktiewe bevolking in Suid-Afrika deur een of ander indiensnemingskode gedek word (Lombard in Gerber et al., 1987).

Gerber et al. (1987) is van mening dat diskriminasie een van die redes is vir die groot tekorte aan geskoolde werkers in Suid-Afrika. A.g.v. werksreservering en ongelyke opvoeding het baie min anderskleurige groepe tot die geskoolde arbeidsmag toegetree.

Volgens Lombard (1986) is die werklike oorsake van arbeidsonrus in Suid-Afrika die feit dat bestuurders/toesighouers nie die drie fundamentele regte van die werknemer (vryheid van diskriminasie, regverdige behandeling en gelyke belonings) ten volle toelaat nie. Lombard (1986) is verder ook van mening dat regverdige en nie-diskriminerende praktyke noodsaaklik is indien ondernemings in Suid-Afrika oor die langtermyn suksesvol wil funksioneer.

Volgens Gerber et al. (1987) kan diskriminasie in die arbeidsituasie in Suid-Afrika op die volgende drie vlakke geëlimineer word:

1. Mikro-vlak - ondernemings

- Die ontwikkeling van spesifieke programme om die werkstatus en inkomstes van ongeskoolde en semi-geskoolde werknemers te verhoog.
- Die daarstelling van nie-diskriminerende beleidstukke en praktyke m.b.t. salarisse en bevordering.
- Die ontwikkeling van vaardigheidsopleiding in 'n poging om die onderbenutting van swartes teen te werk.

2. Makrovlak - industrieë

Gelyke geleenthede programme behoort geloods te word.

3. Nasionale vlak

- Die skepping van opleidingsgeleenthede vir alle werknemers.
- Die ondersoek na en die voorsiening van 'n strategie vir werkverskaffing in Suid-Afrika.
- Die formulering van 'n uitgebreide mannekragbeleid ten einde die vaardigheid, kennis en vermoëns van die ekonomies-aktiewe bevolking in Suid-Afrika ten volle te benut.

Mercer (1986) maak die volgende aanbevelings oor hoe ondernemings kan poog om diskriminasie in die werksplek te oorkom:

- Die deeglike ontleding van alle posbeskrywings, werwingsliteratuur en kwalifikasiestandaarde om te verseker dat dit vry is van enige vooroordeel teenoor enige bevolkingsgroep.
- Toetse behoort gevalideer te word om te verseker dat dit nie teen swartes diskrimineer nie.

Auld (1987) maak die volgende aanbevelings oor hoe diskriminasie in terme van salaris vermy kan word:

- Die implementering van 'n verdedigbare posevalueringssisteem.
- Die daarstelling van 'n geïntegreerde betalingskurwe wat verband hou met die graderingssisteem van 'n maatskappy.

- Voordele en diensvoorwaardes moet slegs verband hou met nie-diskriminerende kriteria soos byvoorbeeld gradering en nie met aspekte soos ras of geslag nie.
- Riglyne moet bestaan m.b.t. die maksimum of minimum salaris wat aan voornemende werknemers aangebied behoort te word in ooreenstemming met hul kwalifikasies en ondervinding.
- Ondernemings behoort gereeld die werklike salarisse, eerder as die salarisskale van hul werknemers, te monitor ten einde te bepaal of dit op grond van geslag en ras diskrimineer.

Moerdyk (1987) maak die volgende aanbevelings oor hoe diskriminasie by die werk vermy behoort te word:

- Alle tegnieke (toetse, ens.) moet kan toon dat dit geldig is vir alle rasse.
- Alle bevolkingsgroepe behoort dieselfde behandel te word i.t.v. salarisse, toegang tot oortyd en byvoordele.
- Stappe sal ook geneem moet word om die negatiewe effekte van diskriminasie in die verlede uit te wis. Die idee van regstellende optrede behoort dus in werking gestel te word.
- Enige rassistiese of seksistiese grappie by die werk kan as 'n onregverdigde arbeidspraktyk beskou word en bestuur moet hulself dus hiervan weerhou.
- Ondernemings moet hulle daarvan weerhou om op aansoekvorms navraag te doen oor bepaalde aspekte

rakende ras.

Huidig is diskriminasie op 'n sosiale vlak deur regering afgeskaf. Dit is dus feitlik logies dat vakbonde enige vorm van diskriminasie in die werkplek met bestuur sal opneem. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers te verseker dat hul ondernemings vry is van enige vorm van diskriminasie. Laasgenoemde vereis, vanweë die feit dat diskriminasie 'n komplekse verskynsel is, dat bestuur 'n omvattende en planmatige aksie m.b.t. die verwydering daarvan sal moet loods.

5.2.4 Regstellende optrede en Swart Bevordering
Volgens Hofmeyr (1988) is daar in Suid-Afrika baie stadig gevorder met die bevordering van swartes in bestuursposisies. Hofmeyr (1988) het in 'n studie bevind dat die belangrikste redes vir die lae bevorderingskoers van swart bestuurders in Suid-Afrika, na die mening van bestuurders, die volgende is:

- swartes het beperkte vermoëns;
- swart werknemers het 'n agterstand wat opvoeding betref;
- bestuurders is nie oortuig van die noodsaaklikheid om swart bestuurders te hê nie en
- die reaksies van kliënte en die publiek kan negatief wees.

Moshikaro (1988), is van mening dat "swart bevordering" in Suid-Afrika noodsaaklik is om toereikende geskoolde mannekrag te verskaf en ook om diskriminerende praktyke van die verlede te probeer regstel. Johnson, soos aangehaal in Moerdyk (1987) meld die volgende in hierdie verband:

You do not take a person who, for years, has been hobbled by chains... bring him up to the starting line of a race and then say, 'you are free to compete with all others', and then still justly believe that you have been completely fair. (p.7)

Volgens Moerdyk (1987) behoort alle moontlike stappe geneem te word om te verseker dat "gelykheid van resultate eerder as gelykheid van geleentheid" toegepas word solank as wat sekere agtergrondsfaktore, soos opvoeding, nog steeds ongelyk is. Die implikasie is dus dat gelyke geleentheid alleen in Suid-Afrika nie genoeg is nie en dat ondernemings meer as dit sal moet doen. Swanepoel (1989) meld in hierdie verband dat gelyke geleentheid "... 'n prominente item op die agenda van vakbondonderhandelings ... (kan) word" (p.73).

Daar bestaan dus aanduidings dat die bevordering van swartes na bestuursposisies, a.g.v. 'n verskeidenheid van redes stadiger plaasvind as wat verwag sou word ten spyte van sienings dat daar op hierdie stadium groter pogings aangewend behoort te word om swartes voor te berei en te integreer in bestuursposisies. 'n Belangrike aspek wat

bestuur in gedagte moet hou is dat deur bloot gelyke geleentehede toe te pas, nie genoeg is nie. Daar behoort meer aandag aan die swart persoon in vergelyking tot die wit persoon se ontwikkeling en opleiding spandeer te word ten einde dieselfde kwaliteit te kan verkry (Moerdyk, 1987). Teen die agtergrond van die moontlikheid dat vakbonde in die toekoms meer op die wyse, waarop gelyke geleentehede plaasvind, sal fokus, word bestuur genoop om aandag aan hierdie aspek te skenk.

5.2.5 Die bekendmaking van inligting

Bellace en Gospel (1983) is van mening dat arbeidswetgewing rakende die bekendmaking van inligting internasionaal besig is om te groei. Die International Labour Organization (ILO) is byvoorbeeld van mening dat die bekendmaking van inligting aan vakbonde vir onderhandelingsdoeleindes in die meeste westerse lande deur wetgewing afgedwing word (ILO, 1987). Verdere bevestiging hiervan word verkry uit die feit dat, volgens Pennington (1987), die daarstelling van relevante inligting rakende bepaalde aspekte vir bedinging 'n integrale deel van die arbeidsproses in ontwikkelde lande soos die VSA en die Verenigde Volke geword het.

Verskillende partye het volgens Bellace en Gospel (1983) verskillende standpunte m.b.t. die bekendmaking van inligting aan vakbonde. Regeringspartye sien dit dikwels as 'n wyse om gesonde arbeidsverhoudinge te handhaaf. Vakbonde sien dit as 'n verdere manier om hul doelstelling

te bereik. In bestuurskringe is daar twee skole: aan die een kant voel sommige dat dit bestuur van sy prerogatief, om sy eie inligting ten beste aan te wend, beroof en dat dit vertroulikheid en kompeteerbaarheid van hul ondernemings skaad. Ander bestuurders sien dit as 'n wyse van kommunikasie aan hulle werknemers asook 'n manier om groter deelname van hul werknemers te verkry.

In Suid-Afrika bestaan daar volgens Pennington (1987) 'n groot weerstand om inligting met vakbonde te deel uit vrees dat sodanige handeling bestuur se posisie in die onderhandelingsproses sal benadeel. Die volgende houding is kenmerkend van die Suid-Afrikaanse bestuurslui (Pennington, 1987, p.7): "The less the unions know the weaker they will be..."

Pennington (1987) is van mening dat die bekendmaking van inligting 'n belangrike rol kan speel in die bereiking van aanvaarbare ooreenkomste aan die een kant en die verhoging van die geloofwaardigheid van ondernemings en die winsmotief aan die anderkant. Brand en Cassim (1980) is in hierdie verband van mening dat 'n onvoorwaardelike weiering om informasie bekend te maak, aanleiding kan gee tot arbeidsonrus en kan dus, na hulle mening, selfs beskou word as 'n onregverdigde arbeidspraktyk. Rothschild, Merrifield en Edwards (in Brand en Cassim, 1980) stel die voordele van die bekendmaking van inligting, soos gemanifesteer in die VSA, soos volg:

Integral to the duty to bargain is the requirement that an employer furnish relevant information in its possession to the union. The purpose of this requirement is to enable the union to bargain intelligently, to understand and discuss issues raised by the employer's opposition to union demands, and to administer a contract" (p.252).

Ten spyte van die feit dat dit wêreldwyd die neiging is om toenemend relevante inligting met vakbonde te deel, blyk dit asof Suid-Afrikaanse werkgewers oor die algemeen so min moontlik inligting met vakbonde wil deel. As inag geneem word die talle voordele wat die deel van inligting met vakbonde vir goeie arbeidsverhoudinge inhou, is dit noodsaaklik dat werkgewers hul houding in hierdie verband sal heroorweeg.

5.2.6 Sosiale verantwoordelikheid

Sosiale verantwoordelikheid word soos volg deur Uys (1987) gedefinieer: "...commitment to be co-responsible for the quality of life within the community from which the company draws its resources and gets its support" (p.10). Dat laasgenoemde belangrik is, blyk duidelik uit die woorde van Robinson (1986): "... organizations have a social obligation to address community issues ... community issues do impact directly on the employer-employee relationship, ..."

Sosiale verantwoordelikheid deur ondernemings moet volgens Roodt (1987) voorsiening maak vir die mening van erkende swartes in Suid-Afrika (leiers wat vir die meerderheid swart persone aanvaarbaar is) en behoort ook sensitief te wees vir die politieke situasie in die land.

Fourie en Morris (1987) is van mening dat ondernemings, die volgende aspekte in gedagte moet hou by die keuse van 'n sosiale verantwoordelikeheidsprojek:

1. Aanvaarbaarheid deur die gemeenskap

Die vraag wat ondernemings hulself in hierdie verband kan afvra is of al die sektore van die gemeenskap, wat deur die projek geraak kan word, vooraf gekonsulteer is en hul sienings in ag geneem is. JOHANNESBURG

2. Aard van die projek

Die volgende aspekte rakende die intrinsieke aard van die projek behoort in ag geneem te word:

- Bereik die projek 'n groot deel van die gemeenskap waarop dit gerig is?
- Lei die projek tot 'n verandering in huidige toestande?
- Spreek die projek werklik belangrike aangeleenthede aan met beide kort en langtermyn voordele?
- Is die projek voorkomend van aard?
- Bevoordeel die projek die onderneming meer as die gemeenskap waarop dit gerig is?

- Het die projek die potensiaal om selfvoorsienend te raak?

Perlman (1987) is van mening dat ondernemings nie net gerig moet wees op die maatskaplike probleme van hul werknemers nie, maar die onderliggende oorsake van die genoemde probleme moet aanspreek. Wagenaar (1987) is in ooreenstemming hiermee in die sin dat hy voel dat die belangrikste sosiale verantwoordelikheid van ondernemings in Suid-Afrika sosiaal-polities van aard behoort te wees. In Hoofstuk 3 is reeds verwys na die delikate verwantskap tussen die politiek en sosiaal-maatskaplike probleme asook die rol van bestuur in hierdie verband.

Volgens Gerber et al. (1987) toon vakbonde 'n toenemende belangstelling in die betrokkenheid van bestuur in sosiale verantwoordelikheid. Hulle is selfs van mening dat laasgenoemde op die onderhandelingstafel tussen bestuur en vakbonde kan beland. Hulle beveel in hierdie verband aan dat werknemers en bestuur gesamentlik projekte moet aanpak en uitvoer. Nie net sal dit lei tot beter verhoudinge tussen ondernemings en vakbonde nie, maar kan dit ook positiewe arbeidsverhoudinge stimuleer (Gerber, et al., 1987).

Dit blyk uit die voorafgaande dat sosiale verantwoordelikheid van ondernemings 'n komplekse proses is wat, met omsigtigheid en met die samewerking van vakbonde gehanteer

behoort te word.

5.2.7 Vergoeding en byvoordele

Die vergoeding van werknemers is 'n bron van voortdurende konflik tussen werkgewers en werknemers (Bendix, 1989). Volgens Bendix (1989) kan selfs die wyse van die betaling van werknemers tot konflik lei. Sy beveel in hierdie verband aan dat die datum van die betaling van werknemers in ooreenstemming met laasgenoemde se behoeftes en ook op geleë tye vir werkgewers betaal moet word. Verder behoort enige verdragings in die uitbetaling van salarisse so ver moontlik vermy te word.

Dat vergoeding inderdaad konflik tussen werkgewers en werknemers kan veroorsaak, of dit kan intensifiseer, blyk duidelik uit die siening van Anstey (1987) dat die belangrikste vraagstuk van werkers sentreer rondom 'n bekostigbare loon. Hierdie siening word bevestig deur Cole (1990) wat van mening is dat die fokus van vakbonde verskuif het van die vernouing van die loongaping tussen die laer en hoër besoldigdes na die bereiking van 'n "lewensloon" vir hul lede. Levy and Associates (1986) het in hierdie verband bevind dat salarisse tussen die jare 1979 en 1986 toenemend toegeneem het as 'n faktor wat aanleiding gee tot stakings en hulle verwag dat hierdie tendens sal toeneem. Daar bestaan ook aanduidings dat vakbonde ten spyte van die toenemende werkloosheid nog steeds sal neig om hoë salaris-eise te stel (Stacey (1991).

Die belangrikheid van vergoeding moet gesien word teen die agtergrond van die Bekostigbare Loonveldtog wat sedert 1987 deur COSATU geloods is (Anstey, 1987). 'n Bekostigbare Loon is volgens Barrett (in Information Sheet, 1989) 'n loon wat nie net in die basiese behoeftes van 'n werker en sy gesin voldoen nie, maar ook sodanige persoon instaat stel om sommige van die goeie dinge in die lewe te geniet.

Volgens Auld (1987) is diskriminasie in vergoeding i.t.v. ras en geslag in Suid-Afrika nog steeds 'n algemene verskynsel. Bestuur behoort deeglik kennis te neem van haar aanbeveling oor hoe werkgewers diskriminasie in hierdie verband kan uitskakel (kyk Afdeling 5.2.2).

Gerber et al. (1987) is van mening dat, wat vergoeding betref, die volgende vrae baie relevant is m.b.t. arbeidsverhoudinge:

- of daar 'n gemeenskaplike betalingstruktuur bestaan?;
- of werknemers vergoed word in ooreenstemming met die werk wat hulle verrig?;
- of 'n werknemer se ras 'n bepalende faktor is in die salaris wat hy/sy ontvang? en
- of aspekte soos lewenskoste, produktiwiteit en minimum salarisse verband hou met die salarisse wat deur die werkgewer betaal word?


Dit is ook onteenseglik so dat byvoordele (vergoeding anders as in die vorm van 'n salaris/loon) toenemend 'n potensiële bron van konflik binne die arbeidsituasie kan wees (Gerber et al., 1987).

Volgens Rauvnsborg (1989) asook Nel (1989) is toereikende vergoeding noodsaaklik vir die bevordering van motivering en produktiwiteit. Aan die anderkant kan lone egter slegs verhoog word indien daar 'n verbetering in prestasie van werknemers plaasvind. Die implikasie is dus dat beide vakbonde en bestuur 'n "wedersydse en interafhanklike" doel behoort te hê om hoër produktiwiteit te lewer deur werknemers te motiveer om beter te presteer (Nel, 1987). Pickup (1986) is in hierdie verband van mening dat salarisverhogings nie noodwendig gepaard gaan met 'n verhoogde produktiwiteit nie en bestuurders moet poog om 'n verwantskap tussen eersgenoemde en laasgenoemde te verkry deur onder andere hul werknemers op te voed in die beginsels van produktiwiteit en deur onderhandelings oor loonverhogings gepaard te laat gaan met onderhandelings oor verhoogde produktiwiteit.

In die lig van die voorafgaande, behoort werkgewers dus alles in hul vermoë te doen om te verseker dat hul werknemers toereikend vergoed word vir toereikende insette. Laasgenoemde kan nie net 'n stabiliserende effek op arbeidsverhoudinge hê nie, maar kan, soos reeds aangetoon, ook tot 'n groter winsgewendheid van ondernemings lei.

5.2.8 **Personeelkeuring**

Volgens Bendix (1989) word die verhoudinge tussen werkgewers en werknemers aan die gang gesit sodra potensiële werknemers deur die personeeldepartement van 'n onderneming gewerf word. Deur die onderhoud, verkry die potensiële werknemer sy eerste indrukke van die onderneming (Bendix, 1989). Laasgenoemde skrywer is ook van mening dat meer as net toepaslike ondervinding en kwalifikasies oorweeg moet word by die seleksie van nuwe werknemers. Sy is van mening dat die vermoë van die potensiële werknemer, om by bestaande werknemers sowel as by die bepaalde pos waarvoor hy/sy gewerf is, in te skakel van besondere belang is.



Die keuring van nuwe werknemers moet so objektief moontlik geskied ten einde konflik in die werksituasie te vermy (Gerber et al., 1987). Verder behoort die induksie van nuwe werknemers volgens Gerber et al. (1987) gebruik word om te verseker dat die nuwe werknemer op hoogte is van die onderneming se arbeidsverhoudingebeleid en diensvoorwaardes. Laasgenoemde kan bydra tot beter verhoudinge tussen bestuur en werknemers (Gerber et al., 1987).

Die keuring van nuwe werknemers word vooraf gegaan deur werwing. Indien ondernemings in hul werwingsveldtogte bepaalde aspekte van die onderneming propageer en dit nie in die praktyk nakom nie, kan dit lei tot ontevredenheid en geskille wat weer aanleiding kan gee tot arbeids-

verhoudingprobleme (Swanepoel, 1989).

Teen hierdie agtergrond behoort ondernemings 'n formele werwingsbeleid te hê wat duidelik, onder andere, die volgende omvat en waarop daar met vakbonde ooreengekom is (Gerber et al., 1987):

- of bevordering van binne of buite die onderneming geskied;
- of die familieledede van bestaande werknemers aangestel word;
- of persone ouer as 65 aangestel word en
- of deelydse werknemers aangestel word.

Daar behoort ook in gedagte gehou te word dat dit as vorm van diskriminasie gesien kan word indien 'n onderneming nie in die koerante, wat gewoonlik deur swart persone gelees word, poste adverteer nie.

Uit die voorafgaande blyk dit dat 'n effektiewe seleksie- en werwingsprogram in 'n groot mate kan bydra tot werknemertevredenheid en ook goeie arbeidsverhoudinge. Bestuur behoort dus ten alle tye te verseker dat die programme die hoeveelheid aandag verkry wat dit verdien.

5.2.9 Sielkundige toetsing

Toetse word dikwels deur ondernemings aangewend om applikante op 'n meer objektiewe wyse te evalueer (Gerber et al., 1987). Laasgenoemde kan slegs bereik word indien

die toetse onder andere die volgende kenmerke bevat (Armstrong, 1984):

- Dit moet 'n sensitiewe instrument wees wat goed tussen mense kan onderskei.
- Dit moet gestandaardiseer wees op 'n verteenwoordigende monster van die populasie waarvoor dit bedoel is.
- Dit moet betroubaar wees sodat dit altyd dieselfde aspek meet.
- Dit moet geldig wees sodat dit die aspek meet waarvoor dit opgestel is.

Die belangrikheid daarvan dat ondernemings verseker dat die toetse wat gebruik word betroubaar en geldig is, kan nie oorbeklemtoon word nie. Volgens van der Berg (1989) kan ontoereikende getuienis in hierdie verband as 'n onregverdigde arbeidspraktyk beskou word. Taylor en Radford (1986) is van mening dat vakbonde in Suid-Afrika waarskynlik in die toekoms daarop sal aandring dat werkgewers moet bewys dat toetse nie teen hul lede of potensiële lede diskrimineer nie. Dat laasgenoemde wel binnekort kan plaasvind, kan gesien word in die feit dat Suid-Afrikaanse navorsingsbevindinge toon dat psigometriesse toetse teen verskillende rasse diskrimineer (Taylor, 1987) Dit kan dus nie as 'n regverdigde maatstaf dien om nuwe werknemers te selekteer nie.

Teen bogenoemde agtergrond kan die bestaan van 'n goedbeplande en -gefundeerde werwing-, seleksie- en induksieprogram in 'n onderneming nie oorbeklemtoon word nie. Laasgenoemde kan daartoe lei dat potensiële konflik tussen werknemers en werkgewers reeds by die intreefase tot ondernemings van die werknemers geminimaliseer word.

5.2.10 **Indiensnemingskodes**

Verskeie indiensnemingskodes het reeds binne talle ondernemings in Suid-Afrika die lig gesien (Gerber et al., 1987). Volgens laasgenoemde skrywers kan die genoemde kodes gesien word as buite-wetlike bydrae van ondernemings tot arbeidsverhoudinge en is dit gerig op die ekonomiese en maatskaplike ontwikkeling van die bevolking as 'n geheel. Die doel van die kodes is ook in 'n groot mate om diskriminasie sover moontlik in die werksituasie uit te skakel (Gerber et al., 1987).

Volgens Miles (1989) bestaan daar drie punte van kritiek teen indiensnemingskodes:

- Die kodes is nie in oorleg met diegene, op wie dit gerig is, opgestel nie.
- Swak riglyne t.o.v implementering lei tot 'n gebrek aan 'n verbintenis in hierdie verband.
- Die feit dat werkgewers nie noodwendig verplig word om die kodes te implementeer nie, lei daartoe dat dit nie deur alle werkgewers toegepas word nie.

Miles (1989) is van mening dat indiensnemingskodes meer as net algemene aspekte behoort aan te spreek en ook te fokus op onder andere die volgende: opvoeding, behuising, diskriminasie en veiligheid.

Whisson (1988) is van mening dat die verskillende indiensnemingskodes in Suid-Afrika die swart vakbonde 'n groter bedingingsmag verskaf. Hierdie argument baseer hy op die feit dat die kodes voorsiening maak vir die opleiding en ontwikkeling van swartes tot in geskoolde posisies. Hy redeneer dat vakbonde, wat uit 'n groot aantal geskoolde swartes bestaan, in 'n beter posisie is om druk op werkgewers te plaas. Daar kan ook aanvaar word dat vakbonde dit met bestuur sal opneem indien hulle nie in ooreenstemming met hul neergelegde kodes optree nie.

Hofmeyr (1988) maak die volgende aanbevelings oor hoe indiensnemingskodes doelgerig geïmplementeer kan word:

- Doelstellings moet geformuleer word sodat die kode mettertyd 'n werksdokument word.
- Die verbintenis van al die bestuurslede moet verkry word.
- Die kode moet voortdurend hersien word soos omstandighede verander.
- Die kode moet van bo tot onder in die onderneming gekommunikeer word.
- Die onderneming se vordering met die implementering van die kode, moet voortdurend gemonitor te word.

- Die verbintenis van die hoof uitvoerende beampte moet verkry en behou word.

Daar bestaan dus aanduidings dat indiensnemingskodes meer kwaad as goed kan doen indien dit nie korrek toegepas word nie. Indien dit egter goed beplan en sinvol implementeer word, kan dit 'n bydrae lewer tot goeie werknemer-verhoudinge.

5.2.11 Prestasiebeoordeling

Katz en van Greunen (1989) asook Gellerman (1966) sien prestasiebeoordeling as die sleutel tot die ontwikkeling van werknemers se potensiaal. Prestasiebeoordeling is dus volgens die genoemde outeurs gerig op die verbetering van die werksprestasie van werknemers. Bendix (1989) sien prestasiebeoordeling as 'n kommunikasieproses wat daarop gerig is om gedrag by die werknemer te kweek wat beide die werknemer en die onderneming tot voordeel sal wees en wat sal lei tot beter arbeidverhoudinge. Prestasiebeoordeling word soos volg deur Schuler (1981) gedefinieer: "... a formal structured system of measuring and evaluating an employee's job-related behaviours and outcomes..." (p.221).

Behalwe die mate waartoe prestasiebeoordeling kan aantoon of 'n werknemer suksesvol sy take verrig, het prestasiebeoordeling ook o.a. die volgende voordele (Gerber et al., 1987):

- Dit kan help in die bepaling van watter werknemers salarisaanpassings moet kry.
- Dit kan meehelp om toepaslike handeling te onderneem om die werknemer se prestasie te verbeter.
- Dit kan aanduidings verskaf van die areas waarbinne die werknemer behoort te ontwikkel.
- Dit kan 'n sleutelrol speel by die bepaling van bevorderings, oorplasinge ens.

Indien beide bestuur en werknemers bewus is van laasgenoemde se tekortkominge en die wyse waarop dit verbeter kan word, lei dit nie net tot 'n beter vertrouensverhouding nie, maar ook tot 'n algemene verbetering in arbeidsvrede. Die implikasie is dus dat werknemers waarskynlik sal voel dat bestuur in hulle belangstel en wil ontwikkel. Hulle sal dus meer lojiaal wees en produktiwiteit kan ook verbeter.

Dat prestasiebeoordeling egter, indien dit nie reg toegepas word nie tot arbeidskonflik kan lei, blyk duidelik uit die volgende (Swanepoel, 1989, p. 104): "Indien hoofde nie hul ondergeskiktes op 'n regverdige, openlike, eerlike en konsekwente wyse beoordeel op hul werksprestasies nie, mag ernstige arbeidsontevredenheid volg." Die voorafgaande word bevestig deur Smith, Barnard en Steyn (1988). Die implikasie is dus dat prestasiebeoordelingsstelsels aan die psigometriese vereistes van geldigheid en betroubaarheid moet voldoen. Indien werkgewers nie toesien dat die

genoemde aspekte rakende prestasiebeoordelings effektief en verantwoordbaar is nie, kan hulle ver wag dat vakbonde optrede in hierdie verband sal onderneem. Teen hierdie agtergrond behoort ondernemings dus te verseker dat die tipe stelsel wat hulle toepas sonder leemtes is.

5.2.12 Posevaluering

Posevaluering is 'n geformaliseerde sisteem vir die bepaling van die relatiewe waarde van poste binne 'n onderneming (Gerber et al., 1987). Volgens Gerber et al. (1987) gaan posevaluering deur twee fases (die gradering van poste en die toekenning van 'n betaalstruktuur aan die graderings). Buigbaarheid en onderhandeling met vakbonde kan net plaasvind m.b.t. die tweede fase. Laasgenoemde vind dan ook inderdaad plaas (vergelyk Afdeling 5.2.5). In laasgenoemde afdeling is reeds na die invloed van vergoeding, wat nou saamhang met posevaluering, op arbeidsverhoudinge verwys. Volgens die International Labour Office, soos na verwys in MacDonald (1990) dra pos-evaluering tot arbeidvrede by deurdat ontevredenheid onder werknemers oor verskille in kompensasie geminimaliseer word.

Cole (1990) is van mening dat posevaluering al hoe meer onder die soeklig deur vakbonde geplaas word, aangesien dit na sy mening swak geïmplementeer of gemanipuleer word deur bestuur. Hy is van mening dat vakbonde in die toekoms meer betrokke sal raak by die ontwikkeling en implementering van die posevalueringstelsels van ondernemings. Die

belangrikste redes waarom vakbonde toenemend op posevaluering in die toekoms sal fokus, is onder andere die volgende (MacDonald, 1990):

- Vakbonde beseft dat indien hulle die loongaping wil verklein, sal hulle kennis moet opdoen van die basis waarop werkgewers salarisse bepaal.
- Ten spyte van tegnologiese en ander veranderinge, bestaan daar aanduidings dat baie ondernemings se posbeskrywings jare laas hersien is.
- Omdat werknemers toenemend bewus raak van hul ondernemings se graderingsstelsels, bring dit dikwels vraagtekens rondom die geldigheid van die verskillende posevaleringsstelsels.

5.2.13

Bevordering

Bevordering is die proses waardeur 'n werknemer in 'n pos van 'n hoër rang geplaas word. Dit is 'n area waar vakbonde 'n aktiewe rol kan speel in die belang van hul lede (Gerber et al., 1987). Laasgenoemde skrywers meld die volgende voorbeelde oor hoe vakbonde 'n rol in hierdie verband kan speel:

- Vakbonde kan moontlik aandrang op senioriteit as maatstaf vir bevordering.
- Vakbonde kan moontlik aandrang dat werknemers van binne die onderneming bevorder word, eerder as om nuwe mense aan te stel.
- Vakbonde kan selfs die bevordering van individuele werknemers as 'n dispuut laat verklaar.

Teen die agtergrond hiervan, behoort bestuur ten alle tye objektiewe riglyne in konsultasie met vakbonde daar te stel oor die bevorderingsbeleid van die onderneming.

5.2.14 Afdankings

Afdankings vind plaas wanneer werknemers, a.g.v. faktore buite hulle beheer (bv. daling in verkope, tekorte aan materiaal, ens.), deur werkgewers afbetaal word (Gerber et al., 1987). Volgens Kruger (1987) is afdankings een van die belangrikste oorsake van arbeidsonrus in Suid-Afrika.

Vakbonde sal o.a. die volgende m.b.t. afdankings met bestuur ophaal (Gerber et al., 1987): die beperking van oortyd, opleiding, verminderde werksure en oorplasings. Vakbonde sal ook met bestuur onderhandel oor die wyse waarop afdankings sal plaasvind (sien ook afdankingsprosedures in Afdeling 4.4.3) en die seleksie van die persone wat afgedank moet word. Teen hierdie agtergrond behoort werkgewers 'n duidelik geformuleerde beleid en prosedures t.o.v. afdankings te hê (Kruger, 1987). Meer detail i.v.m. laasgenoemde volg in Afdeling 5.4.3.

5.2.15 Deelnemende werkerskemas

Volgens Bean (1985) asook Bradley, Etrin en Taylor (1990) is die deelname van werknemers aan die besluitnemingsprosesse van ondernemings 'n proses wat toenemend plaasvind in die meeste Westerse lande. Hierdie toename in deelnemende skemas hou volgens Lemmer (1986), verband met

die toenemende demokratisering wat wêreldwyd besig is om plaas te vind. Hy (Lemmer, 1986) stel dit soos volg: "Namate die politieke demokrasie dwarsdeur die wêreld gegroei het, het daar diepgaande behoeftes ontwikkel by werkende mense dat hulle ook groter sê behoort te hê in die aspekte wat hul werk raak..." (p.14).

Ten spyte van die voorafgaande, bestaan daar getuienis dat deelnemende skemas nie altyd effektief is nie. Volgens Wall en Lischeron (in Bean, 1985) het verteenwoordigers van werknemers op die ondernemingsrade in Noorweë, België en Holland byvoorbeeld weinig effek gehad op die besluite wat uiteindelik gemaak is.

Die proses van kollektiewe bedinging plaas die klem op die konflik van belange wat daar bestaan in die arbeidsverwantskap, terwyl deelnemende werkerskemas die klem plaas op samewerking tussen bestuur en werknemers (Bendix, 1989). Werknemer-deelname behels ook volgens bogenoemde outeur die betrokkenheid van werknemers op alle vlakke van hul werkslewe.

Daar kan onderskei word tussen direkte en indirekte werknemerdeelname (Nel en van Rooyen, 1989). Direkte deelname sluit in (a) die voorsiening van alle inligting relevant tot 'n pos, (b) konsultasie rakende veranderinge wat die werknemer direk sal raak en (c) 'n persoonlike betrokkenheid van die werknemer in die besluitnemings-

prosesse. Indirekte werknemerdeelname vind plaas deur die verteenwoordiging van werknemers d.m.v. ander werknemers op bv. bestuursrade en werkkomitees (Nel en van Rooyen, 1989).

Daar bestaan verskeie wyses van deelname. Nel en van Rooyen (1989) maak onder andere van die volgende vorme melding:

- (a) Deelname deur suggestie: Dit is 'n direkte vorm van deelname waar die werknemer suggesties kan maak oor hoe werk verrig kan word.
- (b) Deelname deur konsultasie: Hierdie is 'n prosedure waardeur die werknemers d.m.v. hul verteenwoordigers insette lewer in die besluitnemingsprosesse van 'n onderneming.
- (c) Deelname deur mede-bepaling: Die werknemers en bestuur is gesamentlik verantwoordelik vir die maak van besluite.

Giliomee (1990) noem die volgende vorme van deelname nl.

- (a) Taakgeoriënteerde deelname wat dui op die betrekking van die werknemers t.o.v. die wyse waarop hul poste georganiseer is en die posinhoude van poste.
- (b) Maggeoriënteerde deelname dui op die betrekking van die werknemers in die maak van strategiese bestuursbesluite.

Volgens Bendix (1989) het bestuur en vakbonde dikwels verskillende redes waarom hulle deelnemende skemas ondersteun. Bestuur sien dit as 'n wyse om samewerking en verbintenis van hul werknemers te verkry, terwyl die vakbonde dit sien as 'n manier om hul invloed en beheer verder in die werkplek uit te brei. Beide partye kan volgens Bendix (1989) egter ook teen deelnemende skemas gekant wees om verskillende redes. Vakbonde kan probleme ondervind om hul rol i.t.v. die bevragekening van bestuursbesluite en die van medebesluitnemer te vereenselwig. Aan die anderkant kan bestuur gekant wees teen deelname omdat dit moontlik besluite kan vertraag.

Die positiewe gevolge van deelname vir die werknemer is onder andere die volgende (Nel en van Rooyen, 1989): toenemende werknemermag binne die onderneming, beter opwaartse kommunikasie, geleentheid om aan die besluitnemingsprosesse deel te neem en 'n samewerkende verhouding tussen bestuur en werknemers. Die positiewe gevolge vir werkgewers is onder andere die volgende: verhoogde moreel en motivering onder werknemers, 'n stabilisering van werknemer-werkgewer verhoudinge en groter produktiwiteit.

Die British Institute of Management (in Bendix, 1989) beveel aan dat 'n ooreenkoms tussen bestuur en vakbonde aangegaan behoort te word oor werknemerdeelname, en verskaf onder andere die volgende riglyne wat in sodanige

ooreenkoms vervat moet wees:

- die doelstellings en beginsels wat die werkersdeelname onderlê;
- die struktuur en grondwet van al die deelnemende partye;
- die vertroulikheid van inligting;
- die metode van seleksie van werknemerverteenwoordigers;
- die opleiding van bestuurders en werknemerverteenwoordigers in deelnemende praktyke en
- die fasiliteite tot die werknemerverteenwoordigers beskikbaar is.

Aandeeskemas, wat streng gesproke ook as 'n vorm van deelname beskou kan word, is volgens Giliomee (1990) een manier om rykdom te verdeel. Dit word volgens Maller (1987) egter deur vakbonde verwerp omdat laasgenoemde van mening is dat die werkers huidig 'n bekostigbare loon meer nodig het. Eers as in hierdie behoefte voorsien is, kan aan sodanige skemas deelgeneem word. Volgens Boshoff en Bendix, soos na verwys in Giliomee (1990) is deelnemingsskemas, waar die werknemers aandele in die onderneming waarby hulle werk gegee word, veral aan die toeneem in die VSA en Brittanje.

Ten spyte van die probleme en nadele verbonde aan deelnemingsskemas, blyk dit tog asof dit 'n stabiliserende eerder as 'n destabiliserende effek op arbeidsverhoudinge

kan hê. Teen hierdie agtergrond behoort bestuur daarna te strewe om 'n stelsel daar te stel wat aanvaarbaar is vir alle betrokke partye.

5.2.16 Kommunikasie

Die belangrikheid van kommunikasie binne ondernemings word soos volg deur Thayer (in Puth, 1989), saamgevat: "Like all living systems, organizations establish and maintain themselves through communication with their environment and amongst their parts" (p.4). Giliomee (1990) is van mening dat effektiewe kommunikasie tussen bestuur en werknemers noodsaaklik is vir effektiewe deelname en betrokkenheid van werknemers m.b.t. hul werkslewe. Puth (1989) meld in hierdie verband dat kommunikasie nie as 'n deel van die bestuursproses gesien moet word nie, maar dat bestuur niks anders is as kommunikasie nie. Puth (1989) is verder van mening dat kulturele verskille 'n beduidende effek het op kommunikasie en dus ook op die onderneming. Teen hierdie agtergrond beveel hy aan dat interkulturele opleiding binne ondernemings moet plaasvind.

Verhoudinge tussen werknemers en werkgewers kan slegs effektief gereguleer word indien effektiewe kommunikasie tussen die genoemde partye bestaan (Bendix, 1989; Hill en Acher, 1990). Gellerman (1966) is in hierdie verband van mening dat foutiewe en oneffektiewe kommunikasie een van die redes is vir swak verhoudinge tussen werknemers en bestuur. Teen hierdie agtergrond beveel hy aan dat bestuur

moet poog om effektiewe opwaartse sowel as afwaartse kommunikasiestrukture binne hul ondernemings te vestig. Nel en van Rooyen (1989) meld ook in hierdie verband dat effektiewe kommunikasie 'n belangrike stap tot die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge is.

Bendix (1989) is van mening dat probleme m.b.t. arbeidsverhoudinge dikwels ontstaan omdat kommunikasie d.m.v. tussengangers (bv. vakbondverteenwoordigers) plaasvind. Die ideale situasie is natuurlik direkte kommunikasie, maar laasgenoemde is nie altyd prakties nie. Moolman (1989) is in hierdie verband van mening dat swak kommunikasie tot stakings kan lei en behoort dus teen hierdie agtergrond prioriteit te verkry binne ondernemings.

Die International Labour Organization is van mening dat die werkers gekonsulter moet word in die daarstelling van kommunikasiestrukture en maak onder andere die aanbevelings oor hoe 'n effektiewe kommunikasiebeleid daar moet uitsien (Bendix, 1989):

- Konsultasie moet plaasvind tussen bestuur en werknemers indien besluite, wat laasgenoemde gaan raak, geneem moet word.
- Die metode van kommunikasie moet onder geen omstandighede die vryheid van assosiasie van die werknemers misken nie. Die implikasie is dat vakbonde as kommunikasiekanaal nie verwerp moet word indien daar alternatiewe kommunikasiekanale bestaan nie.

- Pogings moet aangewend word om alle betrokkenes op te lei in die gebruik van kommunikasie-metodes.
- Werknemerverteenwoordigers moet die geleentheid gegee word om effektief inligting aan alle belanghebbenes te verskaf.
- 'n Kommunikasiesisteen moet ontwerp word om effektiewe twee-rigting kommunikasie tussen bestuur en werknemerverteenwoordigers moontlik te maak.

Schmetz (1986) maak die volgende aanbevelings rakende effektiewe kommunikasie in ondernemings:

- Alle informasie wat aan werknemers deurgegee word, moet feitelik, waar en verduidelikend wees.
- Geskrewe kommunikasie moet so ver moontlik opgevolg word met verbale kommunikasie om te verseker dat eersgenoemde begryp word.

5.2.17 Bestuurstyl

Kemp (1986) is van mening dat die besondere styl van 'n bestuurder nie belangrik is nie, maar eerder die mate waarin hy\sy sodanige styl effektief aanwend. Die genoemde skrywer is verder ook van mening dat die interaksievaardighede van die bestuurder meer belangrik is as sy bestuurstyl.

Die bestuurstyl van Suid-Afrikaanse bestuurders is oor die algemeen outoritêr en direktief (Boshoff, 1987). Teen die agtergrond van die veranderende situasie (politie,

ekonomies, maatskaplik, ens.) in Suid-Afrika identifiseer Boshoff (1987) onder andere die vereistes t.o.v. bestuurstyle van die bestuurder vir die negentigerjare:

1. Bestuurders sal aanpasbaar moet wees m.b.t. hul bestuurstyl, in die sin dat dit voorsiening moet maak vir voortdurende veranderende situasies.
2. Bestuurders sal pro-aktief eerder as reaktief op situasies moet reageer.
3. Konflikhantering eerder as konflikvermyding moet deur bestuurders aangeleer word.

Prinsloo, Slabbert en Lemmer (1990) is ook van mening dat leierskap 'n beduidende invloed op arbeidsverhoudinge kan hê en identifiseer die volgende kenmerke van 'n goeie leier versus 'n swak leier:

1. Die goeie leier inspireer sy werknemers, terwyl die swak leier sy werknemers dryf.
2. Die goeie leier verrig werk en ontwikkel sy werknemers, terwyl die nie-leier werk ten koste van die werknemer verrig.
3. Die goeie leier wys die werknemer hoe om sy werk te doen, terwyl die nie-leier vrees by sy werknemers veroorsaak d.m.v. dwang en dreigemente.
4. Die goeie leier aanvaar verpligtinge, terwyl die swak leier dit aan ander persone opdra.
5. Die goeie leier aanvaar verantwoordelikheid vir verliese in produksie, terwyl die nie-leier die blaam op ander sal plaas.

Teen die agtergrond van die besondere klem wat daar op die deelname van die werknemers in die bestuursproses geplaas word, word die deelnemende bestuurstyl vervolgens verder toegelig.

Die twee belangrikste grondslae van deelnemende bestuur is volgens Hays (1988) deelname van werknemers by besluitneming en dirigering in die uitvoer van take. Volgens hom bestaan daar, afhangende van veranderende omstandighede, verskillende variasies van die genoemde grondslae en dit gee aanleiding tot vier verskillende bestuurstyle:

1. Die dirigerende demokraat

- Die bestuurder laat sy ondergeskiktes deelname toe by besluitneming, maar beheer die uitvoering daarvan streng.
- Hierdie styl word vereis waar die taak ingewikkeld is en tegnies korrek moet wees, ongeag die tydsfaktor.
- Dit is veral suksesvol in klein organisasies.

2. Die dirigerende outokraat

- Die bestuurder neem self die besluite en oefen streng beheer oor die uitvoering daarvan uit.
- Die benadering word vereis by spoedeisende opdragte.
- Dit is moeilik toepasbaar in groot organisasies.

3. Toegeeflike demokraat

- Sodanige bestuurder laat sy ondergeskiktes 'n hoë mate van deelname toe en oefen min of geen beheer uit t.o.v. hul aksies.
- Goed gekwalifiseerde personeel word benodig.

4. Toegeeflike outokraat

- So 'n bestuurder neem self besluite, maar oefen min beheer uit oor die uitvoering van die taak.
- Die benadering is doeltreffend by eenvoudige take en wanneer 'n besluit vinnig geneem moet word.

Van der Bergh (1987) is van mening dat 'n deelnemende bestuurstyl onder andere die volgende kenmerke moet hê.

1. Voortdurende pogings om gedeelde waardes, goeie verhoudinge en 'n bevredigende fisiese omgewing daar te stel ten einde die identifisering met die onderneming te verhoog.
2. Die fokus word op probleemareas geplaas wat weer in kleiner komponente verdeel en deur kleiner groepe of individue gehanteer word.
3. Ruimte word gelaat vir die werknemers om die bestaande praktyke van die onderneming te bevraagteken.
4. Die deelnemende bestuurstyl bevorder persoonlike verbintenis en kreatiwiteit deur die werknemers.
5. Die belangrikheid van die bydrae van die individu word deur 'n deelnemende bestuurstyl erken.

Volgens Swanepoel (1989) het die dominante bestuurstyl van ondernemings 'n effek op die kwaliteit van arbeidsverhoudinge. Teen hierdie agtergrond behoort bestuur aandag te skenk aan die tipe bestuurstyl wat binne hul ondernemings geld.

5.2.18 Besluitneming

Hampton (1986) is van mening dat die begrippe besluitneming en probleemoplossing uitruilbaar is aangesien eersgenoemde die direkte resultaat is van die bewustheid dat 'n probleem bestaan. Hampton (1986) is verder van mening dat die proses van besluitneming deur die volgende fases gaan: definisie van die probleem, die versameling van feite rakende die probleem, die formulering van alternatiewe, die opweging van die alternatiewe en die neem van die besluite.

Daar word vandag al hoe meer klem geplaas op die deelname van werknemers by die besluite binne ondernemings (sien Afdeling 5.2.13). Byham (1987) is in hierdie verband byvoorbeeld van mening dat besluitneming nie meer gereserveer is vir topbestuur nie, maar dat dit 'n proses is wat oor die algemeen gedentraliseer het tot die laagste vlak van ondernemings. Teen hierdie agtergrond kan die aanname gemaak word dat 'n groter mate van betrokkenheid van werknemers, by besluite wat hulle raak, aanleiding kan gee tot 'n hoër mate van gemotiveerdheid en dus produksie, en moontlik ook 'n groter mate van arbeidstabyliteit. Anderson (1990) is in hierdie verband

byvoorbeeld van mening dat produktiwiteit in die VSA slegs verbeter kan word indien werknemers groter deelname verkry in besluitnemingsprosesse.

5.3 Ooreenkomste

Sedert die vroeë tagtigerjare het die neiging al hoe meer onder werkgewers ontstaan om swart vakbonde te erken ongeag of hulle geregistreerd was al dan nie (Finnemore en van der Merwe, 1987). Hierdie nuwe verwantskap tussen vakbonde en werkgewers vind hoofsaaklik plaas d.m.v. erkennings- en prosedurele-ooreenkomste (Finnemore en van der Merwe, 1987).

5.3.1 Erkenningsooreenkomste

Die erkenning van vakbonde is 'n aspek wat wêreldwyd dikwels tot arbeidsonrus bydra (ILO, 1987). Die probleem verbonde aan erkenningsooreenkomste word in 'n groot mate volgens die ILO (1987) deur lande soos die VSA en Kanada aangepreek d.m.v. wetgewing, terwyl die Europese owerhede hulself egter hiervan probeer weerhou.

Die erkenningsooreenkoms is 'n dokument waardeur werkgewers vakbonde erken as verteenwoordigend van die werknemers en dus ook hulself bereid verklaar om met die vakbonde oor aspekte, wat die werknemers raak, te onderhandel (Bendix, 1989).

Erkenningsooreenkomste omvat gewoonlik die volgende (Nel en van Rooyen, 1989):

- 'n voorwoord wat die intensie van beide partye uiteensit;
- 'n definisie van alle terme wat gebruik word in die dokument;
- die bekendmaking van wie die partye in die ooreenkoms is;
- die kategorieë van werknemers op wie die ooreenkoms van toepassing is;
- stipulasies oor waar en hoe die partye oor vraagstukke sal onderhandel;
- die wyse waarop dispute opgelos sal word.
- stipulasies rakende vakbondverteewoordigers, hul funksies, regte en pligte;
- prosedures vir afdankings;
- dissipline- en grieweprosedures;
- stipulasies rakende gesondheid, veiligheid en opleiding;
- stipulasies rakende vergaderings en vakbondsubskripsies, asook
- die status van en amendamente tot die ooreenkoms.

Erkenningsooreenkomste is soms 'n aspek wat ernstige arbeidsverhoudinge-implikasies kan hê. Teen hierdie agtergrond word aanbeveel dat werkgewers so ver moontlik moet poog om vakbonde te erken (Bendix, 1989).

Die prosedure ooreenkomste wat soms na verwys word as organisatoriese prosedures word vervolgens bespreek.

5.4. **Organisatoriese prosedures**

Effektiewe prosedures is nie net noodsaaklik vir toereikende kommunikasie nie, maar ook om te voorkom dat arbeidsonrus plaasvind of eskaleer (Bendix, 1989; Finnemore en van der Merwe, 1987). Bendix is ook van mening dat prosedures die gelyke en regverdigte behandeling van alle werknemers verseker en ook oorhaastige handeling en reaksies van bestuur voorkom.

5.4.1 **Die grieweprosedure**

'n Grief kan gedefinieer word as die voorkoms van 'n situasie of 'n toestand wat die individu regverdig om 'n grief te lig (Nel en van Rooyen, 1989). Laasgenoemde skrywers is ook van mening dat 'n grief 'n waargenome of 'n werklike verbreking van die terme van 'n werkskontrak verteenwoordig.

Die waarde van 'n grieweprosedure is volgens Bendix (1989) die volgende:

- Dit skep die geleentheid vir opwaartse kommunikasie deur die werknemers.
- Dit verseker dat klagtes effektief deur bestuur hanteer kan word.
- Dit skep 'n bewustheid van die probleme van die werknemers.

- Dit voorkom dat dispute plaasvind.
- Dit beklemtoon bestuur se besorgdheid oor die welstand van hul werknemers.

Bendix (1989) meld die volgende riglyne oor hoe die grieweprosedure effektief toegepas kan word:

- Die werknemer moet die geleentheid gegee word om enige grief onder die aandag van bestuur te bring.
- Sodanige werknemer moet verteenwoordiging toegestaan word indien hy\sy dit so verkies.
- Tydsbeperkinge behoort gestel te word vir elke fase van die prosedure.
- Die grief moet nie as opgelos beskou word alvorens die werknemer nie ten volle tevrede is nie.
- Die werknemer behoort die reg te hê om 'n dispuut te verklaar indien die grief nie opgelos word nie.
- Griewe moet so ver moontlik deur lynbestuur gehanteer word.

Bendix (1989) is van mening dat die grieweprosedure slegs effektief kan wees indien almal daarvan kennis dra. Opleiding in hierdie verband is dus noodsaaklik. Verder behoort werknemers ook verseker te word dat dit nie teen hulle gehou sal word indien hulle 'n grief aanmeld nie.

5.4.2 Die dissiplinêre kode en prosedure

Dissipline by die werkplek is noodsaaklik ten einde orde en effektiwiteit te verseker (Anstey en Furnivall, 1983a).

Teen hierdie agtergrond maak werkgewers van dissiplineprosedures en kodes gebruik.

5.4.2.1 Dissiplinêre kodes

Piron (in Anstey en Furnivall, 1983b) definieer 'n dissiplinêre kode as 'n instrument wat die redes aandui waarom 'n werknemer gedissiplineer of afgedank kan word. Bogenoemde skrywers is van mening dat die kodes gesien moet word as regverdig, dit duidelik moet wees en ook as 'n praktiese gids vir lynbestuur moet kan dien. Nel en van Rooyen (1989) is van mening dat die dissiplinêre kode die onderneming instaat stel om op 'n uniforme wyse dissiplinêre aksie teen hul werknemers te neem.

Nel en van Rooyen (1989) is ook van mening dat die genoemde kode op die volgende beginsels gebaseer behoort te word:

- Die reg van bestuur om dissiplinêre stappe te neem teen enige werknemer wat optree op 'n wyse wat nie bevorderlik is vir die belange van die onderneming nie.
- Die erkenning van die reg van die werknemer om appél aan te teken teen enige dissiplinêre optrede deur bestuur.

Anstey en Furnivall (1983) gee die volgende riglyne rakende die opstel van die dissiplinêre kode:

- Alle oortredings moet by die kode ingesluit word.

- Alle oortredings moet in volgorde van waargenome ernstigheid gerangskik word.
- Oortredings behoort gegroepeer te word i.t.v. ernstigheidsgraad of ander gemeenskaplikhede.
- Toereikende straf behoort aan oortredings toegeskryf te word i.t.v. die ernstigheidsgraad, of die aantal kere wat 'n oortreding begaan is binne 'n bepaalde periode.
- Die duur van die straf vir 'n oortreding moet bepaal word.
- Wie watter vorm van straf kan uitdeel, moet bepaal word.

5.4.2.2 **Dissiplinêre prosedures**

'n Dissiplinêre prosedure dui op die formele proses waardeur die werkgewer teen die werknemer kan optree indien laasgenoemde betrokke raak by aksies wat moontlik 'n verbreking van sy diensvoorwaardes mag wees (Bendix, 1989). Volgens Bendix (1989) verseker 'n dissiplinêre prosedure dat alle werknemers regverdig en op dieselfde wyse behandel word.

Bendix (1989) meld die volgende riglyne vir 'n dissiplinêre prosedure:

- Dit moet omvattend wees en dus alle moontlike oortredings en die dissiplinêre maatreëls in hierdie verband omvat.

- Die prosedure moet duidelik en toeganklik wees vir alle werknemers.
- Die prosedure moet konformeer aan die beginsels van regverdigheid. Met ander woorde, die dissiplinêre stappe vir bepaalde oortredings moet regverdigbaar wees.

In die lig van bogenoemde, is dit dus duidelik dat afwyking van die dissiplinêre kodes en prosedures ernstige arbeidsverhoudinge-implikasies kan hê. Daar behoort dus te alle tye verseker te word dat hierdie kodes en prosedures in die fynste besonderhede toegepas word.

5.4.3 **Ontslagprosedures**

Voor die daarstelling van erkenningsooreenkomste het werkgewers na willekeur werknemers afgedank en dit het dikwels gelei tot dispute (Bendix, 1989; Finnemore en van der Merwe, 1987). Die ontslagprosedure omvat volgens Finnemore en van der Merwe (1987) gewoonlik die volgende:

1. Vermyding: Die werkgewer moet so ver moontlik poog om afdankings te vermy deur byvoorbeeld oortyd te staak.
2. Kennisgewing aan vakbonde: Die werkgewer moet vakbonde inlig van hul intensie om werknemers af te dank.
3. Konsultasie: Die werkgewer moet die werknemers wat afgedank gaan word, betyds van sodanige besluit verwittig.

4. Kriteria: Die werkgewers en vakbondverteenvoordigers moet ooreenkom m.b.t. die kriteria wat gebruik sal word vir die identifisering van diegene wat afgedank sal word.
5. Uittreeloon: Die vakbond en die werkgewers behoort ooreen te kom rakende 'n uittreeloon.
6. Herindiensneming-waarborg: Voorsiening moet gemaak word vir die herindiensneming van die afgedankte werknemers indien werksomstandighede verbeter.

Indien die werkgewer nalaat om die eerste vier van bogenoemde voorsienings na te kom, kan dit as 'n onregverdigde arbeidspraktyk beskou word (Finnemore en van der Merwe, 1987).



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

5.4.4 Veiligheids- en gesondheidprosedures/ ooreenkomste

Finnemore (1987), Gerber et al. (1987), Nel (1987) asook Swanepoel (1989) is dit almal eens dat veiligheid en gesondheid belangrike aspekte is wat kan bydra tot arbeidskonflik indien bestuur dit nie effektief aanspreek en met vakbonde in hierdie verband onderhandel nie.

'n Veiligheid- en gesondheidprosedure sal o.a. die volgende omvat (Bendix, 1989):

- Die seleksie en aanwys van gesondheid en veiligheidsverteenvoordigers.

- Die funksies en regte van sodanige verteenwoordigers.
- Die daarstelling van gesondheid en veiligheidskomitees.
- Die reg van vakbonde om 'n dispuut te verklaar indien gesondheid en veiligheid bedreig word.
- Die aanwysing van onafhanklike persone om aantygings rakende veiligheid en gesondheid te verifieer.
- Toestemming deur werkgewers om vakbonde toe te laat om hul eie deskundiges op hul persele toe te laat om gesondheid en veiligheidsaspekte te ondersoek.

Die ontwikkeling en toepassing van organisatoriese prosedures en ooreenkomste kan in die lig van die voorafgaande as 'n belangrike wyse beskou word waarop gepoog kan word om konsekwente en voorspelbare gedrag by individue te kweek en om sodoende stabiele arbeidsverhoudinge te verseker (Finnemore en van der Merwe, 1987). Bestuur behoort dus toe te sien dat hul prosedures ten alle tye objektief is en konsekwent toegepas word.

5.5 Slot

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat organisatoriese faktore inderdaad 'n belangrike (indien nie die belangrikste) invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen. Die organisatoriese omgewing is grootliks binne die beheer van bestuur en hulle kan dus poog om die negatiewe effek daarvan op arbeidsverhoudinge in 'n groot mate te minimaliseer.

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSMETODOLOGIE

6.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word aandag gegee aan die wyse waarop die navorsingsgegewens bekom is en die tegnieke wat in hierdie verband gebruik is. Verder word die statistiese tegnieke, wat in hierdie studie gebruik is, bespreek.

6.2 Meetinstrument

Daar is van 'n semi-gestruktureerde vraelys (uiteengesit in Bylae A) gebruik gemaak om die doelwitte van hierdie studie te bereik. Die responsskaal was soos volg: 0 = geen effek, -2 = uiters negatiewe effek, -1 = negatiewe effek, +1 = positiewe effek en +2 = uiters positiewe effek.

6.3 Loodsondersoek

Nadat die vraelys opgestel is, is dit persoonlik deur die navorser op 20 respondente in 'n bepaalde organisasie toegepas. Hierdie respondente het bestaan uit persone uit verskillende inkomstegroepe, senioriteit en kwalifikasies.

Die respondente het geen ernstige probleme met die vraelys ervaar nie. Daar was egter aanduidings dat dié respondente meestal nie die oop vrae beantwoord nie, of antwoorde gee wat nie altyd sin maak nie. Na deeglike oorweging is egter

besluit om die oop vrae te behou aangesien waardevolle inligting tog wel hieruit verkry kon word.

6.4 Ondersoekgroep

Die teikengroep van hierdie studie was persone werksaam versillende sektore in die menslike hulpbronnefunksie. Pogings is aangewend om persone uit 'n verskeidenheid van industrieë te betrek en wel op die volgende wyse:

- Persone in 'n verskeidenheid sektore is geïdentifiseer en versoek om die name en telefoonnommers van hul kollegas in hul bepaalde industrie te verskaf. Op hierdie wyse is 'n redelike aantal kontakpersone in vyf sektore (mynbou, motorbedryf, yster en staal, kleinhandel en die petro-chemies) op 'n landswye basis geïdentifiseer.

- Hierdie kontakpersone (meestal die personeel/ arbeidsverhoudingebestuurders) is versoek om vraelyste te versprei aan hul ondergeskiktes en weer terug te stuur aan die navorser. Die voordeel van hierdie tegniek bo 'n blote posvraelys, was dat die ondergeskiktes half verplig was om die vraelys te voltooi aangesien hul bestuurders hul versoek het om dit te voltooi.

- Vraelyste is ook by die Universiteit van Suid-Afrika se Bestuurskool en die Personeelbestuursdepartement van die Universiteit van Pretoria aan deeltydse

studente uitgedeel. Hulle is versoek om die vraelyste aan die navorser te pos.

- Ten einde die persone aan te moedig om die vraelyste te voltooi, is hulle verseker dat hulle 'n volledige verslag van die bevindinge van die ondersoek sal kry.
- Die kontakpersone is telefonies herinner dat die vraelyste benodig word, nadat ongeveer 'n maand verloop het en geen vraelyste terugontvang is nie.

Uit die voorafgaande mag dit dalk voorkom asof die seleksie van die respondente moontlik sydig kan wees. Die rede waarom die respondente geselekteer is op die wyse soos hierbo uiteengesit, hou verband met praktiese oorwegings. Hierdie tipe navorsing word gekenmerk deur 'n lae responskoers. Deur die tegnieke wat gebruik is vir die insameling van die data is die responskoers waarskynlik heelwat verhoog.

6.5 Realisering van steekproef

Sewe honderd en vyftig vraelyste is uitgestuur na die kontakpersone om te versprei binne hul ondernemings en twee honderd en vyftig is versprei by die twee genoemde universiteite.

Wat die universiteite betref, is 50 vraelyste terugontvang wat beteken dat 'n responskoers van 20% behaal is. Wat die vraelyste betref wat aan kontakpersone gestuur is, is 'n responskoers van 38,6% (298 vraelyste) behaal. Die responskoers was tiperend laag soos verwag kan word van hierdie soort navorsing.

Aangesien hierdie vraelyste versprei was oor vyf sektore, was die aantal wat terug ontvang is, beskou as voldoende vir die analises wat beoog was. Die vraelyste was nie deurgaans volledig voltooi nie, sodat die totale in die volgende tabelle nie altyd dieselfde sal wees nie.

6.6

Kenmerke van die steekproef

Uit Tabel 6.1 blyk dit dat ongeveer 'n kwart van die respondente werksaam was in onderskeidelik die mynbousektor (26,2%), die yster- en staalsektor (22,1%) en die motorbedryf (23%). Met die uitsondering van die ander twee sektore was daar dus 'n relatief gelyke verpreiding van response tussen die verskillende sektore.

Uit Tabel 6.2 is duidelik dat feitlik 'n driekwart (72,9%) van die respondente oor 'n graad of hoër kwalifikasie beskik. Die afleiding is dus dat die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het, hoogs opgelei is.

Tabel 6.1

ONDERSOEKGROEP VOLGENS EKONOMIESE SEKTOR

	%	N
Mynbou	26.2	91
Petro-chemies	13.8	48
Kleinhandel	14.9	52
Yster en Staal	22.1	77
Motorbedryf	23.0	80
Totaal	100.0	348

Meer as die helfte (51.4%) en ongeveer 'n derde (32.0%) van die respondente was werksaam in 'n "algemenis" hoedanigheid en in arbeidsverhoudinge onderskeidelik (kyk Tabel 6.3). Dit is dus duidelik dat hierdie persone oor genoegsame praktykervaring beskik het om insette tot hierdie studie te kon gee.

Tabel 6.2

ONDERSOEKGROEP VOLGENS KWALIFIKASIE

	%	N
Standerd 10 en laer	7.7	26
Standerd 10 + Dip	19.4	66
B-graad	34.1	116
Hons-graad	32.7	111
M en D-grade	6.1	21
Totaal	100.0	340

Tabel 6.3

ONDERSOEKGROEP VOLGENS SPESIALITEITSGEBIED

	%	N
Personeelbestuur	51.4	161
Arbeidsverhoudinge	32.0	100
Opleiding	16.6	52
Totaal	100.0	313

Uit Tabel 6.4 blyk dit dat bykans die helfte van die respondente (45.9%) deel was van middelbestuur, terwyl meer as 'n kwart (28.1) nie-toesighoudend was.

Tabel 6.4

ONDERSOEKGROEP VOLGENS SENIORITEIT

	%	N
Senior bestuur	13.6	46
Middelbestuur	45.9	155
Toesighoudend	12.4	42
Nie-toesighoudend	28.1	95
Totaal	100.0	338

Min of meer 'n derde van die respondente was onderskeidelik in die ouderdomsgroepe 30 jaar en jonger, 31 jaar tot 40 jaar en 40 jaar en ouer (kyk Tabel 6.5). 'n Redelik goeie verspreiding i.t.v. ouderdomsgroep is dus met hierdie studie verkry.

Tabel 6.5

ONDERSOEKGROEP VOLGENS OUDERDOM

	%	N
30 jaar en jonger	38.0	130
31 - 40 jaar	30.1	103
41 jaar en ouer	31.9	109
Totaal	100.0	342

In die geheel gesien, blyk die respondente goed verspreid te wees in terme van ouderdom, spesialiteitsgebied, kwalifikasies en ekonomiese sektor. Tendense wat d.m.v. hierdie studie geïdentifiseer was kan dus in 'n redelike mate veralgemeen word na die tipe persone en industrieë wat deelgeneem het aan die studie.

6.7 Statistiese ontleding

'n Volledige analise van die data en die wyse waarop die statistiese tegnieke aangewend is, word in Hoofstuk 7 aangebied. Daar word dus vervolgens slegs gefokus op die tipe statistiese tegnieke wat gebruik is en die redes waarom dit geselekteer is.

Vyf verskillende statistiese tegnieke is gebruik vir die analise van die data. Die data van al die respondente is eerstens onderwerp aan 'n itemontleding ten einde die insluiting van irrelevante items te voorkom, deurdat skattings van die betroubaarheid en geldigheid van items

gemaak word (Knud en Le Roux, 1983). In hierdie verband is gebruik gemaak van 'n iteratiewe prosedure wat deur die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing ontwikkel is. Hierdie prosedure staan bekend as die NP 50 en itereer in terme van Gulliksen (1950) se indeks van betroubaarheid en staak sodra die betroubaarheid 'n maksimum bereik. Kuder-Richardson formules 14 en 20 word na elke iterasie bereken.

Ten einde die struktuur van die nuut-gekonstrueerde skaal te bepaal, is van 'n eerste-orde sowel as 'n tweede-orde faktorontleding gebruik gemaak. Die getal faktore is bepaal aan die hand van Kaiser (1970) se kriterium, waarvolgens die getal faktore wat gepostuleer word, gelyk is aan die aantal eigenwaardes of latente wortels groter as een in die ongereduseerde korrelasiematriks. Die uiteindelijke aantal faktore is aangewend in die iteratiewe hoofkomponent-analise. Aangesien 'n toleransie van 0.0001 dui op 'n stabiele oplossing, is die iteratiewe prosedure volgehou totdat die kommunaliteite konvergeer op eersgenoemde toleransievlak.

Die Hottelling T^2 was die derde statistiese prosedure wat aangewend is in die ontleding van die data. Deur middel van hierdie tegniek, is bepaal of daar beduidende verskille tussen die vektore van die gemiddeldes van die verskillende sektore wat deelgeneem het aan die studie, bestaan.

Deur middel van t-toetse is bepaal tussen watter faktore die beduidende verskille gesetel is wat die faktor-ontledings betref. Die t-toetse is ook aangewend om te bepaal of daar beduidende verskille tussen die verskillende sektore bestaan t.o.v. elke veranderlike wat deur die vraelys gemeet word.

'n Sleutelstatistiek wat deurgaans gebruik is vir die analise van die data, is geweegde gemiddeldes en frekwensies. Deur middel van die geweegde gemiddeldes is die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge bepaal en deur middel van die frekwensies is die wyse waarop die verskillende veranderlikes arbeidsverhoudinge beïnvloed, en hoe dit deur bestuur hanteer moet word, gefokus. Die tellings wat verkry is op elke veranderlike, is getransformeer na 'n skaal van -1 tot +1, waar:

- 1 tot -.61 = uiters negatief
- .21 tot -.60 = negatief
- .20 tot .20 = geen effek
- .21 tot .60 = positief
- .61 tot 1 = uiters positief

HOOFSTUK 7

RESULTATE EN BESPREKING

7.1 Inleiding

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate van die studie aan te bied en te interpreteer. Eerstens word die resultate van die itemontleding van die vraelys aangebied. Tweedens word die faktorontledings bespreek. In die derde afdeling word die resultate van die Hottelling T^2 -analises en die t-toetse, wat daarop volg, behandel. In die vierde afdeling word die resultate in terme van geweegde gemiddeldes, frekwensies en t-toetse bespreek. In die vyfde afdeling word gepoog om die data te prioritiseer en om strategieë aan te bied vir die bestuur van arbeidsverhoudinge. Laastens word samevattende opmerkings en afleidings gemaak.

7.2 Die resultate van die itemontleding

Deur middel van 'n itemontleding, is iterasies gedoen op grond van die indekse van betroubaarheid van die items. Items met indekse van betroubaarheid van minder as 0,08 is eerste verwerp. Die kriterium vir die aanvaarding van die items is daarna stapsgewys verhoog met inkremente van 0,02 totdat die betroubaarheid van die skaal 'n maksimum bereik het. Iterasies is gestaak sodra die betroubaarheid begin daal het. Kuder-Richardson formules 14 en 20 is op elke stadium van die iterasie bereken.

Die itemontleding is gedoen op die data van 314 respondente en 65 veranderlikes. Die items word in Tabel 7.1 beskryf. Alhoewel die moontlikheid bestaan het om die itemontleding op 69 items te doen, is hierdie opsie nie uitgeoefen nie aangesien daar vooraf vier items geïdentifiseer is waarop die respondente nie baie volledig geantwoord het nie (baie blanko's). Die gemiddelde toetstelling van die 65 items was 203,834 met 'n standaardafwyking van 20,625. Die gemiddelde indeks van betroubaarheid was 0,317 en die gemiddelde item-totaalkorrelasie was 0,335. Die betroubaarheid van die skaal was 0,874 volgens beide Kuder Richardson formules. Hierdie betroubaarhede kan vir die doeleindes van hierdie navorsing as aanvaarbaar beskou word. In Tabel 7.2 word 'n opsomming van die standaardafwykings en gemiddeldes van die itemstatistieke aangebied.

Al 65 items is behou vir die verwerking van die data van die steekproef ($n=314$) ondanks die feit dat die betroubaarheid van die vraelys effens verhoog het na die eliminasië van items 13, 21, 25 en 51. Die betroubaarheid was 0,882 volgens Kuder Richardson formule 20 en 0,883 volgens Kuder-Richardson formule 14. Aangesien hierdie items (13, 21, 25 en 51) egter belangrik is m.b.t. die probleem wat ondersoek word, is besluit om dit te behou.

TABEL 7.1
BESKRYWING VAN ITEMS

ITEMNR.	BESKRYWING	ITEMNR.	BESKRYWING
1	Internasionale druk	35	"Black Advancement"
2	Ekonomiese groei	36	Bekendmaking: inligting
3	Tegnologiese ontwik.	37	Sosiale verantwoordelikheid
4	Inflasie	38	Vergoeding
5	Deregulering	39	Prestasiebeoordeling
6	Privatisering	40	Werkgewer gedragskodes
7	Verstedeliking	41	Bevordering
8	Bevolkingsgroei	42	Seleksie/keuring
9	Behuising	43	Sielkundige toetsing
10	Vervoer	44	Afdankings
11	Opvoeding	45	Bestuurstyl
12	Kultuur	46	Deelnemende skemas
13	Vigs	47	Opleiding
14	Werkloosheid	48	Kommunikasie
15	ANC	49	Gelyke geleentede
16	SAKP	50	Pensioen
17	PAC	51	Afwesigheid
18	INKATHA	52	Mannekragbeplanning
19	NP	53	Induksie
20	DP	54	Voorsorgfondse
21	KP	55	Bestuursopvolgingsbeplanning
22	Regse groepe	56	Veranderingsbestuur
23	Raad van Afgevaardigdes	57	Grieweprosedures
24	Raad van Verteenwoordigers	58	Gesondheidsprosedures
25	AZAPO	59	Veiligheidsprosedures
26	Behoeftes van werknemers	60	Dissiplineprosedures
27	Verwagtinge van werknemers	61	Afdankingsprosedures
28	Waardes	62	Ooreenkomste
29	Vlak van geskooldheid	63	Nywerheidshof
30	Staat	64	Versoeningsrade
31	Gewysigde Arbeidsverh. wet	65	Veiligheidsrade
32	Werkgewer organisasies		
33	Arbeidsverhoudingebeleid		
34	Arbeidsverhoudinge opleid		

TABEL 7.2
GEMIDDELDDES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN DIE ITEMS

Gemiddeld	203,834
Standaardafwyking	20,625
Kuder-Richardson formule 20	0,874
Kuder-Richardson Formule 14	0,874

7.3 Die resultate van die faktorontleding

'n Faktorontleding van die eerste- en tweede-orde is uitgevoer ten einde die struktuur van die skaal te bepaal. 'n Hoof-faktorontleding is op al 65 items uitgevoer. Die getal faktore is deur middel van Kaiser (1970) se kriterium bepaal op grond waarvan die getal faktore gelyk is aan die getal eigenwaardes groter as een in die ongereduseerde interkorrelasiematriks. Vergelyk Bylae B vir 'n voorstelling van die genoemde matriks en Tabel 7.3 vir die eigenwaardes van die interkorrelasiematriks.

Aangesien 19 eigenwaardes geïdentifiseer is, kon 19 faktore gepostuleer en onttrek word. Die 19 faktore is daarna geroteer deur middel van die Varimax-prosedure.

'n Iteratiewe hooffaktoranalise is vervolgens uitgevoer waartydens die aanvangskommunaliteite gekwadreerde meervoudige korrelasies was. Die iteratiewe proses is voortgesit totdat die kommunaliteite konvergeer het. 'n Toleransiewaarde van 0,0001 is gebruik.

Die ongeroteerde faktormatriks word aangebied in Bylae C. Deur middel van die Varimax-prosedure is die matriks geroteer. Die geroteerde faktormatriks word in Bylae D aangebied.

TABEL 7.3
EIGENWAARDES VAN DIE ONGEREDUSEERDE INTERKORRELASIEMATRIKS

Faktore	Eigenwaardes	Faktore	Eigenwaardes
1	9,5628	36	0,5430
2	5,5583	37	0,5209
3	3,0745	38	0,5065
4	2,7440	39	0,4683
5	2,3435	40	0,4552
6	2,1123	41	0,4378
7	1,9210	42	0,4177
8	1,8652	43	0,4038
9	1,7381	44	0,3896
10	1,5659	45	0,3765
11	1,5311	46	0,3690
12	1,4097	47	0,3379
13	1,3575	48	0,3099
14	1,3167	49	0,2978
15	1,2302	50	0,2966
16	1,1838	51	0,2761
17	1,1354	52	0,2639
18	1,0653	53	0,2415
19	1,0536	54	0,2245
20	0,9882	55	0,2202
21	0,9652	56	0,2073
22	0,9354	57	0,1946
23	0,9311	58	0,1810
24	0,8781	59	0,1726
25	0,8376	60	0,1637
26	0,8126	61	0,1553
27	0,7619	62	0,1370
28	0,7532	63	0,1264
29	0,7254	64	0,1145
30	0,7084	65	0,0367
31	0,6433		
32	0,6414		
33	0,6171		
34	0,6010		
35	0,5852		

Die statisties beduidende ladings op elke faktor word vervolgens gelys.

Faktor 1

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Opleiding	0,800
Gelyke geleenthede	0,677
Kommunikasie	0,667
Sosiale verantwoordelikheid	0,644
Arbeidsverhoudinge opleiding	0,605
Induksie	0,582
Voorsieningsfondse	0,567
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,550
Mannekragbeplanning	0,496
Deelnemende skemas	0,455
Pensioen	0,419
Bekendmaking van inligting	0,363
Vergoeding	0,308
Bestuurstyl	0,298

Hierdie faktor kan beskou word as beskrywend van personeelbestuurspraktyke.

Faktor 2

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

SAKP	0,847
PAC	0,843
ANC	0,740
AZAPO	0,516

Hierdie faktor kan gedefinieer word as die linkse politieke groeperinge in Suid-Afrika.

Faktor 3

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Seleksie/keuring	0,790
Sielkundige toetsing	0,568
Prestasiebeoordeling	0,552
Bevordering	0,529
Gedragkodes	0,369
Afdankings	0,273

Hierdie faktor kan beskryf word as personeel-evalueringspraktyke. Gedragkodes sowel as afdankings pas waarskynlik nie heeltemal so goed in by hierdie faktor nie. Die beladings van hierdie veranderlikes is egter in elk geval redelik laag.

Faktor 4

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Die Raad van verteenwoordigers	0,932
Die Raad van Afgevaardigdes	0,922

Hierdie faktor kan gedefinieer word as anderskleurige partye binne die drie-kamer parlement.

Faktor 5

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Bevolkingsgroei	0,710
Werkloosheid	0,550
Inflasie	0,506
Verstedeliking	0,407

Hierdie faktor kan gedefinieer word as sosio-ekonomiese indikatore.

Faktor 6

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Versoeningsrade	0.577
Nywerheidshof	0.564
Veiligheidsrade	0.433
Die staat	0.373
Ooreenkomste	0.296

Hierdie faktor kan gedefineer word as strukture/instellings/ooreenkomste wat 'n effek op arbeidsverhoudinge uitoefen.

Faktor 7

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

NP	0,792
DP	0,569
Inkatha	0,491
Arbeidsverhoudingewet	0,267

Hierdie faktor kan gedefineer word as die gematigde partye in Suid-Afrika. Die arbeidsverhoudingewet het 'n redelike lae belading en pas nie heeltemal hierby in nie.

Faktor 8

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Gesondheidsprosedures	0,799
Veiligheidsprosedures	0,739

Hierdie faktor kan beskryf word as gesondheid en veiligheidsprosedures.

Faktor 9

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Dissipline prosedures	0,725
Afdankingsprosedures	0,627
Griewe prosedures	0,389

Hierdie faktor kan gedefinieer word as dissipline/afdankings en griewe prosedures.

Faktor 10

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Behuising	0,812
Vervoer	0,625
Opvoeding	0,425

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Hierdie faktor kan gedefinieer word as sosiaal-maatskaplike probleme.

Faktor 11

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Behoeftes	0,762
Verwagtinge	0,596

Hierdie faktor kan gedefinieer word as behoefte en verwagtinge van werknemers.

Faktor 12

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Deregulering	0,607
Privatisering	0,606
Tegnologiese ontwikkeling	0,428
Ekonomiese groei	0,345

Hierdie faktor kan gedefinieer word as ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge.

Faktor 13

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Die KP	0,747
Regse groeperinge en partye	0,659

Hierdie faktor kan gedefinieer word as die regse politieke groeperinge in Suid-Afrika

Faktor 14

Hierdie faktor word vergestalt deur kultuur en sy belading was 0,768.

Faktor 15

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Waardes	0,585
Geskooldheid	0,512
Internasionale druk	0,320

Hierdie faktor kan gedefinieer word as waardes en geskooltheid. Internasionale druk het 'n relatief lae belading en pas nie heeltemal by hierdie faktor in nie.

Faktor 16

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Vigs	-0,329
Veranderingsbestuur	0,466

Hierdie faktor kan gedefinieer word as vigs en veranderingsbestuur. Die negatiewe korrelasie van vigs dui dus duidelik op die omvang van die negatiewe effek daarvan op arbeidsverhoudinge en noop dus die aandag van bestuur.



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Faktor 17

Hierdie faktor bestaan uit slegs arbeidsverhoudingebeleid as die enigste veranderlike en het 'n belading van 0,483.

Faktor 18

Hierdie faktor word vergestalt deur "Black Advancement" as veranderlike en sy belading was 0,523.

Faktor 19

Afwesigheid was die enigste veranderlike wat 'n hoë belading op hierdie faktor gegenereer het (0,573).

Ten einde te bepaal of die geïdentifiseerde faktore afsonderlike konstrunkte is, al dan nie, is 'n tweede-orde faktorontleding uitgevoer. Negentien (19) subtellings is gevorm deur die tellings van die veranderlikes, ten opsigte van elke faktor, by mekaar te tel.

Kaiser (1970) se kriterium is gebruik vir die bepaling van die aantal faktore op tweede-orde vlak. Daar was 6 eigenwaardes groter as een en gevolglik is 6 faktore gepostuleer en onttrek. Kyk Tabel 7.4 vir 'n voorstelling van die ongereduseerde korrelasiematriks en Tabel 7.5 vir die eigenwaardes van hierdie matriks.

'n Iteratiewe hooffaktoranalise is uitgevoer en hierdie iteratiewe prosedure is volgehou totdat die kommunaliteite konvergeer het. 'n Toleransiewaarde van 0,0001 is gebruik. Die ongeroteerde faktormatriks word weergegee in Tabel 7.6. Die ses faktore is daarna geroteer deur middel van die Varimax-prosedure ten einde 'n eenvoudige struktuur te verkry en word voorgestel in Tabel 7.7.

Al ses die faktore was goed gedefinieer met redelike hoë ladinge (hoër as 0.30). Die negentien eerste-orde-faktore verteenwoordig dus 6 afsonderlike konstrunkte. Die aantal individuele veranderlikes in elke faktor was 24, 25, 6 en 6 onderskeidelik vir faktore 1, 2, 3 en 4. Aangesien die variansie, wat deur faktor 5 en 6 verklaar word, relatief laag was en dit slegs uit onderskeidelik een en twee

veranderlikes bestaan het, is besluit om dit nie in ag te neem by verdere analyses nie.

TABEL 7.4

TWEEDE-ORDE INTERKORRELASIAMATRIKS

FAKTOR	FAKTOR				
	1	2	3	4	5
1	1,000				
2	-0,153	1,000			
3	0,596	-0,141	1,000		
4	0,130	0,080	0,071	1,000	
5	-0,132	0,309	-0,003	0,104	1,000
6	0,473	0,071	0,352	0,078	0,085
7	0,264	0,045	0,202	0,367	0,098
8	0,388	0,096	0,196	0,067	0,036
9	0,339	0,083	0,359	-0,051	0,089
10	0,122	0,127	0,137	0,106	0,358
11	0,054	0,287	0,120	0,097	0,385
12	0,183	0,036	0,173	0,201	0,145
13	-0,122	0,102	0,007	-0,049	0,157
14	0,063	0,222	0,138	0,073	0,292
15	-0,035	0,260	0,085	0,056	0,136
16	0,063	-0,075	0,104	0,079	0,125
17	0,364	-0,071	0,225	0,147	0,042
18	0,281	0,241	0,218	0,259	0,072
19	-0,254	0,123	-0,113	0,039	0,228

TABEL 7.4 (VERVOLG)

FAKTOR	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
6	1,000				
7	0,368	1,000			
8	0,298	0,126	1,000		
9	0,325	0,136	0,392	1,000	
10	0,275	0,191	0,083	-0,021	1,000
11	0,203	0,156	0,165	0,140	0,229
12	0,255	0,246	0,186	0,028	0,247
13	-0,033	-0,161	-0,144	-0,030	0,038
14	0,210	0,136	0,109	0,178	0,388
15	0,073	0,096	0,014	0,002	0,271
16	-0,007	0,126	0,034	0,157	0,001
17	0,250	0,254	0,322	0,237	0,115
18	0,162	0,202	0,231	0,166	0,105
19	-0,040	0,058	-0,150	-0,094	0,050

TABEL 7.4 (VERVOLG)

FAKTOR	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
11	1,000				
12	0,238	1,000			
13	0,177	-0,071	1,000		
14	0,234	0,226	0,021	1,000	
15	0,375	0,120	0,160	0,280	1,000
16	0,010	-0,095	0,038	-0,033	-0,021
17	0,063	0,101	-0,095	0,040	-0,004
18	0,048	0,054	-0,144	0,318	0,135
19	0,037	-0,029	0,274	0,111	0,141



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

TABEL 7.4 (VERVOLG)

FAKTOR	FAKTOR			
	16	17	18	19
16	1,000			
17	0,132	1,000		
18	-0,077	0,245	1,000	
19	0,155	-0,186	-0,051	1,000

TABEL 7.5

EIGENWAARDES VAN DIE ONGEREDUSEERDE INTERKORRELASIEMATRIKS

Faktore	Eigenwaardes	Faktore	Eigenwaardes
1	3,6550	11	0,6747
2	2,5297	12	0,6192
3	1,4065	13	0,5701
4	1,3352	14	0,5527
5	1,2126	15	0,5104
6	1,0147	16	0,4443
7	0,9465	17	0,4171
8	0,8955	18	0,3735
9	0,7813	19	0,3071
10	0,7540		

TABEL 7.6

TWEEDE-ORDE ONGEROTEERDE FAKTORMATRIKS

OF
JOHANNESBURG

FAKTOR

FAKTOR	1	2	3	4	5	6	h ²
1	0,064	-0,497	-0,117	0,004	-0,056	0,169	0,7100
2	0,172	0,465	0,180	-0,209	-0,005	-0,171	0,3509
3	0,561	-0,281	-0,229	-0,064	0,037	0,379	0,5952
4	0,285	0,078	0,196	0,377	0,166	-0,058	0,2986
5	0,270	0,587	-0,123	-0,042	0,102	-0,075	0,4499
6	0,592	-0,080	-0,165	0,047	-0,097	-0,020	0,3968
7	0,495	0,006	0,026	0,449	0,179	-0,126	0,4956
8	0,492	-0,189	-0,007	-0,210	-0,059	-0,324	0,4299
9	0,471	-0,186	-0,184	-0,402	0,177	-0,167	0,5111
10	0,392	0,341	-0,083	0,151	-0,176	0,094	0,3392
11	0,373	0,420	-0,181	-0,077	-0,101	-0,093	0,3732
12	0,379	0,115	-0,065	0,256	-0,272	-0,062	0,3049

TABEL 7.6 (VERVOLG)

FAKTOR	FAKTOR						h ²
	1	2	3	4	5	6	
13	-0,086	0,305	-0,233	-0,143	0,116	0,208	0,2320
14	0,410	0,359	0,080	-0,076	-0,102	0,100	0,3298
15	0,254	0,473	-0,038	-0,058	-0,067	0,119	0,3117
16	0,083	-0,022	-0,223	0,046	0,488	-0,048	0,3000
17	0,430	-0,227	0,012	0,040	0,099	-0,139	0,2675
18	0,540	0,010	0,762	-0,175	0,146	0,184	0,9595
19	-0,092	0,401	-0,090	0,062	0,305	0,124	0,2897
VP	3,144	1,934	0,959	0,764	0,625	0,519	

TABEL 7.7



FAKTOR	FAKTOR				h ²
	1	2	3	4	
1	-0,103	0,670	0,251	0,104	0,7100
2	0,440	-0,314	0,171	-0,036	0,03509
3	0,060	0,756	0,054	-0,052	0,5952
4	0,027	-0,031	-0,086	0,536	0,2986
5	0,605	-0,149	0,064	0,067	0,4499
6	0,237	0,334	0,259	0,165	0,3968
7	0,077	0,085	0,056	0,648	0,4956
8	0,078	0,024	0,609	0,044	0,4299
9	0,076	0,192	0,619	-0,169	0,5111
10	0,503	0,150	-0,089	0,165	0,3392
11	0,588	-0,022	0,177	0,007	0,3732
12	0,312	0,101	0,023	0,284	0,3049

TABEL 7.7 (VERVOLG)

FAKTOR	FAKTOR				h ²
	1	2	3	4	
13	0,272	0,085	-0,158	-0,246	0,2320
14	0,494	0,103	0,009	0,023	0,3298
15	0,544	0,038	-0,085	-0,034	0,3117
16	-0,088	0,047	0,116	0,149	0,3000
17	-0,061	0,152	0,318	0,238	0,2675
18	0,027	0,144	0,043	0,175	0,9595
19	0,224	-0,086	-0,237	0,046	0,2897
VP	2,019	1,404	1,176	1,067	

Die statisties beduidende ladings op elke faktor word vervolgens gelys.

Faktor 1

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Inflasionêre sosio-ekonomiese faktore	0,588
Behoeftes en verwagtinge van werknemers	0,602
Waardes en geskooldeheid	0,544
Sosiaal-maatskaplike faktore	0,503
Regse politieke groeperinge	0,272
Kultuur	0,494
Ekonomie	0,312
Linkse politieke groeperinge	0,440

Hierdie faktor kan gedefinieer word as omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge.

Faktor 2

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Personeelevalueringspraktyke	0,756
Personeelbestuurpraktyke	0,670
Strukture, instellings en ooreenkomste	0,334

Hierdie faktor kan gedefinieer word as organisatoriese, personeelbestuurspraktyke en wetlike invloede op arbeidsverhoudinge.

Faktor 3

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Dissipline en Afdankingsprosedures	0,619
Gesondheids- en Veiligheidsprosedures	0,609
Arbeidsverhoudingebeleid	0,318

Hierdie faktor kan beskryf word as arbeidsverhoudingebeleid en prosedures.

Faktor 4

Die volgende veranderlikes het hoë ladings op hierdie faktor:

Gematigde partye	0,648
Anderskleurige partye in Parlement	0,536

Hierdie faktor kan gedefinieer word as die gematigde politieke groeperinge in Suid-Afrika.

Die gemiddelde totaaltellings van die 4 faktore was as volg:

Faktor 1 2,44

Faktor 2 3,58

Faktor 3 3,67

Faktor 4 3,36

Die aanduiding bestaan dus dat die omgewingsinvloede na die mening van die respondente 'n meer negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen in vergelyking met die ander invloede wat weer meer neig om 'n positiewe effek in hierdie verband te hê.

7.4 Die resultate van die Hottelling T^2 -toets

Die Hottelling T^2 -toets is gebruik om te bepaal of daar statisties beduidende verskille bestaan tussen die vektore van die gemiddeldes in die persepsie van die respondente in terme van die ekonomiese sektor waarbinne hulle werksaam is. Die resultate van die Hottelling T^2 -analise in hierdie verband word in Tabel 7.8 aangebied.

Uit hierdie Tabel is dit duidelik dat daar wel 'n beduidende verskil in die persepsies van die werknemers van verskillende sektore bestaan ($p < 0,01$) t.o.v die geïdentifiseerde faktore. Uit Tabel 7.9 blyk dit dat die beduidende verskille in persepsie van die respondente i.t.v. sektor sentreer rondom faktor 1 ($p < 0,05$), faktor 3 ($p < 0,01$) en faktor 4 ($p < 0,05$).

Nadat 'n Sheffé-toets uitgevoer is, is daar bevind dat 'n beduidende verskil in persepsie bestaan tussen die respondente in die yster- en staalbedryf en die motorbedryf ($p < 0,05$) t.o.v faktor 1 (sien Tabel 7.10). As die gemiddeldes van hierdie sektore met mekaar vergelyk word (sien Tabel 7.10), blyk dit dat die staalbedryf meer negatief ingestel is t.o.v. die effek van die omgewing op arbeidsverhoudinge as diegene in die motorbedryf. Ten spyte daarvan dat beduidende verskille in persepsie tussen sektore m.b.t faktor 1 en 3 bevind is, kon die Sheffé-toets nie identifiseer tussen watter sektore die verskille bestaan nie. Laasgenoemde is waarskynlik daaraan toe te skryf dat hierdie faktore uit relatief min veranderlikes bestaan en hul variansie ook relatief laag is in vergelyking met faktor 1.

7.5 'n Analise van die data i.t.v. geweegde gemiddeldes, frekwensies en t-toetse

In hierdie afdeling word die data, wat deur middel van die ondersoek ingesamel is, in detail ontleed. Elkeen van die hoof-invloede op arbeidsverhoudinge, soos bespreek is in die literatuur en ook ingesluit in die vraelyste, word op die volgende wyse ontleed:

- 1) Die algemene indrukke en oorhoofse beeld word deurgaans eerstens geskets deur middel van geweegde gemiddeldes.

TABEL 7.8

MEERVERANDERLIKE VARIANSIEANALISE (MANOVA) VIR 4 FAKTORE SAAM VOLGENS SEKTOR

Toets	Waarde	F-waarde	P-waarde
Hotelling	0,1707	2,940	0,000**

** : beduidend op 1% peil

* : beduidend op 5% peil

TABEL 7.9

VARIANSIEANALISE (ANOVA) VIR 4 FAKTORE SAAM VOLGENS SEKTOR

FAKTORE	SKT	SKB	GSKT	GEKB	F	P
1	1103,58	26560,04	275,89	94,85	2,91	0,022*
2	407,67	36929,24	101,92	131,89	0,77	0,544
3	166,06	29990,73	41,52	10,68	3,89	0,004**
4	115,14	2711,57	28,78	9,68	2,97	0,020*

SKT : Som van kwadrate tussen groepe

SKB : Som van kwadrate binne groepe

GSKT : Gemiddelde som van kwadrate tussen groepe

GSKB : Gemiddelde som van kwadrate binne groepe

** : beduidend op 1% peil

* : beduidend op 5% peil

TABEL 7.10

SCHEFFÉ TOETS: PAARSGEWYSE VERGELYKING VAN DIE 5 SEKTORE TEN OPSIGTE VAN ELKE FAKTOR

FAKTOR	GEMIDDELDDES					SEKTORE											
	1	2	3	4	5	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4		
1	44,15	46,55	45,50	44,49	49,72	2	3	4	5	3	4	5	4	5	5		

- 2) Meer besonderhede oor spesifieke sub-invloede word verskaf aan die hand van geweegde gemiddeldes. Verder word die wyse waarop die spesifieke veranderlikes 'n effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, asook die wyse waarop die negatiewe effek van bepaalde veranderlikes deur bestuur gehanteer kan word, in terme van frekwensies ontleed.

Daar moet in gedagte gehou word dat laasgenoemde analise afhanklik is van die aantal persone wat op sodanige items gereageer het. Indien te min persone op 'n bepaalde item gerespondeer het, sal die genoemde ontledings nie vir daardie spesifieke item gedoen kan word nie. Verder word daar ook deurgaans slegs gefokus op daardie veranderlikes wat beskou word as uitskieters. Met ander woorde, 'n gedetailleerde ontleding van elke veranderlike sal, as gevolg van praktiese redes, nie gedoen word nie.

In hierdie afdeling word literatuur ook deurlopend in verband gebring met die bevindinge ten einde laasgenoemde in 'n breër konteks te kan plaas.

- 4) Vervolgens word dan gefokus op verskille in persepsie t.o.v. die invloede op arbeidsverhoudinge, soos gesien deur die sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie. Die doel van hierdie afdeling is om te bepaal of daar bepaalde verskille tussen die verskillende sektore bestaan t.o.v. die omvang van

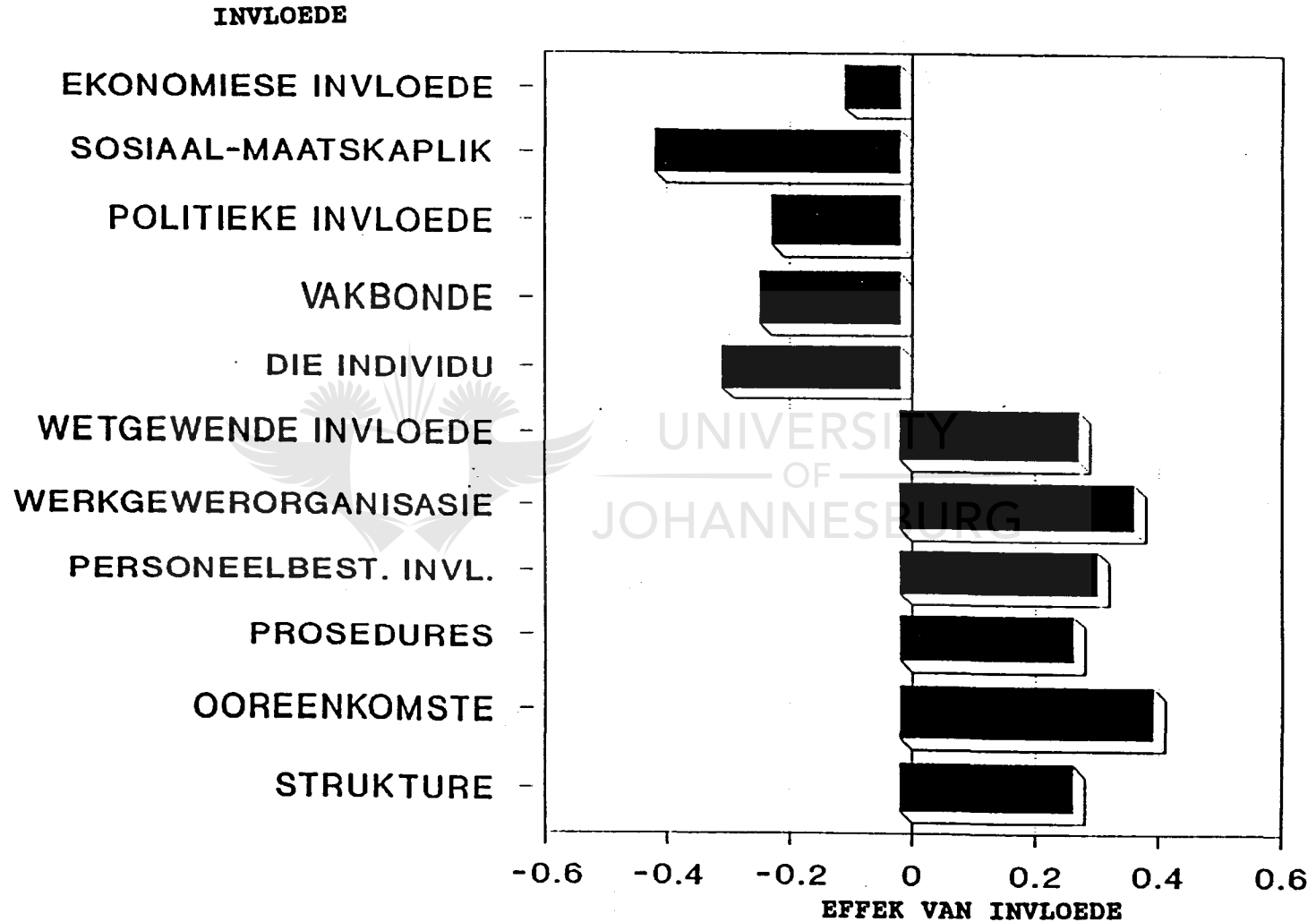
die effek van die verskillende veranderlikes se invloed op arbeidsverhoudinge, soos dit na verwagting sal manifesteer binne die volgende drie jaar.

Vir hierdie analise word daar van geweegde gemiddeldes en t-toetse gebruik gemaak. Beduidendende verskille tussen sektore word oorhoofs en vergelykend bespreek aangesien dit nie prakties moontlik is om binne die teks aan te toon of verskille op die 1% of 5% peil betekenisvol is nie. Daar word in die teks slegs na beduidende verskille verwys en daar word dus van die leser verwag om die tabelle met die t-toetse hiermee saam te lees.

- 5) Laastens word samevattende opmerkings en afleidings gemaak.

7.5.1 'n Oorhoofse perspektief

Uit Figuur 7.1 is dit duidelik dat die omgewingsinvloede en meer spesifiek sosiaal-maatskaplike faktore (-0,40) die grootste bedreiging vir stabiele arbeidsverhoudinge inhou. Ooreenkomste (0,41), werkgewerorganisasies (0,38) en personeelbestuurspraktyke (0,32) is die faktore wat na die mening van die respondente die grootste positiewe impak op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Hierdie bevindinge stem grootliks ooreen met die bevindinge wat gemaak is in die vorige afdelings.



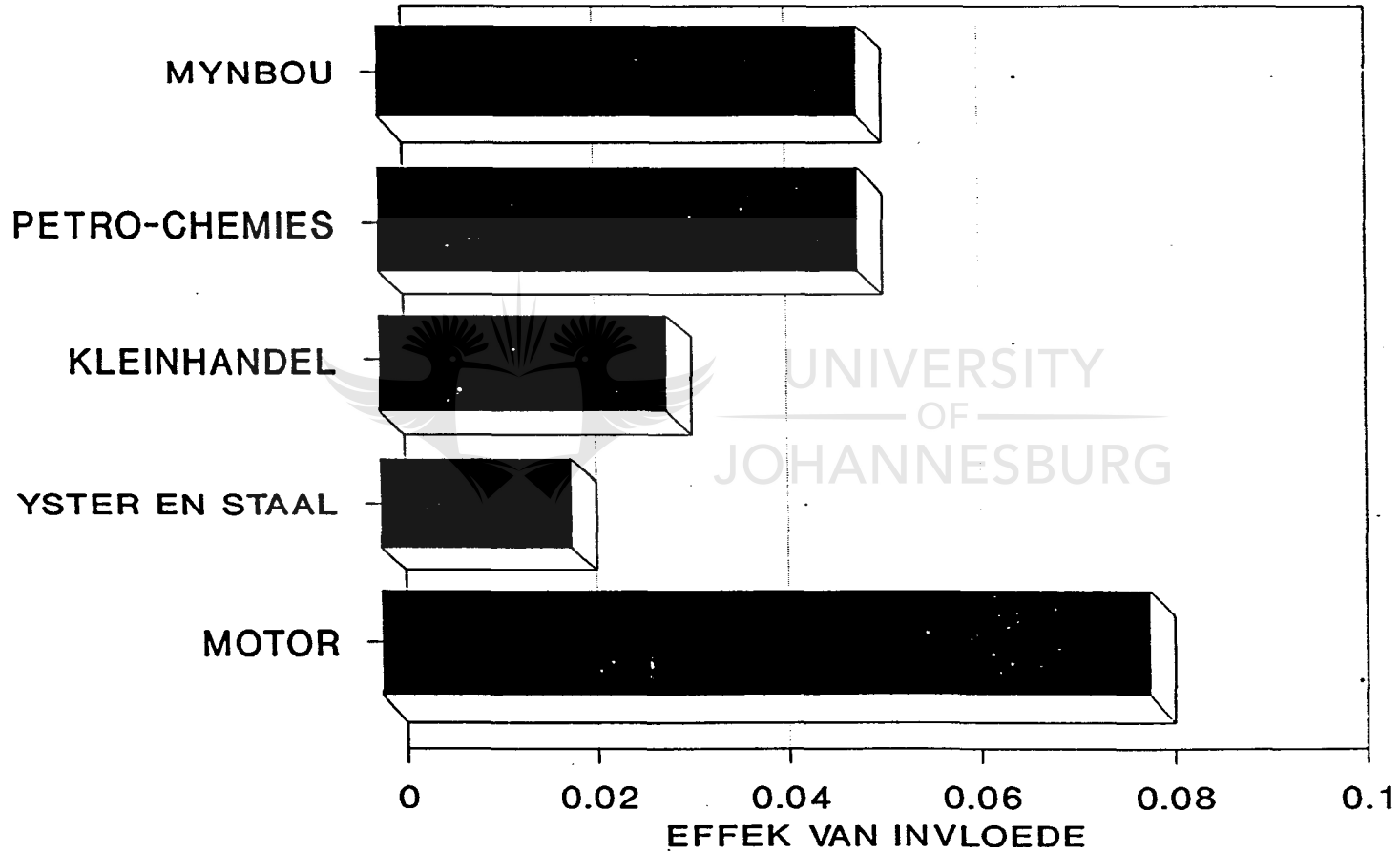
FIGUUR 7.1: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

Uit Figure 7.2 tot 7.6 blyk dit dat diegene wat in die kleinhandel en yster- en staalsektor werksaam is, wat oor magister- en doktorsgrade beskik, wat spesialiseer in arbeidsverhoudinge of personeelbestuur, wat in die middelbestuurskategorieë is en 40 jaar en ouer is, meer geneig is om 'n minder positiewe siening te hê van die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge. Hierteenoor is diegene wat 34 jaar en jonger is, toesighoudende posisies beklee, in opleiding werksaam is, slegs oor standerd 10 beskik en in die motorbedryf werksaam is, meer positief in hierdie verband is.

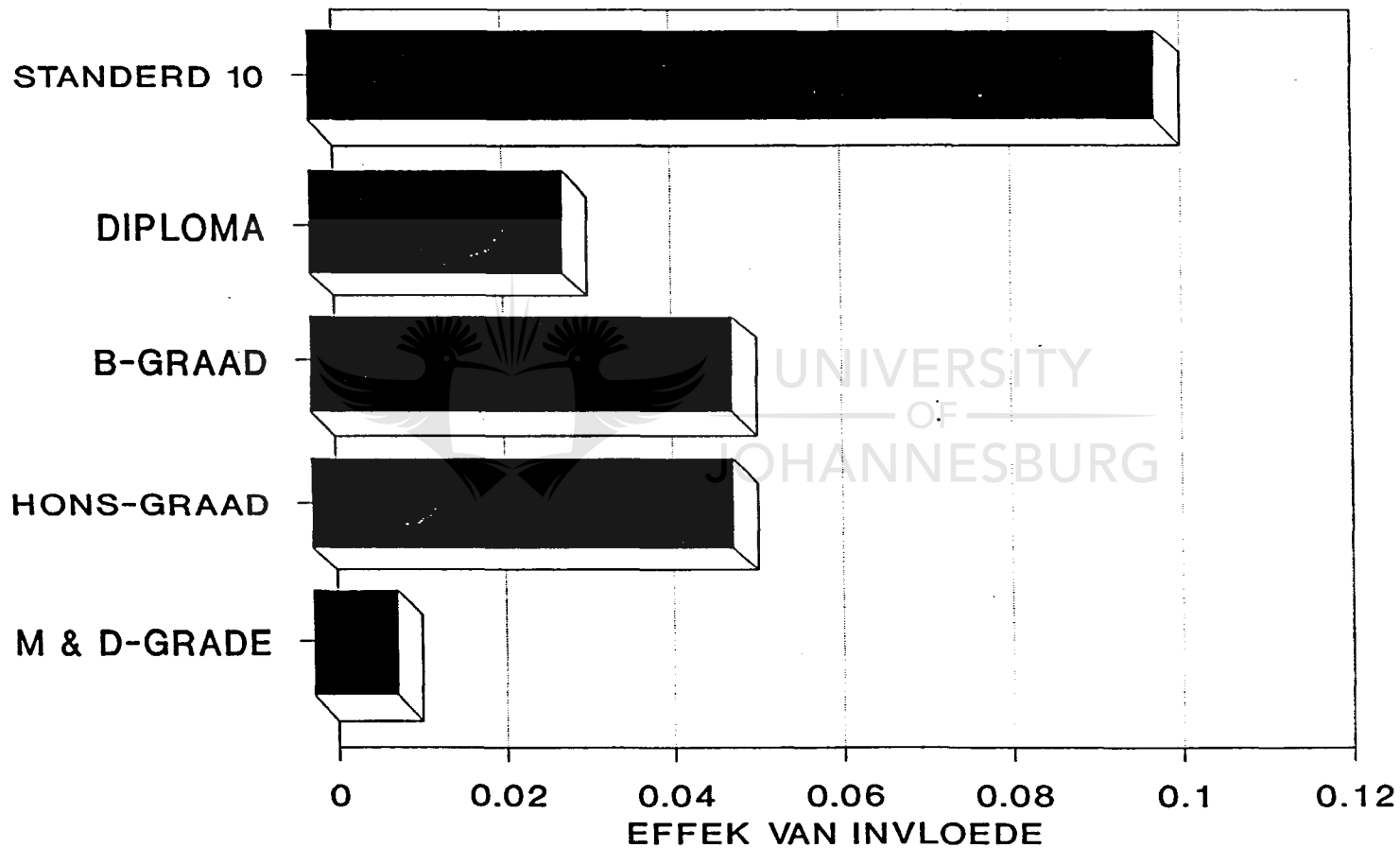
Die implikasie van die voorafgaande bevindings is naamlik dat die ouer persone met hoë kwalifikasies meer negatief ingestel m.b.t. die omvang van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge is. Daarteenoor is die jonger persone met laer kwalifikasies meer positief.

7.5.2 Die ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge

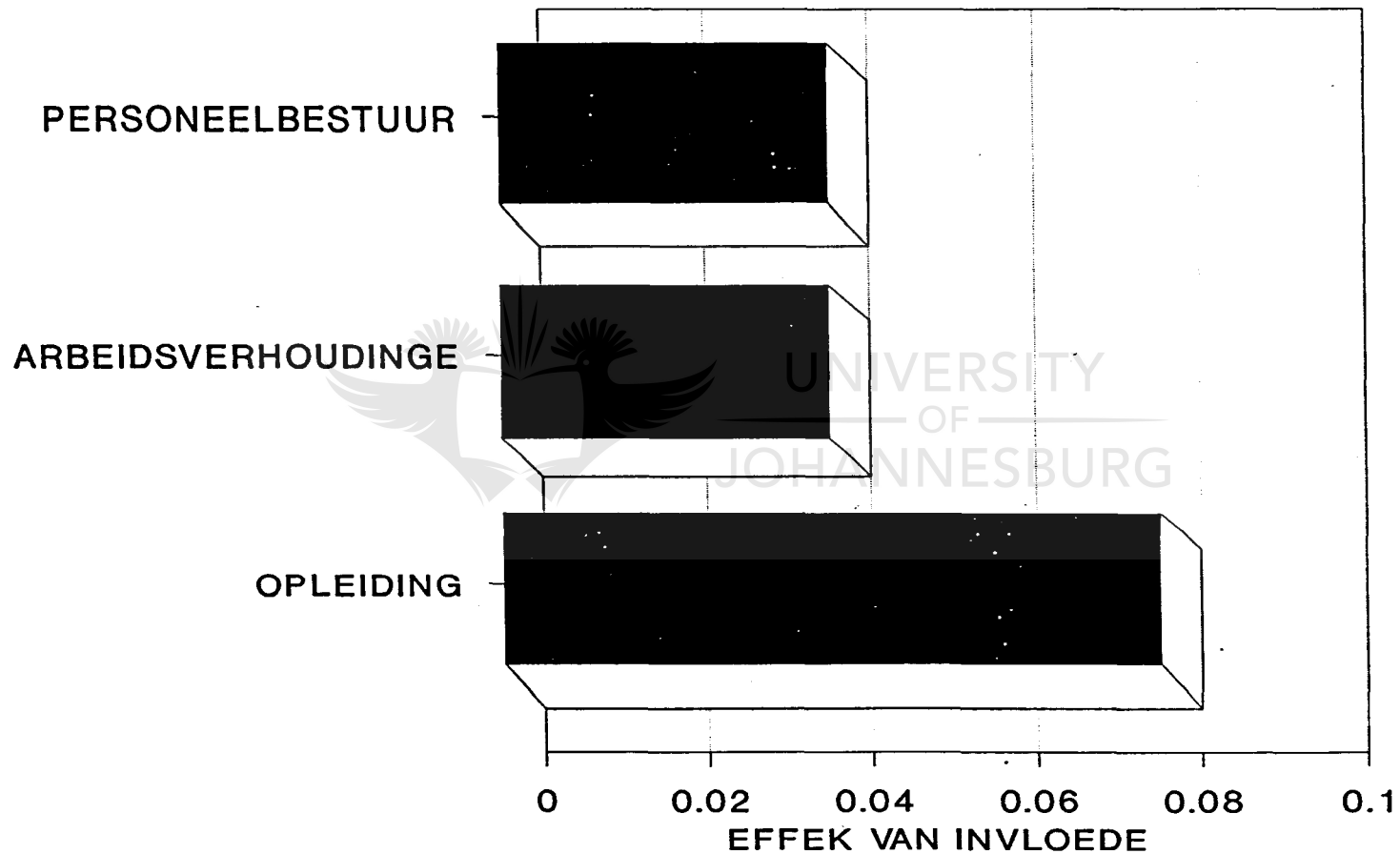
Die belangrikheid van die die impak van die ekonomie op arbeidsverhoudinge is aangetoon deur onder andere Poole (1985) en Swanepoel (1989). Kochan (in Bendix, 1990) meld in hierdie verband die volgende: "The economic constraints, pressures and incentives influence all of the other components of the collective bargaining system" (p.100).



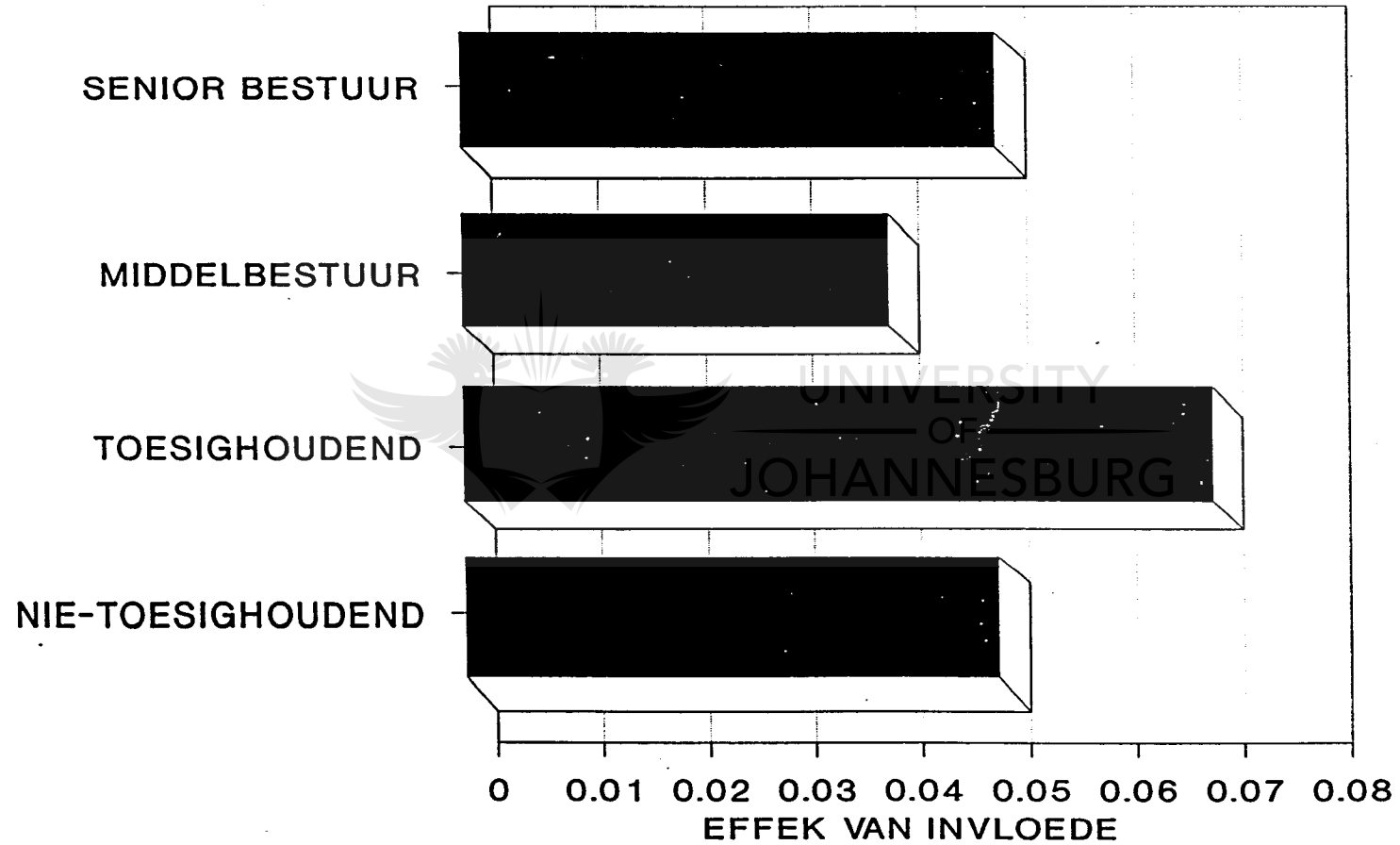
FIGUUR 7.2: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR



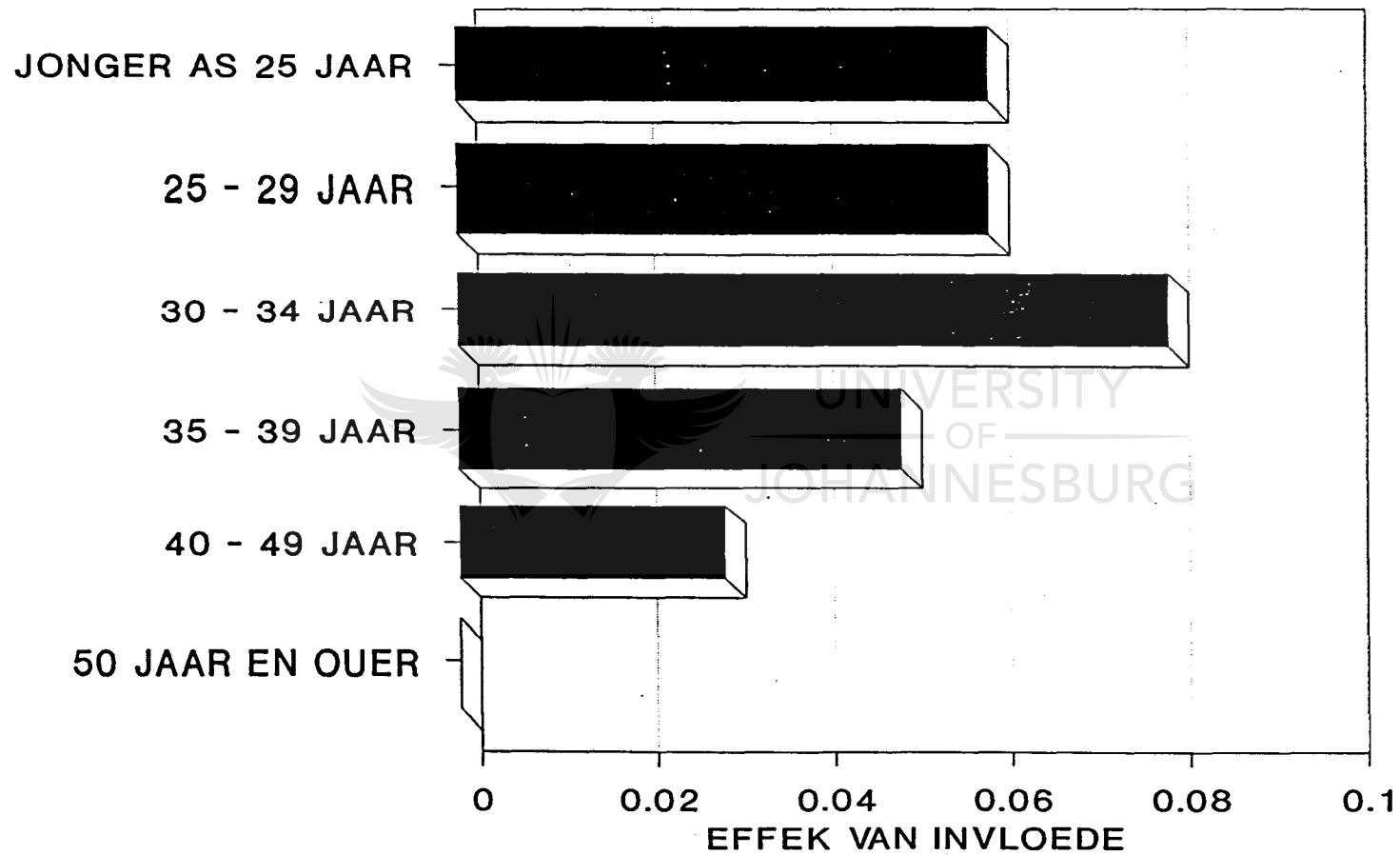
FIGUUR 7.3: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDEN INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS KWALIFIKASIE



FIGUUR 7.4: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SPESIALITEITSGEBIED



FIGUUR 7.5: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SENIORITEIT



FIGUUR 7.6: DIE OMVANG VAN DIE EFFEK VAN DIE VERSKILLENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS OUDERDOM

7.5.2.1 Algemene beeld

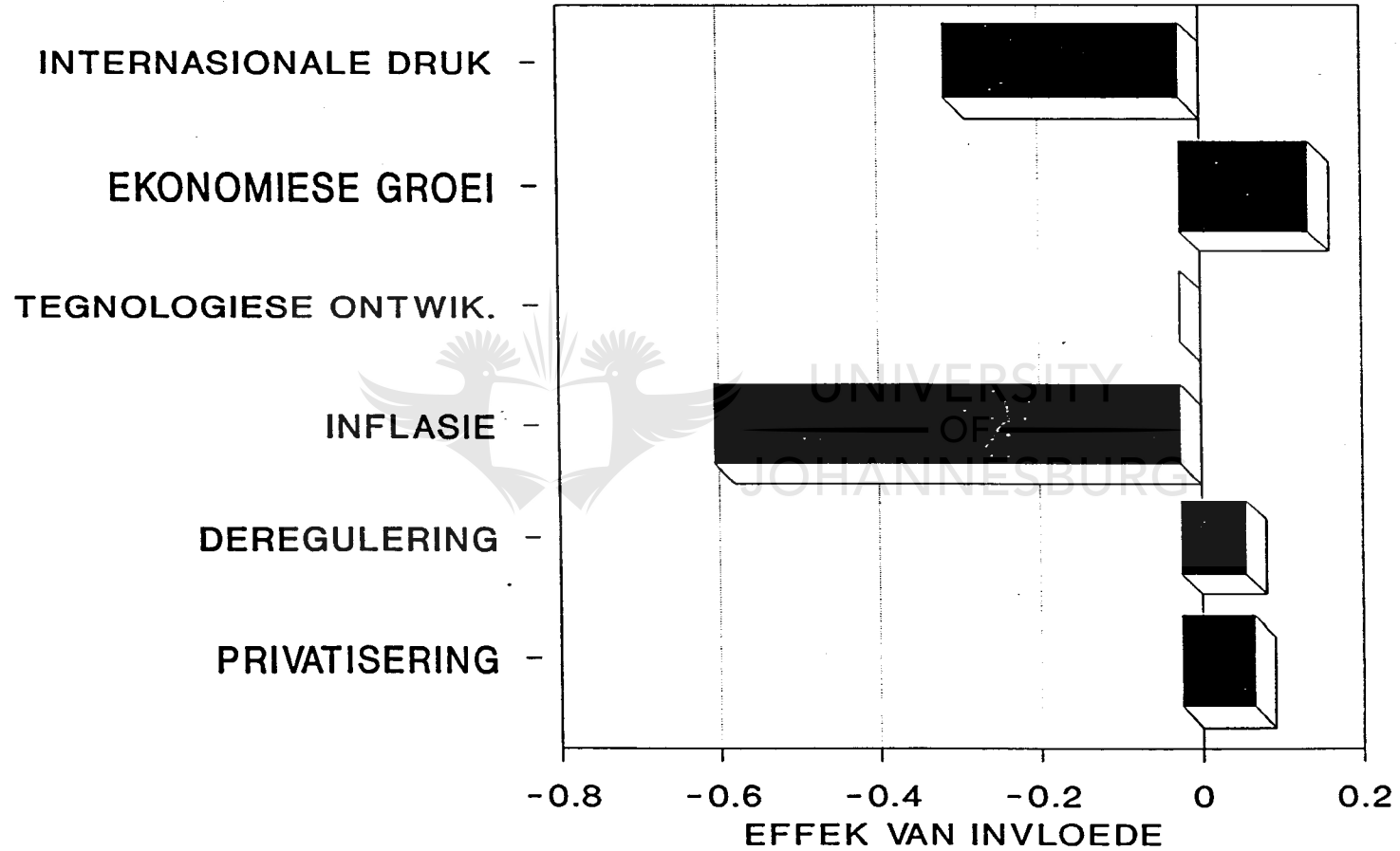
Uit Figuur 7.7 is dit duidelik dat inflasie (-0,58) sowel as internasionale druk (-0,29) 'n negatiewe effek na die mening van die meeste respondente op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Die ander ekonomiese faktore sal volgens die respondente geen besondere effek op arbeidsverhoudinge uitoefen nie.

7.5.2.2 'n Analise van spesifieke ekonomiese invloede

Dat inflasie inderdaad 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, is aangetoon deur onder andere Bendix (1989), Poole (1986) en Swanepoel (1989). Op hierdie stadium toon alle aanduidings daarop dat inflasie nie binne die afsienbare tyd sal afneem nie. Aangesien vakbonde poog om looneise te laat tred hou met inflasie, dikwels met geen verhoging in produktiwiteit nie, bestaan die moontlikheid dat werkgewers meer ferm in hierdie verband sal optree en nie sondermeer looneise sal toestaan nie. Laasgenoemde sal waarskynlik aksie van vakbonde ontlok.

Met betrekking tot inflasie, het 44% van die respondente aangetoon dat dit sal lei tot werkloosheid en 41,8% het aangetoon dat dit sal lei tot hoë looneise deur vakbonde. Meer as die helfte van die respondente (55,6%) het aangetoon dat ondernemings minder arbeidsintensief moet raak en dus moet meganiseer ten einde die hoë inflasie hok te slaan. Alhoewel die effek daarvan voordele inhou in die

INVLOEDE



250

FIGUUR 7.7 DIE EKONOMIESE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

sin dat bestuur 'n kleiner werksmag sal hê en dus minder arbeidsverhoudinge probleme, kan dit lei tot grootskaalse werkloosheid wat ook weer 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, soos aangetoon sal word in die volgende afdeling.

Ten spyte van alle aanduidings dat buitelandse druk op Suid-Afrika besig is om af te neem (Brehm, 1990), is bevind dat die meeste respondente voel dat dit nog steeds binne die volgende drie jaar 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen. Feitlik al die respondente (90%) is van mening dat internasionale druk sal lei tot werkloosheid wat weer ander arbeidsverhoudinge implikasies het, soos bespreek word in die volgende afdeling. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die siening van Swanepoel (1991) in hierdie verband. Die belangrikste wyse waarop die negatiewe effek van internasionale druk teengewerk kan word, is volgens feitlik die helfte van die respondente (46,7%), deur beter kommunikasie tussen werkgewers en werknemers. Bestuur behoort hul werknemers in te lig oor die negatiewe effekte van internasionale druk op ondernemings en uiteindelik op die werknemers self. Die implikasie is dus dat beter ingeligte werknemers druk op hul vakbonde sal plaas om die internasionale gemeenskap te versoek om buitelandse druk te verslap.

Alhoewel die bevindinge van hierdie studie aantoon dat ekonomiese groei (0,16) geen effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare toekoms sal uitoefen nie, is

Schuitema (1991) van mening dat die swak ekonomiese groei in Suid-Afrika 'n geleentheid vir werkgewers skep om hul arbeidsverhoudinge te verbeter. Sy redenasie is naamlik dat 'n swak ekonomiese groei werkloosheid en 'n afname in vakbondledetal in die hand werk wat aan bestuur die geleentheid gee om samewerking en vertroue by vakbonde te bou in laasgenoemde se soeke na werksekuriteit.

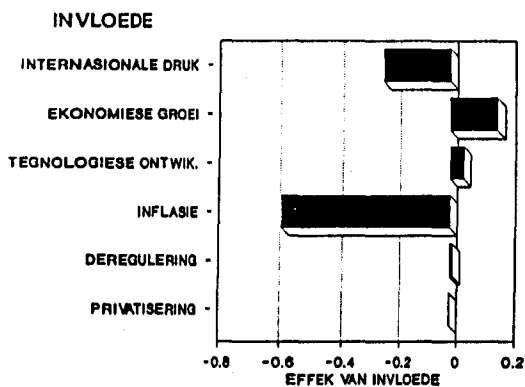
Die bevinding dat tegnologiese ontwikkeling (0,00) geen effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen nie, staan ook in kontras met die siening van Blum (1991) dat werkgewers in Suid-Afrika toenemend sal meganiseer in 'n poging om arbeidsonrus binne perke te hou. Vakbonde se vrese in hierdie verband kan bepaalde negatiewe reaksie ontlok.

Die implikasie van die voorafgaande is dat inflasie en internasionale druk die belangrikste negatiewe faktore is wat na die mening van die respondente arbeidsverhoudinge binne die afsienbare toekoms negatief kan beïnvloed. Bestuur behoort hulself dus veral voor te berei vir die negatiewe effek van hierdie faktore op arbeidsverhoudinge en die aanbevelings, soos bevind, implementeer.

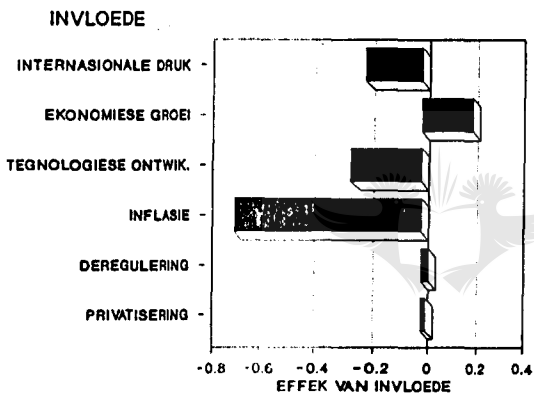
7.5.2.3 **Verskille in persepsie**

Vir die bespreking wat volg kan Figuur 7.8 en Tabel 7.11 vergelyk word. Feitlik al die sektore het dieselfde persepsie ten opsigte van die effek van die ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge. Die respondente werksaam in die kleinhandel (-0,24) sowel as diegene werksaam in die

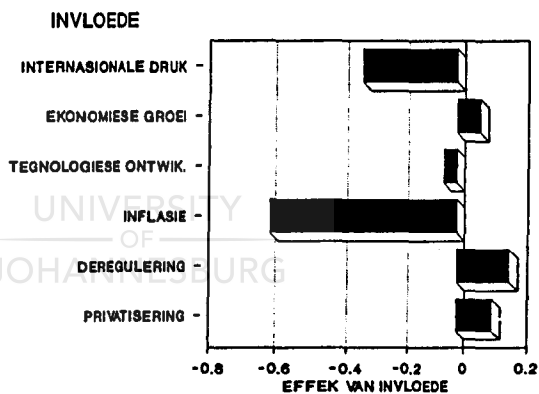
MOTOR



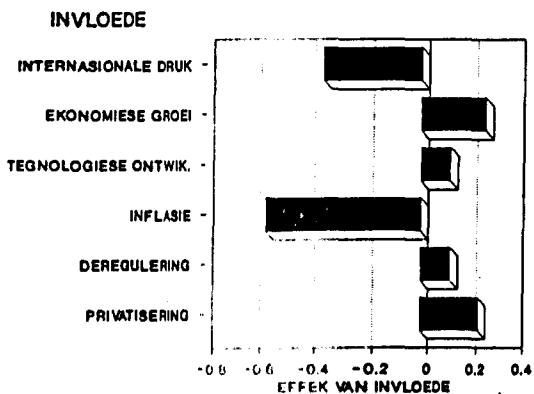
KLEINHANDEL



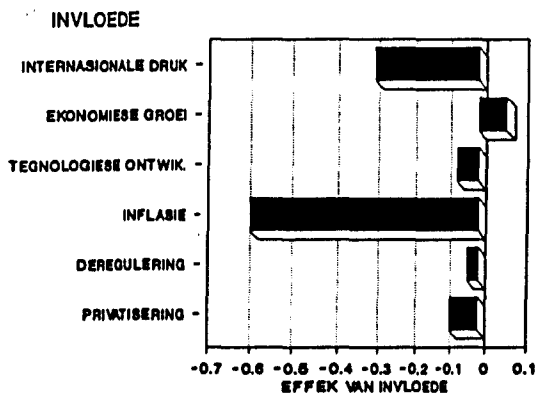
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.8: DIE EFFEK VAN DIE EKONOMIESE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.11

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN DIE EKONOMIESE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Internas. druk	-0,46 134	-1,17 122	-0,05 166	-0,98 155	-0,69 76	0,41 120	-0,41 109	1,10 108	0,34 97	-0,89 141
Ekonomiese groei	1,63 131	0,41 119	1,75 165	0,91 152	-0,88 76	-0,12 122	-0,72 109	0,87 110	0,30 97	-0,70 143
Tegnolog. ontwik.	1,79 134	* 3,28 122	* 2,00 168	0,83 155	1,62 76	-0,05 122	-0,96 109	-1,71 110	-2,47 97	-1,03 143
Inflasie	0,32 133	1,41 121	0,64 167	0,22 154	1,23 76	0,23 122	-0,11 109	-1,14 110	-1,19 97	-0,36 143
Deregu- lering	1,72 134	0,91 122	-0,68 167	1,41 155	-0,55 76	* -2,16 121	-0,41 109	-1,35 109	0,21 97	* 1,92 142
Priva- tisering	* 3,26 132	* 2,10 120	1,41 170	2,72 155	-0,75 72	-1,94 122	-0,72 107	-0,94 110	0,13 95	1,32 145

*: Beduidend op 5% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

yster- en staalnywerheid (-0,05) was meer negatief m.b.t. die omvang van die effek van tegnologiese ontwikkeling as diegene werkzaam in die mynbosektor (0,12).

Wat deregulering betref, blyk dit dat diegene werkzaam in die petro-chemiesebedryf (-0,03) en die motorbedryf (0,01) 'n meer negatiewe persepsie het as diegene in die yster- en staalsektor (0,17) m.b.t. die omvang van eersgenoemde se effek op arbeidsverhoudinge.

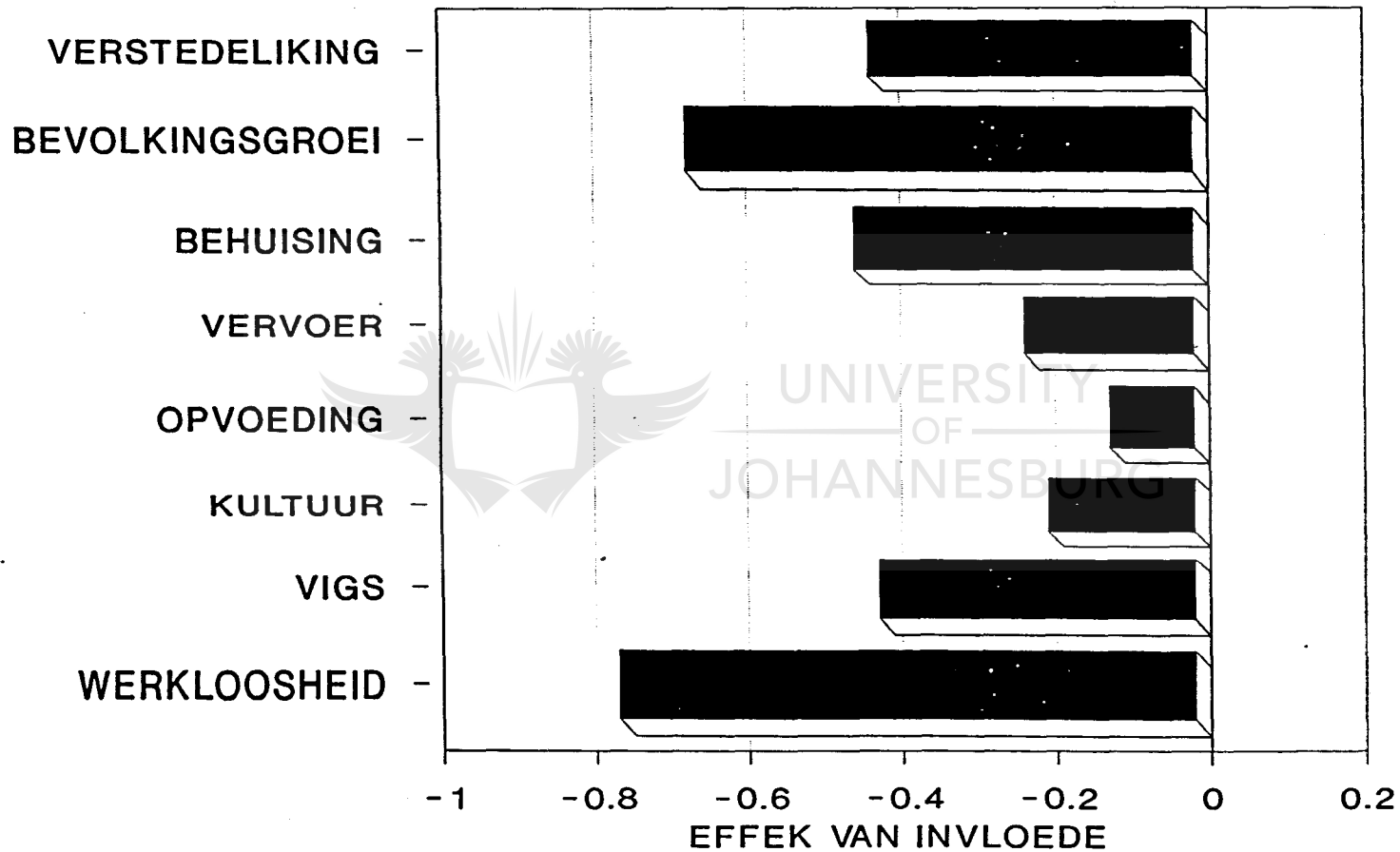
Wat privatisering betref, is diegene werkzaam in die mynbosektor meer positief m.b.t. eersgenoemde se invloed op arbeidsverhoudinge (0,24) in vergelyking met diegene werkzaam in petro-chemiese industrie (-0,08) en diegene in die kleinhandel (0,02).

7.5.3 Die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge

7.5.3.1 Algemene beeld

Feitlik al die sosiaal-maatskaplike invloede sal, na die mening van die respondente, 'n negatiewe tot uiters negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen (vergelyk Figuur 7.9). Die enigste uitsonderings in hierdie verband is opvoeding (-0,11) en kultuur (-0,19) wat na die mening van die respondente geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie. Werkloosheid (-0,75) en bevolkingsgroei (-0,66) word beskou as die sosiaal-maatskaplike probleme wat die grootste negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare toekoms

INVLOEDE



FIGUUR 7.9: DIE SOSIAAL MAATSKAPLIKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

sal uitoefen.

7.5.3.2 'n Analise van spesifieke sosiaal- maatskaplike invloede

Dat werkloosheid inderdaad 'n wesenlike probleem in Suid-Afrika is en waarskynlik nie binne die afsienbare tyd sal afneem nie, word bevestig deur onder andere Giliomee (1990) en Hersch (1991). Die meerderheid respondente (41%) is van mening dat werkloosheid lei tot misdaad en geweld. Laasgenoemde lei dus tot 'n onstabiele gemeenskap waarbinne werknemers moet lewe. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die siening van Nattrass (1984b) dat werkloosheid die lont verskaf vir maatskaplike revolusie.

Ongeveer 'n kwart van die respondente voel eendersyds dat hoë werkloosheid sal lei tot eise vir werksekuriteit (23,1%) en andersyds tot eise deur vakbonde dat ondernemings meer arbeidsintensief moet raak (23,1%). Hierdie bevinding word bevestig deur De Villiers (1992) en is in ooreenstemming met Innes (1991d) wat van mening is dat werkloosheid vakbonde verswak en dat hulle aksies in hierdie verband sal onderneem om hul situasie te verbeter.

Die helfte van die respondente (50%) was van mening dat die probleem van werkloosheid opgelos kan word indien ondernemings groter pogings aanwend om werk te skep. Laasgenoemde aksie is waarskynlik in 'n groot mate moontlik nou dat sanksies besig is om af te neem en die internasionale markte dus beskikbaar word vir uitvoere. Feitlik

'n derde van die respondente (32,7%) was van mening dat ondernemings 'n groter bydrae behoort te maak tot opvoeding en opleiding. Die implikasie is dat 'n beter opgevoede persoon 'n kleiner waarskynlikheid het om werkloos te raak binne 'n kompeterende omgewing waar daar tekorte aan geskoolde mannekrag sal wees. Laasgenoemde persepsie is in ooreenstemming met die siening van Louw (1988, p.33): "Training is an important stimulus for employment. It does not itself create jobs, but makes people beter employable, more productive, more self-employable."

'n Oorweldigende meerderheid van die respondente (89,9%) is van mening dat die hoë bevolkingsgroei in Suid-Afrika werkloosheid intensifiseer. Laasgenoemde het weer bepaalde arbeidsverhoudinge-implikasies soos hierbo aangetoon is. 'n Derde van die respondente (33,3%) is van mening dat bevolkingsgroei gedemp kan word indien werkgewers groter insette tot opvoeding maak. Laasgenoemde persepsie is in ooreenstemming met die siening van Tabach (1987) in hierdie verband. Die rasionaal is dus dat bevolkingsgroei sal afneem met 'n verbetering in geskooldheid wat moontlik weer 'n beter lewenskwaliteit in die hand kan werk. Feitlik 'n derde van die respondente (31,4%) was ook van mening dat werkgewers 'n groter bydrae behoort te maak tot gesinsbeplanningsprojekte. Die implikasie is dus dat werkgewers nie net moet inskakel by sodanige programme nie, maar ook self inligting in hierdie verband in die werksituasie aan hul werknemers beskikbaar moet stel.

Die feit dat die respondente behuising sien as 'n faktor wat 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd kan uitoefen (-0,44), is in ooreenstemming met die siening van Adler (1988) dat behuising toenemend 'n arbeidsverhoudinge vraagstuk in Suid-Afrika sal word. Die belangrikste wyse waarop behuising 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen, is na die mening van feitlik twee derdes van die respondente (60,0%) die feit dat vakbonde groter druk op werkgewers sal plaas om behuising aan hul lede in een of ander vorm aan te bied. Hierdie persepsie van die respondente word bevestig deur onder andere Adler (1988) asook Hendler en Hart (1989). Ongeveer 'n kwart van die respondente (26,7%) was verder van mening dat ontoereikende behuising lei tot onstabiliteit binne die gemeenskap waarbinne werknemers lewe. Die implikasie is dus dat hierdie onstabiliteit neerslag kan vind binne ondernemings en kan dus 'n bydrae lewer tot die destabilisering van arbeidsverhoudinge.

Al die respondente (100%), wat van mening was dat behuising 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal hê, het aangetoon dat werkgewers groter insette tot behuisingsprogramme sal moet lewer indien die moontlike negatiewe effek van hierdie invloed geminimaliseer wil word. Nie net sal toereikende behuising aanleiding gee tot meer lojale werknemers nie, maar dit kan ook positiewe effek hê op die verhoudinge tussen bestuur en werknemers (Steadman, 1988). In hoofstuk 3 is die spesifieke wyses waarop bestuur betrokke kan raak by hierdie probleem, in

detail bespreek.

Verstedeliking word ook gesien as 'n faktor wat 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge (-0,42) kan uitoefen binne die volgende drie jaar. 'n Oorweldigende meerderheid van die respondente (86,4%), in ooreenstemming met Finnemore en van der Merwe (1987), is van mening dat verstedeliking aanleiding gee tot werkloosheid wat, soos hierbo aangetoon, bepaalde arbeidsverhoudinge-implikasies het. In hierdie verband is feitlik twee derdes (60,0%) van die respondente van mening dat werkgewers 'n rol moet speel in die skepping van werksgeleenthede op die platteland of desentralisasie. Ongeveer 'n kwart (26,7%) was van mening dat werkgewers pogings moet aanwend om werk te skep.

Dat vigs inderdaad 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen (-0,44) word bevestig deur Coetzee (1988). Twee derdes van die respondente (66,6%) was van mening dat die negatiewe effek van vigs, as 'n sosiale verskynsel binne die werksituasie sal plaasvind d.m.v. ontslagte en een derde (33,3%) is van mening dat interne verhoudinge vertroebel sal word omdat werknemers nie met HIV-positiewe persone sal wil saamwerk nie. Laasgenoemde bevinding is in ooreenstemming met die siening van Coetzee (1988) dat werknemers sal aandrang op aparte geriewe vir HIV-draers of die ontslag van sodanige werknemers. Die meerderheid van die respondente (68,8%) is van mening dat beleid deur ondernemings in hierdie verband, ontwikkel moet word om te verseker dat interne verhoudinge nie vertroebel word nie.

Hierdie persepsie is in ooreenstemming met die aanbeveling van die Instituut vir Personeelbestuur ("Nuwe riglyne", 1989) dat werkgewers 'n "...voorkomende en pro-aktiewe korporatiewe strategie..." (p.29) rakende vigs in samewerking met vakbonde moet ontwikkel en volg. Ongeveer 'n vyfde van die respondente (18,8%) was van mening dat werkgewers 'n rol behoort te speel in die opvoeding van werknemers in hierdie verband. Die implikasie is dus dat video's, byvoorbeeld, in hierdie verband aan werknemers vertoon moet word en inligting versprei moet word.

Vervoer was na die mening van die respondente 'n faktor wat ook negatief (-0,22) tot stabiele arbeidsverhoudinge kan bydra. In hierdie verband is in Hoofstuk 3 aangetoon dat die konflik tussen kompeterende taxi-groepe, geweld op treine en taxi-boikotte 'n effek op die effektiewe vervoer van werknemers het. Moontlike oplossings vir hierdie probleem, is die verskaffing van behuising nader aan die werkplek vir werknemers, of die voorsiening van vervoer aan werknemers.

Opvallend is die bevinding dat opvoeding na die mening van die respondente geen effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen nie. In hoofstuk 3 is egter aangetoon dat dit op 'n direkte of indirekte wyse wel 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen. Daar moet egter in gedagte gehou word dat opvoeding by verskeie van bogenoemde maatskaplike probleme as moontlike oplossings deur die respondente voorgestel is. Die

implikasie is dus dat opvoeding nie gesien word as synde 'n aspek wat 'n direkte negatiewe effek op arbeidsverhoudinge het nie, maar eerder 'n aspek is wat kan bydra om die negatiewe effek van ander sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge te verminder.

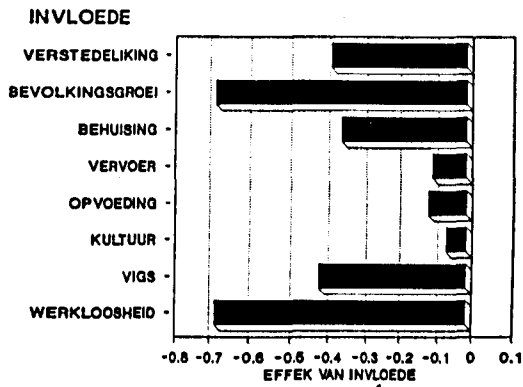
Uit die voorafgaande blyk dit dat sosiaal-maatskaplike probleme toenemend 'n faktor sal word wat werkgewers in berekening sal moet bring in die beplanning van hul strategie om arbeidsverhoudinge te stabiliseer. Die feit dat werkloosheid 'n aspek is wat nie net op sy eie arbeidsverhoudinge negatief kan beïnvloed nie, maar ook verband hou met baie van die ander maatskaplike en ekonomiese invloede op arbeidsverhoudinge, dui daarop dat bestuur spesifiek pogings behoort aan te wend om 'n bydrae in hierdie verband te lewer.

7.5.3.3 **Verskille in persepsie**

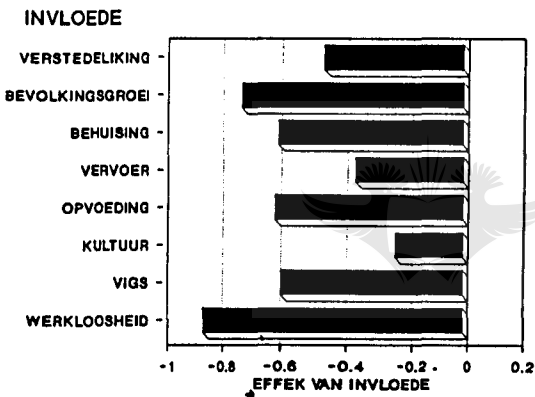
Betekenisvolle verskille tussen sektore is gevind wat die sosiaal-maatskaplike invloede op arbeidsverhoudinge betref (vergelyk Figuur 7.10 en Tabel 7.12).

Diegene werksaam in die kleinhandel (-0,59) en die yster- en staalsektor (-0,60), was meer negatief ingestel t.o.v. die omvang van die effek van behuising op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die mynbousektor (-0,32) en die motorbedryf (-0,35). Die petro-chemiese sektor (-0,41) was ook minder negatief ingestel in vergelyking met die yster- en staalsektor in hierdie verband. Uit die

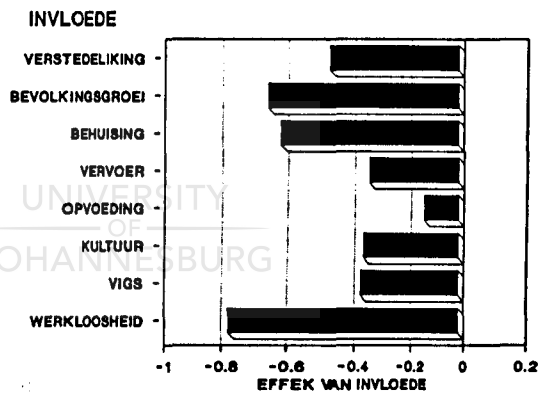
MOTOR



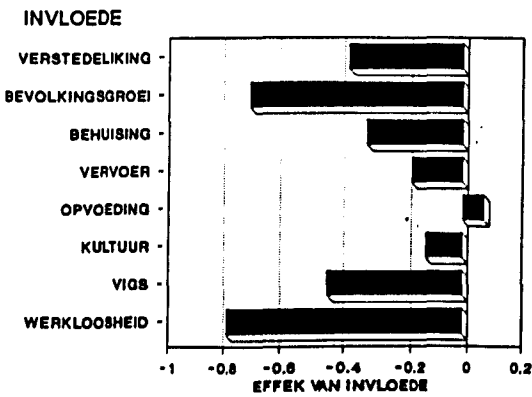
KLEINHANDEL



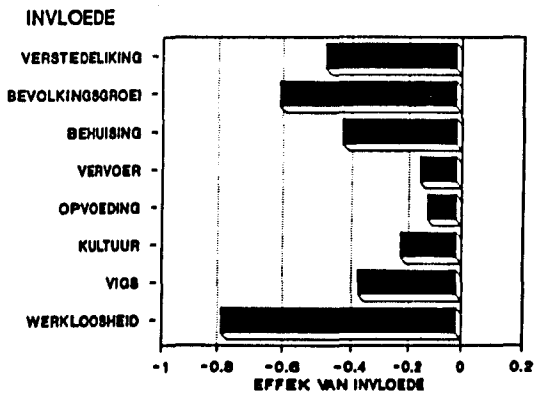
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.10: DIE EFFEK VAN DIE SOSIAAL-MAATSKAPLIKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.12

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN DIE SOSIAAL-MAATSKAPLIKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Verstedeliking	0,90 132	0,81 120	1,31 166	0,15 153	-0,01 76	0,08 122	-0,78 109	0,09 110	-0,71 97	-1,15 143
Bevolkingsgroei	-1,01 131	0,39 121	-0,60 168	-0,17 154	1,25 74	0,55 121	0,96 107	-0,91 111	-0,61 97	0,46 144
Behuising	0,80 133	*2,24 121	**3,42 168	0,28 154	1,48 76	*2,19 123	0,60 109	0,11 111	*-2,28 97	** -3,36 144
Vervoer	-0,49 133	**2,06 121 *	*2,46 169 *	-1,14 154	*2,23 76 *	**2,64 124**	-0,51 109	-0,39 112	** -2,66 97 **	** -3,37 145**
Opvoeding	1,37 132	**4,57 118	1,85 167	1,48 153	**2,96 74	0,10 123	-0,03 109	** -3,42 109	*-3,06 95	-0,16 144
Kultuur	0,97 133	1,17 121	**2,75 163	-0,91 154	0,35 76	1,52 118	*-2,03 109	1,04 106	*-2,22 97	*-3,73 139
Vigs	-1,01 132	1,84 120	-0,98 165	-0,27 153	*2,43 76	0,04 121	0,66 109	*-2,18 109	-1,79 97	0,63 142
Werkloosheid	0,00 131	0,93 119	-0,15 166	-1,28 152	0,98 76	-0,12 123	-1,16 109	-1,00 111	*-2,08 97	-1,07 144

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

vooraangaande is dit duidelik dat die kleinhandel en die yster- en staalsektor meer negatief ingestel is m.b.t. die omvang van die effek van behuising op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die ander sektore.

Wat vervoer betref, is bevind dat die omvang van die effek van vervoer, na die mening van diegene in die mynbou (-0,18), petro-chemiese industrie (-0,14), asook die motorbedryf (-0,10), minder negatief is in vergelyking met die siening van diegene in die kleinhandel (-0,36) en die yster- en staalsektor (-0,33).

Wat opvoeding betref, is bevind dat die kleinhandel oorwegend meer negatief ingestel was m.b.t. die omvang van die invloed van die genoemde faktor in vergelyking met die ander sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie.

Diegene werksaam in die motorbedryf was van mening dat kultuur geen besondere effek op arbeidsverhoudinge, binne die volgende drie jaar, sal uitoefen nie, terwyl diegene in die ander sektore 'n meer negatiewe siening in hierdie verband het.

Wat vigs betref, is diegene werksaam in die Kleinhandel (-0,58) meer negatief t.o.v. die omvang van die effek van vigs op arbeidsverhoudinge in vergelyking met diegene in die petro-chemiese industrie (-0,36) en diegene in die yster- en staalsektor (-0,36).

Wat werkloosheid betref, is daar 'n redelike mate van eenstemmigheid tussen die sektore, dat werkloosheid 'n uiters negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. 'n Substansiële verskil is slegs bevind tussen die kleinhandel (-0,85) en die motorbedryf (-0,67) waar eersgenoemde meer negatief ingestel is in hierdie verband.

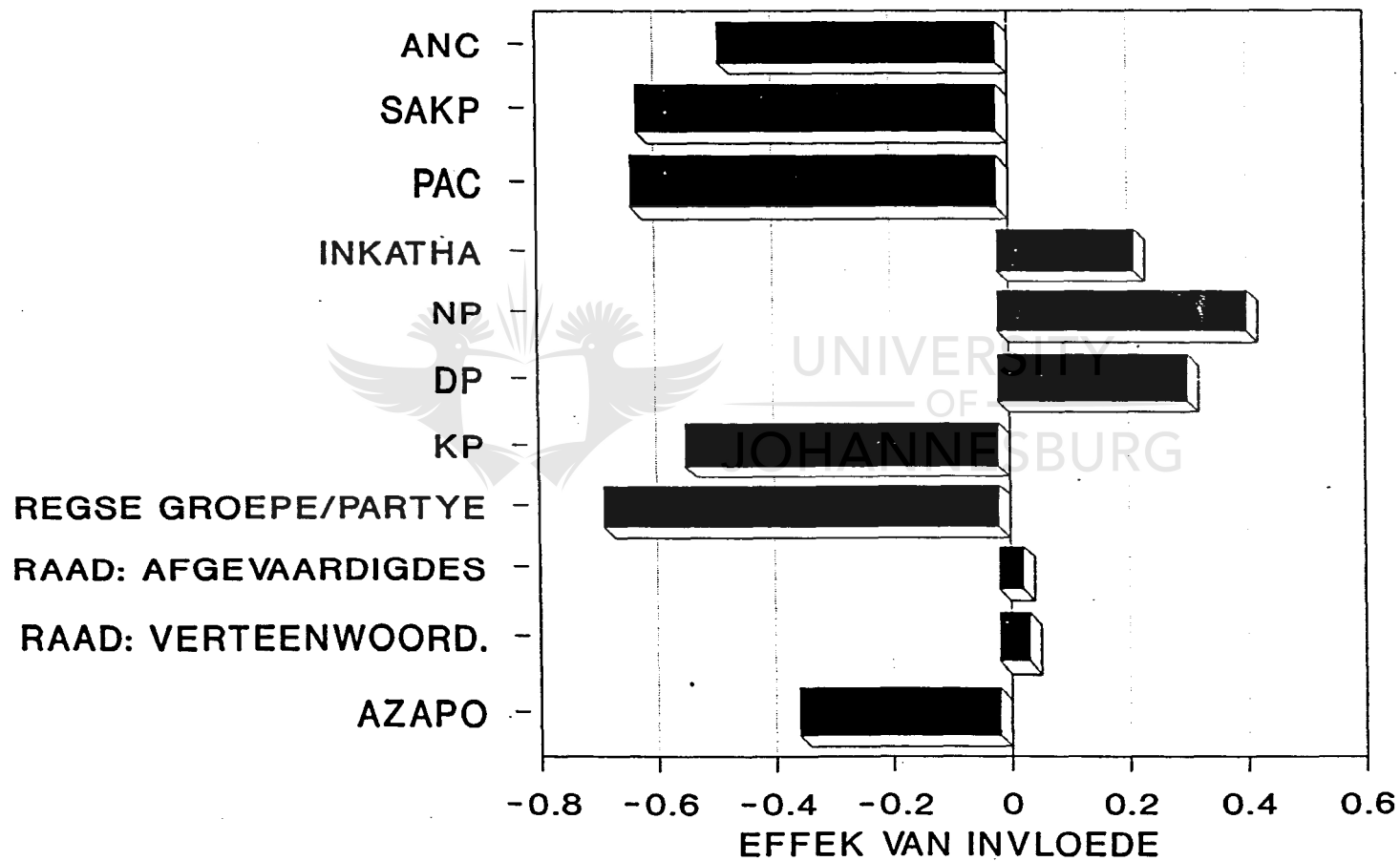
7.5.4 Politieke invloede op arbeidsverhoudinge

Die politiek het wêreldwyd 'n effek op arbeidsverhoudinge. Du Plessis (1990) meld in hierdie verband die volgende: "... industrial relations ... cannot be divorced from the ... political uncertainty in the wider society" (p.63). Teen hierdie agtergrond is die analise wat volg van besondere belang vir ondernemings.

7.5.4.1 Algemene beeld

Uit Figuur 7.11 blyk dit dat die linkse en regse politieke groeperinge na die mening van die respondente 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen, terwyl die Nasionale party (0,42), die Demokratiese party (0,32) en Inkatha (0,23) 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen. Dit is baie veelseggend dat, met uitsondering van die KP, die ander regse groeperinge en partye beskou word as dié politieke groepering wat die grootste negatiewe effek (-0,67) op arbeidsverhoudinge sal hê binne die volgende drie jaar. Die implikasie is dus dat die regse groepe waarskynlik 'n groter bedreiging na die mening van die respondente vir stabiele arbeidsverhoudinge inhou as

INVLOEDE



FIGUUR 7.11: DIE POLITIEKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

die linkse politieke groeperinge.

Die bevinding dat die Raad van Afgevaardigers en Verteenwoordigers geen betekenisvolle effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen nie, is nie verrassend nie, aangesien hulle in elk geval deur 'n minderheid persone verkies is en waarskynlik nie bestaansreg het nie. In hierdie verband kan ook gemeld word dat 'n groot aantal van die lede van die Raad van Verteenwoordigers al reeds na die Nasionale Party oorgeloop het en laasgenoemde vorm reeds die opposisie in die eersgenoemde raad. Hierdie tendens sal waarskynlik voortduur.

7.5.4.2 'n Analise van spesifieke politieke invloede

Op 'n vraag oor wat die omvang van die effek van die politieke situasie in Suid-Afrika op arbeidverhoudinge binne die volgende drie jaar sal wees, het feitlik twee derdes van die respondente (62,8%) aangetoon dat dit 'n negatiewe effek sal uitoefen, waarvan feitlik 'n kwart (23,2%) aangedui het dat die omvang van die effek uiters negatief sal wees. Die meerderheid (37,9%) van die respondente het, as rede vir hul negatiewiteit, aangevoer dat die veranderinge in die land valse verwagtinge by swartes en onsekerheid by blankes skep wat lei tot konflik wat uiteindelik binne die werksituasie sal manifesteer.

Meer as 'n kwart van die respondente (29,9%) het ook gevoel dat beide die linkse en regse groeperinge toenemend van die werksituasie gebruik sal maak om hul politieke doelstellings te bereik. Die implikasie is dus dat bestuur hul toenemend sal moet voorberei vir politieke konflik op die werksvloer. Die respondente het aangetoon dat die negatiewe effek van die politieke situasie op arbeidsverhoudinge gehanteer kan word deur onder andere die volgende aksies: weiering om politiekbedryf op die werksvloer toe te laat (24,9%), die verwydering van diskriminerende praktyke (22,0%) en 'n aktiewe bydrae tot die daarstelling van 'n onderhandelbare politieke skikking in Suid-Afrika. In hierdie verband het Swanepoel (1991) bevind dat 98,1% van die respondente in sy studie van mening was dat die politieke situasie 'n groot invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen.

Dat die politiek inderdaad 'n invloed op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, word beklemtoon deur Swanepoel (1991, p.47): "Huidige en toekomstige konstitusionele veranderinge in Suid-Afrika... kan dus direkte implikasies inhou vir arbeidsverhoudinge." Hy noem ook verder dat die bedreigings en geleenthede in hierdie verband verken moet word sodat aksie betyds geneem kan word. Dit is dan ook inderdaad die doel van hierdie studie.

Die belangrikste rede waarom die regse groeperinge gesien word as 'n ernstige bedreiging vir arbeidsvrede is, volgens die respondente, die feit dat dit wrywing tussen werknemers

bevorder (68%). Die wyse waarop laasgenoemde waarskynlik kan manifesteer, hou verband met die rassistiese optrede van die regse groepe teenoor ander bevolkingsgroepe. Hierdie optrede kan provokasie veroorsaak, aangesien die ander bevolkingsgroepe, a.g.v. die veranderende samelewing, dit waarskynlik nie meer sal duld nie. Die belangrikste rol wat bestuur kan speel in hierdie verband, is deur pogings aan te wend om die verskillende bevolkingsgroepe nader aan mekaar te bring (70,6%). Die implikasie is dus dat programme deur bestuur geloods moet word wat gerig is op die verbetering van interkulturele begrip.

Die uiters negatiewe effek wat die KP (-0,53) op arbeidsverhoudinge kan uitoefen hou, na die mening van die meerderheid van die respondente (61,5%), verband met die feit dat dit werknemers in die werkplek polariseer. Meer as die helfte van die respondente (54,6%) is van mening dat bestuur groter pogings moet aanwend om inligting onder hul werknemers te versprei oor die belangrikheid van verandering, terwyl meer as 'n kwart (27,3%) van mening is dat bestuur 'n rol behoort te speel om die KP te oortuig om te onderhandel.

Die uiters negatiewe effek (-0,61) wat die SAKP op arbeidsverhoudinge na die mening van die respondente op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd sal uitoefen, hou volgens die meerderheid van die respondente (53,1%) verband met die beperkende invloed van die genoemde party op vryemark beginsels. Hierdie bevinding word bevestig deur

Slabbert en Bruwer (1990) wat meld dat werkgewers toenemend onder druk deur vakbonde geplaas sal word as gevolg van die SAKP se invloed in vakbonde. In hierdie verband meld De Villiers (1992) dat die SAKP van vakbonde gebruik sal maak, a.g.v. hul strategiese posisie binne die ekonomie, om hul doelstelling van 'n sosialistiese revolusie te bereik. Meer as twee derdes (68,6%) van die respondente is van mening dat werkgewers daadwerklike pogings moet aanwend om inligting aan hul werknemers te versprei oor die voordele van die vryemarkstelsel. Die implikasie is dus dat indien werknemers beter ingelig is van hoe die vryemarkstelsel werk, die SAKP 'n kleiner aanhang sal geniet en die negatiewe effek daarvan op die werksituasie sal dan ook verminder.

Die meerderheid van die respondente (41,7%) is van mening dat die uiters negatiewe effek (-0,62) wat die PAC op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, verband hou met die sosialistiese neigings van hierdie groepering. Ongeveer 'n derde (33,3%) is van mening dat dit werknemers polariseer, terwyl 'n kwart (25%) voel dat die PAC werknemers intimideer.

Die negatiewe effek (-0,47) wat die ANC op arbeidsverhoudinge kan uitoefen hou, na die mening van die meerderheid van die respondente (45,2%), verband met die siening dat dit werknemers inspireer tot politieke aksies en stakings. Ongeveer 'n kwart (26,2%) van die respondente was ook van mening dat die beleid van die ANC sosialistiese

skakeringe het, wat interne verhoudinge kan belemmer. Laasgenoemde hou waarskynlik verband met die feit dat werkgewers aan die een kant kapitalisme voorstaan en die ANC die teenpool ondersteun. Die lede van die ANC, wat ook werknemers is, sal waarskynlik met hierdie negatiewe persepsie van kapitalisme, soos gepropageer deur die ANC, binne die werksituasie funksioneer, wat beslis nie bevorderlik is vir motivering en goeie arbeidsverhoudinge nie. Die ANC het dit duidelik gestel dat die werkersklas die stryd na nasionale bevryding moet lei aangesien hulle, nie net baie strategies binne die ekonomie is nie, maar ook i.t.v. getalle, die meerderheid is (De Villiers, 1992). Teen hierdie agtergrond is die bevinding van hierdie studie dat die ANC 'n negatiewe impak op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, dus nie verrassend nie. Bestuur kan in hierdie verband, na die mening van meer as 'n kwart van die respondente (27,6%), pogings aanwend om inligting aan werknemers beskikbaar te stel oor die voordele van die vryemarkstelsel. Die implikasie is dus dat beter ingeligte werknemers sal beseft dat die beleid van die ANC vir hulle geen voordele inhou nie. Die gevolg kan moontlik wees dat die werknemers dus minder geneig sal wees om aksies van die ANC te ondersteun.

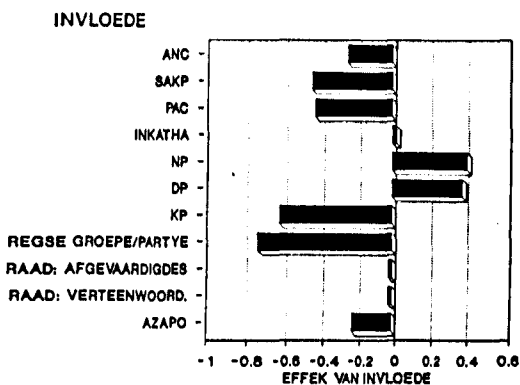
Alhoewel AZAPO ook 'n negatiewe effek (-0,34) op arbeidsverhoudinge, volgens die respondente, sal uitoefen, is die omvang daarvan relatief kleiner in vergelyking met die ander linkse groeperinge.

Teen die agtergrond van die voorafgaande, kan die afleiding dus gemaak word dat werkgewers hulself daarvoor sal moet voorberei vir 'n intensifisering van die effek van die regse groepe op arbeidsverhoudinge. In hierdie verband is die belangrikste aksie wat deur bestuur geloods kan word, na die mening van die respondente, om groepe nader na mekaar te bring of om inligting te versprei rondom die belangrikheid van verandering. Wat die linkse groepringe betref, blyk dit asof die sosialistiese tendense van hierdie bewegings die grootste struikelblok vir arbeidsvrede is. In hierdie verband behoort bestuur te fokus op die propagering van die voordele van die vryemarkstelsel. Die bevinding dat die Inkatha, NP en DP 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, dui daarop dat bestuur daadwerklike pogings behoort aan te wend om hierdie partye te ondersteun in hul veldtogte. Van besondere belang is die aanduidings dat bestuur toenemend in die uitvoering van hul take deur politieke kwessies gebombardeer sal word. Die daarstelling van 'n pro-aktiewe strategie oor hoe om sodanige politieke eise te kan hanteer, behoort dus geformuleer te word.

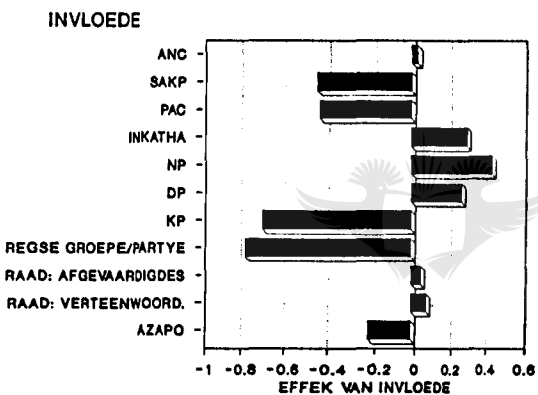
7.5.4.3 Verskille in persepsie

Vir die bespreking wat volg vergelyk Figuur 7.12, ten opsigte van die omvang van die effek van die verskillende politieke invloede op arbeidsverhoudinge, en Tabel 7.13 vir die beduidendheidsvlak van verskille tussen sektore in hierdie verband.

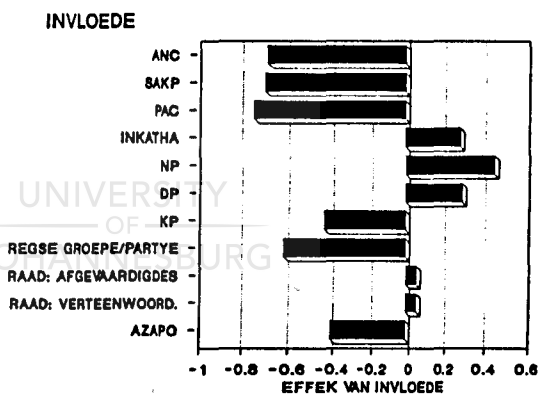
MOTOR



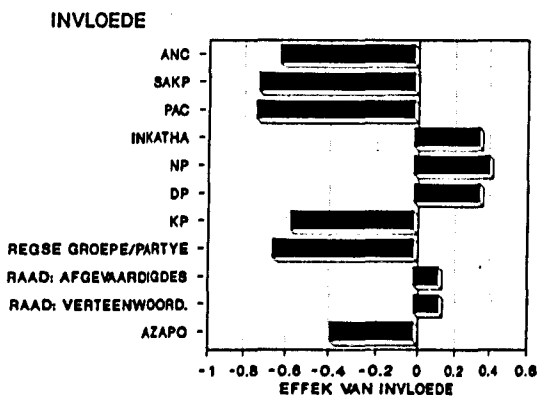
KLEINHANDEL



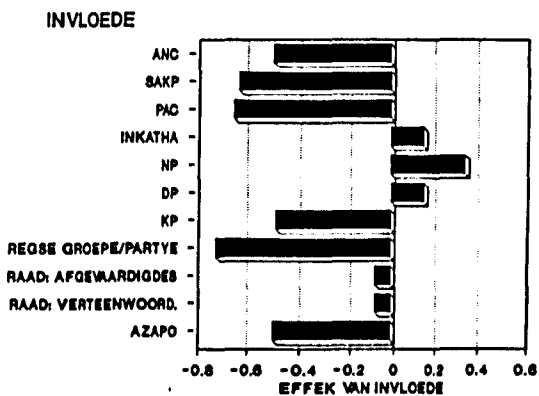
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.12: DIE POLITIEKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.13

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN DIE POLITIEKE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
ANC	-1,28 128	** -5,65 118	0,87 168	** -3,67 153	** -3,73 70	* 2,09 120	-1,76 105	** 6,86 110	* 2,12 95	** -4,56 145
SAKP	1,10 128	** -3,01 116	0,57 168	** -3,51 153	-1,61 68	0,73 120	-1,72 105	** 2,85 108	0,14 93	** -3,14 145
PAC	-0,93 123	** -3,64 115	0,35 165	** -4,03 150	* -2,07 68	1,26 118	* -2,15 103	** 4,25 110	0,12 95	** -4,49 145
INKATHA	* 2,14 124	0,46 110	0,81 162	** 4,54 149	-1,31 66	-1,38 118	1,44 105	0,16 104	** 3,03 91	** 3,46 143
NP	0,61 130	-0,29 118	-0,45 166	0,09 151	-0,79 72	-1,02 120	-0,56 105	-0,04 108	0,41 93	0,56 141
DP	* 2,16 130	0,86 116	0,68 167	-0,43 151	-1,01 70	-1,74 121	* -2,58 105	-0,42 107	-1,33 91	-1,15 142
KP	-1,21 130	1,34 118	* -2,13 168	0,08 151	* 2,36 72	-0,57 122	1,91 105	** -3,02 110	-0,73 93	** 2,85 143
REGSE PAR- TYE&GROEPE	1,06 129	1,52 115	0,67 162	1,38 150	0,65 70	-1,42 117	0,25 105	-1,69 103	-0,38 91	1,75 138
RAAD: AFGE- VAARDIGDES	** 2,91 123	1,07 113	1,13 160	* 2,47 146	-1,75 70	-1,85 117	-0,73 103	-0,12 107	1,03 93	1,30 140
RAAD: VER- TEENWOORD.	** 3,03 123	0,70 113	1,14 161	* 2,59 146	* -2,15 70	-1,90 118	-0,73 103	0,23 108	1,47 93	1,37 141
AZAPO	1,22 126	-1,75 114	0,16 159	* -2,04 147	** -2,67 68	-1,08 113	** -3,00 101	* 1,90 101	0,20 89	* -2,18 134

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

Wat die ANC betref, is die bevinding dat diegene, werksaam in die kleinhandel, meer positief ingestel was m.b.t. die omvang van die invloed van die ANC op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die respondente werksaam in die ander sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie. Die motorbedryf (-0,26) was ook beduidend minder negatief in vergelyking met die yster- en staalsektor (-0,67) en die mynbosektor (-,61) in hierdie verband. Die yster- en staalsektor (-0,67) was ook beduidend meer negatief in vergelyking met die petro-chemiese industrie m.b.t. die omvang van die invloed van die ANC op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd.

Die kleinhandel (-0,43) sowel as die motorbedryf (-0,45) was ook beduidend minder negatief t.o.v. die omvang van die effek van die SAKP op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die mynbosektor (-0,71) en die yster- en staalsektor (-0,68).

Ten opsigte van die omvang van die effek van die PAC op arbeidsverhoudinge, was die kleinhandel en die yster- en staalsektor minder negatief in vergelyking met die ander sektore.

Die respondente werksaam in die motorbedryf (0,02) was beduidend minder positief in vergelyking met die mynbosektor (0,36), die kleinhandel (0,31) en die yster- en staalsektor (0,30) wat die omvang van die invloed van Inkatha op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar

betref.

Opvallend, wat die NP betref, was die bevinding naamlik dat die respondente van al die sektore dit eens is dat die NP 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen.

Met betrekking tot die DP se invloed op arbeidsverhoudinge was die petro-chemiese industrie (0,16) beduidend minder positief as die mynbousektor (0,36) en die motorbedryf (0,39).

Dit blyk asof die yster- en staalsektor (-0,42) minder negatief is m.b.t. die omvang van die effek van die KP op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die Motorbedryf (-0,62), die mynbousektor (-0,56) en die kleinhandel (-0,68). Verder is die petro-chemiese (-0,47) industrie op sy beurt weer minder negatief in hierdie verband in vergelyking met die kleinhandel (-0,68).

Dit is duidelik dat uit Figuur 7.12 en Tabel 7.13 dat daar eenstemmigheid bestaan onder die respondente van al die verskillende sektore t.o.v. die negatiewe impak wat die regse politieke groeperinge op arbeidsverhoudinge sal uitoefen binne die volgende drie jaar.

Uit die genoemde figuur en tabel blyk dit ook dat die mynbousektor (0,13) meer positief voel oor die impak van die Raad van Afgevaardigdes op arbeidsverhoudinge in

vergeelyking met die petro-chemiese industrie (-0,07) en die motorsektor (-0,02).

Wat die Raad van Verteenwoordigers betref, bestaan die aanduidings dat die mynbosektor (-0,13) meer positief t.o.v die impak van eersgenoemde op arbeidsverhoudinge is as die petro-chemiese (-0,07) en motorsektore (-0,02). Verder is die petro-chemiese bedryf (-0,07) ook beduidend meer negatief as die kleinhandel (0,08) in hierdie verband.

Die motorbedryf (-0,23) was minder negatief t.o.v. die omvang van die effek van die AZAPO op arbeidsverhoudinge in vergeelyking met die petro-chemiese industrie (-0,48), die mynbosektor (-0,37) en die yster- en staalbedryf (-0,39). Verder was die kleinhandel (-0,21) ook minder negatief in hierdie verband in vergeelyking met die petro-chemiese bedryf (-0,48) en die yster- en staalbedryf (-0,39).

Dit wil voorkom asof die respondente, werksaam in die motorbedryf, 'n geneigdheid toon om minder negatief te wees m.b.t. die omvang van die effek van die linkse politieke groeperinge op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar in vergeelyking met die ander sektore.

7.5.5 Vakbondfederasies as invloede op arbeidsverhoudinge

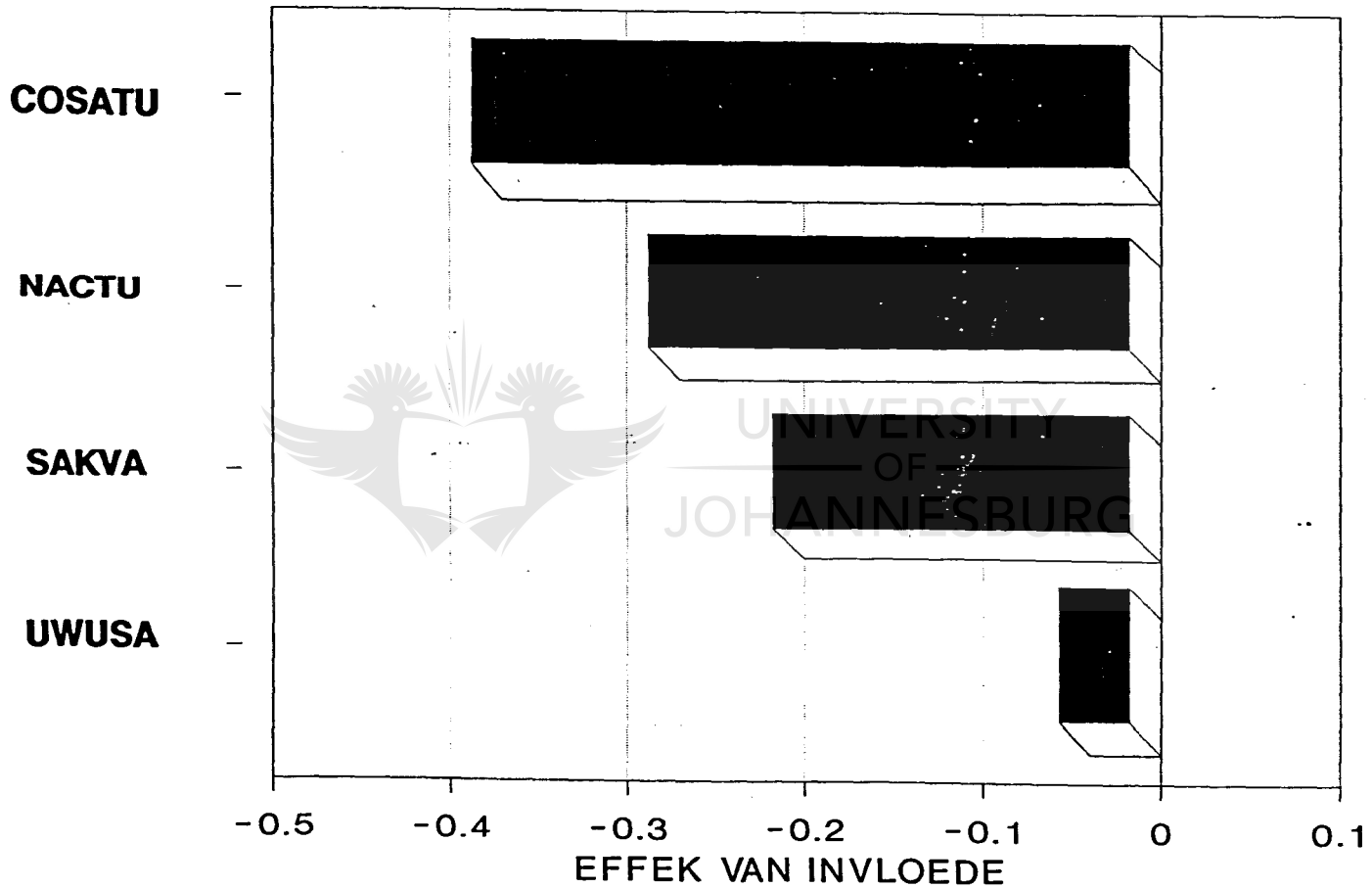
7.5.5.1 Algemene beeld

Uit Figuur 7.13 is dit duidelik dat COSATU (-0,37) en NACTU, (-0,27) na die mening van die respondente, 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Hierteenoor sal beide SAKVA en UWUSA, na die mening van die respondente, geen betekenisvolle effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen nie.

7.5.5.2 'n Detail analise

Op 'n vraag wat die effek van die politieke rol van vakbonde op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal wees, het feitlik 'n driekwart van die respondente (74%) aangetoon dat die effek negatief sal wees. Van hierdie respondente het feitlik 'n derde (30,6%) aangetoon dat die omvang van die effek van die politieke rol van vakbonde op arbeidsverhoudinge uiters negatief sal wees. As rede vir hul pessimistiese siening, het 'n oorweldigende meerderheid van die respondente (80,5%) aangevoer dat vakbonde politieke doelwitte voor werksverwante doelwitte sal stel en dus werknemers sal politiseer. Die meerderheid van die respondente (42,9%) was van mening dat die negatiewe impak van die politieke rol van vakbonde, gehanteer kan word deur te weier om politiekbedryf op die fabrieksvloer toe te laat, terwyl 19,1% van mening was dat bestuur in samewerking met vakbonde beleid moet ontwikkel m.b.t. die wyse waarop politieke eise hanteer sal word.

INVLOEDE



FIGUUR 7.13: DIE EFFEK VAN VAKBONDFEDERASIES OP ARBEIDSVERHOUDINGE

Hierdie bevindinge rakende die impak van die politieke rol van vakbonde op arbeidsverhoudinge, word grootliks bevestig deur Swanepoel (1991). Hy het byvoorbeeld bevind dat 94,2% van die respondente in sy studie van mening was dat bestuur hul toenemend moet voorberei vir die hantering van politieke eise deur vakbonde.

Die persepsie dat COSATU die grootste negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen, is in ooreenstemming met die siening van Nel en van Rooyen (1989). Ongeveer die helfte van die respondente (49,3%) was van mening dat die negatiewe effek wat COSATU op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, verband hou met die feit dat hulle polities georiënteerd is en sosialisme voorstaan. Hierdie bevinding word bevestig in Hoofstuk 4 waar die skrywer die afleiding gemaak het dat bestuur kan verwag dat vakbonde toenemend politieke druk op werkgewers sal plaas. Plaut (1991) meld ook in hierdie verband dat COSATU, d.m.v. die BTW-veldtog, duidelik aangetoon het dat hulle hulself sien as 'n belangrike speler in die skepping van die toekoms van Suid-Afrika. Meer as 'n kwart van die respondente (27,9%) was ook van mening dat COSATU dikwels onrealistiese eise stel.

Wat die negatiewe effek van NACTU op arbeidsverhoudinge betref, het die meerderheid van die respondente (41,6%) aangetoon dat NACTU sosialisties georiënteerd is en die werknemers polariseer (37,3%). Laasgenoemde bevinding word onderskryf deur Moodley (1990).

Die bevinding dat SAKVA geen effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen nie, hou volgens Finnemore en van der Merwe (1987) verband met hul onvermoë om aan te pas by die veranderende eise van die ekonomie.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die grootste bedreiging van vakbondfederasies, en spesifiek COSATU en NACTU, spruit uit die politieke ideologie (sosialisme) wat hulle voorstaan. Die feit dat hierdie ideologie in direkte kontras is met die vryemarkstelsel, wat die lewensbron van die meeste ondernemings is, sal onteenseglik lei tot konflik tussen vakbonde en bestuur. Nel (1990) meld ook in hierdie verband dat polities-geïnspireerde aktiwiteite deur vakbonde binne die volgende vyf jaar sal vermeerder. Anstey (1990) is ook van mening dat die politieke betrokkenheid van vakbonde sal voortduur ten spyte van die ontbanning van die ANC en ander politieke groeperinge. Laasgenoemde spruit volgens hom uit die feit dat vakbonde beter gestruktureerd is en 'n belangrike hefboom binne die ekonomie is. Anstey (1990) beklemtoon verder dat vakbonde toenemend betrokke sal raak by nasionale politieke geskille. De Villiers (1992) onderskryf die siening van Anstey (1990) en meld dat vakbonde, en spesifiek COSATU, toenemend betrokke sal raak by politieke, sosiale en ekonomiese verandering. Aanduidings bestaan dus dat aktiwiteite van vakbonde oor 'n breë front sal toeneem.

Daar moet ook in gedagte gehou word dat daar aanduidings bestaan van 'n groter samewerking tussen COSATU en NACTU (De Villiers, 1992), wat beteken dat hierdie federasies toenemend gesamentlik druk op bestuur sal plaas m.b.t. bepaalde eise. Hierdie eise hoef nie noodwendig werksverband te wees nie. Die BTW-wegbly-aksie is 'n goeie voorbeeld in hierdie verband. In kontras met die bevinding van hierdie studie en ander skrywers waarna verwys is, dui Innes (1991) daarop dat vakbonde minder gefokus sal raak op sosialisme en toenemend saam, eerder as teen bestuur sal werk, om sodoende hul eie voortbestaan te verseker.

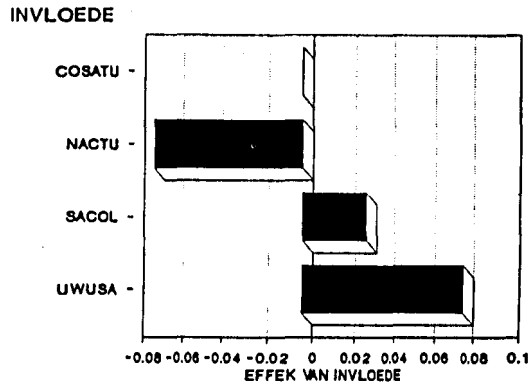
Dit blyk asof dit noodsaaklik geword het dat bestuur pogings sal aanwend om die vryemarkstelsel aan hul werknemers te verduidelik. Indien hulle verstaan wat die voordele daarvan is, kan hulle moontlik druk op hul vakbonde plaas om af te sien van hul sosialistiese neigings. De Beer (1983) maak 'n soortgelyke aanbeveling in hierdie verband en beklemtoon dat bestuur pogings behoort aan te wend om die wanpersepsie (naamlik dat werkgewers deel was of is van die politieke onderdrukkingsproses) by hul werknemers te verander.

7.5.5.3

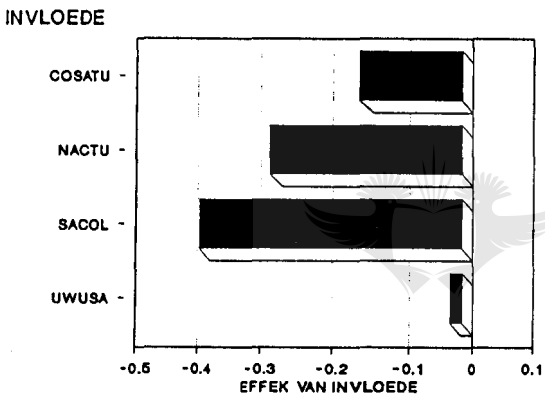
Verskille in persepsie

Die bespreking wat volg, is gebaseer op die inligting in Figuur 7.14 en Tabel 7.14. Hiervolgens was die motorbedryf (0,00) beduidend meer positief wat die omvang van die effek van COSATU op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar betref in vergelyking met die yster- en staalbedryf

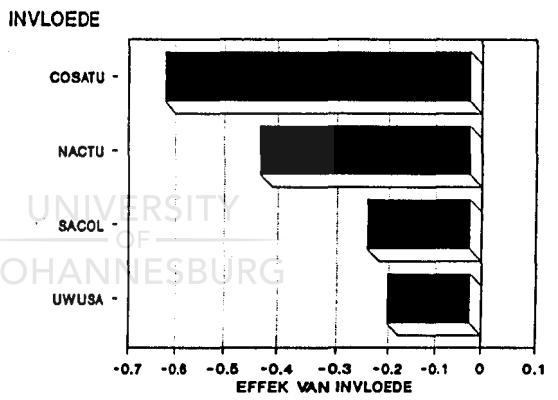
MOTOR



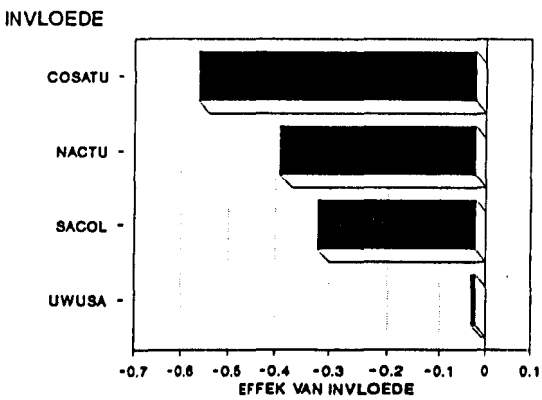
KLEINHANDEL



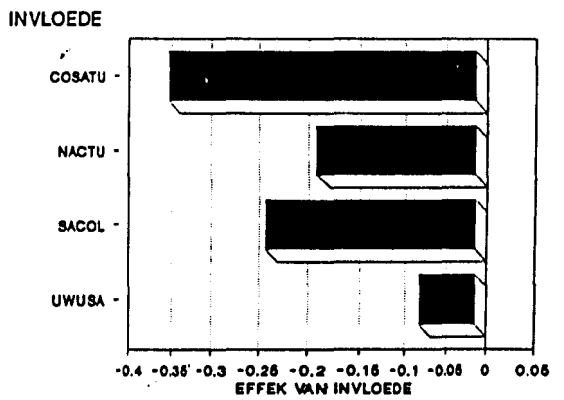
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.14: DIE EFFEK VAN VAKBONDFEDERASIES OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.14

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN VAKBONDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
COSATU	-1,87 122	** -3,11 108	0,72 147	** -5,71 139	-1,36 66	* 2,51 105	** -3,05 97	** 3,69 91	-1,11 83	** -6,34 122
NACTU	-1,96 99	-0,86 90	0,46 124	** -3,11 122	0,73 55	* 2,33 89	-0,94 87	1,18 80	-1,42 78	** -3,36 112
SACOL	-0,63 95	0,64 87	-0,91 124	** -3,78 123	1,12 46	-0,12 83	* -2,50 82	-1,26 75	** -3,25 74	** -2,77 111
UWUSA	0,52 103	0,09 95	* 2,01 132	-1,21 129	-0,35 50	1,03 87	-1,50 84	1,35 79	-1,03 76	** -3,12 113

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

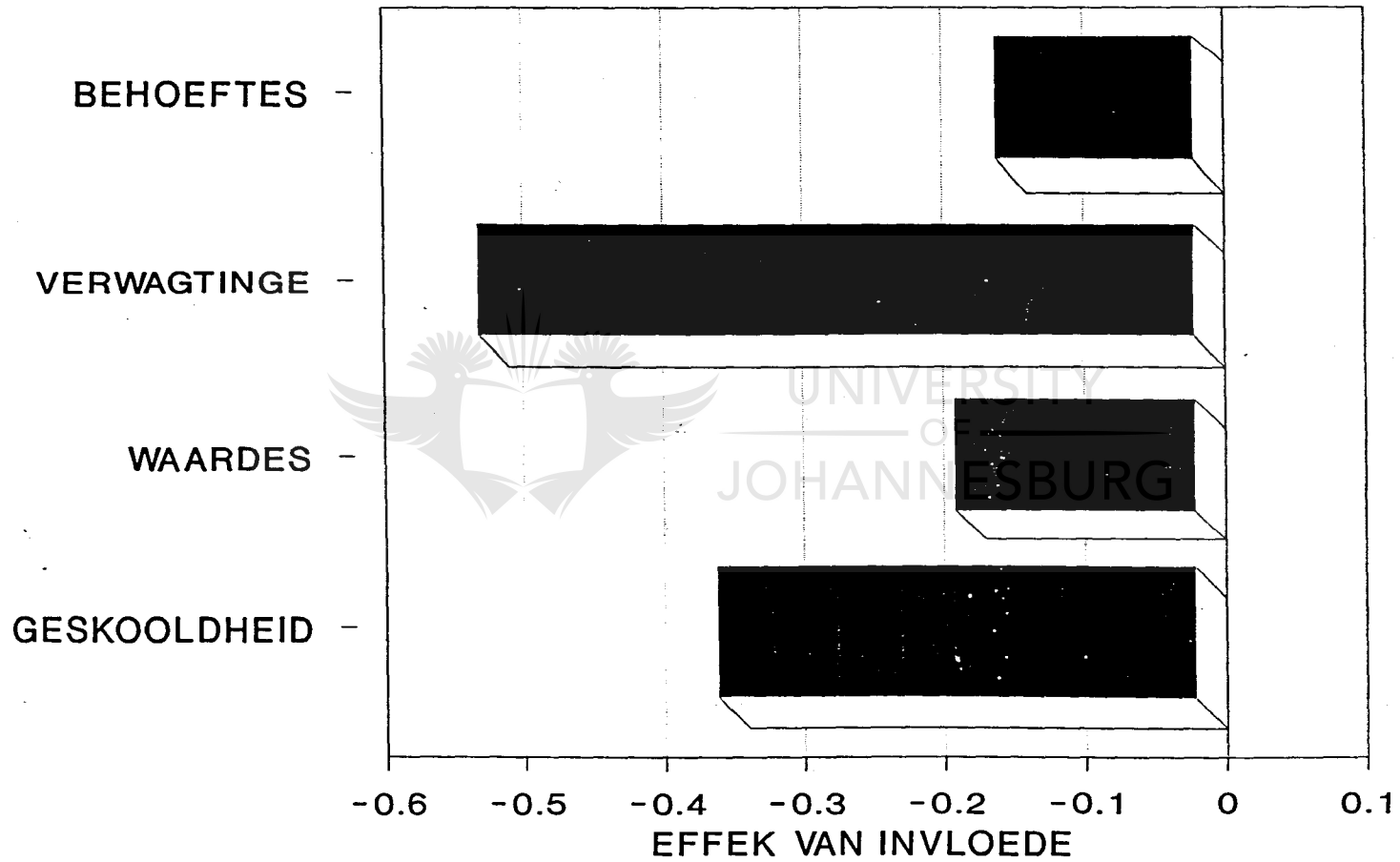
(-0,60), die mynbousektor (-0,54) en die petro-chemiese industrie (-0,34). Die kleinhandel (-0,15) was op sy beurt weer beduidend minder negatief in vergelyking met die mynbousektor (-0,54) en die yster- en staalbedryf (-0,60), terwyl die petro-chemiese sektor (-0,34) ook meer positief in vergelyking met die laasgenoemde sektor in hierdie verband was.

Wat die omvang van die effek van NACTU .op arbeidsverhoudinge betref, was diegene werksaam in die motorbedryf (-0,07) beduidend minder negatief in vergelyking met die yster- en staalsektor (-0,41) en die mynbousektor (-0,37). Verder was die petro-chemiese industrie (-0,18) ook minder negatief in hierdie verband in vergelyking met die yster en staalsektor (-0,41).

Wat SAKVA betref, was die motorbedryf beduidend meer positief m.b.t. die omvang van die effek van die genoemde federasie op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd in vergelyking met al die ander industrieë wat deelgeneem het aan hierdie studie.

Die yster- en staalsektor (-0,22) was minder negatief as die mynbou (-0,30) wat die effek van UWUSA op arbeidsverhoudinge betref, maar meer negatief as die motorbedryf (0,03) in hierdie verband.

INVLOEDE



FIGUUR 7.15: DIE EFFEK VAN DIE INDIVIDU OP ARBEIDSVERHOUDINGE

nie van die toenemende geleentheid wat bestaan, gebruik kan maak nie. Verder voel 40%, dat die lae geskooldheid van werknemers, lei tot lae produktiwiteit. Teen hierdie agtergrond beveel die respondente aan dat bestuur 'n bydrae moet lewer tot die opleiding van werknemers (92,1%). Die implikasie is dus dat opgeleide werknemers geleentheid kan benut wat voorkom en sodoende produktiwiteit sal verbeter.

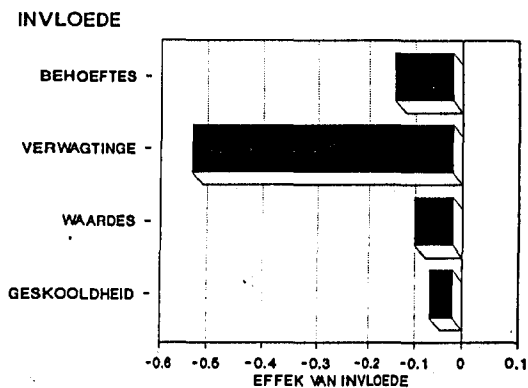
Dit blyk asof die onrealistiese verwagtinge van werknemers (wat die effek van die individu op arbeidsverhoudinge betref) die grootste enkele faktor is wat deur bestuur aangespreek behoort te word.

7.5.6.3 **Verskille in persepsie**

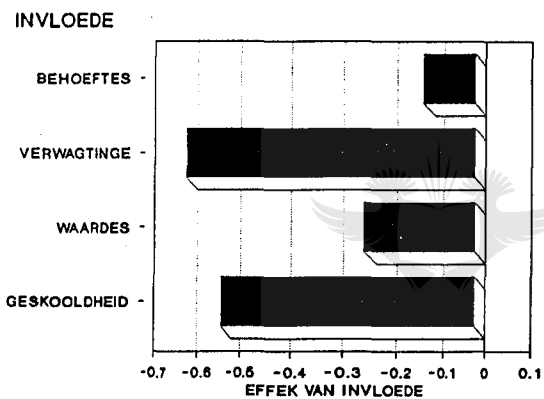
Wat die omvang van die effek van die behoeftes van die individu (kyk Figuur 7.16 en Tabel 7.15) op arbeidsverhoudinge betref, was die petro-chemiese (-0,01) sektor minder negatief in vergelyking met die yster- en staalsektor (-0,23). Die motorbedryf (-0,08) was op sy beurt weer minder negatief in vergelyking met die yster- en staalsektor (-0,24) wat waardes se invloed op arbeidsverhoudinge betref.

Daar is ook bevind dat die motorbedryf minder negatief is wat geskooldheid se invloed op arbeidsverhoudinge betref in vergelyking met al die ander sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie. Verder was die yster- en staalsektor (-0,50) ook meer negatief in hierdie verband in vergelyking met die mynbosektor (-0,30).

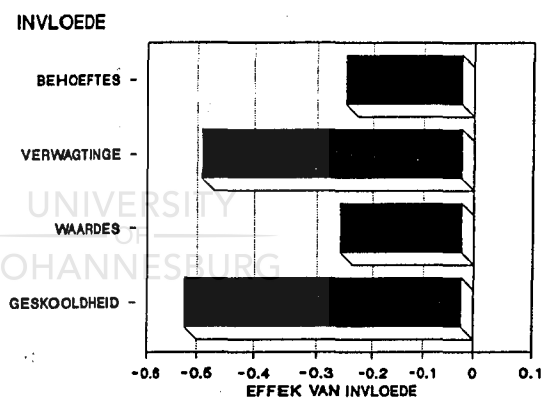
MOTOR



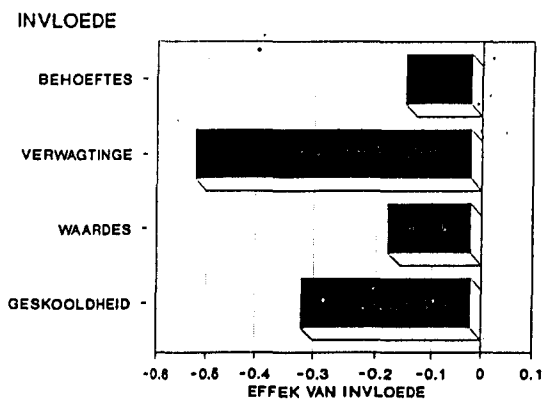
KLEINHANDEL



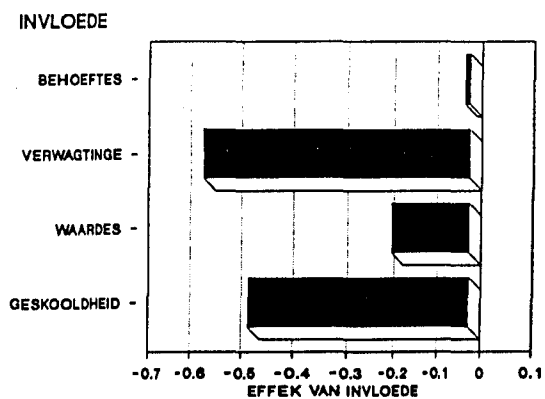
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.16: DIE EFFEK VAN DIE INDIVIDU OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.15

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN DIE INDIVIDU OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
BEHOEFTE	-1,11 130	-0,11 116	1,00 167	-0,14 153	0,80 70	*2,08 121	1,01 107	0,87 107	0,00 93	-1,14 144
VERWAGTINGE	0,46 129	0,85 115	-0,34 166	0,08 152	0,68 70	-0,84 121	-0,48 107	-1,22 107	-1,01 93	0,46 144
WAARDES	0,24 127	0,78 114	1,04 164	-0,82 151	0,61 69	0,66 119	-0,98 106	-0,01 106	-1,47 93	*-1,85 143
GESKOOLD- HEID	1,38 126	1,54 113	*2,17 165	*-2,26 150	0,40 69	0,37 121	** -3,64 106	-0,15 108	** -3,51 93	** -4,95 145

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

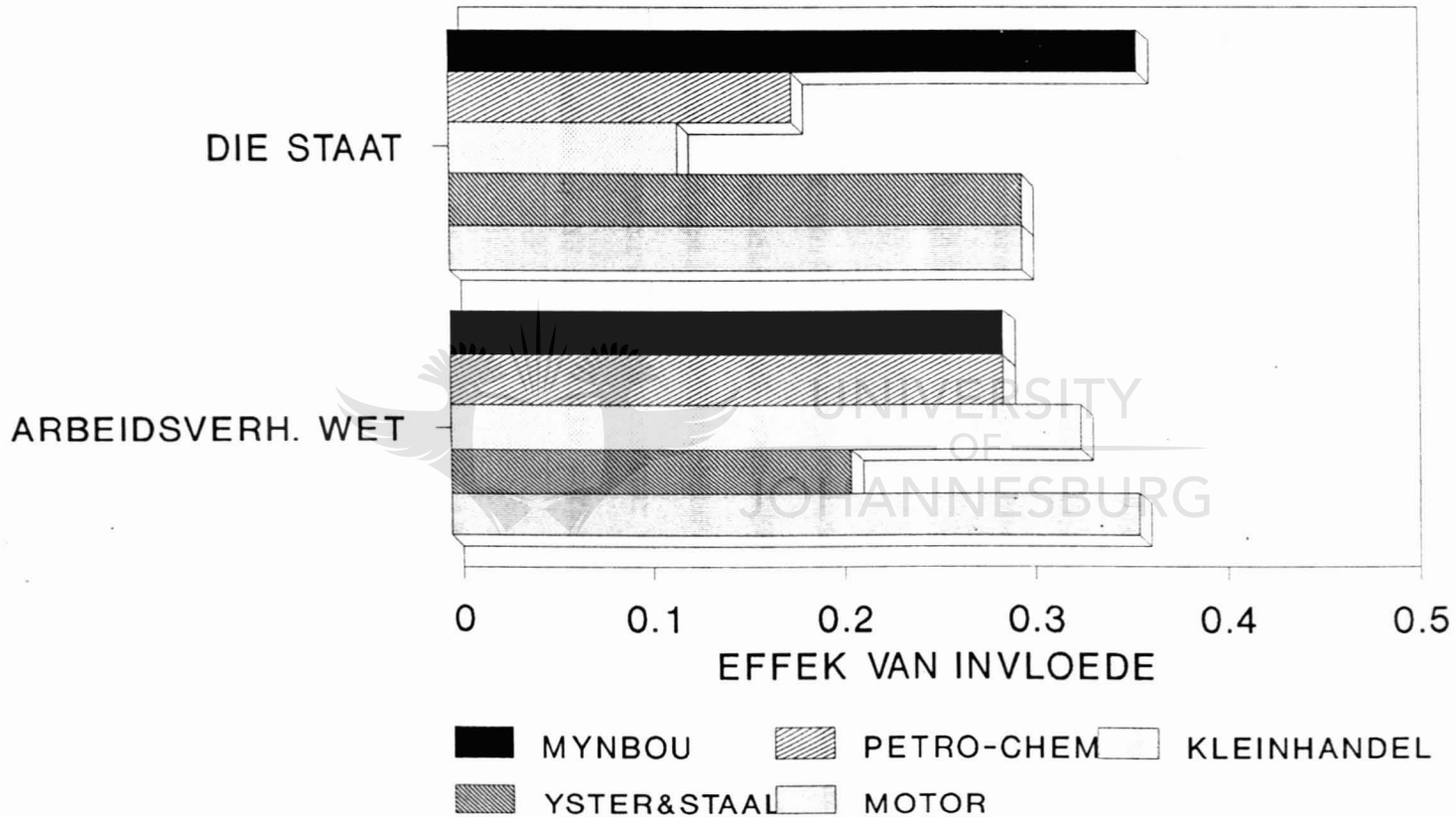
3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

INVLOEDE



FIGUUR 7.17: DIE WETGEWENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

eersgenoemde in vergelyking met die mynbousektor (0,36).
Vergelyk Tabel 7.16 in hierdie verband.

7.5.8 Die effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge

Uit Figuur 7.18 is dit duidelik dat al die industrieë wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, van mening is dat werkgewerorganisasies, binne die afsienbare tyd, 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge sal uitoefen. Hierdie bevinding bevestig dus die siening van Horwitz (1985) dat gesonde arbeidsverhoudinge nie ontwikkel kan word sonder die insette van verteenwoordigende werkgewerorganisasies nie.

Die motorbedryf (0,27) was beduidend minder positief m.b.t. die omvang van die effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die mynbousektor (0,43) en die yster- en staalsektor (0,46). Vergelyk Figuur 7.18 en Tabel 7.17 in hierdie verband.

7.5.9 Die effek van strukture op arbeidsverhoudinge

Dit blyk uit Figuur 7.19 dat die nywerheidshof (0,25), die versoeningsraad (0,32) sowel as veiligheidsrade (0,27) 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Die rede vir die bestaan van hierdie strukture, is die regulering van arbeidskonflik. Die bevinding van hierdie ondersoek bevestig dus dat hierdie strukture inderdaad hierdie funksie binne die

TABEL 7.16

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN DIE WETGEWENDE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
STAAT	1,73 122	* 3,96 116	0,78 158	0,66 147	0,43 70	-1,20 112	-1,13 101	-1,64 106	-1,52 95	-0,05 137
ARBEIDSVER- HOUD. WET	-0,04 123	-0,46 113	0,88 152	-0,83 144	-0,43 74	0,80 113	-0,71 105	1,16 103	-0,26 95	-1,63 134

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

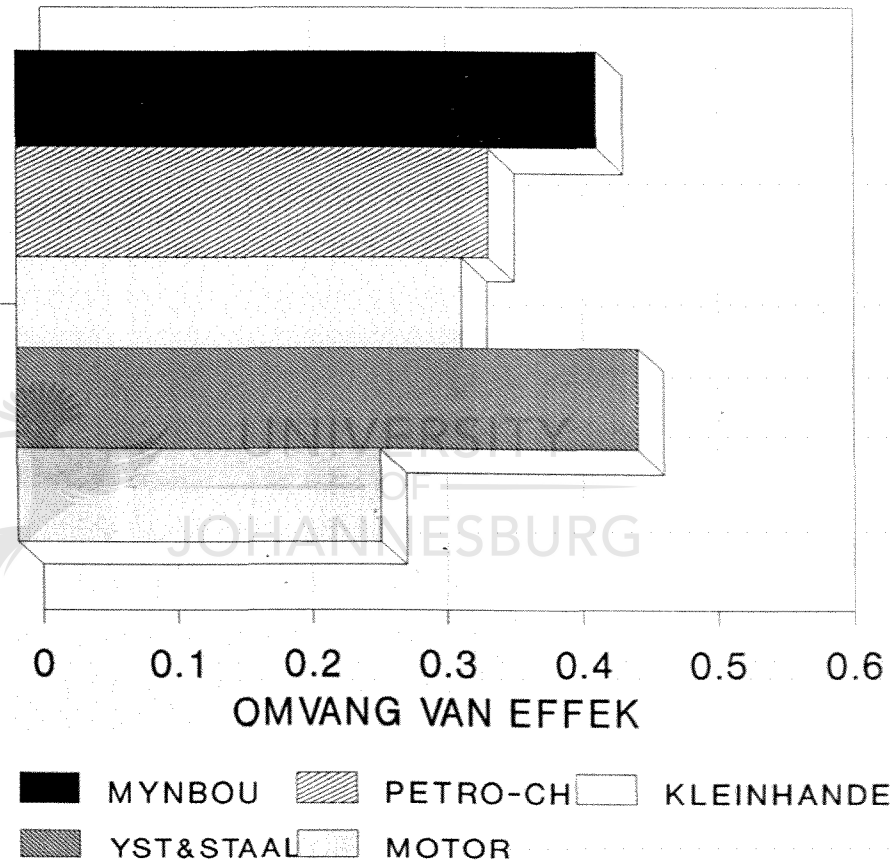
4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf



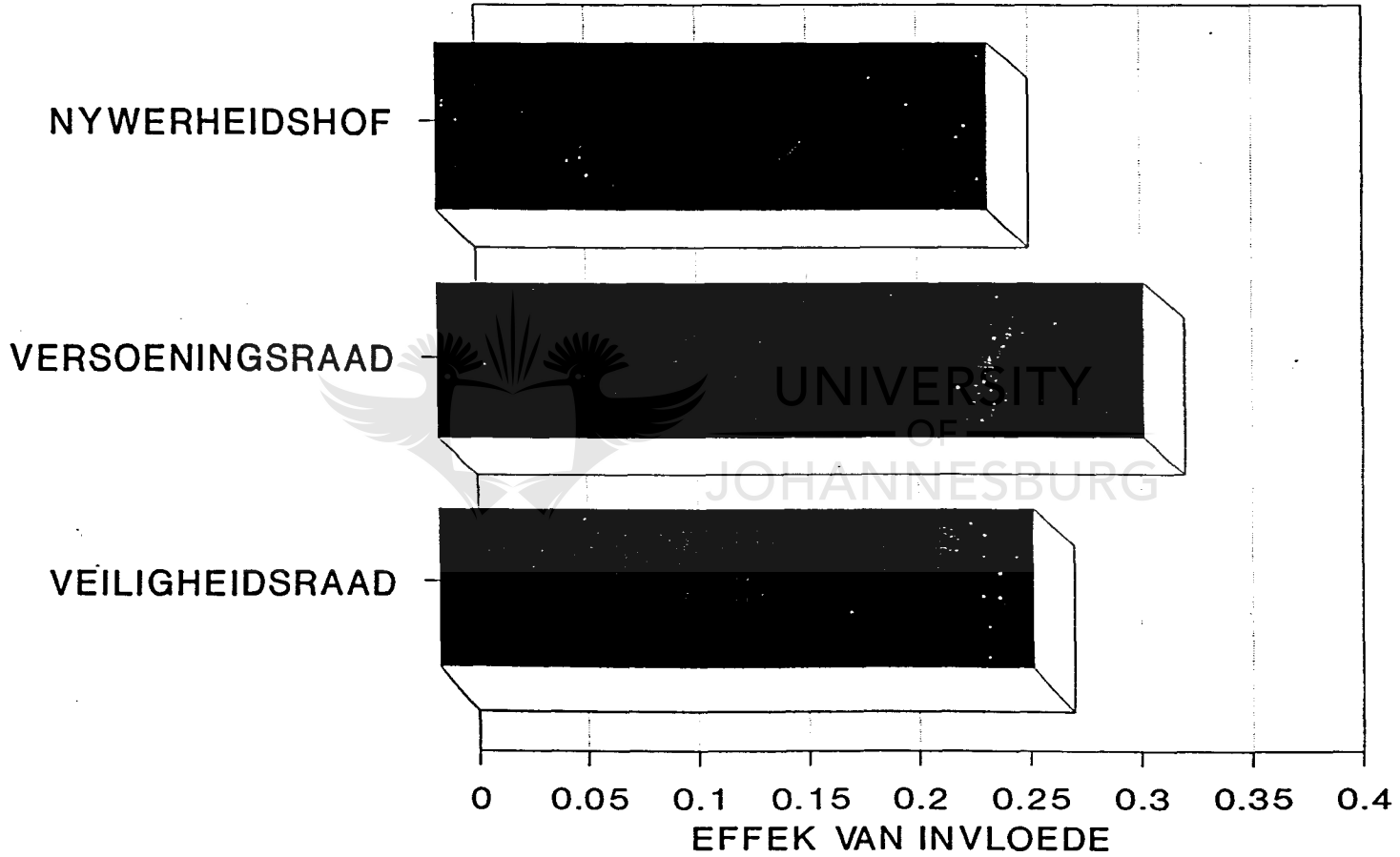
UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

WERKGEWERORGANISASIE



FIGUUR 7.18: DIE EFFEK VAN WERKGEWERORGANISASIES OP ARBEIDSVERHOUDINGE

INVLOEDE



FIGUUR 7.19: DIE EFFEK VAN BEPAALDE STRUKTURE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

TABEL 7.17

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN WERKGEWERORGANISASIES OP ARBEIDSVERHOUDINGE

1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
1,04 124	1,08 113	-0,47 154	** 2,35 141	0,20 69	-1,44 110	1,04 97	-1,40 99	0,65 86	** 2,71 127

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

afsienbare tyd sal vervul.

Uit Figuur 7.20 en Tabel 7.18 blyk dit dat, die diegene werksaam in die petro-chemiese sektor (0,45), meer positief is in vergelyking met diegene werksaam in die motorsektor (0,12), die yster- en staalsektor (0,25) en die kleinhandel (0,21) m.b.t. die omvang van die effek van die nywerheidshof op arbeidsverhoudinge.

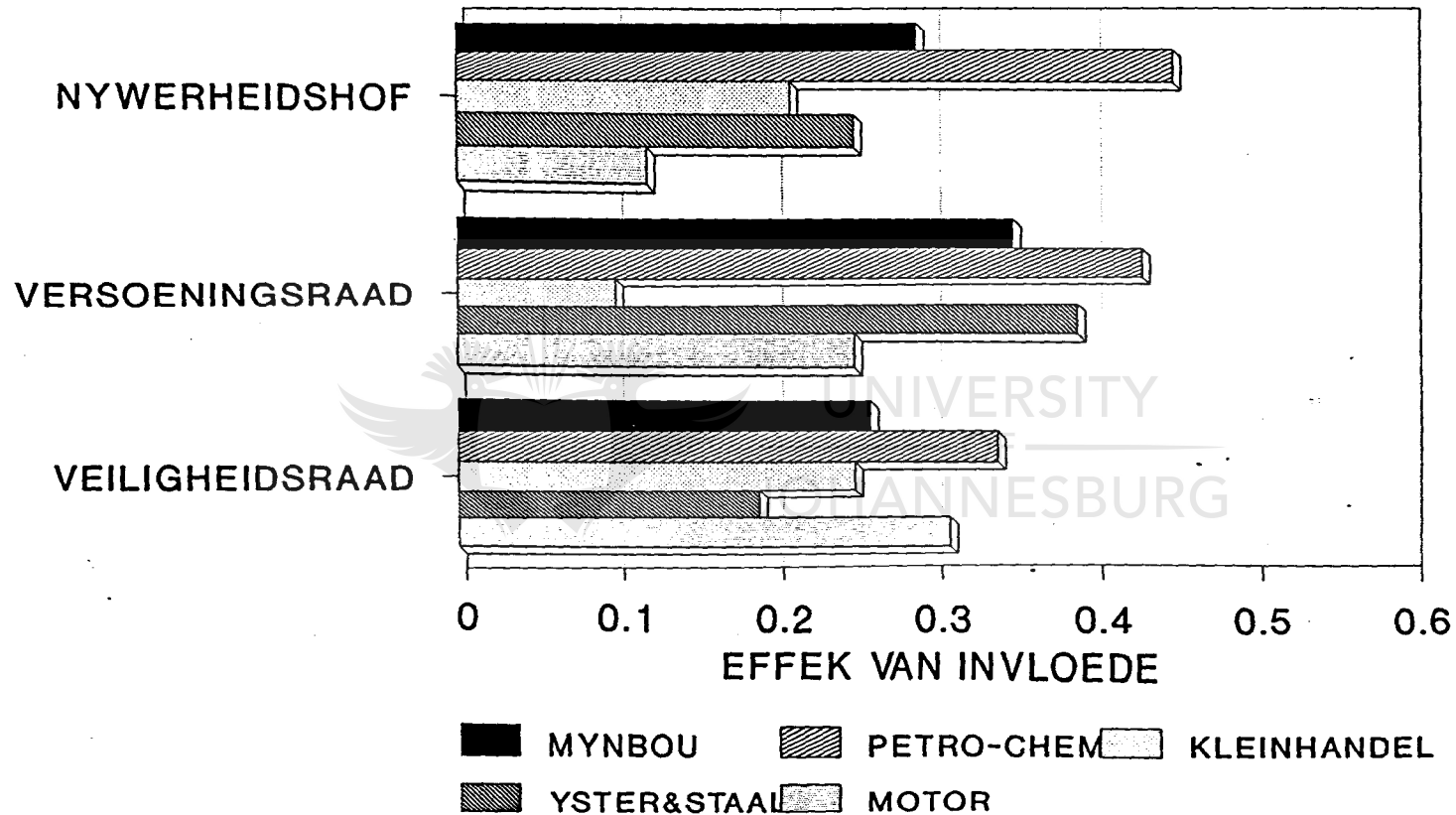
Diegene werksaam in die kleinhandel (0,10) was weer minder positief t.o.v. die omvang van die effek van versoeningsrade op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die mynbosektor (0,35), die petro-chemiese industrie (0,43) en die- yster en staalsektor (0,39).

Wat veiligheidsrade betref, was die yster- en staalsektor (0,19) minder positief as die motorbedryf (0,31) m.b.t. die omvang van die effek van eersgenoemde op arbeidsverhoudinge.

7.5.10 Die effek van ooreenkomste op arbeidsverhoudinge

Dit is duidelik uit Figuur 7.21 dat ooreenkomste 'n positiewe effek (0,41), na die mening van die respondente, op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Ondernemings behoort doelbewuste pogings aan te wend om ooreenkomste, van watter aard ook al, met vakbonde aan te gaan om sodoende te verseker dat beide partye verbind is tot die die nastrewing van maksimale

INVLOEDE



FIGUUR 7.20: DIE EFFEK VAN BEPAALDE STRUKTURE OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.18

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN STRUKTURE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Nywerheids- hof	-1,83 122	0,76 111	0,48 157	1,88 146	*2,39 67	*2,14 113	**3,11 102	-0,36 102	0,73 91	1,37 137
Versoen- ingsraad	-1,05 123	*3,41 114	-0,65 156	1,48 147	**3,52 69	0,46 111	1,88 102	**3,53 102	-1,48 93	1,85 135
Veilig- heidsrade	-0,93 118	0,16 110	1,17 146	-0,84 140	0,88 70	1,85 106	0,29 100	0,80 98	-0,89 92	*-2,08 128

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

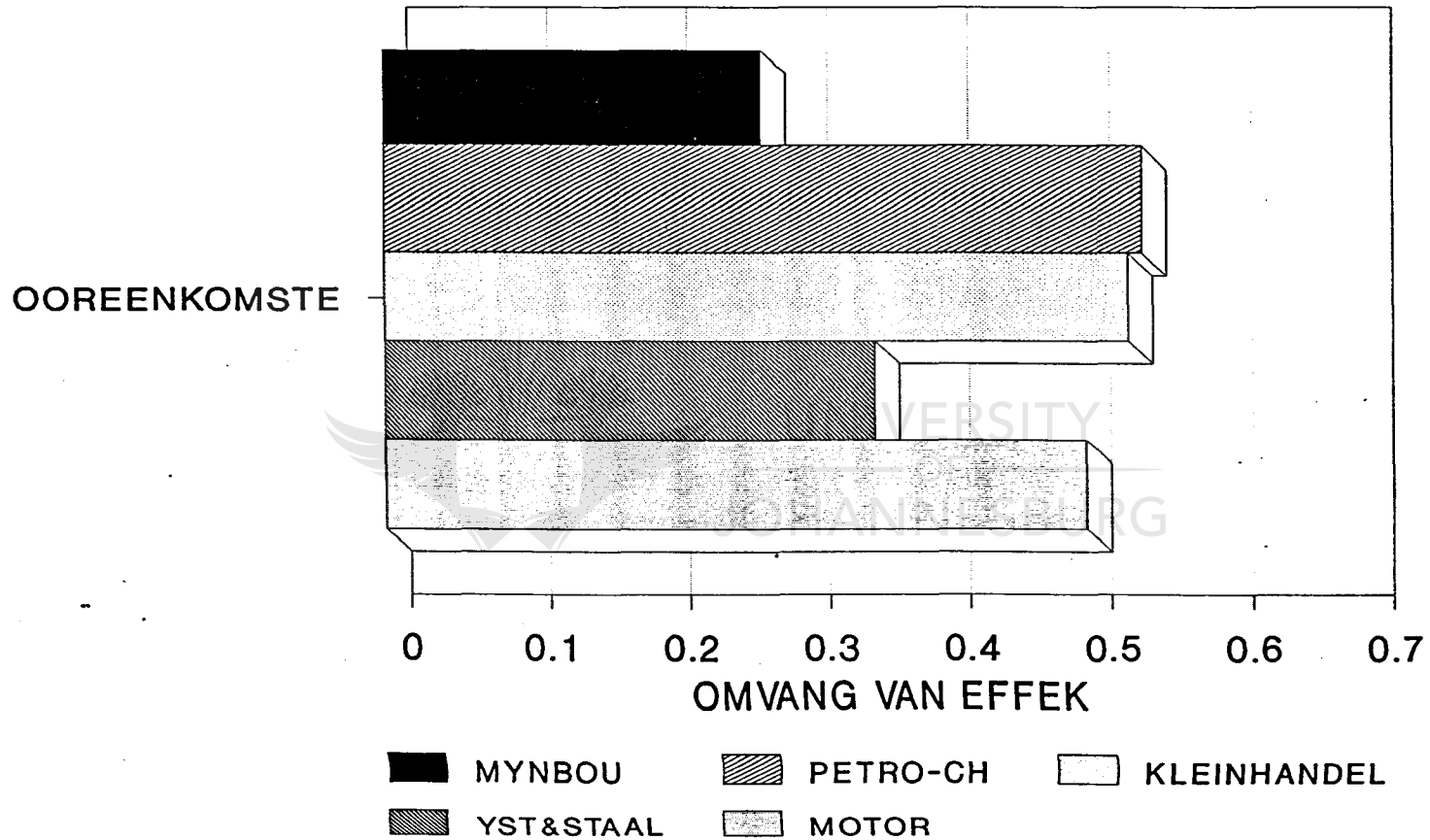
3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG



FIGUUR 7.21: DIE EFFEK VAN OOREENKOMSTE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

arbeidsvrede.

Die mynbousektor (0,27) was beduidend minder positief in vergelyking met die petro-chemiese industrie (0,54), die kleinhandel (0,53) en die motorbedryf (0,50) m.b.t. die omvang van die effek van ooreenkomste op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd. Verder was die petro-chemiese industrie ook meer positief in hierdie verband as die yster- en staalsektor (vergelyk Figuur 7.21 en Tabel 7.19 in hierdie verband).

7.5.11 **Die personeelbestuursaspekte as invloede op arbeidsverhoudinge**

7.5.11.1 **Algemene beeld**

Uit Figuur 7.22 blyk dit dat personeelbestuursinvloede op arbeidverhoudinge, na die mening van die respondente, oor die algemeen 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge sal hê binne die afsienbare tyd. Aspekte wat veral 'n uiters positiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, is kommunikasie (0,75), opleiding in die algemeen (0,70), arbeidsverhoudingeopleiding (0,67) en gelyke geleentede (0,61).

7.5.11.2 **'n Analise van spesifieke personeelbestuursinvloede**

Die bevinding dat kommunikasie een van die sterk punte van ondernemings binne die afsienbare tyd sal wees, wat arbeidsverhoudinge betref, is baie betekenisvol. Daar is reeds aangetoon dat bestuur 'n belangrike rol te speel het

TABEL 7.19

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN OOREENKOMSTE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
** -2,76	* -2,37	-0,91	* -2,53	0,05	* 2,06	0,39	1,76	0,30	-1,70
114	104	142	137	70	108	103	98	93	131

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

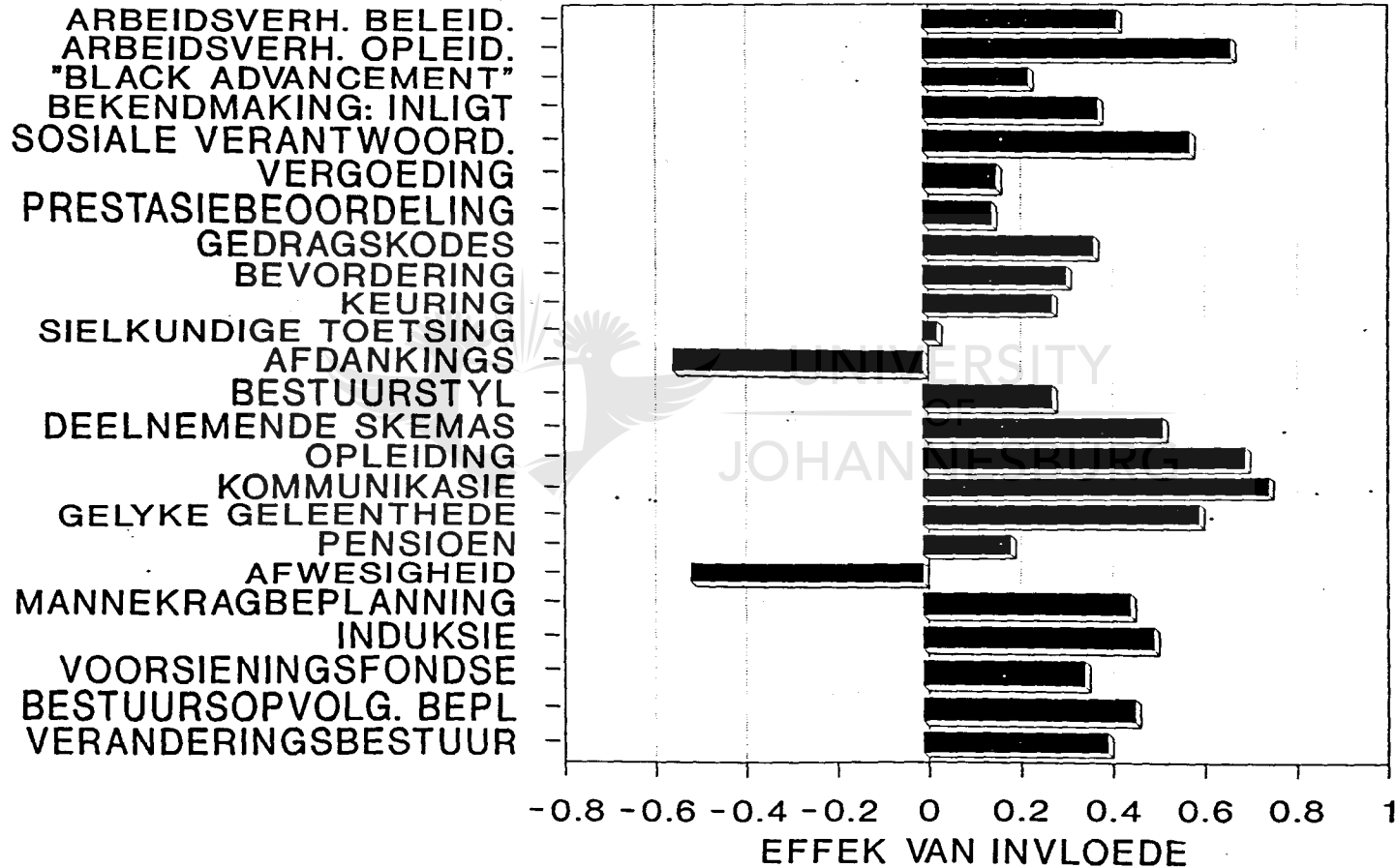
4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

INVLOEDE



305

FIGUUR 7.22: DIE EFFEK VAN BEPAALDE PERSOONEELBESTUURSPRAKTYKE EN ASPEKTE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

in die verpreiding van, onder andere, inligting oor die vryemarkstelsel en gesinsbeplanning. Hierdie sterkpunte sal dus ten volle benut kan word. Die positiewe effek van goeie kommunikasie op arbeidsverhoudinge is ook aangetoon deur onder andere Bendix (1989) en Gellerman (1966).

Wat opleiding betref, is reeds aangetoon dat ongeskooldheid van die grootste maatskaplike probleme is waarmee geworstel word en dat dit 'n bepaalde invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen. Dat opleiding inderdaad 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, word bevestig deur Horwitz (1986). Indien ondernemings groter insette tot opleiding maak, sal werknemers beter geskoold en opgelei wees, sodat hulle 'n beter lewenstandaard kan handhaaf, wat weer 'n effek op bevolkingsgroei en werkloosheid kan uitoefen. Die verskaffing van opleiding aan werknemers, is dus een van die belangrikste bydraes wat werkgewers kan maak, nie net tot die stabilisering van arbeidsverhoudinge nie, maar ook tot sosio-maatskaplike stabiliteit vir die land in sy geheel.

Dat arbeidsverhoudingeopleiding inderdaad 'n belangrike aspek binne ondernemings behoort te wees, word bevestig deur Slabbert, Prinsloo en Backer (1989) asook Swanepoel (1990). In hierdie verband kan verder gemeld word, dat dit feitlik logies is, dat hoe beter werknemers ingelig is oor arbeidverhoudinge, hoe meer stabiel sal die onderneming wees in terme daarvan.

Ten spyte van die feit dat gelyke geleentehede beskou word as een van die sterkpunte van ondernemings in Suid-Afrika, m.b.t. arbeidsverhoudinge, is dit belangrik dat bestuur kennis neem van die wyse waarop dit toegepas moet word. In hierdie verband meld Moerdyk (1987) byvoorbeeld dat die toepassing van gelyke geleentehede slegs effektief sal wees indien daar gefokus word op "gelykheid van resultate". Die implikasie is dat agtergrondsfaktore, soos opvoeding in gedagte gehou moet word en dat 'n blote gelykheid van geleentehede nie beteken dat almal noodwendig gelyk behandel behoort te word nie.

Die positiewe impak van sosiale verantwoordelikheid (0,58) op arbeidsverhoudinge, soos bevind in hierdie studie, is ook aangetoon deur Gerber et al. (1987). Daar bestaan dus aanduidings dat bestuur die belangrikheid van die impak van sosiale verantwoordelikheid op arbeidsverhoudinge besef. Robinson (1986) bevestig dat sosiale verantwoordelikheid 'n direkte impak op arbeidsverhoudinge kan uitoefen: "... organizations have a social obligation to address community issues ... community issues do impact directly on the employer-employee relationship..." (p.11).

Anstey (1987), Bendix (1989), asook Stacey (1991) toon almal aan, dat vergoeding een van die belangrikste redes vir arbeidsonrus is. Die resultate van hierdie studie toon egter aan dat vergoeding geen betekenisvolle impak op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen nie. Dat hierdie bevinding waarskynlik realisties

is, hang moontlik saam met die siening dat vakbonde die impak van die swak ekonomiese toestande besef ("What link with recession", 1992). Die aanduiding bestaan dus dat vakbonde moontlik meer volwasse raak en ekonomiese toestande in gedagte sal hou by die stel van hul looneise.

Die bevinding dat induksie (0,45) kan bydra tot positiewe arbeidsverhoudinge, word bevestig deur Gerber et al. (1987) en Swanepoel (1990).

Ten spyte van die verwagting dat sielkundige toetsing toenemend 'n arbeidsverhoudinge vraagstuk sal word (Taylor en Radford, 1986), is die bevinding van hierdie studie dat dit geen betekenisvolle effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.



Die bevinding dat die bekendmaking van inligting aan vakbonde 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd sal uitoefen, is in ooreenstemming met die sienings van Pennington (1987) asook Brand en Cassim (1980). Die wyse waarop dit 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, hang saam met die feit dat die vakbonde beter 'ingelig is en hul eise sal waarskynlik redeliker wees, aangesien hulle dit kan vergelyk met die werklike situasie waarin die onderneming verkeer.

Die positiewe bydrae van deelnemingskemas tot arbeidsverhoudinge, soos bevind met hierdie studie, word bevestig deur Nel en van Rooyen (1989). Nie net lei

deelnemingskemas tot verhoogde moreel en motivering nie, maar kan dit ook 'n bydrae lewer tot beter produktiwiteit.

Die respondente het gevoel dat afdankings (-0,55) en afwesigheid (-0,51) 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd kan uitoefen. Die bevinding dat afdankings 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen, word ook bevestig deur Kruger (1987). In hierdie verband meld hy dat bestuur sal moet verseker dat daar 'n goed geformuleerde beleid en prosedures bestaan. Die belangrikste wyse waarop afdankings arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd sal beïnvloed, is na die mening van 'n derde van die respondente (33,3%), dat dit sal lei tot stakings. Meer as 'n driekwart van die respondente (77,9%) was van mening dat afdankings se negatiewe impak op arbeidsverhoudinge verminder kan word indien werkgewers verseker dat hul optrede billik, bepland en professioneel is.

Uit die voorafgaande, blyk dit dat ondernemings in Suid-Afrika oor bepaalde sterkpunte beskik wat gesetel is in hul personeelbestuurspraktyke en wat aangewend behoort te word om arbeidsverhoudinge positief te beïnvloed. Die genoemde aspekte en praktyke behoort dus die basis te vorm vir die beplanning van 'n strategie vir die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge.

7.5.11.3 **Verskille in persepsie**

Vir die bespreking wat volg, vergelyk Tabelle 7.20 en 7.21. Wat die omvang van die invloed van opleiding op arbeidverhoudinge betref, was diegene werksaam in die mynbosektor (0,61) minder positief in vergelyking met diegene werksaam die yster- en staalsektor (0,71). Beide die kleinhandel en die motorbedryf was meer positief m.b.t. die omvang van die effek van "Black Advancement" op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd, in vergelyking met die ander drie sektore wat deelgeneem het aan hierdie studie.

Die petro-chemiese sektor (0,54) was meer positief, m.b.t. die omvang van die effek van die bekendmaking van inligting aan vakbonde op arbeidverhoudinge, in vergelyking met die mynbosektor (0,30) en die yster- en staalsektor (0,35).

Wat sosiale verantwoordelikheid betref, is die respondente werksaam in die mynbosektor (0,52), minder positief m.b.t. eersgenoemde se impak op arbeidverhoudinge in vergelyking met die petro-chemiese sektor (0,67).

Wat die omvang van die effek van vergoeding op arbeidverhoudinge binne die afsienbare tyd betref, was diegene werksaam in die petro-chemiese sektor (0,30) meer positief in vergelyking met diegene werksaam in die kleinhandel (0,00) en die yster- en staalsektor (0,07).

TABEL 7.20

DIE EFFEK VAN PERSONEELBESTUURSASPEKTE OP
ARBEIDSVERHOUDINGE

INVLOEDE	1	2	3	4	5
Arbeidsverhoudingebeleid	0.39	0.46	0.47	0.40	0.42
Arbeidsverhoudinge opleid.	0.61	0.71	0.65	0.71	0.67
"Black advancement"	0.13	0.18	0.58	0.04	0.46
Bekendmaking van inligting	0.30	0.54	0.42	0.35	0.41
Sosiale verantwoordelikh.	0.52	0.67	0.52	0.57	0.63
Vergoeding	0.21	0.30	0.00	0.07	0.19
Prestasiebeoordeling	0.26	0.09	0.12	0.05	0.17
Gedragkodes	0.46	0.45	0.36	0.31	0.26
Bevordering	0.34	0.26	0.44	0.22	0.36
Keuring	0.37	0.32	0.11	0.20	0.30
Sielkundige toetsing	0.23	-0.21	-0.26	0.08	-0.01
Afdankings	-0.45	-0.61	-0.82	-0.44	-0.64
Bestuurstyl	0.31	0.24	0.32	0.34	0.16
Deelnemende skemas	0.47	0.54	0.58	0.57	0.50
Opleiding	0.66	0.72	0.71	0.70	0.73
Kommunikasie	0.79	0.77	0.72	0.77	0.67
Gelyke geleenthede	0.63	0.59	0.62	0.54	0.64
Pensioen	0.23	0.27	0.00	0.18	0.17
Afwesigheid	-0.48	-0.61	-0.62	-0.42	-0.56
Mannekragbeplanning	0.44	0.49	0.45	0.40	0.51
Induksie	0.47	0.54	0.50	0.44	0.57
Voorsieningfondse	0.34	0.34	0.17	0.36	0.45
Bestuursopvolgingsbepl.	0.40	0.49	0.55	0.49	0.45
Veranderingsbestuur	0.35	0.47	0.44	0.52	0.27

- 1 = Mynbou
 2 = Petro-chemies
 3 = Kleinhandel
 4 = Yster en Staal
 5 = Motor

TABEL 7.21

t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN PERSONEELBESTUURSASPEKTE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Arbeidsverh beleid	-0,81 133	-0,86 121	-0,09 169	-0,47 154	-0,17 76	0,77 124	0,40 109	0,84 112	0,52 97	-0,40 145
Arbeidsverh opleiding	-1,97 133	-0,73 121	-2,05 168	-1,30 154	0,97 76	0,09 123	0,61 109	-0,84 111	-0,32 97	0,58 144
"Black Ad- vancement"	-0,42 129	**4,35 117	1,05 164	**3,99 150	**3,33 76	1,23 123	**2,82 109	**4,97 111	1,27 97	**4,85 144
Bekendmak- ing: inlig.	**3,23 128	-1,42 116	-0,61 164	-1,43 149	1,80 76	*2,47 124	1,75 109	0,84 112	0,17 97	-0,79 145
Sosiale verantwoord	*-2,49 133	0,11 121	-0,97 169	-1,78 154	1,85 76	1,68 124	0,49 109	-0,78 112	-1,26 97	-0,99 145
Vergoeding	-0,89 132	1,89 118	1,67 168	0,29 153	*2,40 74	*2,25 124	1,15 109	-0,64 110	-1,73 95	-1,34 145
Prestasie- beoordeling	0,93 132	1,39 122	**2,76 170	1,06 155	-0,23 74	0,44 122	-0,76 107	0,72 112	-0,50 97	-1,49 145
Gedrag- skodes	0,11 132	1,15 122	*2,31 170	**2,98 155	1,11 74	1,91 122	**2,62 107	0,62 112	1,20 97	0,71 145
Bevordering	0,92 134	-1,14 122	1,55 170	-0,39 155	-1,69 76	0,36 124	-1,20 109	*2,21 112	0,82 97	-1,82 145
Seleksie	0,51 132	*2,40 120	*2,07 168	0,79 153	1,84 76	1,26 124	0,20 109	-0,80 112	-1,76 97	-1,19 145
Sielkundige toetsing	**4,50 134	**4,78 122	1,72 168	**2,71 155	0,41 76	**2,83 122	-1,93 109	*-3,15 110	*-2,32 97	0,98 143

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

TABEL 7.21 (VERVOLG)

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Afdankings	1,79 134	** -3,68 122	-0,08 170	* 2,29 155	* 2,51 76	-2,00 124	0,37 109	** -4,09 112	-1,81 97	* 2,45 145
Bestuurstyl	0,58 130	-0,08 120	-0,35 168	1,57 153	-0,54 74	-0,88 122	0,72 107	-0,19 112	1,31 97	1,92 145
Deelnemende skemas	-1,17 134	-1,46 122	-1,81 170	-0,54 155	-0,35 76	-0,39 124	0,58 109	0,02 112	0,87 97	1,07 145
Opleiding	-1,02 134	-0,76 122	-0,60 170	-1,17 155	0,17 76	0,37 124	-0,18 109	0,20 112	-0,28 97	-0,55 145
Kommunikasie	0,34 134	1,03 121	0,35 170	1,90 155	0,75 75	0,02 124	1,33 109	-0,57 111	0,56 96	1,32 145
Gelyke geleenthede	0,60 133	0,15 121	1,31 169	-0,16 154	-0,32 76	0,51 124	-0,64 109	0,76 112	-0,23 97	-1,25 145
Pensioen	-0,49 132	* 2,47 118	0,78 168	0,74 153	* 2,47 74	1,10 124	0,99 109	-1,77 110	-1,48 95	0,06 145
Afwesigheid	* 2,10 132	1,87 120	-0,97 167	1,33 153	0,12 76	** -2,65 123	-0,69 109	* -2,32 111	-0,68 97	* 2,03 144
Mannekragbeplanning	-0,80 133	-0,19 121	0,71 169	-1,06 154	0,44 76	1,40 124	-0,27 109	0,67 112	-0,58 97	-1,63 145
Induksie	-1,32 132	-0,45 120	0,40 168	-1,84 153	0,57 76	1,61 124	-0,39 109	0,71 112	-0,88 97	* -2,12 145
Voorsieningsfondse	-0,08 130	* 2,15 118	-0,30 165	-1,79 151	1,97 76	-0,18 123	-1,43 109	* -2,31 111	* -3,04 97	-1,48 144
Bestuursopvolg. bepl.	-1,41 131	* -1,99 116	-1,51 167	-0,86 152	-0,81 73	0,02 124	0,45 109	0,76 109	1,05 94	0,47 145
Veranderingsbestuur	-1,14 129	-0,67 108	* -2,11 163	0,99 150	0,21 67	-0,57 122	* 2,02 109	-0,72 101	1,41 88	** 3,18 143

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies

3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

Wat prestasiebeoordeling betref, was diegene werksaam in die mynbousektor (0,26) meer positief in vergelyking met diegene werksaam in die yster- en staalsektor (0,05) wat die impak van eersgenoemde op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd betref.

Die respondente werksaam in die mynbousektor (0,46) en die petro-chemiese sektor (0,45) was beide meer positief t.o.v die omvang van die effek van gedragskodes op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die motorbedryf (0,26). Die mynbousektor was ook beduidend meer positief as die yster- en staalsektor (0,31) in hierdie verband.

Wat bevordering betref, was diegene werksaam in die kleinhandel (0,44) meer positief as diegene werksaam in die yster- en staalsektor (0,22).

Wat die omvang van seleksie op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd betref, was die mynbousektor (0,37) meer positief as die petro-chemiese sektor (0,11) en die yster- en staalsektor (0,20)

Wat die omvang van die invloed van sielkundige toetsing op arbeidsverhoudinge betref, was die mynbousektor (0,23) meer positief in vergelyking met die petro-chemiese sektor (-0,21), die kleinhandel (-0,26) en die motorbedryf (-0,01). Verder was die kleinhandel (-0,26), op sy beurt, weer meer negatief in hierdie verband in vergelyking met die yster- en staalsektor (0,08) en die motorbedryf (-0,01), terwyl

die petro-chemiese sektor (-0,21) ook meer negatief was in vergelyking met die yster- en staalbedryf (0,08).

Wat afdankings se impak op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar betref, blyk dit dat diegene werksaam in die mynbosektor (-0,45), minder negatief is in vergelyking met diegene in die kleinhandel (-0,82) en die motorbedryf (-0,64). Diegene werksaam in die petro-chemiese industrie (-0,61) blyk ook minder negatief te wees in vergelyking met die kleinhandel (-0,82) in hierdie verband. Hierteenoor blyk die yster- en staalsektor (-0,44) minder negatief te wees in vergelyking met die petro-chemiese sektor (-0,61), die kleinhandel (-0,82) sowel as die motorbedryf (-0,64).

Wat die impak van pensioen op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd betref, was die kleinhandelsektor (0,00) minder positief in vergelyking met die petro-chemiese sektor (0,27) en die mynbosektor (0,23).

Wat afwesigheid betref, is bevind dat die yster en staal sektor (-0,42) minder negatief was t.o.v. die impak daarvan op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die petro-chemiese industrie (-0,61) en die kleinhandel (-0,62). Verder was die petro-chemiese industrie (-0,61) op sy beurt, weer meer negatief in vergelyking met die mynbosektor (-0,48) in hierdie verband.

Wat induksie betref, was diegene werkzaam in die motorbedryf (0,57), meer positief as diegene werkzaam in die yster- en staalsektor (0,44) wat die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge betref.

Die kleinhandelsektor (0,17) was minder positief, wat die omvang van die effek van voorsorgfondse op arbeidsverhoudinge betref, in vergelyking met die mynbou (0,34), die yster- en staalsektor (0,36) en die motorbedryf (0,45).

Die mynbosektor (0,40) was minder positief, t.o.v. die omvang van die effek van bestuursopvolgingsbeplanning op arbeidsverhoudinge, in vergelyking met die kleinhandelsektor (0,55).

Wat veranderingsbestuur se invloed op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd betref, was diegene werkzaam in die motorbedryf (0,27) minder positief in vergelyking met die yster- en staalsektor (0,52) en die petro-chemiese sektor (0,47).

Dit was opvallend dat daar verskeie aspekte bestaan het waarop daar geen beduidende verskille tussen sektore bevind is nie. Die implikasie is dus dat die respondente oor al die sektore heen 'n gemeenskaplike persepsie (in al die genoemde gevalle positief) het, t.o.v. die impak van die verskillende aspekte op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar. Hierdie aspekte is die volgende (vergelyk Tabelle 7.20 en 7.21):

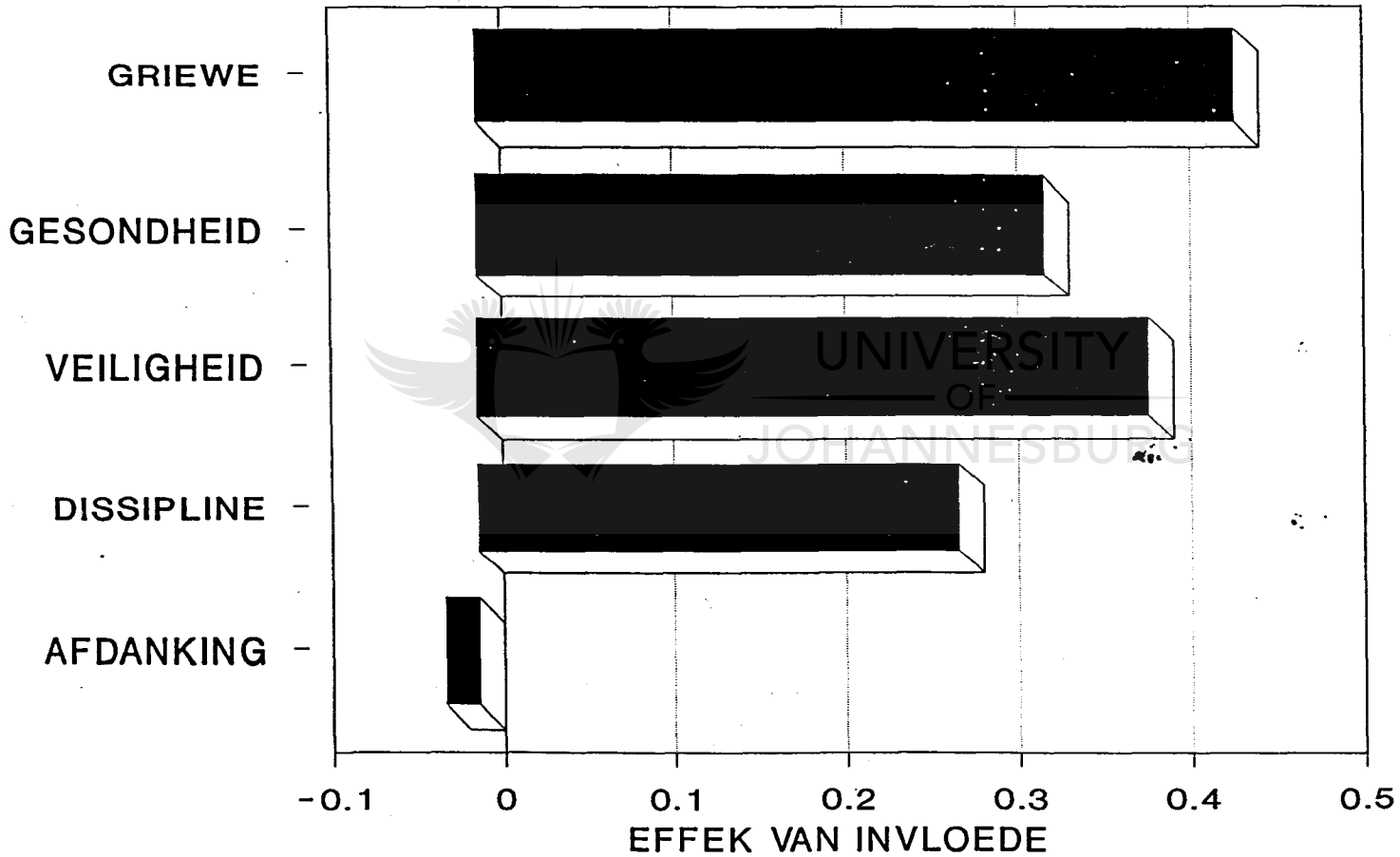
- arbeidsverhoudingebeleid
- bestuurstyl
- deelnemingskemas
- opleiding
- kommunikasie
- gelyke geleenthede
- mannekragbeplanning

7.5.12 Die effek van prosedures op
arbeidsverhoudinge

Al die verskillende prosedures, behalwe ontslagprosedures (-0,02) wat geen effek sal uitoefen nie, sal na die mening van die respondente, 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge, binne die volende drie jaar uitoefen. Vergelyk Figuur 7.23 in hierdie verband. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die sienings van Bendix (1989) en Finne more en van der Merwe (1987). Bendix (1989) meld verder in hierdie verband, dat prosedures die regverdige behandeling van werknemers verseker en ook oorhaastige aksies deur bestuur voorkom.

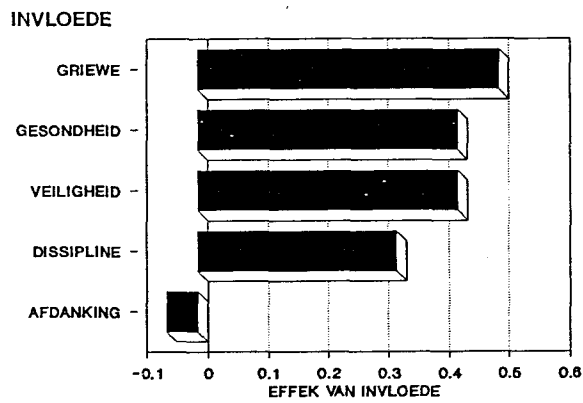
Die yster- en staalsektor (0,36) is beduidend minder positief in vergelyking met die motorbedryf (0,50) en die kleinhandel (0,56) m.b.t. die omvang van organisatoriese prosedures op arbeidsverhoudinge. Vergelyk Figuur 7.24 en Tabel 7.22 in hierdie verband.

INVLOEDE

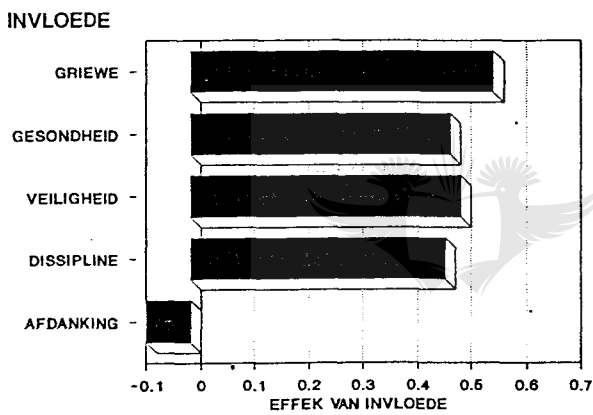


FIGUUR 7.23: DIE EFFEK VAN ORGANISATORIESE PROSEDURES OP ARBEIDSVERHOUDINGE

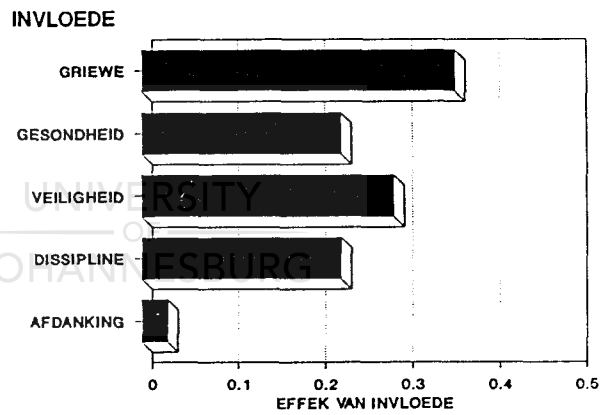
MOTOR



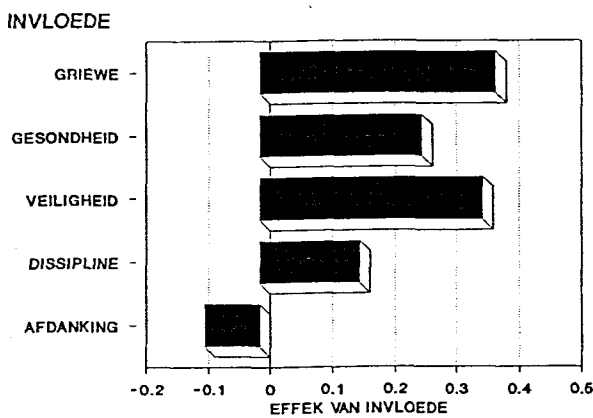
KLEINHANDEL



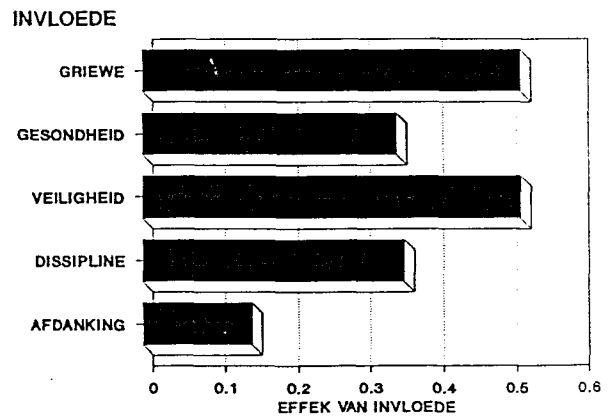
YSTER EN STAAL



MYNBOU



PETRO-CHEMIES



FIGUUR 7.24: DIE EFFEK VAN ORGANISATORIESE PROSEDURES OP ARBEIDSVERHOUDINGE VOLGENS SEKTOR

TABEL 7.22

BEREKENDE t-WAARDES VAN DIE VERSKILLE TUSSEN SEKTORE I.T.V.
DIE EFFEK VAN ORGANISATIESE PROSEDURES OP ARBEIDSVERHOUDINGE

	1&2	1&3	1&4	1&5	2&3	2&4	2&5	3&4	3&5	4&5
Griewe	-1,76 128	*-2,08 120	0,30 166	-1,83 153	-0,47 72	1,97 118	0,39 105	*2,27 110	0,97 97	*-2,11 143
Gesondheid	-1,09 127	** -2,70 117	0,42 163	** -2,79 150	-1,38 74	1,38 120	-1,12 107	** 2,90 110	0,73 97	** -3,10 143
Veiligheid	*-2,15 129	-1,66 119	1,02 165	-1,14 152	0,27 74	** 3,14 120	1,34 107	*-2,54 110	0,91 97	*-2,24 143
Dissipline	-1,85 129	** -2,76 119**	-0,77 165	-1,66 152	-1,06 74	1,23 120	0,32 107	*-2,24 110 *	1,29 97	-0,96 143
Afdanking	*-2,25 128	-0,14 118	-1,27 164	-0,48 151	1,63 74	1,09 120	1,64 107	-0,79 110	-0,23 97	0,69 143

* : Beduidend op 5% peil

** : Beduidend op 1% peil

Onderste rye: grade van vryheid

Boonste rye: t-waardes

1 = Mynbou

2 = Petro-chemies


3 = Kleinhandel

4 = Yster en Staal

5 = Motorbedryf

Die mynbousektor (0,26) en die yster- en staalsektor (0,23) was beduidend minder positief m.b.t. die omvang van die invloed van gesondheidsprosedures op arbeidsverhoudinge in vergelyking met die kleinhandel (0,48) en die motorbedryf (0,43).

Wat veiligheidsprosedures betref, was die yster en staalsektor (0,23) minder positief m.b.t. die omvang van die effek van eersgenoemde op arbeidverhoudinge, in vergelyking met die petro-chemiese industrie (0,52), die kleinhandelsektor (0,50) en die motorbedryf (0,43). Verder was die mynbousektor (0,36) ook minder positief in hierdie verband, in vergelyking met die petro-chemiese industrie (0,52).



Beide die mynbousektor (0,16) en die yster- en staal sektor (0,23) was beduidend minder positief, in vergelyking met kleinhandel (0,47), wat die omvang van die effek van dissiplinêreprosedures op arbeidsverhoudinge betref.

Wat ontslagprosedures betref, was die diegene in die mynbousektor beduidend minder positief (-0,09), in vergelyking met die petro-chemiese industrie (0,15), met betrekking tot die omvang van die effek daarvan op arbeidsverhoudinge.

Die voorafgaande bespreking dui daarop dat werkgewers in Suid-Afrika voor baie uitdagings staan wat die bestuur van arbeidsverhoudinge betref. Dit lyk asof die bedreigings, wat industrieë in die gesig staar, baie meer en omvangryk is as die geleenthede of die sterkpunte waaroor hulle beskik.

Die belangrikste bedreigings uit die omgewing, wentel rondom sosiaal-maatskaplike faktore. Laasgenoemde sal toenemend 'n fokuspunt binne arbeidsverhoudinge word. Gepaardgaande hiermee, blyk dit dat die regse politieke groeperinge en die politieke rol van vakbonde ook faktore is wat bestuur in gedagte moet hou in die beplanning van hul strategie om arbeidsverhoudinge te stabiliseer. Die afleiding kan dus gemaak word dat bestuur nie hulself kan afsonder van die veranderinge en die sosio-ekonomiese en maatskaplike probleme waarmee hierdie land worstel nie - inteendeel, hulle sal direkte en sigbare insette in hierdie verband moet lewer om hul eie voortbestaan te verseker. Laasgenoemde volg uit die aanduidings dat die sosio-polities-ekonomiese faktore in elk geval, op een of ander wyse, neerslag binne ondernemings sal vind. Indien bestuur nie gereed is om hierdie aspekte te hanteer nie, of dit nie wil hanteer nie, kan dit slegs 'n bydrae lewer tot verdere destabilisering van arbeidsverhoudinge.

Die ligpunt binne hierdie donker scenario, sentreer rondom die bevinding dat daar verskeie personeelbestuurspraktyke/ aspekte bestaan wat positief aangewend kan word om van die negatiewe effekte van die omgewing teen te werk. 'n Belangrike aspek in hierdie verband, is kommunikasie. Laasgenoemde kan baie nuttig aangewend word om onrealistiese verwagtinge aan te spreek, kapitalisme te propageer en verskillende groepe nader aan mekaar te bring. Net so kan opleiding, wat ook as 'n sterkpunt van ondernemings gesien word, aangewend word om werknemers te help om hulself te help. Indien werknemers oor vaardighede beskik, sal die probleem van massas ongeskoolde werkloos waarskynlik verminder, en die genoemde persone sal aangewend kan word in tegnologieë meer gevorderde omgewings. Hoër opvoedkundige kwalifikasies behoort ook 'n bydrae te lewer tot laer fertiliteitskoerse en dus 'n laer bevolkingsgroei wat weer 'n positiewe effek op behuising sal hê.

Sosiale verantwoordelikheid behoort ook toenemend deur bestuur gesien te word as 'n middel om 'n bydrae te lewer tot die gemeenskap waaruit sy werkerskorps saamgestel is. In hierdie verband kan veral gefokus word op van die maatskaplike kwessies soos reeds na verwys is.

Gelyke geleenthede en deelnemingskemas is ook sterkpunte van ondernemings wat aangewend kan word om die nodige motivering aan swart werknemers te verskaf, om lojaal aan ondernemings te wees. Indien werknemers lojaal is, sal

hulle ook minder geneig wees om 'n bydrae te lewer tot arbeidsonrus.

Daar is verder bevind dat daar bepaalde verskille in die persepsies van die werknemers van die verskillende sektore bestaan t.o.v. die omvang van die effek van die invloede op arbeidsverhoudinge soos dit sal manifesteer binne die volgende drie jaar. Aangesien die werknemers versoek was om die vraelys te voltooi, spesifiek teen die agtergrond van wat die effek van die verskillende invloede op hul organisasies sal wees, kan aanvaar word dat die verskillende persepsies wat daar bestaan tussen die werknemers van die verskillende sektore, direk verband hou met die aard van die bedryf waarbinne hulle werksaam is. Met ander woorde, die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar, sal waarskynlik verskil van sektor tot sektor. Teen hierdie agtergrond kan die afleiding dus gemaak word dat, die strategieë om arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar te bestuur, dus ook van sektor tot sektor kan verskil.

'n Detail ontleding van hoe bestuur die geleentheid, bedreigings, sterkpunte en swak punte wat geïdentifiseer is, kan aanwend om 'n pro-aktiewe benadering tot arbeidsverhoudinge te volg, word in Afdeling 7.6 bespreek.

7.6 **Strategieë vir die bestuur van arbeidsverhoudinge**

Die doel van hierdie afdeling is om die data, soos bespreek is in die voorafgaande afdelings, te integreer en om bepaalde strategieë voor te stel oor hoe die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge deur werkgewers bestuur behoort te word.

Die voorafgaande sal dus die skrywer instaat stel, om die dinamiek van, en onderlinge verwantskappe tussen, die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge te demonstreer en om die kumulatiewe effek daarvan op arbeidsverhoudinge aan te toon. Hiermee wil die skrywer verseker dat die interaksie tussen die eksterne en interne invloede op arbeidsverhoudinge begryp word. Laasgenoemde proses kan, volgens Horwitz (1991), 'n stabiliserende effek op arbeidsverhoudinge uitoefen. Hierdie benadering is ook beklemtoon deur onder andere Swanepoel (1989) en Pearce en Robinson (1988).

Daar sal eerstens gepoog word om te bepaal wat die belangrikste bedreigings, geleenthede, sterkpunte en swakpunte i.t.v. arbeidsverhoudinge, na die mening van die respondente in prioriteitsvolgorde binne die volgende drie jaar sal wees. Tweedens sal daar spesifiek gepoog word om te bepaal, op grond van die voorafgaande, watter strategieë aangewend kan word om geleenthede en sterkpunte verder te verbeter en watter strategieë gebruik kan word om die leemtes en bedreigings, wat ondernemings in die gesig

staar, te oorkom.

In die formulering van die verskillende strategieë, sal daar van die inligting, soos verkry uit die literatuur, die empiriese ondersoek en 'n swot-analise (toegepas op die inligting) gebruik gemaak word.

7.6.1 **Prioriteitsbepaling**

7.6.1.1 **Die totale steekproef**

Uit Tabel 7.23 blyk dit dat die politieke en sosiaal-maatskaplike faktore die grootste bedreiging vir arbeidsvrede binne die afsienbare tyd inhou. Hierdie bevindinge stem ooreen met die siening van Horwitz (1991, p.13): "...socio political factors were most frequently mentioned as having an impact on internal IR effectiveness ... In practice socio political issues and community issues cannot be divorced from the internal social milieu of an organisation." Hierdie siening is ook in ooreenstemming met die van Jacobs (1986). Werkloosheid, regse politieke groeperinge, bevolkingsgroei, die PAC en die SAKP (in hierdie volgorde) sal, na die mening van die respondente, 'n uiters negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen. 'n Deeglike analise van die wyse waarop die genoemde groeperinge en maatskaplike verskynsels arbeidsverhoudinge kan beïnvloed, behoort dus deur bestuur gedoen te word. Verder behoort daar pro-aktief stappe geneem te word om dit te hanteer.

Die belangrikste geleenthede wat daar in die eksterne omgewing bestaan, sentreer rondom die Nasionale party, Inkatha en die Demokratiese Party as politieke groeperinge, werkgewerorganisasies, arbeidsverhoudinge-strukture, wetgewende aspekte en ooreenkomste. Vergelyk Tabel 7.23 in hierdie verband.

Dit is opvallend dat, behalwe die feit dat die bedreigings uit die omgewing baie meer is as die geleenthede, die omvang van die effek van die bedreigings baie groter is as die omvang van die effek van die geleenthede.

Wat die interne omgewing van ondernemings betref, kon slegs twee swakpunte geïdentifiseer word, naamlik afdankings en afwesigheid. Verskeie sterkpunte is geïdentifiseer waarvan die volgende die belangrikstes is: kommunikasie, opleiding, arbeidsverhoudingebeleid, gelyke geleenthede, sosiale verantwoordelikheid en deelnemingskemas. Vergelyk Tabel 7.24 in hierdie verband.

7.6.1.2 Prioriteitsbepaling volgens sektor

Na 'n deeglike analise van die bedreigings, geleenthede, sterkpunte en swakpunte, soos dit verband hou met arbeidsverhoudinge, is bevind dat, alhoewel daar bepaalde verskille m.b.t. die omvang van eersgenoemde per sektor voorkom, hierdie verskille nie baie groot is nie. Met ander woorde, 'n bepaalde aspek mag by een sektor die meeste negatief gewees het, terwyl dit by 'n ander sektor die 4de of 5de plek inneem i.t.v. die omvang van die bepaalde

TABEL 7.23

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN PRIORITEISVOLGORDE

<u>BEDREIGINGS</u>		<u>GELEENTHEDE</u>	
Werkloosheid	-0,75	Nasionale Party	0,42
Regse pol. groepe	-0,67	Ooreenkomste	0,41
Bevolkingsgroei	-0,66	Werkgewerorganisasies	0,38
PAC	-0,62	Demokratiese Party	0,32
SAKP	-0,61	Versoenings/nywerh.rade	0,32
Inflasie	-0,58	Arbeidsverhoudingewet	0,29
KP	-0,53	Staat	0,28
Verwagtinge: werkn.	-0,51	Veiligheidsrade	0,27
ANC	-0,47	Nywerheidshowe	0,25
Behuising	-0,44	Inkatha	0,23
Vigs	-0,41		
COSATU	-0,37		
AZAPO	-0,34		
Geskooldheid	-0,34		
Verstedeliking	-0,42		
NACTU	-0,27		
Internasionale druk	-0,29		
Vervoer	-0,22		

TABEL 7.24

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN PRIORITEITSVOLGORDE

<u>STERK PUNTE</u>		<u>SWAK PUNTE</u>	
Kommunikasie	0,75	Afdankings	-0,55
Opleiding	0,70	Afwesigheid	-0,51
Arbeidsverhoudingeopleiding	0,67		
Gelyke geleentheid	0,60		
Sosiale verantwoordelikheid	0,58		
Induksie	0,50		
Deelnemende skemas	0,52		
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,46		
Mannekragbeplanning	0,45		
Grieweprosedures	0,44		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,42		
Veranderingsbestuur	0,40		
Veiligheidsprosedures	0,39		
Bekendmaking: inligting	0,38		
Gedragkodes	0,37		
Voorsieningsfondse	0,35		
Gesondheidsprosedures	0,33		
Bevordering	0,31		
Dissiplineprosedures	0,28		
Seleksie/keuring	0,28		
Bestuurstyl	0,28		
"Black Advancement" (reg- stellende optrede)	0,23		

veranderlike se effek op arbeidsverhoudinge. Die implikasie is dat daar geen wesenlike verskille tussen die sektore m.b.t. die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge bestaan nie.

In Bylae E - N word die prioriteitsvolgorde van die geleenthede en bedreigings asook die sterkpunte en swakpunte van onderskeidelik die mynbousektor, die petrochemiese industrie, die kleinhandelsektor, die yster- en staalsektor en die motorbedryf aangetoon.

7.6.2 **Strategieë**

In hierdie afdeling word daar spesifiek gepoog om aan te toon watter strategieë gevolg behoort te word ten einde arbeidsverhoudinge op 'n pro-aktiewe wyse te kan bestuur. Hierdie aanbevelings is gebaseer op 'n algemene interpretasie en afleidings van die inligting ter sprake, die literatuurondersoek, aanbevelings soos afgelei uit die empiriese ondersoek en die toepassing van 'n swot-analise.

Aangesien die belangrikste bedreigings en geleenthede uit die eksterne omgewing en die sterk- en swakpunte van die onderneming reeds geïdentifiseer is, sal die formulering van die strategieë binne die raamwerk van elk van hierdie aspekte gedoen.

7.6.2.1 Swakpunte

In hierdie afdeling sal daar gefokus word op die wyse waarop die geïdentifiseerde swakpunte, wat binne ondernemings bestaan, se negatiewe effek op arbeidsverhoudinge verminder kan word.

(a) Swakpunt-bedreigingstrategieë

Die doel van hierdie strategieë is die minimalisering van die swakpunte van die onderneming ten einde bedreigings, wat 'n effek op arbeidsverhoudinge kan uitoefen, te verminder.

(i) Afdankings

Die volgende strategieë word aanbeveel ten einde hierdie swakpunt se effek op arbeidsverhoudinge te minimaliseer:

- Doelbewuste aksies om werk te skep.
- Die daarstelling van arbeidsintensiewe ondernemings.
- Die formulering van 'n effektiewe beleid ten opsigte van afdankings.
- Konsekwente optredes indien afdankings nie verhoed kan word nie.

Bogenoemde aksies kan 'n positiewe effek op bedreigings m.b.t. arbeidsverhoudinge uitoefen en wel op die volgende wyses:

- Werkloosheid kan verminder.
- Die behuisingsprobleem kan verminder of ten minste stabiliseer in die sin dat mense oor 'n werk beskik en dus 'n dak oor hul kop kan beskostig. Indien hulle

egter afgedank word, kan dit 'n bydrae lewer tot die intensifisering van die behuisingsvraagstuk.

- Aksies wat deur die vakbonde geloods word rondom werksekuriteit sal dus ook verminder.
- Aangesien afdankings konsekwent plaasvind volgens 'n goed-ontwikkelde beleid, sal die aksies van vakbonde in hierdie verband ook verminder.

(ii) Afwesigheid

Die volgende strategieë word aanbeveel ten einde hierdie swakpunt se effek op arbeidsverhoudinge te minimaliseer:

- 'n Kommunikasie-veldtog rondom die negatiewe effek van afwesigheid op produktiwiteit.
- Die daarstelling van 'n formele beleid t.o.v. optredes in die geval van onregmatige afwesigheid.
- Konsekwente optredes in die geval van onregmatige afwesigheid.

Bogenoemde aksies kan ook 'n positiewe effek op inflasie uitoefen in die sin dat dit moontlik produktiwiteit kan verbeter.

7.6.2.2 Geleenthede

In hierdie afdeling word daar spesifiek gefokus op die wyse waarop die geïdentifiseerde geleenthede, wat daar vir arbeidsverhoudinge in die eksterne omgewing bestaan, verbeter kan word om sodoende die die positiewe effek daarvan op arbeidsverhoudinge te versterk.

(a) Swakpunt-geleentheidstrategieë

Die fokus van hierdie strategieë is op die maksimering van geleenthede in die omgewing ten einde swakpunte van die onderneming te oorbrug.

(i) Arbeidsverhoudinge-strukture

Die volgende strategieë word aanbeveel ten einde hierdie geleentheid se effek op arbeidsverhoudinge te maksimaliseer:

- Bestuur behoort te verseker dat die werking van die versoeningsrade en nywerheidshowe deeglik deur hulself begryp word.
- 'n Deeglike kennis van die arbeidsverhoudingewet is noodsaaklik.

Deur middel van die voorafgaande, sal bestuur instaat wees om te weet hoe die proses van dispute en veral afdankings sal verloop en kan hulle hulself dus in hierdie verband voorberei. Aangesien bestuur beter ingelig is m.b.t. die arbeidsverhoudingewet, sal prosedure-foute in die hantering van afdankings en dissiplinêre optrede rakende afwesighede, nie maklik begaan word nie.

(b) Algemene strategieë

(i) Die gematigde politieke groeperinge

Daar bestaan aanduidings dat die Demokratiese Party, die Inkatha Vryheidsparty en veral die Nasionale Party 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Pogings behoort deur bestuur

geloods te word om hierdie partye aan te moedig om voort te gaan op die weg waarop hulle (veral die Nasionale Party) besig is om Suid-Afrika te stuur. Hierdie pad van hervorming sal onteenseglik lei tot 'n verslapping van internasionale druk wat, soos reeds aangetoon, 'n aspek is wat negatief op arbeidsverhoudinge kan inwerk.

(ii) **Ooreenkomste**

Doelbewuste pogings behoort deur bestuur aangewend te word om ooreenkomste met vakbonde te sluit. Hierdie aksie kan net 'n verdere bydrae lewer om verhoudinge tussen vakbonde en bestuur te reguleer in die sin dat beide partye presies ingelig is oor wat hulle van mekaar verwag.

(iii) **Werkgewerorganisasies**

Die omvang van die positiewe effek van werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge kan vergroot word indien werkgewers groter pogings aanwend om werkgewerorganisasies te beïnvloed om meer effektiewe kommunikasiestrukture met vakbonde te bewerkstellig. Aangesien vakbondfederasies aangetoon het dat hulle toenemend sal fokus op politieksmaatskaplike vraagstukke, behoort werkgewerorganisasies spesifiek te fokus op dialoog in hierdie verband.

7.6.2.3 Bedreigings

In hierdie afdeling word gefokus op die wyse waarop die omvang van die effek van die geïdentifiseerde bedreigings in die eksterne omgewing verminder kan word.

(a) **Sterkpunt-bedreigingstrategieë**

Die fokus van hierdie strategieë is op die maksimering van die sterkpunte van ondernemings ten einde bedreigings in die omgewing te oorbrug.

(i) **Kommunikasie**

Die volgende strategieë word aanbeveel ten einde hierdie sterkpunt m.b.t. arbeidsverhoudinge binne ondernemings te benut:

- Die daarstelling van 'n effektiewe twee-rigting kommunikasiesisteem.
- Die verbetering van kommunikasie met werknemer-verteenvoordigers.
- Die opleiding van werknemers in die gebruik van effektiewe kommunikasietegnieke.

Die wyse waarop bedreigings in die omgewing, m.b.t. arbeidsverhoudinge deur middel van effektiewe kommunikasie aangespreek kan word, is die volgende:

- Die effek van linkse en regse groeperinge kan verminder word deurdat bestuur pogings kan aanwend om hierdie groepe met mekaar te laat kommunikeer. Laasgenoemde kan die polarisasie-proses in die werksplek verminder en dus ook 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge uitoefen.
- Bevolkingsgroei kan gedemp word indien bestuur pogings aanwend om 'n doelgerigte kommunikasie-veldtog in hierdie verband te loods.

- Die negatiewe effek van beide die regse en linkse politieke groeperinge se beleid op die werksituasie, kan deur middel van kommunikasie aangespreek word. In hierdie verband kan daar byvoorbeeld spesifiek op die negatiewe aspekte van sosialisme op welvaart gefokus word.
- Die onrealistiese verwagtinge van die werknemers kan reggestel word deur, onder andere, kommunikasie deur bestuur aan die werknemers t.o.v. die ekonomiese werklikhede.
- Kommunikasie m.b.t. vigs kan waarskynlik ook lei tot 'n beter ingeligtheid en 'n moontlike daling van gevalle in hierdie verband.
- Deur middel van kommunikasie, kan die negatiewe effek van internasionale druk op werknemers en werkgewers, aan werknemers verduidelik word. Indien laasgenoemde hierdie verwantskap verstaan (bv. die effek van internasionale druk op werkloosheid) kan dit moontlik 'n bydrae lewer dat die werknemers druk op hul vakbonde uitoefen om die groenlig te gee vir die opheffing van sanksies.

(ii) **Opleiding**

Daar bestaan aanduidings dat hierdie sterkpunt toenemend deur bestuur aangewend kan word om bedreigings uit die omgewing, m.b.t. arbeidsverhoudinge, te oorbrug. Deur die

kwiteit van opleiding binne ondernemings verder te verbeter, kan die impak van, onder andere, die volgende bedreigings uit die omgewing verminder word:

- Werkloosheid kan moontlik afneem aangesien mense beter opgelei is en dus makliker 'n werk kan kry.
- Deur aan werknemers opleiding te gee, kan hulle meer lojaal en produktief word wat weer op 'n indirekte wyse 'n bydrae kan lewer tot 'n laer inflasiekoers.
- Deurdat werknemers beter opgelei is, en dus oor 'n hoër lewensstandaard beskik, kan dit moontlik aanleiding gee tot 'n laer bevolkingsgroeikoers.
- Die probleem van onrealistiese verwagtinge kan ook verminder word deur opleiding, aangesien mense beter opgelei is en die verwagtinge wat hulle het, sal waarskynlik meer realisties wees.
- Deurdat persone beter opgelei is, kan hulle 'n beter betaalde en meer stabiele beroep beoefen en sal waarskynlik ook beter behuising kan bekostig. Die probleem van behuising kan dus ook verminder.
- Die vlak van geskooltheid van werknemers kan ook deur middel van opleiding aangespreek word.
- Deurdat mense nou moontlik oor hul eie vervoer beskik, a.g.v. beter opleiding en gepaardgaande beter beroepe waarvoor hulle kwalifiseer, kan die impak van vervoerprobleme op arbeidverhoudinge ook verminder.

(iii) **Arbeidsverhoudingebeleid**

Die negatiewe effek van vakbonde op arbeidsverhoudinge kan, deur die gebruikmaking van hierdie sterkpunt, verminder word deurdat bestuur en vakbonde beide ingelig en bewus sal wees van presies wat die ingesteldheid en oortuigings van bestuur m.b.t. arbeidsverhoudinge is.

Ten einde hierdie sterkpunt verder te verbeter, is dit belangrik dat bestuur onder andere op die volgende klem plaas:

- konsekwente toepassing van die beleid;
- die ontwikkeling van 'n objektiewe beleid wat gerig is op die regulering van arbeidsvrede en
- die kommunisering van die beleid aan alle belanghebbende partye.



(iv) **Sosiale verantwoordelikheid**

Ten einde hierdie sterkpunt baie effektief te benut, is dit noodsaaklik dat die programme in hierdie verband in samespraak met diegene, vir wie dit bedoel is, ontwikkel word. Aspekte waarop sosiale verantwoordelikhedsprogramme kan fokus, en wat 'n bydrae kan lewer tot die minimalisering van die bedreigings m.b.t. arbeidsverhoudinge, is onder andere die volgende:

- werkloosheid,
- bevolkingsgroei,
- behuising,
- vigs,
- geskooldheid en

- vervoer.

Dit is van besondere belang dat bestuur in gedagte hou dat die tipe sosiale verantwoordelikhedsprogramme, wat hulle wil loods, in samewerking met die gemeenskappe wat hulle wil bereik, asook vakbonde, ontwikkel moet word.

(v) **Induksie**

Induksie kan 'n positiewe bydrae lewer om reeds by indienseneming realistiese verwagtinge by werknemers te skep. Met ander woorde, eersgenoemde moet gebruik word om te verseker dat nuwe werknemers op hoogte is van die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming, asook hul diensvoorwaardes.

(vi) **Organisatoriese prosedures**

Die positiewe effek van organisatoriese prosedures op arbeidsverhoudinge, kan nog verder verbeter word indien ondernemings verseker dat sodanige prosedures op 'n konsekwente wyse toegepas word. Die negatiewe impak van vakbonde op arbeidsverhoudinge kan deur middel van hierdie sterkpunt verminder word, aangesien vakbonde bewus sal wees watter optrede hul lede van bestuur kan verwag indien hulle oortredings sou begaan. Verder behoort die basiese raamwerk vir die hantering van veiligheid en griewe ook deur almal verstaan te word en alle werknemers behoort daarmee vertrouwd te wees. Bestuur kan ook hiermee verseker dat lynbestuur konsekwent optree.

(vii) **Bekendmaking van inligting**

Die bekendmaking van inligting is 'n aspek wat 'n positiewe effek op vakbonde, as 'n bedreiging van arbeidsvrede kan uitoefen, in die sin dat vakbonde waarskynlik dan in 'n beter posisie sal wees om te verstaan waarom sekere eise nie deur bestuur toegestaan kan word nie.

(b) **Algemene strategieë**

i) **Werkloosheid**

Strategieë om werkloosheid in Suid-Afrika hok te slaan, sentreer onder andere rondom die volgende:

- die skep van werk en
- die lewer van insette tot opvoeding/opleiding.

(ii) **Regse politieke groeperinge en die KP**

Strategieë om die negatiewe effek van die regse politieke groeperinge en die KP hok te slaan, sentreer onder andere rondom die volgende:

- Die skepping van interkulturele begrip deur programme in hierdie verband te loods.
- Die beklemtoning van die belangrikheid van stabiliteit en politieke verandering vir ekonomiese vooruitgang en die oorlewing van ondernemings.

(iii) **Linkse politieke groeperinge**

Die grootste negatiewe effek van die linkse politieke groeperinge, sentreer rondom die sosialistiese beleid wat hulle voorstaan. In hierdie verband word aanbeveel dat bestuur spesifieke pogings aanwend om die negatiewe effek

van die genoemde beleidsrigting op ondernemings en spesifiek op werknemers, te kommunikeer. Die voordele van kapitalisme moet ook sterk gepropageer word.

(iv) **Bevolkingsgroei**

Bestuur behoort pogings aan te wend om inligting te versprei m.b.t. gesinsbeplanning en ook om groter insette tot opvoeding te maak.

(v) **Vervoer**

Bestuur behoort hul eie vervoer (bv. busse) of behuising nader aan die werkplek aan werknemers beskikbaar te stel.

(vi) **COSATU/NACTU**

Aangesien die negatiewe effek van COSATU en NACTU veral sentreer rondom hul sosialistiese tendense en politieke rol, behoort bestuur onder andere die volgende aksies in hierdie verband te onderneem:

- die daarstelling van 'n formele beleid vir die hantering van politieke eise;
- die propagering van kapitalisme en
- doelbewuste aksies om verhoudinge met vakbonde te verbeter.

(vii) **Behuising**

Ondernemings kan onder andere die volgende alternatiewe oorweeg in hul pogings om hierdie bedreiging te oorbrug:

- die lewering van insette tot behuisingsprogramme;
- die verskaffing van inligting m.b.t. behuisings-

finansiering;

- die daarstelling van 'n effektiewe behuisingsbeleid en
- die verskaffing van lenings en subsidies.

(viii) **Vigs**

Die rol van bestuur in hierdie verband behoort onder andere te sentreer rondom die volgende:

- die verspreiding van inligting m.b.t. vigs en
- die daarstelling van 'n formele beleid rakende vigs.

7.6.2.4 **Sterkpunte**

Alhoewel daar in die vorige fase aangetoon is hoe talle van die sterkpunte van ondernemings verbeter kan word om sodoende bedreigings uit die omgewing, m.b.t. arbeidsverhoudinge te oorbrug, word daar vervolgens kortliks gefokus op die wyse waarop enkele ander sterkpunte verbeter kan word.

(i) **Gelyke geleenthede**

Gelyke geleenthede is 'n aspek wat toenemend binne die huidige veranderende politieke omgewing aangewend kan word om beter arbeidsverhoudinge te bewerkstellig. Dit kan egter ook arbeidsverhoudinge vertroebel indien dit op so 'n wyse gedoen word dat blankes voel dat daar teen hulle gediskrimineer word. Daar word dus aanbeveel dat bestuur 'n logiese en beredeneerde program m.b.t. gelyke geleenthede in samewerking met vakbonde sowel as werknemers daarstel.

'n Belangrike aspek wat bestuur in hierdie verband in gedagte moet hou, is naamlik om te fokus op "gelykheid van resultate" (Moerdyk, 1987) eerder as bloot gelyke geleenthede. Met ander woorde die doel moet wees om alle werknemers die geleentheid te gee tot ontwikkeling en die verwesenliking van hul potensiaal op 'n wyse wat ook die agterstande in die swart gemeenskap aanspreek. Blote gelyke geleenthede in hierdie situasie, sou nie beteken dat hierdie agterstande opgehef is nie.

(ii) **Deelnemingskemas**

Deelnemingskemas kan, indien dit nie goed deurdink word nie, 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge uitoefen. 'n Belangrike aspek wat bestuur in gedagte moet hou by die daarstelling van deelnemingskemas, is naamlik om dit nie eensydig te doen nie, maar om vakbonde en werknemers te betrek in hierdie verband. Op hierdie wyse sal alle partye instaat wees om hul mening te lug en om insette te lewer oor die aard wat die skemas moet aanneem.

(iii) **Seleksie/keuring**

Hierdie sterkpunt kan nog verder verbeter word indien bestuur onder andere die volgende riglyne in hierdie verband volg:

- Die daarstelling van 'n formele werwingsbeleid. In hierdie verband behoort aspekte soos in watter koerante adverteer sal word, watter universiteite besoek sal word, ens. deeglik oor besin te word.
- Die ontwikkeling van prosedures om te verseker dat

keuring so objektief moontlik geskied. In hierdie verband behoort aspekte soos die taalvaardigheid van die swartes en ongeldigheid van sielkundige toetse ingedagte gehou te word.

- Pogings behoort aangewend te word om te verseker dat alle nuwe werknemers op hoogte is van die arbeidsverhoudingebeleid en diensvoorwaardes van die onderneming.

(iv) **Arbeidsverhoudingeopleiding**

Hierdie sterkpunt kan inderdaad 'n positiewe bydrae maak tot die verbetering van verhoudinge in die sin dat alle partye, indien hulle opgelei is, die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming sal verstaan en waarskynlik minder geneig sal wees om te oortree. In hierdie verband behoort bestuur te verseker dat 'n analise van die behoefte aan sodanige opleiding, binne hul ondernemings gereeld gedoen word en duidelike doelstellings geformuleer word m.b.t. wat met die opleiding bereik wil word. Fourie (1990) verskaf waardevolle riglyne in hierdie verband.

(v) **Bestuurstyl**

Hierdie sterkpunt kan nog verder verbeter word indien ondernemings verseker dat hul bestuurders die volgende aspekte deel maak van hul bestuurprosesse:

- hulle behoort aanpasbaar te wees om sodoende die veranderende eise van die omgewing te kan hanteer;
- hulle moet situasies pro-aktief eerder as reaktief hanteer en

- hulle moet konflik probeer hanteer eerder as om dit te vermy.

7.6.2.5 **Strategieë volgens sektor**

Alhoewel daar vroeër aangetoon is dat, aangesien daar verskille tussen die sektore bestaan m.b.t. die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge, daar afsonderlike strategieë vir elke sektor geformuleer sal word, is besluit om dit nie te doen nie. Die rede vir hierdie besluit spruit uit die feit dat, na deeglike oorweging van die bevindinge van die ondersoek, daar aanduidings bestaan dat die verskillende sektore tog nie veel van mekaar verskil nie. Daar is byvoorbeeld bevind dat indien die persepsie bestaan dat 'n bepaalde invloed 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal hê, hierdie negatiewe effek meestal deurgaans by al die verskillende sektore negatief was. Die enigste verskil is dat die graad van die negatiewe effek soms van sektor tot sektor verskil het.

Teen die agtergrond van die voorafgaande, word aanbeveel dat die verskillende aanbevelings, soos geformuleer vir die sektore gesamentlik, ook aangewend word vir elke sektor afsonderlik.

7.6.3 **Samevatting**

In hierdie afdeling is gepoog om die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge te prioritiseer en om strategieë voor te stel om dit aan te spreek. Daar is aangetoon dat ten

spyte van die talle bedreigings wat daar in die omgewing bestaan en swakpunte waaroor die onderneming beskik, dit tog moontlik is om te verseker dat arbeidsverhoudinge op 'n positiewe wyse bestuur word. Die belangrike wyse waarop dit gedoen kan word, is deur alle pogings aan te wend om geleenthede en sterkpunte beter te benut en om swakpunte en bedreigings te minimaliseer. Daar is aangetoon hoedat eersgenoemde beter benut kan word en hoe laasgenoemde geminimaliseer kan word.

7.7 Slot

In hierdie hoofstuk is die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge en die omvang daarvan, soos dit sal manifesteer binne die afsienbare tyd d.m.v. verskillende tegnieke (faktorontledings, t-toetse, frekwensies, geweegde gemiddeldes en variansie-analises) aangetoon.

Dit blyk asof die eksterne omgewing meer bedreigings as geleenthede vir ondernemings binne die afsienbare tyd inhou. In hierdie verband lyk dit asof die maatskaplike en politieke omgewing die grootste negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal hê. Teen hierdie agtergrond word werkgewers dus genoop om betrokke te raak by hierdie probleem. Daar is ook aangetoon dat die verskillende invloede, nie net 'n effek op arbeidsverhoudinge het nie, maar ook soms 'n negatiewe effek op mekaar uitoefen. Daar bestaan dus 'n interverwantskap tussen die verskillende veranderlikes wat 'n invloed op arbeidsverhoudinge kan uitoefen.

In die beplanning van 'n strategie vir die bestuur van arbeidsverhoudinge is dit noodsaaklik dat bestuur kennis neem van die sterkpunte van hul ondernemings en dit aanwend in 'n poging om die negatiewe effek van die bedreigings uit die omgewing aan te spreek.

Die tydspektrum van hierdie studie is relatief kort, wat die implikasie het dat nie al die data geëkstrapoleer kan word as algemeen geldend nie. Die rede vir die voorafgaande is die feit dat die tipe verskynsels wat ondersoek is tydgebonde is en binne 'n kort tyd dramaties kan verander. Ten spyte hiervan is daar ook algemeen geldende tendense geïdentifiseer wat oor 'n langer termyn geldend sal bly.



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

HOOFSUK 8

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN SLOT

8.1 Samevattende gevolgtrekkings en opmerkings

Die aanbevelings van hierdie studie is op 'n redelik omvattende wyse in Hoofstuk 7 bespreek. Teen hierdie agtergrond word slegs die belangrikste gevolgtrekkings, afleidings en bevindinge m.b.t. hierdie ondersoek vervolgens weergegee:

1. Arbeidsverhoudinge word tans op 'n reaktiewe wyse deur werkgewers bestuur.
2. Die strategiese bestuur van arbeidsverhoudinge het noodsaaklik geword a.g.v. die toenemende negatiewe uitwerking van 'n verskeidenheid eksterne invloede op arbeidsverhoudinge.
3. Ten einde arbeidsverhoudinge strategies te kan bestuur, is dit noodsaaklik dat die arbeidsverhoudingefunksie 'n missie daar stel wat aansluiting vind by die oorhoofse missie van die onderneming.

4. 'n Deeglike ontleding van die interne en eksterne omgewings van ondernemings, met spesifieke klem op die wyse waarop dit arbeidsverhoudinge beïnvloed, het noodsaaklik geword.
5. Aangesien strategiese bestuur toekomsgeoriënteerd is, is dit noodsaaklik dat die invloede op arbeidsverhoudinge, soos dit waarskynlik in die toekoms sal manifesteer, geïdentifiseer word en alternatiewe genereer word om bedreigings en geleenthede uit die omgewing asook leentes en sterkpunte in die onderneming aan te spreek.
6. Alle aanduidings dui daarop dat die eksterne omgewing toenemend 'n negatiewe effek op arbeidsverhoudinge sal uitoefen. Die implikasie is dus dat bestuur toenemend hulself sal moet voorberei om die effek van die eksterne omgewing op arbeidsverhoudinge te kan hanteer.
7. 'n Belangrike bevinding van hierdie studie was dat sosiaal-maatskaplike invloede verreweg die grootste negatiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd sal uitoefen. In hierdie verband is bevind dat werkloosheid, bevolkingsgroei, behuising, verstedeliking en vigs (in hierdie volgorde) die grootste negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge sal uitoefen.

8. Ander belangrike bedreigings uit die omgewing sentreer rondom die politiek en spesifiek die negatiewe invloed van die regse politieke groeperinge op arbeidsverhoudinge.
9. Die effek van inflasie is ook 'n aspek, wat na die mening van die meerderheid van die respondente 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge binne die afsienbare tyd sal uitoefen.
10. Verskeie geleenthede in die omgewing m.b.t. arbeidsverhoudinge is ook geïdentifiseer. Onder andere was die persepsie van die respondente dat die Nasionale party, ooreenkomste, werkgewerorganisasies, die Demokratiese party en versoenings/nywerheidsrade (in hierdie volgorde) 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar op arbeidsverhoudinge sal uitoefen.
11. Daar is bevind dat ondernemings oor verskeie sterkpunte beskik wat 'n positiewe effek op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. In hierdie verband het die respondente onder andere die volgende personeelbestuuraspekte gemeld: kommunikasie, opleiding, arbeidsverhoudinge-opleiding, gelyke geleenthede, sosiale verantwoordelikheid, deelnemende skemas en induksie.

12. Die enigste twee swakpunte in ondernemings was, na die mening van die respondente, 'afdankings en afwesigheid.
13. Deur die toepassing van 'n swot-analise en aanbevelings verkry van die respondente wat deelgeneem het aan hierdie studie, was dit moontlik om verskeie aanbevelings te genereer. Hierdie aanbevelings het spesifiek gefokus op hoe die swakpunte in ondernemings en die bedreigings uit die omgewing oorkom kan word en die sterkpunte van ondernemings en die geleenthede uit die omgewing verder verbeter kan word.
14. Een van die belangrikste bevindings is dat opleiding en kommunikasie 'n sleutelrol kan speel in die stabilisering van arbeidsverhoudinge in die sin dat dit verskeie van die negatiewe invloede op arbeidsverhoudinge op 'n direkte of indirekte wyse kan stabiliseer.
15. Daar is bevind dat, ten spyte van beduidende verskille in persepsie tussen die verskillende sektore die verskil in rangorde daarvan nie wesenlik is nie. Die implikasie is dus dat die aanbevelings wat in afdeling 7.6.2 gemaak is, dus aangewend kan word deur al die verskillende sektore.

Beperkings van studie

Die teikengroep van hierdie studie was persone werksaam in die menslike hulpbronnefunksie (meestal arbeidsverhoudinge) van vyf sektore (mynbou, yster- en staal, kleinhandel, motorbedryf en die petro-chemiese bedryf). Die implikasie is dus dat veralgemenings nie noodwendig gemaak kan word na ander of na hierdie sektore nie, maar is slegs beperk tot die deelnemers in hierdie studie. Die aanname kan egter gemaak word dat die bevindinge van hierdie ondersoek waarskynlik kenmerkend van die deursnee Suid-Afrikaanse onderneming is. Die genoemde aanname word gemaak teen die agtergrond van die bevinding van hierdie studie dat die eksterne omgewing die grootste negatiewe impak op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar sal uitoefen. Aangesien die eksterne omgewing gemeenskaplik is aan al die Suid-Afrikaanse ondernemings, is dit dus logies dat die impak daarvan op arbeidsverhoudinge deurgaans dieselfde sal wees.

Aangesien hierdie studie slegs die menings verteenwoordig van werkgewers, word aanbeveel dat 'n studie gedoen word wat ook vakbonde en werknemers betrek. Laasgenoemde spruit uit die aanname dat hierdie partye 'n direkte of indirekte wyse deur die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge geraak word, of selfs 'n bydrae lewer tot die positiewe of negatiewe impak daarvan. Sodanige studie sal die navorser ook instaat stel om 'n vergelyking te kan tref tussen die verskillende partye om sodoende gemeenskaplikhede en

diskrepancies in hul persepsies bloot te lê. Met sodanige inligting sal 'n meer gebalanseerde beeld van die omvang van die effek van die verskillende invloede op arbeidsverhoudinge gegee kan word.

8.3 Slot

Die belangrikste bydrae van hierdie studie sentreer rondom die bevinding dat die eksterne omgewing toenemend 'n fokuspunt binne arbeidsverhoudinge sal word. In hierdie verband is dit noodsaaklik dat bestuur kennis neem van die wyse waarop die eksterne omgewing binne arbeidsverhoudinge sal manifesteer en pro-aktief strategieë formuleer oor hoe om dit aan te spreek. Die tydvak waar die impak van die eksterne omgewing onderskat of ontken was, is vir goed verby en bestuur sal direkte en sigbare insette tot die omgewing moet maak indien hulle wil oorleef binne die Suid-Afrikaanse omgewing wat tans gekenmerk word deur 'n ongekende ekonomiese, sosiale en politieke onstabiliteit.

Dat bestuur inderdaad in staat is om 'n positiewe bydrae tot die stabilisering van arbeidsverhoudinge te maak, word bevestig deur die bevinding van hierdie studie naamlik dat daar verskeie personeelbestuursaspekte en praktyke, sowel as geleenthede in die omgewing bestaan wat deur bestuur aangewend kan word om die negatiewe impak van die omgewing teen te werk. Werkgewers word derhalwe genoop om dringend hul huidige praktyke m.b.t. arbeidsverhoudinge te ondersoek en aan te wend in die strategiese bestuur daarvan.

VERWYSINGS

- Abbott, P. (1990). The role of the employer in health care provision. Institute of Personnel Management Journal, 9(3), 19-20, 22, 24.
- Action, C. (1987). Working together to overcome polarization. Institute of Personnel Management Journal, 6(3), 20-22.
- Adam, H., & Moodley, K. (1986). South Africa without Apartheid. South Africa: Maskew Miller.
- Adler, T. (1988). Housing as an industrial relations issue. Institute of Personnel Management Journal, 7(1), 42-44.
- Albertyn, G. (1989). SACOLLA and the Labour Relations Act. Institute of Personnel Management Journal, 7(9), 21-23.
- Allen, E.R., & Keaveny, T. (1988). Contemporary labour relations. USA: Addison-Wesley.
- Allias, A.C. (1981, July). Labour relations: The prime social issue of the 80's. Paper presented at the 11th ASSA Congress, Grahamstown.
- Ansara, T. (1991). The key to sustainable economic growth, Institute of Personnel Management Journal, 10(1), 5.

Anderson, D.R. (1990, September). Increased productivity via group decisionmaking. Supervision, pp. 6-10.

Andrews, A. (1988). Management of change requires leaders with boldness and vision. Human Resource Management, 4(2), 12-15.

Andrews, Y. (1985). Die personeelfunksie. Pretoria: HAUM.

Anstey, M. (1987). The living wage debate. Institute of Personnel Management Journal, 6(6), 12-16.

Anstey, M. (1990). Industrial relations in transition: challenges for South Africa. Institute of Personnel Management Journal, 9(3), 13, 15-18.

Anstey, M., & Furnivall, D. (1983a, May). Discipline in the workplace. Training and Development Forum, pp. 22-23.

Anstey, M., & Furnivall, D. (1983b, June). The disciplinary code. Training and development Forum, pp. 31-34.

Aremband, R. (1987). The formulation of a corporate industrial relations strategy for a retail chain store. Unpublished technical report in partial fulfillment of a Masters in Business Management and Administration, University of Stellenbosch.

Armstrong, M. (1984). Handbook of personnel management practice. London: Kogan Page.

Auld, D. (1987). Avoiding pay discrimination. Institute of Personnel Management Journal, 6(6), 7-11.

Barrett, B., Rhodes, E., & Beishon, J. (1982). Industrial relations in the wider society. New York: Macmillan.

Beach, D.S. (1980). Personnel: the management of people at work (4th ed.). New York: MacMillan.

Bean, R. (1985). Comparative industrial relations: an introduction to cross-national perspectives. London: Helm.

Beaumont, P.B. (1990). Change in Industrial Relations: the organization and the environment. London: Routledge.

Beeton, J. (1986). Unemployment and job creation. Institute of Personnel Management Journal, 4(10), 13-17.

Beeton, J. (1988). Understanding the HR strategic context: environmental scanning and monitoring for informed decisionmaking. Institute of Personnel Management Journal. 6(11), 12-13.

Bellace, J.R., & Gospel, H.F. (1983). Disclosure of information to trade unions: a comparative perspective. International Labour Review, 22(1), 57-74.

Bendix, S. (1989). Industrial relations in South Africa. Cape Town: Juta.

Bendix, W. (Ed.). (1988). South African industrial relations of the eighties. Cape Town: I.P.C.

Berger, P.L., & Godsell, B. (Eds.). (1988). A future South Africa: visions, strategies and realities. Cape Town: Human & Rousseau.

Bernstein, A. (1988, May 26 - June 1). What bussiness can do: companies can do much more to secure peaceful change in South Africa. Finance Week, pp. 41-43.

Berry, P. (1985). Reaksie op die verandering in die werkkrag en die ekonomie: die uitdagings aan personeelbestuurders. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 5(1), 26.

Best, L., Ferndale, U., & van der Walt, S. (1991). Perceptions of the functioning of the unemployment insurance fund. Pretoria: HSRC.

Bhana, N. (1987). The effects of trade sanctions and disinvestment by foreign countries and its impact on the South African economy. South African Journal of Business Management, 18(3), 123-132.

Binneman, D. (1988). Managing in the future: a strategy for managing change, Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 6(12), 25-27.

Blanchard, F. (1984). Technology, work and society: some pointers from ILO research. International Labour Review, 123(3), 267-276.

Blanchflower, D. (1989). Bargaining into the 1990s: where now? International Journal of Manpower, 11(7), 32-39.

Blum, A. (1991). Technological changes and unions. Institute of Personnel Management Journal, 9(11), 23-25.

Borraine, A.L. (1983). Politics and labour relations. The PFP view. South African Journal of Labour Relations, 7(1), 15-21.

Boshoff, A. (1987). Management styles for the 1990's. Institute of Personnel Management Journal, 6(6), 17-20.

Botha, D.F. (1986). Tegnologie en die mens. Militaria, 6(3), 32-39.

Botha, R.F. (1988). Foreign misconceptions about economic sanctions against South Africa. Journal for Contemporary History, 13(12), 1-10.

Bradley, K., Etrin, S., & Taylor, S. (1990). Employee ownership and company performance. Industrial Relations, 29(3), 385-402.

Brand, J. (1989, October 8). A good law that was made unfair. Sunday Times, Bussiness Times, p. 24.

Brand, J., & Cassim, N.A. (1980). The duty to disclose - A pivotal aspect of collective bargaining. Industrial Law Journal, 1(4), 249-259.

Brehm, N. (1990, November). Manpower planning in a changing environment. People, pp. 17-18.

Bulbring, E. (1991, April 7). Protect us, COSATU asks ANC. Sunday Times, Bussiness Times, p. 10.

Burgess, M. (1989). Politics: The role of bussiness. Institute of Personnel Management Journal, 7(12), 3.

Byham, W.C. (1987). Leaders must incorporate change in decision making. Human Resource Management, 3(2), 24-27.

Chalmers, R. (1988, October 30). Personnel top of the pile. Sunday Times, Bussiness Times, p. 13..

Chalmers, R. (1989, April 23). The vicious circle that union demands create. Sunday Times, Bussiness Times, p. 11.

Clubb, K. (1988). The practical implimentation and assessment of a black housing scheme part 1: the formulation and review of a black housing policy. Institute of Personnel Management Journal, 7(1), 4-9.

Coetzee, J. (1985, Mei 12). Arbeid: konflik, die buiteland en die toekoms. Sake-Rapport, p. 11.

Coetzee, J.J.L. (1982). Dieper dimensie nodig in arbeidsbetrekkings. Volkshandel. 43(2), 19.

Coetzee, J.J.L. (1988). Vigs - 'n nuwe dimensie in menseverhoudings. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 7(2), 13-15.

Cogill, C. (1988). Discrimination and comparable worth: implications for South Africa. In W. Bendix (Ed.), South African industrial relations of the eighties (pp. 237-245). Cape Town: I.P.C.

Cohen, R. (1981). Labour and politics in Nigeria. London: Heineman.

Cole, J. (1990, November). Remuneration: issues past, present and future. People, pp. 6-7, 9.

Conradie, J.A. (1984). Die waardestelsels van entrepreneurs. Ongepubliseerde Magister verhandeling, UNISA, Pretoria.

Cronjé, D. (1985a). Huidige swart politieke groeperinge in Suid-Afrika. Oënskou, 3(3), 111-117.

Cronjé, D. (1985b). Die UDF en hervormig? Oënskou, 3(6), 242-248.

Cronjé, D. (1985c). Die bande tussen die UDF en die ANC in breër perspektief. Oënskou, 3(7), 261-266.

Crous, W. (1988). Die IPB lewer kommentaar oor... onderwys en die toekoms van Suid-Afrika. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 7(1), 3.

Cuthbert, N.H. (1973). Industrial relations and the development of company policies. In N.H. Cuthbert, & K.H. Hawkins (Eds.), Company industrial relations policies (pp. 1-33). London: Longman.

Daniel, W.W. (1987). Workplace industrial relations and technical change. Great Britain: Frances printer.

De Beer, Z.J. (1983). The challenge of politicised unions. South African Journal of Labour Relations, 7(1), 28-36.

Desai, B. (1990). Negotiations: the unacceptable compromise. Indicator SA, 7(3), 11-12.

De Villiers, A.S. (1992, Januarie). 'n Makro sosio-politieke perspektief op arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Diktaat gelewer in die Departement Menslike Hulpbronbestuur.

De Vos, T.J. (1987). Housing under group areas and influx control legislation (NBRI special report, No. BOU88). Pretoria: CSIR.

Douwes-Dekker. L. (1983). Social Policy and the role of employer associations. South African Journal of Labour Relations, 7(4), 40-57.

Drucker, P.F. (1981). Managing in turbulent times. London: Panbooks.



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Dubrin, A.J. (1984). Foundations of organizational behaviour: an applied perspective. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Duncan, H. (1989-90). Strategic planning theory today. Optimum, 20(4), 63-74.

Duncaster, L., & Giles, L. (1990). Aids and employment: a look at South Africa and America. South African Journal of Labour Relations. 4(3), 37-42.

Dunlop, J.T. (1977). Industrial relations systems. Illionois: Illionois Press.

Du Plessis, A. (1990). Managing in uncertainty: operating management guidelines. Industrial Relations Journal of South Africa, 10(3), 62-73.

Ebersöhn, F. (1990, November). Werkers en base spring politiek voor. Insig, pp. 12-13.

Economic Advisory Counsel of the state president. (1987). Proposed Plan of action for combatting infation. South Africa: Government Report

Econovision, (1992, 1st Quarter). South Africa: Bankorp Economics Unit.

Education: frontline states and South Africa. (1987, March). South African Outlook. pp. 31-33.

Engelbrecht, S.W.H., & Niewenhuis, F.J. (1988). Onderwysstrategieë vir die toekoms. In H.C. Marais (Ed.), Suid-Afrika: perspektiewe op die toekoms (pp. 163-188). Hillcrest: Owen-Burgess.

Fells, R. (1986). The evolution of industrial relations in a changing environment. Work and people, 12(2), 13-18.

Ferndale, U. 1988. 'n Ondersoek na die houding en persepsies van 'n bepaalde gemeenskap in Wes-Kaapland ten opsigte van die rol van vakbonde. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Wes-Kaapland, Bellville.

Fine, D. (1991, February 5). PAC en ANC form joint action body. The Citizen, p.13

Finnemore, M. (1987). Health and safety at work behind clause doors. Indicator SA, 4(3), 74-77.

Finnemore, M. (1992). Industrial Relations: future prospects. People Dynamics, 10(7), 25-28.

Finnemore, M., & Pallit, L. (1988). Recent developments in health and safety agreements at workplace in South Africa. In Bendix, B. (Ed.), South African industrial relations of the eighties. (pp.524 - 525). Cape Town: I.P.C.

Finnemore, M., & van der Merwe, R. (1987). Introduction to industrial relations in South Africa. Johannesburg: Lexicon Publishers.

Flanders, A. (1969). Collective bargaining. Harmondsworth: Penguin.

Fourie, G.F., Moropodi, M.J., Backer, W., & Innes, D. (1990). Training in industrial relations. In J.A. Slabbert, J.J. Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing industrial relations in South Africa (pp. 23-1 - 23-42). Pretoria: Digma.

Fourie, J.D. (1990). Industrial relations policy. In J.A. Slabbert, J.J. Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing Industrial relations in South Africa (pp. 3-1 - 3-78). Pretoria: Digma.

Fourie, S., & Morris, L. (1987). Some factors to consider when choosing a social responsibility project. Institute of Personnel Management Journal, 5(10), 14-15.

Fourie, F.C., & Beukes, E.P. (1987). Ekonomie en politiek in die Suid-Afrikaanse ontwikkelings-geskiedenis: 'n historiografiese verkenning. Historia, 32(1), 96-117.

Franks, P.E. (1987). Strategic management. Institute of Personnel Management Journal, 6(1), 33-35.

Furstenburg, F. (1984). Japanese Industrial Relations from a Western European perspective. Work and People, 10(2), 11-14.

Gellerman, S.W. (1966). The management of human relations. Illionois: Dreyden Press.

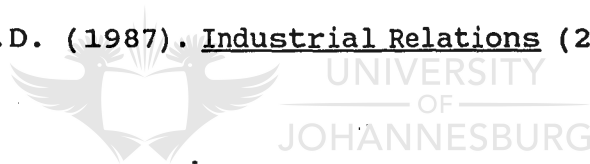
Gerber, P.D., Nel, P.S., & van Dyk, P.S. (1987). Human Resources Management. Johannesburg: Southern.

Giliomee, H. (1990). The challenge of industrial relations in the 1990's. Industrial Relations Journal of South Africa, 10(1-2), 58-68.

Godsell, G. (1981). Work value differences in South Africa: an introduction (Report No. PERS 320). Johannesburg: CSIR.

Golding, M. (1990). A changing world in the 1990s. Institute of Personnel Management Journal. 9(2), 35-36, 38.

Green, G.D. (1987). Industrial Relations (2nd ed.). London: Pitman.



Greyling, D. (1988, November 4). Agt miljoen in 2000 werkloos. Finansies en Tegnies, pp. 60-61.

Groom, H. (1988). Bussiness: an agent of change or a victim of circumstances? Human Resource Management, 4(1), 20-24.

Haasbroek, J., & De Clerk, N. (1990). Die toepaslikheid van die beginsels van strategiese bestuur in die openbare sektor. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 9(3), 43-48.

Hampton, D.R. (1986). Management. New York: McGraw-Hill.

Hanlon, J., & Omond, R. (1987). The sanctions handbook: for or against? The book that will help you make up your mind on one of today's most urgent issues. Harmondsworth: Penguin.

Hannah, N. (1985). Strategic planning and management: a review of recent experience (World Bank Staff Working Papers No. 751). Washington: The World Bank.

Harley, K.L. (1983). The relationship between educational attainment and patterns of recruitment in the labour market. The black matriculant in Pietermaritzburg. Unpublished Master's thesis, University of Natal, Pietermaritzburg.

Hasselkus, W. (1988). South Africa needs massive economic aid programme. Growth, 8(2), 15.

Hays, T. (1988). Deelnemende bestuur. Publico, 8(4), 22-23.

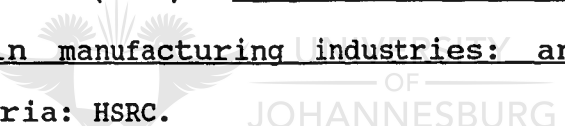
Hendler, P., & Hart, T. (1989). Housing - its impact on collective bargaining. Institute of Personnel Management Journal, 23-25.

Herbst, D., & Britz, P.D.S. (1987). The indigenous healer as personnel consultant: a case study. South African Journal of Labour Relations, 11(4), 30-38.

Hermanus, M. (1991). Occupational health and safety: a NUM perspective. Institute of Personnel Management Journal, 9(9), 17-18, 20, 22-23.

Hersch, A. (1991, January 13). Unions press on - despite jobless rise. Sunday Times, Bussiness Times, p. 3.

Hill, L.A., & Archer, A. (1990). Communication and industrial realtions in South Africa - A strategic approach. In J.A. Slabbert, J.J. Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing industrial relations in South Africa (pp. 19-1 - 19-22). Pretoria: Digma.

Hirschowitz, R. (1987). Programmable technology and the work done in manufacturing industries: an exploratory study. Pretoria: HSRC. 

Hirschowitz, R. (1989, March 16-17). Industrial relations and tecnological change. Paper presented at the seminar: 2nd post Wiehahn decade: the soscio-political and economic future, Pretoria.

Hofmeyr, K. (1983). Black managers: identifying training needs. South African Journal of Labour Relations, 7(3), 20-28.

Hofmeyr, K. (1988a). Black advancement: the hidden barriers. Productivity South Africa, 14(3), 33-36.

Hofmeyr, R.T. (1988b). The relevance of the Sullivan and other codes. In W. Bendix (Ed.), South African industrial relations of the eighties (pp. 342-344). Cape Town, I.P.C.

Horwitz, F.M. (1985). Employer organizations in developing countries. South African Journal of Labour Relations, 9(4), 41-51.

Horwitz, F.M. (1986). Training and the implementation of an industrial relations policy. South African Journal of Labour relations, 10(3-4), 85-103.

Horwitz, F.M. (1991). Determinants of effectiveness in industrial relations. South African Journal of Labour Relations, 15(1), 3-20.

Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. (1984). Implementing strategy. New York: Macmillan.

Huse, E.F. (1976). Organizational development and change. New York: West Publishers.

Huse, E.F., & Bowditch, J.L. (1980). Behaviour in organizations: a systems approach to managing. Boston: Addison-Wesley.

Information Sheet. (1989). Institute for industrial relations. No. 127, p.4.

Industrial Relations Division of The Institute of Personnel Management. (1988). Managing in social and political uncertainty. Institute of Personnel Management Journal, 2(5), 26-27.

Innes, D. (1988). Unemployment solutions require the support of organised labour. Human Resource Management, 3(10), 38-41.

Innes, D. (1991a, May). Cosatu profile. Industrial Relations Network, pp.12-59.

Innes, D. (1991b, May). Nactu Profile. Industrial Relations Profile, pp.1-11.

Innes, D. (1991c, August). Cosatu's congress - July 1991. Industrial Relations Network, pp. 1-11.

Innes, D. (1991d). Towards the year 2000: megatrends shaping industrial relations. The Innes Labour Brief, 3(2), 7-21.

International Labour office (1987). Collective bargaining in industrialised market economies: a reappraisal. International Labour Office: Switzerland.

Jackson-Cox, J., & McQueeney, J., & Thirkell, E.M. (1987). Strategies, issues and events in industrial relations: disclosure of information in context. London: Routledge & Kegan Paul.

Jankowitz, E. (1988). Labour relations and labour ward: Parents of the world. Human Resource Management, 4(9), 42-45.

Jenkins, G. (1988). Employer commitment to housing. Institute of Personnel Management Journal, 7(1), 32-34.

Kabat, M. (1983). Management policy in South Africa: text and cases. Cape town: Oxford University Press.

Kaiser, H.F. (1970). A second-generation little jiffy. psychometrica, 35, 401-415.

Kahn-Freund, O. (1972). Labour and the law. London: Stevens and Sons.

Katz, M., & van Greunen, J. (1989). Performance appraisal: approach it as a valuable training tool. Institute of Personnel Management Journal, 8(5), 29-31.

Keenan-Smith, D. (1983). Unions and politics: the acceptance of a reality. South African Journal of Labour Relations, 7(1), 51-58.

Kelly, A.C., & Williamson, J.G. (1984). What drives third world city growth? Princeton: Princeton University Press.

Kemp, N. (1986). Are styles of management or leadership sufficient? Human Resource Management, 2(7), 16-17.

Knud, S.L., & Le Roux, J. (1983). Item analysis vs factor analysis in the development of unidimensional attitude scales. Journal of Social Psychology, 119, 95-101.

Kochan, T.A. (1980). Collective bargaining and industrial relations. Illinios: Irwin.

Kochan, T.A., & Barocci, T.A. (1985). Human resources management and industrial relations: text, readings and case. Boston: Little, Brown and Company.

Kochan, T.A., & Mckersie R.B., & Capelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. Industrial Relations. 23(1), 16-39.

Kok, P.C., & Gelderblom, D. (1988). Verstedeliking in Suid-Afrika. In H.C. Marais (Ed.), Suid-Afrika: perspektiewe op die toekoms (pp. 99-118). Hillcrest: Owen-Burgess.

Koenerman, T. (1982). Sanctions: The threat to South Africa. Johannesburg: Johnathan Ball Publishers.

Kohn, M.L. (1977). Class and conformity: a study in values: with a reassessment. Chicago: University of Chicago Press.

Kotter, J.P. (1973). The Psychological contract: managing the joining-up process. California Management Review, XV(3), 91-99.

Kotzé, H. (1988). Adapting or dyeing: parliamentary political parties, reform and reaction in South Africa. In D.J. van Vuuren, N.E. Wiehahn, N.J. Rhodie, & M. Wiechers (Eds.), South Africa: the challenge of reform (pp. 137-160). South Africa: Owens Burgess.

Kruger, E. (1987). Fancy footwork to avoid layoffs. Productivity South Africa, 13(1), 20-28.

Leatt, J. (1987). Education and apartheid: a decade of resistance and reform. Research paper prepared for the South Africa beyond apartheid project.

Legal notes: The new labour relation act, Part one of a workers' guide to the Labour Relations Act. (1988), South African Labour Bulletin, 13(7), 120-126.

Lemmer, M. (1986). 'n Nywerheidsdemokrasie in Suid-Afrika? Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 5(4), 14-18.

Levy, A., & Associates. (1986). Industrial action monitor: an analyses of strike action in South Africa 1979-1986. Johannesburg: Andrew Levy and Associates.

Levy A., & Associates. (1990). Annual report on labour relations in South Africa, 1990-1991. Rivonia: Andrew Levy & Associates.

Lever, G. (1981). Trade unions as a social force in South Africa. Industrial Relations Journal of South Africa, 1(4), 37-39.

Lewis J. (1988). Analysis: politics and trade unions. The Independent Trade Union Guide. Johannesburg.

Lewis, L. 1988. Home ownership and the role of the employer. Institute of personnel Management Journal, 7(1), 10-14.

Lombard, B.U. (1986). Employment discrimination in South Africa: towards a solution. South African Journal of Labour Relations, 10(3-4), 61-84.

Lourens, H.A. (1986). Die rol wat vakbonde in die politiek in Suid-Afrika speel. Ongepubliseerde MBA verhandeling, Universiteit van Stellenbosch.

Louw, E. (1991). Minister still committed to labour peace. Human Resource Management Yearbook, 6(10), 18-20.

Louw, L. (1988). Deregulation and privatisation assist in solving unemployment. Human Resource Management, 3(10), 28-34.

Louw, L., & Kendall, F. (1986). Suid-Afrika: die oplossing. Suid-Afrika: Amagi-publikasies.

Lucas, B. (1988). Let's get back to labour relations. Institute of Personnel Management Journal, 7(3), 23-26.

Luthuli, A. (1963). Let my people go. London: Fontana.

Lynas, M.G., & O'Neill, D. (1986). Resurrecting welfare: a contribution to improving the industrial climate. South African Journal of Labour relations. 10(1), 59-65.

Macarow, D. (1985, April). Overcoming unemployment: some radical proposals. The Futurist, pp. 19-24.

MacDonald, F. (1990). Job evaluation - fair and equitable? Institute of personnel Management Journal, 8(9), 23-27.

MacShane, D., Plaut, M., & Ward, D. (1984). Power! Black workers their unions and the struggle for freedom in South Africa. Nottingham: Russel Press.

Magwaza, J.B. (1985). From township to industrial frontline: the politics of sound management. Indicator South Africa, 3(2), 6-8.

Maller, J. (1987). Employee share-ownership - South Africa's new capitalists? South African Labour Bulletin, 12(8), 50-59.

Manning, A. (1987). Communicating for change: the role of bussiness in reform. Human Resource Management, 3(2), 4-7.

Manning, A.D. (1988). The new age strategist - your path to bussiness leadership in a new South Africa. South Africa: Southern.

Mantzaris, I. (1990). Pan African visions: the impossible revolution? Indicator SA. 7(3), 13-16.

Marais, H.C. (1988). The dynamics of change in South Africa. In D.J. van Vuuren, N.E. Wiehahn, N.J. Rhodie, & M. Wiechers (Eds.), South Africa: the challenge of reform (pp. 11-34). South Africa: Owens Burgess.

Maree, J.G.B. (1984). The sociology of trade unions and the independent trade unions' struggles for power in the 1970's. Paper presented at the fifteenth annual congress of the Association of Sociology in South Africa.

Marley, R. (1984). A comparison of trade union responses to technological change in Brittain and Australia. Work and People, 10(2), 29-37.

Maslow, A.H. (1959). New Knowledge in human values. New York: Harper & Bros.

Matlock, R. (1988, June 5). Urbanizing South Africa: a challenge for the architectural profession? Architecture South Africa, pp. 16-17.

McCarthy, C. (1988). Prosperity depends on sound political and economic reform. Human Resource Management, 4(3), 4-8.

Mears, R.R. (1988). Some demographic and economic aspects of third world and first world urbanization and the economic implications thereof for South Africa. Development South Africa, 5(1), 46-58.

Mercer, E.B. (1986). Discrimination through ignorance. Institute of Personnel Management Journal, 5(7), 21-23.

Meyer, R. (1988). Evolutionary change in South Africa: Building a stable democracy. Journal for Contemporary History, 13(2), 162-182.

Miles, M. (1989). Codes of conduct: are they worth the paper they're written on? Institute of Personnel Management Journal, 7(12), 21-23.

Millen, B.H. (1963). The political role of labour in developing countries. Washington D.C.: The Brooking Institution.

Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resources management: distinction, definition and recognition. Journal of Management Studies. 24(4), 347-361.

Miller, P. (1989, February). Strategic human resources management: what it is and what it isn't. Personnel Management, pp. 46-51.

Miller, P.A., & Binedell, N. (1982). Environmental analyses and the planning process in a South African context. South African Journal of Management, 13(3), 113-117.

Millward, N., & Stevens, M. (1987). Trade unions through the recession 1980-1984. British Journal of Industrial Relations, 25(2), 275-294.

Miner J.B., & Miner, M.G. (1985). Personnel and industrial relations: a managerial approach. New York Macmillan.

Mitchell, D. (1992). Investment in intellectual capital for economic growth. Institute of Personnel Management Journal, 10(4), 5.

Moerdyk A. (1987). Some equal employment opportunities principles and their implications for South Africa. Institute of Personnel Management-Journal, 6(7), 3-7.

Moolman, A. (1989). Moolman: tuned into the demands of his people. Human Resource Management, 5(1), 2-3.

Moodley, C. (1990). Nactu in turmoil: the africanist challenge. Indicator SA, 7(3), 81-82.

Morkel, P. 1988. Formulating a company housing policy. Institute of Personnel Management Journal, 7(1), 29-31.

Moshikaro, A. (1988). Black advancement: a long road ahead. Human Resource Management, 4(2), 32-35.

Mosterd, W.P., & van Tonder, J.C. (1987). Projeksies van die Suid-Afrikaanse bevolking (Verslag S-158). Pretoria: RGN.

Mostert, W.P., van Tonder, J.C., & Hofmeyer, B.E. (1988). Demografiese tendense in Suid-Afrika. In H.C. Marais (Ed.), Suid-Afrika: perspektiewe op die toekoms (pp. 69-97). Hillcrest: Owens-Burgess, pp. 69-97.

Mulvey, C. (1978). The economic analysis of trade unions. Oxford: Martin Robertson.

Myeni, M. (1991). Negotiations continue with or without the ANC. Barometer, 3(3), 7-9.

NACTU congress: change of direction? (1988). South African Labour Bulletin, 13(7), 16-19.

NACTU fights the Bill with recognition agreements. (1988). South African Labour Bulletin, 13(3), 22-33.

Nasionale Mannekrag Kommissie. (1986). Enkele apekte van personeeloortollikheid en -inkorting in die Republiek van Suid-Afrika (CRP 114/1986). Pretoria: Staatsdrukker.

Nasionale Mannekrag Kommissie. (1988). Maatreëls om sikliese werkloosheid in Suid-Afrika teen te werk (RP 85). Pretoria: Departement van Mannekrag.

Nasionale Opleidingsraad (1990). Die veranderende rol van bestuur oor die volgende dekade - 'n kritiese beskouing. Pretoria: Departement van Mannekrag.

Nattrass, H. (1981). The South African economy: it's growth and change. Cape Town: Oxford University Press.

Nattrass, J. (1984a). Approaches to the problem of unemployment in South Africa. Indicator SA, 2(1), 2-7.

Nattrass, J. (1984b). Unemployment in South Africa - where do the unions come into the picture? Industrial Relations Journal of South Africa, 4(14), 45-54.

Nattrass, N. (1991). Assessing the Nedcor/ Old Mutual scenario plan. The Innes Labour Brief, 3(2), 35-43.

Ncube, D. (1985). The influence of apartheid and capitalism on the development of black trade unions in South Africa. Johannesburg: Skotaville Publishers.

Nel, C. (1990). Labour relations into the '90s. Institute of Personnel Management Journal, 2(2), 9-12, 14-15.

Nel, P.S. (1987). Die koppelvlak tussen arbeidsbetrekkings en mannekragbestuur. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Nel, P.S., & Rajah, M. (1982). Industrial relations training and orientation programmes by large companies in South Africa. South African Journal of Labour relations, 6(2), 24-31.

Nel, P.S., & van Rooyen, P.H. (1989). South African industrial relations: theory and practice. Pretoria: Academia.

Nicholson, J. (1994, April 13-19). Problems with the administration of Unemployment Insurance to blacks in Natal: Paper presented at the Carnegie Conference, Cape Town.

Nininger, J.R. (1982). Managing Human Resources: a strategic perspective. Canada: The Conference Board of Canada.

Nkomo, S.M. (1988). Strategic planning for human resources - lets's get started. Long Range Planning. 21(1), 66-72.

Not quit born again. (1991, July 12). Financial Mail, p. 22.

Nuwe riglyne vir werkgewers oor vigs. (1989, Februarie 17). Finansies en Tegniek, p. 29.

Oberscalll, A. (1973). Social conflict and social movements. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

O'Neill, D.F. & Lynas, M.G. (1986). Shop steward training: does management have a role? South African Journal of Labour Relations, 10(2), 29-35.

Orkin, M. (1986). Disinvestment, the struggle, and the future: what black South Africans really think. Johannesburg: Ravan press.

- Oskamp, S. (1977). Attitudes and opinions. New Jersey: Prentice Hall.
- Owen, K. (1991, April 7). Ken Owen on Sunday. Sunday Times, p. 20.
- Palk, L.C. (1988). Political demands and intimidation in the workplace - can anything be done? Institute of Personnel Management Journal, 7(3), 19-21.
- Pansegrouw, G. (1985). Strategic human resource management - an emerging dimension. Institute of Personnel Management Journal, 4(5), 22 & 24 & 26 & 28.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (1988). Strategic management: strategy formulation and implementation (3rd ed). Homewood: Irwin.
- Pennington, S. (1987). Information disclosure - do or do'nt. Institute of Personnel Management-Journal, 6(1), 26-28.
- Perlman, I. (1987). Social responsibility - the role of bussiness in welfare. Institute of Personnel Management Journal, 5(10), 16-17.
- Persad, R. (1984). Unemployment, planning and social change. Unpublished Master's thesis, University of Natal, Durban.

Pick-up, D. (1986). Pay increases must be linked to productivity performance. Human Resource Management, 2(6), 6-9.

Pillay, P.N. (1984, April 13-19). The development and understanding of education in South Africa. Paper presented at the Carnegie Conference, Cape Town.

Pippa, G. (1986). Trade unions and the state of emergency. South African Labour Bulletin, 11(7), 75-94.

Plaut, M. (1991). Politics and unions: trade union debates. The Innes Labour Brief, 3(2), 44-55.

Poole, M. (1984). A framework for analysis and an appraisal of main developments. In M. Poole, W. Brown, J. Rubery, K. Sisson, R. Tarling, & F. Wilkenson (Eds.), Industrial relations in the future: trends and possibilities in Britain over the next decade, (pp. 39-94). London: Routledge & Kegan Paul.

Poole, M. (1985). Industrial Relations in the future, Journal of General Management, 11(1), 38-52.

Poole M. (1986). Industrial relations: origins and patterns of national diversity. London: Routledge & Kegan Paul.

Prekel, T. (1987). Teamwork to unlock a key human resource. Institute of Personnel Management Journal, 6(7), 18-21.

Prinsloo, J.J. (1990). Industrial relations policy. In J.A. Slabbert, J.J. Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing industrial relations in South Africa, (pp. 16-1 - 16-17). Pretoria: Digma.

Prinsloo, J.J., Slabbert, J.A., & Lemmer, J.H.R. (1990). The management of industrial relations at enterprise level. In J.A. Slabbert, J.J. Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing industrial relations in South Africa (pp. 7-1 - 7-29). Pretoria: Digma.

Purcell, J. (1983). The management of industrial relations in the modern corporation: agenda for research. British Journal of Industrial Relations. 21(1-3), 1-16.

Purcell, J., & Ahlstrand, B. (1989). Corporate strategy and the management of employee relations in the multi-divisional company. British Journal of Industrial relations, 27(3), 396-417.

Puth, G. (1989). Training in a multicultural environment: a South African perspective. Institute of Personnel Management Journal, 7(11), 4-8.

Raubenheimer, I van W. & Kotzé, J.C. (1984). Personeelbestuur en die swart werker. - Pretoria/Durban: Butterworths.

Rauvnsborg, I. (1989). Compensation systems management affects motivation and performance. Human Resource Management Yearbook, 4(10), 78-82.

Retief, F.P. (1988). Gevorderde verstedeliking. Tydskrif vir Geesteswetenskappe, 28(3), 239-253.

Robinson, K., & Jacobs, A. (1986). South African industrial relations: a strategic view. Human Resource Management Yearbook, 10-14.

Robinson, W.B. (1986). Industrial relations in a volatile environment. Institute of Personnel Management Journal, 5(4), 9-13.

Roodt, A. (1987). Social responsibility - a key strategic issue. Institute of Personnel Management Journal, 5(10), 4-6.

Roodt, A. (1991). Labour relations in the 1990's: negotiation the only solution. Human Resource Management Yearbook, 6(10), 12,14,16.

Russel, K.W. (1986). An assessment of COSATU in terms of its nature, structure, ideology, aims and objectives, and historical antecedents. Unpublished MBA dissertation, University of Stellenbosch.

Salamon, M. (1987). Industrial relations theory and practice. London: Prentice-Hall.

Saunders, C. (1988). Unemployment - a symptom of an unhappy and unbalanced society. Human Resource Management, 3(10), 14-18.

Schlemmer, L., & Geerdts, P., & van Schalkwyk, L. (1983). Industrial relations in South Africa. Durban: Centre for Applied Social Sciences.

Schmetz, R. (1986). Management's communication prevents industrial unrest. Human Resource Management, 2(8), 26-27.

Schuitema, J. (1991). Economic growth and the search for industrial harmony. Human Resource Management, 7(5), 34-35.

Schuler, R.S. (1981). Personnel and human resource management. Minnesota: West.

Schutte, D. Wet. (1988). Change: an alternative approach. In D.J. van Vuuren, N.E. Wiehahn, N.J. Rhodie, & M. Wiechers (Eds.), South Africa: the challenge of reform (pp. 1-10). South Africa: Owens Burgess.

Serfontein, S., & Naudé, C. (1988). Strategiese beplanning as organisasievernuwingsintervensie, Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 6(8), 6-10.

Sethi, A.S., & Dimmock, S.J. (1987). A transactional model of industrial relations. Labour and Society. 12(2), 178-195.

Shanks, M. (1967). The innovators: the economics of technology. Harmondsworth: Penguin.

Shields, P. (1979). Putting the future into industrial relations. Employee Relations. 1(4), 13-16.

Slabbert, J.A. (1987). Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Roodepoort: Digma.

Slabbert, J.A., & Bruwer, A.J. (Eds.) (1990). Political ideologies and South African trade unions: a profile. Johannesburg: Liason Human Resources Management Services.

Slabbert, J.A., & Matthews, P.J. (1990). The field of study of industrial relations. In J.A. Slabbert, J.J., Prinsloo, & W. Backer (Eds.), Managing industrial relations in South Africa (pp. 1-1 -1-21). Pretoria; Digma.

Smith, A.E. (1989). Industrial relations in Canada: a search for accomodation . Industrial Relations Journal, 20(4), 299-308.

Smith, H.J. (1989). Technological change: a major driving force in the economy. Human Resource Management, 5(2), 11-18.

Smith, W.P., & Barnard, A.L., & STEYN, H.S. (1988). Prestasiebeoordeling: 'n faktor-analitiese geldigheidstudie. Tydskrif vir bedryfsielkunde, 14(2), 19-24.

Smith, P. (1987). Historiese grondslae van swart verstedeliking in Suid-Afrika. Suid-Afrikaanse Historiese Joernaal, 19, 7-29.

Sonn, F. (1984). Education must change to meet future demands. Human Resource Management, 3(3), 4-9.

South African Research Service. (1986). South African Review 3. South Africa: Ravan.

Spies, P. (1987). Socio-economic change demands collective action by bussiness. Human Resource Management, 3(2), 8-13.

Still limping. (1989, January 27). Financial Mail, pp. 41 & 45.

Stacey, K. (1991). Remuneration trends: 1991 and onwards. Institute of Personnel Manangement Journal, 9(6), 21-22,24,26.

Steadman, F. (1988). Housing as a negotiable issue. Institute of Personnel Management Journal, 7(1), 37-41.

Swanepoel, B.J. (1989). Strategieformulering as vertrekpunt vir die bestuur van arbeidsverhoudinge. Ongepubliseerde Magisterverhandeling, UNISA, Pretoria.

Swanepoel, B.J. (1990). Arbeidsverhoudinge vanuit 'n bestuursoogpunt. South African Journal of Labour relations. 1(2), 27-42.

Swanepoel, B.J. (1991). Makro-eksterne omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband: enkele navorsingsbevindinge. South African Journal of Labour Relations, 15(3), 44-59.

Tabach, L. (1987). Interrelationships between population and development (No. 5 19/20). Population Bulletin of the United Nations.

Taylor, J. (1987). Fair selection practice for equal employment organizations. Institute of Personnel Management Journal, 6(7), 8-11.

Taylor, J.W. (1988). Strategic planning for the successful business. New York: Modern Bussiness Reports.

Taylor, J.M., & Radford, E.J. (1986). Psychometric testing as an unfair labour practice. South African Journal of Psychology, 16(3), 79-86.

Templer, A. (1985). Micro-technology: is it a threat or an opportunity for the industrial relations manager? South African Journal of Labour Relations, 9(2), 4-13.

Terblance, S.S. (1983). Black workers' perception of the role and function of labour unions. Pretoria: HSRC.

The Economist Intelligence Unit. (1990). South Africa: country profile, survey of political and economic background. London: Bussiness International.

The Economist Intelligence Unit. (1991). South Africa: country report. London: Bussiness International.

The horse has bolted.. (1991, July 12). Financial Mail, p. 38.

The sleeper awakes: how aseemingly permanent underclass transformed itself into a power broker. (1991, July 19). Financial Mail, pp. 51-52, 54.

The twain can meet. (1991, August 30). Financial Mail, p. 41.

Themabela, A.J. 1987. Human resource development through formal education. South African Journal of Science, 83(5), 305-307.

Thurley, K. & Wood, S. (1983). Business strategy and industrial relations strategy. In K. Thurley & S. Woods, (Eds.). (1983). Industrial relations and management strategy, Cambridge: Cambridge University Press.

Trade union directory and industrial relations handbook. (1987-1988). Johannesburg.

Truu, M.L. (1986). Economics and politics in South Africa today. South African Journal of Economics, 54(4), 343-361.

Unions scent victory in labour law battle. (1989, October 22). Sunday Times, Business Times, p.11.

Urbanization and urban development. (1987). (Editorial). Development South Africa, 4(1), 2-6.

Uys, F. (1987). Social accountability - a wider challenge. Institute of Personnel Management Journal, 5(10), 9-11.

Uys, R. (1985). Die arbeidsingesteldheid van enkele bedrywe in die Vaaldriehoek met besondere klem op die bevordering van positiewe arbeidsverhoudinge. Ungepubliseerde doktorsale proefskrif, Potchefstroom Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Uys, R. (1986). Enkele aspekte van antropologie wat arbeidsbetrekkinge en die personeelpraktyk op ondernemingsvlak beïnvloed. South African Journal of Labour Relations, 10(3-4), 106-119.

Van den Bergh, G.J. (1987). How to eliminate conflict between the employee and the organization - lessons from Japanese culture. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 6(3), 12-13.

Van der Berg, A. (1989). Die verantwoordelike gebruik van sielkundige toetse. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 7(11), 16-21.

Van der Bergh, T. (1987). Participative Management - the Toyota experience. Institute of Personnel Management Journal, 6(5), 4-6.

Van der Heever, R. (1987). Alternative education: vision of a democratic alternative. U.T.A.S.A.

Van der Merwe, A. (1988a). Aids in the workplace: your move. Institute of Personnel Management Journal, 7(6), 18-20.

Van der Merwe, P. (1988b). Relieving unemployment is the responsibility of everyone. Human Resource Management, 3(10), 42-44.

Van der Merwe, P.J. (1988c). The role and policy of the department of manpower. In W. Bendix (Ed.), South African labour relations of the eighties (pp. 747-750). Cape Town: I.P.C.

Van der Merwe, R. (1986). Political unrest: can management contribute to a solution? Human Resource Management Yearbook, 1(6), 6-9.

Van der Westhuizen, G.L. (1985). Swart verstedeliking: behuising en noodsaaklike dienste. Oënskou, 3(9), 339-352.

Van Staden, G. (1990). Outside the MDM: An A-Z of Azanian politics. Indicator SA, 7(3), 7-10.

Van Wyk, C. de W. (1989, July 4-7). The possible alliance between the ANC, the SACP and the COSATU. Paper presented at the Suid Afrikaanse Sosiologiese Vereniging, Bloemfontein.

Vegter, E.N. (1980). Functional Management. Johannesburg: Sigma Press.

Venter, H.C. (1985). Black organization in South Africa - the UDF, AZAPO and INKATHA. Journal of Contemporary History, 10(1), 87-95.

Vermaak, A. (1989). Managers need to become futurologists to cope with change. Human Resource Management, 5(2), 24-26.

Viljoen, J. (1987). What future for South African management? Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 5(9), 22-26.

Wagenaar, C.F. (1987). Die afrikaanse sake wêreld en sosiale verantwoordelikheid. Instituut vir Personeelbestuur Tydskrif, 5(10), 20-21.

Webster, E. (1986a, September 29 - October 20). The goals of management and labour - industrial reactions in a post apartheid economy. Paper presented at the University of York Centre for African Studies conference.

Webster, E. (1986b, June 30 - July 4). The rise of social-movement unionism - the two faces of the black trade union movement in South Africa. Paper presented at the seventeenth annual congress of the Association for Sociology in South Africa.

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - a tool for situational analyses. Long Range Planning, 15(2), 54-66.

Wessels, A. (1988): Die rol van politieke faktore in die formulering van die Suid-Afrikaanse verstedelings-beleid: 'n historiese perspektief. Joernaal vir Eietydse Geskiedenis, 13(2), 133-161.

What link with recession? (1992, January 21-29). Finance Week, pp. 14-15.

Whisson, M.J. (1988). The relevance of the Sullivan and other codes. In W. Bendix (Ed.), South African industrial relations of the eighties (pp. 335-341). Cape Town: I.P.C.

Whittekar, J.B. (1978). Strategic planning in a rapidly changing environment. Lexington: Mass Lexington Books.

Wood, S. (1982). The study of management in British industrial relations. Industrial Relations Journal, 13(2), 51-61.

Workers strike over "corporate camouflage". (1989, July 13). Weekly Mail, p.4.

Wright, F. (1984a, February). Towards equilibrium. Training and Development Forum, pp. 46-50.

Wright, F. (1984b, March). Industrial relations training: needs analysis and course planning. Training and Development Forum, pp. 48-54.

Wringe, C. (1984). Democracy, schooling and political education. London: George Allen & Unwin Ltd.

Zungu, H. (1992). Traditional healers in the work situation. People Dynamics, 10(10), 23-25. .

Zille, H. (1986, November). The sanctions debate. Black Sash, pp. 6-10.



'N ONDERSOEK NA DIE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

Geagte respondent

Die doel van hierdie navorsing is:

- (a) om die belangrikste invloede op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar te identifiseer,
- (b) om die omvang van die effek van die geïdentifiseerde invloede op arbeidsverhoudinge te bepaal en
- (c) om aanbevelings te maak oor hoe sodanige invloede hanteer kan word.

Binne die huidige problematiese arbeidsverhoudingeklimaat in Suid-Afrika sal die resultate van hierdie studie dus sinvol aangewend kan word om 'n strategiese benadering tot arbeidsverhoudinge te kan volg.

U bydrae as 'n werknemer in die menslike hulpbronne-omgewing is van besondere belang en u word versoek om die vraelys so volledig moontlik te voltooi.

U bly anoniem. Enkele biografiese gegewens is egter noodsaaklik vir die sinvolle verwerking van die vraelyste. Die inligting wat deur u verskaf sal word sal vertroulik hanteer word en u word by voorbaat bedank vir u bydrae tot hierdie projek.

Die uwe ,

U FERNDAL

Projekkoördineerder

INSTRUKSIES

1. Die meeste vrae kan aan die hand van 'n 5-puntskaal beantwoord word.
2. Omkring slegs die syfer wat na u mening u gevoel die beste verteenwoordig.
3. Voorbeeld van die skaal:

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

waar:

- 2 = uiters negatief
- 1 = negatief
- 0 = geen effek
- 1 = positief
- 2 = uiters positief

4. Indien u nie kennis dra van 'n bepaalde item nie, laat sodanige item oop.
5. Beantwoord elke item soos dit na u mening van toepassing sal wees binne u eie organisasie binne die volgende drie jaar.
6. Alhoewel alle vrae belangrik is, is dit essensieel dat u ten minste die geskaleerde items voltooi.
7. Oorhandig die voltooide vraelys asseblief aan.....
van u organisasie/stuur dit terug in die ingeslote gefrankeerde koevert.
8. Skakel Mnr URIN FERNDAL by die volgende nommers indien u probleme van enige aard met die voltooiing van die vraelys ondervind:
012-298-2291 (werk)
012-806-6965 (huis)

AFDELING I

DIE OMGEWINGSINVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

1	1 - 4		

A. EKONOMIESE INVLOEDE

Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

Uiters Negatief	Negatief	Geen effek	Positief	Uiters Positief
-2	-1	0	1	2
-2	-1	0	1	2
-2	1	0	1	2
-2	-1	0	1	2
-2	-1	0	1	2
-2	-1	0	1	2
-2	-1	0	1	2

- 1.1 Internasionale druk (bv. sanksies en disinvestering) 5
- 1.2 Ekonomiese groei 6
- 1.3 Tegnologiese ontwikkeling 7
- 1.4 Inflasie 8
- 1.5 Deregulering 9
- 1.6 Privatisering 10
- 1.7 Ander (spesifiseer) 11

12 - 13			

2. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde faktore arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed 14 - 15

--	--	--	--

b) die wyse waarop bogenoemde faktor 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde faktor deur bestuur hanteer kan word

B. SOSIAAL-MAATSKAPLIKE INVLOEDE

3. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
3.1 Verstedeliking	-2	-1	0	1	2	20
3.2 Bevolkingsgroei	-2	-1	0	1	2	21
3.3 Behuising	-2	-1	0	1	2	22
3.4 Vervoer	-2	-1	0	1	2	23
3.5 Opvoeding	-2	-1	0	1	2	24
3.6 Kultuur	-2	-1	0	1	2	25
3.7 Vigs	-2	-1	0	1	2	26
3.8 Werkloosheid	-2	-1	0	1	2	27
3.9 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2	28
						29 - 30

4. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde faktore arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

_____ 31 - 32

b) die wyse waarop bogenoemde faktor 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

_____ 33 - 34

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde faktor deur bestuur hanteer kan word

_____ 35 - 36

C. POLITIEKE INVLOEDE

5. Watter effek, na u mening, kan die filosofie van elk van die volgende politieke groeperinge op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
5.1 Die ANC	-2	-1	0	1	2	37
5.2 Die SAKP	-2	-1	0	1	2	38
5.3 Die PAC	-2	-1	0	1	2	39
5.4 Die UDF	-2	-1	0	1	2	40
5.5 INKATHA	-2	-1	0	1	2	41
5.6 Die NP	-2	-1	0	1	2	42
5.7 Die DP	-2	-1	0	1	2	43
5.8 Die KP	-2	-1	0	1	2	44
5.9 Die <u>regse</u> buite-parlementêre groepe en partye	-2	-1	0	1	2	45
5.10 Die Raad van Afgevaardigdes	-2	-1	0	1	2	46
5.11 Die Raad van Verteenwoordigers	-2	-1	0	1	2	47
5.12 Die AZAPO	-2	-1	0	1	2	48
5.13 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2	49
						50 - 51

6. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde politieke groeperinge arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

_____ 52 - 53

b) die wyse waarop bogenoemde groepering 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

 _____ 54 - 55

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde groepering deur bestuur hanteer kan word

 _____ 56 - 57

1. Watter effek, na u mening, kan die politieke situasie in Suid-Afrika op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

58

2. Verskaf 'n rede vir u antwoord

59 - 60

3. Hoe kan bestuur, na u mening, die negatiewe effek van die politiek op arbeidsverhoudinge hanteer?

61 - 62

VAKBONDE

Watter effek, na u mening, kan die filosofie van elk van die volgende vakbondgroeperinge op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?



	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief
8.1 COSATU	-2	-1	0	1	2
8.2 NACTU	-2	-1	0	1	2
8.3 SACOL	-2	-1	0	1	2
8.4 UWUSA	-2	-1	0	1	2

63

64

65

66

9. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde vakbondgroeperinge arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

67 - 68

b) die wyse waarop bogenoemde groepering 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

69 - 70

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde groepering deur bestuur hanteer kan word

71 - 72

10.1 Watter effek, na u mening, kan die politieke rol van vakbonde op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

73

10.2 Verskaf 'n rede vir u antwoord

74 - 75

10.3 Hoe kan bestuur, na u mening, die politieke rol van vakbonde hanteer?

76 - 77

E. DIE INDIVIDU

11. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

2

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief
11.1 Die behoeftes van werknemers	-2	-1	0	1	2
11.2 Die verwagtinge van werknemers	-2	-1	0	1	2
11.3 Die waardes van werknemers	-2	-1	0	1	2
11.4 Die vlak van geskooldheid van werknemers	-2	-1	0	1	2
11.5 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2

1

2

3

4

5

6 - 7

12. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde faktore arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

--	--

8 - 9

b) die wyse waarop bogenoemde faktor 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

10 - 11

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde faktor deur bestuur hanteer kan word

12 - 13

WETGEWENDE INVLOEDE

3. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
3.1 Die staat	-2	-1	0	1	2	14
3.2 Die gewysigde Arbeidsverhoudingewet	-2	-1	0	1	2	15
3.3 Ander arbeidswetgewing (spesifiseer) _____	-2	-1	0	1	2	16
						17 - 18
3.4 Ander wetgewing (spesifiseer) _____	-2	-1	0	1	2	19
						20 - 21
3.5 Enige ander wetgewende invloed (spesifiseer) _____	-2	-1	0	1	2	22
						23 - 24

4. Dui aan, na u mening:

a) watter van bogenoemde faktore arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed _____ 25 - 26

b) die wyse waarop bogenoemde faktor 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

 _____ 27 - 28

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde faktor deur bestuur hanteer kan word

 _____ 29 - 30

WERKGEWERORGANISASIES

5.1 Watter effek, na u mening, kan werkgewerorganisasies op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

-2	-1	0	1	2		31
					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	32 - 33

5.2 Beskryf die wyse waarop werkgewerorganisasies na u mening arbeidsverhoudinge negatief kan beïnvloed

_____					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	34 - 35

15.3 Beskryf hoedat bogenoemde negatiewe effek op arbeidsverhoudinge deur bestuur hanteer kan word

AFDELING II

ORGANISATORIESE INVLOEDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE

H. MENSLIKE HULBRONNEBESTUUR

16. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
16.1 Die arbeidsverhoudingebeleid van ondernemings	-2	-1	0	1	2	38
16.2 Arbeidsverhoudingeopleiding deur ondernemings	-2	-1	0	1	2	39
16.3 "Black Advancement"	-2	-1	0	1	2	40
16.4 Die bekendmaking van inligting deur ondernemings aan vakbonde	-2	-1	0	1	2	41
16.5 Die sosiale verantwoordelikeidsprogramme van ondernemings	-2	-1	0	1	2	42
16.6 Vergoeding	-2	-1	0	1	2	43
16.7 Prestasiebeoordeling	-2	-1	0	1	2	44
16.8 Werkgewer gedragkodes	-2	-1	0	1	2	45
16.9 Bevordering	-2	-1	0	1	2	46
16.10 Seleksie/keuring	-2	-1	0	1	2	47
16.11 Sielkundige toetsing	-2	-1	0	1	2	48
16.12 Afdankings	-2	-1	0	1	2	49
16.13 Bestuurstyl	-2	-1	0	1	2	50
16.14 Deelnemende werkerskemas	-2	-1	0	1	2	51
16.15 Opleiding	-2	-1	0	1	2	52
16.16 Kommunikasie	-2	-1	0	1	2	53
16.17 Gelyke geleentede	-2	-1	0	1	2	54

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
16.18 Pensioen	-2	-1	0	1	2	55
16.19 Afwesigheid	-2	-1	0	1	2	56
16.20 Mannekragbeplanning	-2	-1	0	1	2	57
16.21 Induksie	-2	-1	0	1	2	58
16.22 Voorsieningsfondse	-2	-1	0	1	2	59
16.23 Bestuursopvolgingsbeplanning	-2	-1	0	1	2	60
16.24 Veranderingsbestuur	-2	-1	0	1	2	61
16.25 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2	62
						63 - 64

17. Dui aan, na u mening:
- a) watter van bogenoemde faktore arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed
- _____
- _____ 65 - 66
- b) die wyse waarop bogenoemde faktor 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê
- _____
- _____ 67 - 68
- c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde faktor deur bestuur hanteer kan word
- _____
- _____ 69 - 70

H. ORGANISATORIESE PROSEDURES

18. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
18.1 Grieweprosedures	-2	-1	0	1	2	71
18.2 Gesondheidsprosedures	-2	-1	0	1	2	72
18.3 Veiligheidsprosedures	-2	-1	0	1	2	73
18.4 Dissiplineprosedures	-2	-1	0	1	2	74
18.5 Afdankingsprosedures	-2	-1	0	1	2	75
18.6 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2	76
						77 - 78

19. Dui aan, na u mening:

3

a) watter van bogenoemde prosedures arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

1 - 2

b) die wyse waarop bogenoemde prosedure 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê

3 - 4

c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde prosedure deur bestuur hanteer kan word

5 - 6

I. OOREENKOMSTE

20.1 Watter effek, na u mening, kan ooreenkomste (bv. erkenningsooreenkomste) op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

7

20.2 Dui aan, na u mening, watter tipe ooreenkoms arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed

8 - 9

20.3 Beskryf die wyse waarop bogenoemde ooreenkoms na u mening arbeidsverhoudinge negatief kan beïnvloed.

10 - 11

20.4 Beskryf hoedat bogenoemde negatiewe effek op arbeidsverhoudinge deur bestuur hanteer kan word

12 - 13

J. STRUKTURE

21. Watter effek, na u mening, kan elk van die volgende faktore op arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar uitoefen?

	Uiters Negatief	Negatief	Geen Effek	Positief	Uiters Positief	
21.1 Nywerheidshof	-2	-1	0	1	2	14
21.2 Versoeningsrade	-2	-1	0	1	2	15
21.3 Veiligheidsrade	-2	-1	0	1	2	16
21.4 Ander (spesifiseer)	-2	-1	0	1	2	17

18 - 15

2. Dui aan, na u mening:
- a) watter van bogenoemde strukture arbeidsverhoudinge binne die volgende drie jaar die meeste negatief kan beïnvloed
- _____ 20 - 21
- b) die wyse waarop bogenoemde struktuur 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê
- _____ 22 - 23
- c) hoe die negatiewe effek op arbeidsverhoudinge van bogenoemde struktuur deur bestuur hanteer kan word
- _____ 24 - 25

AFDELING III

BIOGRAFIESE GEGEWENS

3. Naam van die organisasie waar u werksaam is
- _____ 26 - 27
4. Ouderdom 28 - 29
5. Geslag 30
- | | |
|---------|---|
| Manlik | 1 |
| Vroulik | 2 |
6. Werksposisie 31
- | | |
|-------------------|---|
| Senior bestuur | 1 |
| Middelbestuur | 2 |
| Toesighoudend | 3 |
| Nie-toesighoudend | 4 |
7. In watter van die volgende velde binne die menslike hulpbronne is u werksaam? 32
- | | |
|-----------------------------------|---|
| Mannekragbestuur/personeelbestuur | 1 |
| Arbeidsverhoudinge | 2 |
| Opleiding | 3 |
| Ander (spesifiseer) | |
| _____ | |
8. Hoogste kwalifikasie 33 - 34
- | | |
|-----------------------|---|
| Laer as standerd 10 | 1 |
| Standerd 10 | 2 |
| Standerd 10 + diploma | 3 |
| B-graad | 4 |
| Hons-graad | 5 |
| M-graad | 6 |
| D-graad | 7 |
9. Spesifiseer die tipe ekonomiese sektor waarbinne u werksaam is (bv. mynbou, motorbedryf, ens.) 36 - 37
- _____

BYLAE B
INTERKORRELASIMATRIKS

ITEM	ITEM					
	1	2	3	4	5	6
1	1,000					
2	0,033	1,000				
3	0,065	0,278	1,000			
4	0,273	0,049	0,159	1,000		
5	0,034	0,170	0,170	0,060	1,000	
6	-0,022	0,265	0,338	0,147	0,368	1,000
7	0,080	-0,011	0,146	0,367	0,039	0,052
8	0,208	-0,037	0,114	0,411	0,068	0,058
9	0,025	0,120	0,064	0,166	0,094	0,203
10	0,027	0,076	0,112	0,138	-0,037	0,069
11	-0,022	0,268	0,261	0,120	-0,013	0,199
12	0,016	0,187	0,287	0,092	0,043	0,073
13	-0,112	0,165	0,214	-0,099	0,045	0,045
14	0,144	0,091	0,097	0,316	0,081	0,058
15	0,245	0,050	0,037	0,207	0,105	-0,020
16	0,333	0,091	-0,002	0,171	0,063	-0,046
17	0,296	-0,011	0,024	0,095	0,078	-0,079
18	0,023	0,091	-0,003	-0,062	0,074	0,146
19	0,017	0,126	0,165	0,090	0,091	0,164
20	0,100	0,081	0,162	0,050	0,118	0,109

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	1	2	3	4	5	6
21	0,002	0,041	0,062	-0,075	0,036	0,101
22	0,100	0,013	0,006	0,195	-0,014	-0,102
23	0,087	0,062	0,093	0,075	0,222	0,152
24	0,082	0,076	0,097	0,074	0,244	0,165
25	0,210	-0,095	0,021	0,159	0,068	0,026
26	0,125	0,009	0,212	0,260	0,132	0,097
27	0,115	0,172	0,252	0,226	0,064	0,245
28	0,181	0,222	0,192	0,178	0,114	0,022
29	0,105	0,152	0,150	0,196	-0,102	0,052
30	0,015	0,168	0,234	0,028	0,090	0,150
31	-0,014	0,119	0,231	0,111	-0,008	0,139
32	-0,096	0,031	0,068	0,076	0,090	0,072
33	-0,050	0,077	0,056	0,050	0,045	0,088
34	-0,142	0,151	0,006	-0,042	0,057	0,099
35	0,023	0,034	0,058	-0,013	0,081	-0,024
36	0,093	0,177	0,057	-0,089	0,071	0,085
37	-0,151	0,258	0,082	-0,053	0,051	0,029
38	-0,050	0,167	0,003	0,035	-0,171	-0,059
39	-0,030	0,178	0,092	0,030	0,042	0,066
40	-0,055	0,043	0,024	-0,015	0,027	0,035

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM						
ITEM	1	2	3	4	5	6
41	-0,022	0,110	0,079	-0,030	-0,013	0,028
42	-0,098	0,174	0,128	0,030	-0,093	0,037
43	-0,033	0,106	0,183	-0,008	-0,032	0,027
44	0,179	0,143	0,164	0,198	0,060	0,127
45	0,064	0,116	0,128	0,062	-0,133	-0,056
46	-0,179	0,172	0,042	-0,013	0,016	0,015
47	-0,161	0,213	0,111	-0,146	0,035	0,034
48	-0,142	0,269	0,128	-0,095	-0,040	0,060
49	-0,059	0,262	0,082	0,017	-0,067	-0,033
50	-0,094	0,188	0,045	-0,010	-0,069	0,056
51	0,121	-0,149	0,014	0,212	0,058	0,034
52	-0,107	0,264	0,047	-0,069	0,004	0,035
53	-0,057	0,174	0,103	-0,107	0,134	0,004
54	-0,037	0,156	0,113	0,014	0,008	0,018
55	-0,023	0,127	0,059	-0,091	0,006	0,064
56	-0,015	-0,030	-0,060	0,054	0,147	0,040
57	-0,125	0,074	0,094	-0,055	-0,045	0,031
58	0,015	0,095	0,173	0,039	0,090	0,113
59	-0,095	0,180	0,133	0,004	0,056	0,059
60	0,023	0,011	0,070	0,106	0,003	-0,033
61	0,102	-0,007	-0,005	0,152	-0,024	0,032
62	0,063	0,130	0,102	0,007	-0,069	0,042
63	0,097	0,197	0,162	0,046	0,046	0,067
64	0,022	0,197	0,077	-0,004	-0,027	0,066
65	0,036	0,149	0,207	0,016	-0,010	0,110

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	7	8	9	10	11	12
7	1,000					
8	0,435	1,000				
9	0,441	0,344	1000			
10	0,181	0,087	0,568	1,000		
11	0,214	0,132	0,404	0,442	1000	
12	0,316	0,183	0,234	0,189	0,443	1,000
13	-0,080	-0,256	-0,106	-0,024	0,006	-0,027
14	0,213	0,504	0,275	0,202	0,199	0,191
15	0,313	0,208	0,154	0,043	0,123	0,278
16	0,236	0,252	0,176	-0,009	0,051	0,118
17	0,247	0,190	0,168	-0,009	0,054	0,225
18	-0,034	-0,036	0,112	0,075	0,089	0,001
19	0,107	0,087	0,115	0,067	0,134	0,089
20	0,159	0,149	0,087	0,107	0,130	0,085
21	0,022	-0,120	-0,047	-0,022	0,025	0,065
22	0,090	0,143	0,118	0,015	0,011	0,110
23	0,049	0,142	0,089	0,038	0,104	0,079
24	0,054	0,134	0,090	0,048	0,107	0,064
25	0,264	0,160	0,139	0,029	0,024	0,072
26	0,297	0,258	0,1490,	0,137	0,196	0,079

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM						
ITEM	7	8	9	10	11	12
27	0,265	0,262	0,149	0,071	0,226	0,130
28	0,147	0,131	0,139	0,159	0,194	0,298
29	0,255	0,221	0,250	0,254	0,370	0,296
30	0,034	0,052	0,156	0,138	0,119	0,078
31	0,089	-0,018	0,080	0,078	0,147	0,192
32	0,101	0,000	0,044	-0,059	-0,032	-0,079
33	0,047	0,010	0,058	-0,001	0,174	0,040
34	-0,060	-0,133	0,019	0,057	0,128	0,004
35	0,121	0,020	0,069	0,046	0,119	0,318
36	-0,047	-0,036	0,056	0,009	0,086	0,027
37	-0,036	-0,078	-0,049	0,015	0,128	0,060
38	0,004	-0,135	0,092	0,096	0,095	-0,012
39	-0,013	-0,076	0,090	0,015	0,104	0,078
40	0,014	-0,167	0,036	-0,078	0,004	0,033
41	-0,088	-0,180	-0,014	0,020	0,088	0,139
42	0,010	-0,061	0,038	0,007	0,232	0,100
43	0,085	-0,026	0,095	0,044	0,184	0,105
44	0,078	0,080	0,074	-0,022	0,146	0,092
45	-0,126	-0,078	-0,103	-0,095	0,125	-0,025

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	7	8	9	10	11	12
46	-0,089	-0,104	-0,029	0,078	0,130	-0,027
47	-0,091	-0,237	-0,102	-0,019	0,089	0,006
48	-0,077	-0,167	-0,057	0,039	0,170	0,083
49	0,034	-0,024	0,025	0,016	0,149	0,157
50	0,064	-0,149	0,124	0,088	0,174	0,018
51	0,059	0,211	0,122	0,072	-0,040	0,111
52	-0,036	-0,217	0,047	0,074	0,165	0,108
53	-0,023	-0,214	-0,076	-0,036	0,022	0,024
54	0,026	-0,050	0,034	0,061	0,151	0,103
55	-0,108	-0,096	-0,036	0,008	0,096	0,033
56	-0,052	0,036	-0,101	-0,051	0,029	-0,72
57	-0,043	-0,141	-0,006	-0,003	0,050	0,172
58	-0,041	-0,030	-0,024	0,038	0,078	0,66
59	0,064	-0,044	0,060	0,120	0,089	0,135
60	0,145	0,032	-0,024	-0,108	-0,017	0,146
61	0,070	0,070	-0,066	-0,095	-0,007	0,116
62	0,138	-0,039	0,128	0,049	0,125	0,121
63	-0,018	0,004	0,117	0,068	0,21 2	0,179
64	0,086	0,110	0,222	0,139	0,275	0146
65	0,091	-0,093	0,100	0,106	0,135	0,169

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	13	14	15	16	17	18
13	1,000					
14	-0,164	1,000				
15	0,030	0,053	1,000			
16	-0,099	0,122	0,677	1,000		
17	-0,024	0,101	0,645	0,731	1,000	
18	-0,047	0,013	-0,135	-0,172	-0,235	1,000
19	0,019	0,007	0,095	0,024	-0,051	0,495
20	0,011	0,085	0,138	0,136	0,106	0,220
21	0,107	-0,050	0,038	0,033	-0,002	0,062
22	-0,140	0,183	0,143	0,204	0,208	-0,017
23	-0,015	0,050	0,114	0,033	-0,035	0,225
24	-0,001	0,037	0,111	0,033	-0,046	0,218
25	0,011	0,087	0,362	0,360	0,508	-0,193
26	0,000	0,190	0,314	0,173	0,266	-0,023
27	0,021	0,228	0,178	0,247	0,241	0,054
28	-0,011	0,201	0,152	0,037	0,119	0,082
29	-0,021	0,239	0,150	0,082	0,073	-0,037
30	0,029	0,054	-0,013	0,084	0,016	0,167
31	0,104	-0,012	0,144	0,123	0,137	0,138
32	0,055	-0,031	-0,004	-0,064	-0,065	0,100
33	-0,011	0,010	-0,043	-0,065	-0,061	0,146
34	0,076	-0,105	-0,060	-0,128	-0,132	0,016
35	0,123	0,071	0,0267	0,141	0,215	-0,026
36	0,225	-0,126	0,027	0,027	-0,052	0,088
37	0,125	0,039	-0,032	-0,010	-0,081	0,058
38	0,145	-0,005	-0,008	0,010	-0,009	0,066
39	0,012	-0,023	-0,042	-0,042	-0,078	0,120
40	-0,022	-0,083	-0,082	-0,126	-0,130	0,135

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	13	14	15	16	17	18
41	0,128	-0,003	0,011	-0,098	-0,074	0,160
42	0,073	-0,010	-0,066	-0,100	-0,148	0,065
43	0,016	0,050	-0,159	-0,118	-0,178	0,141
44	-0,016	0,085	0,039	0,083	0,016	-0,067
45	0,047	-0,053	-0,047	-0,066	-0,134	0,046
46	0,066	-0,011	-0,035	0,018	-0,028	0,032
47	0,149	-0,073	-0,129	-0,178	-0,208	0,156
48	0,053	-0,081	-0,127	-0,169	-0,195	0,224
49	0,035	0,001	0,048	-0,034	-0,075	0,133
50	0,132	-0,056	-0,040	-0,025	-0,082	0,069
51	-0,168	0,198	0,115	0,115	0,073	0,036
52	0,172	-0,097	-0,071	-0,141	-0,103	0,098
53	0,098	-0,078	0,035	-0,015	-0,070	0,196
54	0,074	0,066	-0,084	-0,104	-0,081	0,016
55	0,074	-0,100	-0,142	-0,203	-0,180	0,184
56	-0,114	-0,038	-0,049	-0,054	-0,144	0,202
57	0,059	-0,099	0,074	-0,015	0,048	0,095
58	0,018	0,095	0,163	0,126	0,122	0,099
59	0,082	0,098	0,080	0,007	0,090	0,128
60	-0,036	0,108	0,150	0,115	0,143	-0,024
61	-0,063	0,076	0,084	0,050	0,082	0,141
62	0,109	0,004	0,187	0,130	0,170	-0,010
63	0,080	0,070	0,049	0,008	-0,016	0,106
64	-0,068	0,155	0,014	0,064	0,028	0,151
65	0,185	0,057	0,095	0,032	0,072	0,072

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	19	20	21	22	23	24
19	1,000					
20	0,626	1,000				
21	0,139	0,183	1,000			
22	-0,105	-0,134	0,527	1,000		
23	0,373	0,408	0,082	0,007	1,000	
24	0,391	0,402	0,091	0,004	0,953	1,000
25	-0,003	0,144	-0,079	0,060	0,134	0,142
26	0,044	0,092	-0,020	0,207	0,107	0,081
27	0,127	0,177	-0,106	0,240	0,091	0,061
28	0,141	0,140	-0,097	0,138	0,093	0,090
29	0,116	0,137	-0,051	0,140	0,061	0,036
30	0,292	0,179	0,106	0,029	0,013	0,060
31	0,175	0,140	0,097	-0,038	0,015	0,002
32	0,141	0,103	0,109	-0,110	0,121	0,134
33	0,210	0,111	0,122	-0,041	0,138	0,152
34	0,083	-0,017	0,064	-0,086	0,028	0,045
35	0,218	0,307	0,171	-0,077	0,260	0,251
36	0,232	0,155	0,181	-0,105	0,103	0,124
37	0,159	0,140	0,127	-0,051	0,113	0,115
38	0,095	0,080	-0,063	0,096	0,051	0,057
39	0,178	0,087	-0,018	-0,017	0,061	0,086
40	0,112	-0,063	0,026	-0,044	-0,055	-0,059
41	0,179	0,075	0,039	-0,019	0,082	0,095

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	19	20	21	22	23	24
42	0,128	0,035	0,022	-0,038	0,007	0,038
43	0,232	0,098	0,018	0,013	0,117	0,137
44	-0,065	-0,040	-0,133	0,109	0,010	0,000
45	0,004	-0,021	-0,026	0,017	0,054	0,044
46	0,145	0,136	0,012	-0,098	0,092	0,108
47	0,125	0,024	0,177	-0,136	0,135	0,141
48	0,200	0,018	0,075	-0,042	0,031	0,059
49	0,297	0,171	0,127	-0,003	0,120	0,130
50	0,228	0,109	0,083	-0,043	0,149	0,164
51	0,040	0,086	-0,185	0,300	0,042	0,036
52	-0,004	0,018	0,094	-0,103	0,006	0,037
53	0,141	0,082	0,203	-0,186	0,026	0,058
54	0,097	0,140	0,127	-0,117	0,028	-0,011
55	0,132	0,030	-0,067	-0,037	0,075	0,072
56	0,206	0,110	0,058	-0,070	0,099	0,109
57	0,138	-0,027	0,064	-0,120	0,040	0,026
58	0,006	-0,011	0,189	-0,080	0,075	0,085
59	0,058	0,023	0,140	-0,040	0,037	0,043
60	0,048	-0,004	-0,039	-0,022	-0,056	-0,050
61	0,133	-0,093	-0,009	-0,017	-0,067	-0,084
62	0,182	0,185	0,074	0,066	-0,014	-0,023
63	0,221	0,161	0,072	0,032	0,083	0,098
64	0,169	0,056	0,005	0,054	0,149	0,163
65	0,148	0,001	0,118	0,042	-0,014	-0,007

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	25	26	27	28	29	30
25	1,000					
26	0,112	1,000				
27	0,102	0,587	1,000			
28	0,083	0,453	0,348	1,000		
29	0,087	0,323	0,278	0,500	1,000	
30	-0,072	0,078	0,106	0,120	0,045	1,000
31	0,092	0,101	0,213	0,167	0,088	0,317
32	-0,048	0,041	0,028	-0,157	-0,158	0,080
33	-0,069	0,034	0,081	0,125	0,109	0,133
34	-0,104	-0,013	0,070	0,043	-0,048	0,202
35	0,144	0,072	0,010	0,097	0,164	-0,013
36	-0,127	0,058	0,065	0,092	0,089	0,201
37	-0,111	-0,038	0,079	0,008	0,075	0,087
38	0,010	0,008	0,089	0,087	0,002	0,169
39	-0,073	0,107	0,096	0,224	0,100	0,177
40	-0,242	0,148	0,041	0,124	-0,017	-0,009
41	-0,079	0,015	0,009	0,172	0,061	0,104
42	-0,199	0,027	0,035	0,083	0,129	0,082
43	-0,138	0,034	0,016	0,050	0,067	0,145
44	0,128	0,199	0,149	0,138	0,067	0,103

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	25	26	27	28	29	30
45	-0,084	0,066	0,032	0,080	0,092	0,033
46	-0,127	-0,012	0,065	0,035	0,023	0,197
47	-0,129	-0,010	0,400	0,055	-0,039	0,105
48	-0,195	-0,040	0,072	0,051	-0,023	0,140
49	-0,152	-0,026	0,133	0,086	0,033	0,240
50	-0,054	-0,033	0,044	-0,009	0,034	0,112
51	0,091	0,066	-0,005	0,100	0,047	0,069
52	-0,198	0,035	0,040	0,036	0,025	0,107
53	-0,032	0,012	0,005	0,107	-0,034	0,100
54	-0,074	0,024	0,035	0,154	0,114	-0,100
55	-0,139	0,003	0,016	0,103	-0,035	0,068
56	-0,190	0,025	0,017	-0,029	-0,157	0,100
57	-0,106	0,142	0,074	0,077	0,027	0,090
58	0,025	0,180	0,081	0,098	0,097	0,135
59	-0,084	0,150	0,118	0,118	0,044	0,162
60	-0,042	0,190	0,102	0,114	0,015	0,103
61	-0,055	0,054	0,038	0,093	-0,003	0,140
62	0,007	0,162	0,177	0,102	0,082	0,136
63	-0,034	0,102	0,088	0,151	0,072	0,276
64	-0,048	0,090	0,099	0,019	-0,029	0,298
65	-0,093	0,138	0,154	0,047	0,096	0,259

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	31	32	33	34	35	36
31	1,000					
32	0,097	1,000				
33	0,224	0,276	1,000			
34	0,108	0,156	0,363	1,000		
35	0,068	-0,043	0,245	0,165	1,000	
36	0,133	0,026	0,134	0,250	0,218	1,000
37	0,044	0,067	0,230	0,403	0,217	0,364
38	0,139	0,091	0,140	0,243	0,034	0,169
39	0,119	0,101	0,221	0,218	0,169	0,183
40	0,023	0,112	0,184	0,238	0,091	0,168
41	0,184	0,051	0,230	0,294	0,349	0,254
42	0,162	0,089	0,245	0,234	0,200	0,179
43	0,071	0,049	0,068	0,186	0,142	0,154
44	0,080	0,028	-0,042	0,064	-0,086	0,102
45	0,105	0,144	0,167	0,260	0,082	0,053
46	0,085	0,195	0,338	0,387	0,264	0,245
47	0,105	0,154	0,331	0,562	0,188	0,332
48	0,185	0,172	0,328	0,430	0,100	0,245
49	0,204	0,111	0,227	0,435	0,316	0,314
50	0,124	0,079	0,156	0,322	0,147	0,106
51	0,003	-0,103	-0,186	-0,199	-0,051	-0,070
52	0,148	0,095	0,172	0,328	0,159	0,160
53	0,123	0,041	0,201	0,342	0,163	0,263
54	0,093	-0,002	0,111	0,289	0,259	0,230
55	0,162	0,076	0,310	0,373	0,133	0,202
56	0,057	0,036	0,177	0,134	0,001	0,124
57	0,213	0,141	0,313	0,376	0,218	0,112
58	0,170	0,126	0,310	0,144	0,217	0,099
59	0,145	0,180	0,279	0,228	0,205	0,094
60	0,087	0,187	0,126	0,200	0,138	0,016
61	0,182	0,151	0,165	0,124	0,070	0,141
62	0,212	0,099	0,124	0,165	0,275	0,189
63	0,206	0,080	0,244	0,169	0,064	0,214
64	0,206	0,192	0,156	0,265	0,033	0,108
65	0,124	0,149	0,150	0,225	0,187	0,234

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	37	38	39	40	41	42
37	1,000					
38	0,190	1,000				
39	0,148	0,370	1,000			
40	0,172	0,103	0,461	1,000		
41	0,320	0,451	0,437	0,356	1,000	
42	0,279	0,335	0,494	0,351	0,622	1,000
43	0,139	0,266	0,378	0,210	0,317	0,551
44	-0,120	0,108	0,236	0,172	0,048	0,179
45	0,192	0,201	0,173	0,195	0,226	0,296
46	0,363	0,216	0,272	0,234	0,282	0,335
47	0,545	0,264	0,351	0,367	0,432	0,349
48	0,424	0,261	0,326	0,278	0,402	0,411
49	0,398	0,292	0,305	0,214	0,404	0,375
50	0,353	0,390	0,237	0,108	0,253	0,311
51	-0,165	-0,050	-0,127	-0,092	-0,087	-0,175
52	0,274	0,244	0,358	0,295	0,374	0,412
53	0,429	0,183	0,296	0,186	0,350	0,285
54	0,372	0,303	0,116	0,140	0,327	0,273
55	0,306	0,173	0,361	0,291	0,411	0,421
56	0,113	-0,008	0,137	0,285	0,135	0,175
57	0,168	0,262	0,245	0,333	0,326	0,229
58	0,247	0,111	0,106	0,052	0,215	0,192
59	0,260	0,141	0,143	0,117	0,205	0,201
60	0,023	0,171	0,248	0,244	0,254	0,264
61	-0,036	-0,031	0,245	0,192	0,111	0,163
62	0,124	0,260	0,230	0,122	0,188	0,156
63	0,144	0,176	0,251	0,253	0,189	0,143
64	0,260	0,247	0,164	0,096	0,186	0,214
65	0,255	0,212	0,233	0,245	0,215	0,166

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM

ITEM	43	44	45	46	47	48
43	1,000					
44	0,196	1,000				
45	0,151	0,209	1,000			
46	0,213	0,054	0,334	1,000		
47	0,230	0,064	0,323	0,445	1,000	
48	0,228	0,077	0,270	0,381	0,664	1,000
49	0,280	-0,005	0,299	0,412	0,544	0,572
50	0,402	0,025	0,145	0,330	0,307	0,320
51	-0,125	0,170	-0,016	-0,151	-0,267	-0,171
52	0,290	0,121	0,217	0,357	0,490	0,407
53	0,231	0,019	0,142	0,214	0,517	0,415
54	0,285	0,063	0,251	0,264	0,402	0,319
55	0,253	0,077	0,198	0,295	0,485	0,484
56	0,039	0,029	0,036	0,158	0,285	0,254
57	0,146	0,052	0,232	0,323	0,291	0,324
58	0,121	-0,011	0,168	0,299	0,241	0,270
59	0,163	-0,087	0,112	0,302	0,300	0,333
60	0,175	0,126	0,223	0,221	0,235	0,254
61	0,061	0,141	0,143	0,104	0,111	0,200
62	0,152	0,057	0,102	0,250	0,120	0,130
63	0,134	0,187	0,209	0,196	0,158	0,164
64	0,214	0,045	0,250	0,319	0,230	0,201
65	0,157	0,018	0,128	0,367	0,244	0,223

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	49	50	51	52	53	54
49	1,000					
50	0,340	1,000				
51	-0,167	-0,192	1,000			
52	0,406	0,317	-0,311	1,000		
53	0,419	0,247	-0,315	0,456	1,000	
54	0,408	0,443	-0,067	0,248	0,325	1,000
55	0,420	0,214	-0,154	0,478	0,410	0,350
56	0,300	0,068	0,068	0,154	0,187	0,105
57	0,299	0,203	-0,125	0,196	0,258	0,165
58	0,225	0,149	-0,093	0,195	0,283	0,215
59	0,283	0,249	-0,183	0,318	0,345	0,265
60	0,253	0,070	-0,076	0,169	0,185	0,045
61	0,201	0,079	-0,042	0,140	0,173	0,083
62	0,325	0,196	-0,107	0,148	0,151	0,213
63	0,201	0,179	0,006	0,136	0,089	0,089
64	0,321	0,297	-0,005	0,259	0,132	0,149
65	0,358	0,278	-0,123	0,261	0,254	0,230

BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM					
	55	56	57	58	59	60
55	1,000					
56	0,311	1,000				
57	0,241	0,062	1,000			
58	0,137	0,082	0,354	1,000		
59	0,214	0,096	0,443	0,678	1,000	
60	0,161	0,159	0,430	0,238	0,332	1,000
61	0,211	0,216	0,280	0,167	0,263	0,558
62	0,193	-0,055	0,290	0,076	0,133	0,259
63	0,180	0,072	0,279	0,093	0,122	0,212
64	0,213	0,094	0,218	0,160	0,192	0,092
65	0,253	0,058	0,285	0,391	0,440	0,117



BYLAE B (VERVOLG)

ITEM	ITEM				
	61	62	63	64	65
61	1,000				
62	0,220	1,000			
63	0,088	0,301	1,000		
64	0,055	0,220	0,409	1,000	
65	0,173	0,237	0,285	0,393	1,000

BYLAE C

ONGEROTEERDE FAKTORMATRIKS

ITEM	FAKTOR					h ²
	1	2	3	4	5	
1	-0,086	0,347	-0,043	0,082	0,188	0,03789
2	0,347	0,131	0,053	-0,109	-0,217	0,4159
3	0,243	0,282	0,073	-0,125	-0,127	0,4631
4	0,002	0,448	-0,053	-0,158	-0,191	0,3792
5	0,050	0,168	0,249	0,115	0,095	0,4682
6	0,146	0,182	0,241	-0,114	-0,044	0,4383
7	0,035	0,551	-0,056	0,065	-0,068	0,5623
8	-0,127	0,566	0,061	-0,157	0,158	0,6158
9	0,100	0,507	0,061	-0,311	-0,252	0,7878
10	0,103	0,294	0,085	-0,289	-0,364	0,4671
11	0,301	0,372	0,066	-0,310	-0,336	0,5481
12	0,216	0,472	-0,093	-0,103	-0,210	0,7466
13	0,155	-0,113	0,013	0,127	-0,253	0,2712
14	0,006	0,429	-0,025	-0,215	0,012	0,3961
15	0,003	0,578	-0,183	0,447	0,003	0,6278
16	-0,079	0,568	-0,228	0,456	0,023	0,7876
17	-0,107	0,577	-0,335	0,501	-0,045	0,7825
18	0,253	-0,025	0,361	-0,125	0,188	0,4589
19	0,371	0,224	0,533	0,055	0,174	0,7681
20	0,212	0,316	0,494	0,163	0,019	0,5530

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR					h ²
	1	2	3	4	5	
21	0,171	-0,070	0,199	0,333	-0,229	0,5088
22	-0,103	0,308	-0,212	-0,245	0,196	0,6499
23	0,203	0,268	0,723	0,174	0,201	0,9164
24	0,221	0,255	0,744	0,178	0,199	0,9485
25	-0,172	0,411	-0,025	0,276	-0,043	0,4394
26	0,149	0,546	-0,169	-0,081	0,114	0,07211
27	0,180	0,492	-0,080	-0,107	0,053	0,05854
28	0,213	0,422	-0,064	-0,218	0,036	0,05858
29	0,128	0,445	-0,052	-0,256	-0,210	0,5649
30	0,301	0,164	0,076	-0,064	0,012	0,03316
31	0,305	0,200	-0,046	0,038	-0,014	0,3289
32	0,222	-0,044	0,074	0,113	0,170	0,02891
33	0,455	0,009	0,064	0,069	0,083	0,04313
34	0,561	-0,172	-0,049	0,025	-0,045	0,5100
35	0,364	0,213	0,085	0,338	-0,127	0,6255
36	0,399	-0,007	0,109	0,084	-0,058	0,3273
37	0,536	-0,112	0,089	0,110	-0,226	0,5349
38	0,434	-0,014	-0,101	-0,094	-0,051	0,4958
39	0,538	-0,006	-0,088	-0,172	0,209	0,5240
40	0,430	-0,144	-0,157	-0,146	0,283	0,5549

BYLAE C (VERVOLG)

FAKTOR

ITEM	1	2	3	4	5	h^2
41	0,612	-0,091	-0,067	-0,037	0,065	0,5878
42	0,615	-0,100	-0,126	-0,239	0,075	0,8112
43	0,455	-0,024	0,053	-0,245	0,014	0,4910
44	0,134	0,188	-0,153	-0,249	0,225	0,4102
45	0,380	-0,081	-0,128	-0,080	0,140	0,3939
46	0,574	-0,093	-0,035	0,098	-0,019	0,4968
47	0,712	-0,286	0,029	0,060	-0,010	0,7447
48	0,669	-0,217	-0,028	-0,054	0,036	0,6235
49	0,693	-0,033	-0,006	0,056	0,011	0,6249
50	0,501	-0,051	0,068	-0,017	-0,190	0,4469
51	-0,250	0,290	0,059	-0,185	0,244	0,5673
52	0,579	-0,184	-0,098	-0,053	-0,111	0,4920
53	0,558	-0,163	-0,027	0,195	-0,062	0,5392
54	0,494	-0,051	-0,022	-0,032	-0,213	0,5490
55	0,574	-0,195	0,018	-0,099	0,120	0,4512
56	0,270	-0,111	0,122	-0,001	0,351	0,3984
57	0,514	-0,024	-0,219	0,164	0,109	0,5223
58	0,435	0,105	-0,158	0,323	-0,060	0,7748
59	0,517	0,062	-0,186	0,237	-0,102	0,7329
60	0,374	0,102	-0,366	0,123	0,380	0,5591
61	0,296	0,079	-0,283	0,065	0,410	0,6185
62	0,373	0,184	-0,159	0,103	-0,030	0,3899
63	0,391	0,155	0,004	-0,087	0,074	0,4183
64	0,442	0,147	0,031	-0,099	-0,040	0,5551
65	0,495	0,098	-0,149	0,081	-0,143	0,4914
VP	9,120	5,164	2,783	2,358	1,874	

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
1	-0,110	0,063	0,093	-0,057	0,107
2	0,060	0,146	0,156	-0,240	0,070
3	0,223	0,257	0,183	-0,131	-0,114
4	0,055	-0,012	-0,112	-0,029	0,071
5	0,238	0,243	0,017	-0,157	0,099
6	0,343	0,152	0,163	-0,155	-0,015
7	0,037	-0,116	-0,089	0,237	0,084
8	0,074	-0,151	-0,254	0,069	0,215
9	0,056	-0,353	-0,024	0,144	0,029
10	0,072	-0,198	-0,076	0,080	-0,016
11	0,036	-0,037	-0,011	0,049	-0,028
12	0,035	0,119	-0,015	0,274	-0,078
13	-0,018	0,205	0,234	-0,102	-0,134
14	0,098	-0,095	-0,266	0,009	0,102
15	-0,146	0,019	0,059	0,018	0,045
16	-0,202	-0,128	0,113	-0,139	0,169
17	-0,167	-0,044	0,088	-0,054	0,044
18	0,194	-0,102	0,094	0,092	0,061
19	0,019	-0,136	0,292	0,214	0,102
20	-0,105	-0,017	0,176	0,150	0,087

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
21	0,233	0,045	0,146	0,246	0,046
22	-0,252	-0,068	-0,152	-0,352	0,014
23	-0,173	0,065	-0,245	-0,110	-0,254
24	-0,171	0,048	-0,228	-0,126	-0,260
25	-0,206	0,034	-0,006	-0,062	-0,032
26	0,131	0,334	-0,059	-0,064	-0,069
27	0,100	0,212	0,035	-0,230	0,097
28	-0,012	0,407	-0,004	0,058	0,017
29	-0,063	0,240	-0,114	0,156	-0,034
30	0,190	-0,191	0,296	-0,138	0,041
31	0,118	-0,030	0,268	-0,020	-0,024
32	0,207	-0,170	0,018	-0,080	-0,133
33	0,160	-0,053	-0,117	0,032	-0,032
34	0,007	-0,059	-0,065	-0,148	0,127
35	-0,232	0,093	-0,129	0,314	-0,060
36	-0,058	0,093	0,194	-0,020	0,195
37	-0,087	0,032	-0,169	-0,159	0,267
38	-0,328	-0,164	0,100	-0,147	-0,162
39	-0,159	0,086	0,155	0,101	-0,108
40	0,010	0,116	0,089	0,147	0,000

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
41	-0,277	0,110	0,013	0,136	-0,084
42	-0,258	0,063	-0,020	0,195	-0,140
43	-0,192	-0,041	0,022	0,124	-0,176
44	-0,087	0,150	0,163	-0,166	-0,060
45	-0,110	0,023	-0,057	-0,170	-0,109
46	-0,033	-0,166	-0,087	-0,147	-0,027
47	-0,038	0,138	-0,146	-0,115	0,225
48	0,040	0,017	-0,086	-0,063	0,181
49	-0,116	-0,105	-0,046	0,010	0,248
50	-0,181	-0,191	-0,017	-0,068	-0,070
51	-0,064	-0,102	-0,006	-0,085	0,070
52	-0,047	0,059	-0,022	0,007	0,007
53	0,021	0,166	-0,027	0,043	0,206
54	-0,151	0,063	-0,151	0,041	0,167
55	-0,064	0,068	-0,052	0,006	0,146
56	0,118	-0,032	-0,065	0,064	0,315
57	0,144	-0,059	0,010	0,070	-0,272
58	0,354	0,033	-0,312	-0,104	-0,208
59	0,391	-0,062	-0,297	-0,012	-0,176
60	0,113	-0,048	-0,030	0,182	-0,123
61	0,238	-0,115	0,046	0,252	0,047
62	-0,109	-0,121	0,255	0,054	-0,056
63	0,043	-0,127	0,284	-0,116	-0,114
64	0,015	-0,416	0,035	-0,259	-0,048
65	0,168	-0,138	0,059	-0,139	-0,077
VP	1,684	1,454	1,375	1,331	1,138

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
1	0,009	0,106	0,190	0,079	-0,233
2	0,089	-0,013	0,096	0,058	0,104
3	0,075	0,186	0,081	0,122	0,204
4	0,119	0,254	0,004	0,000	-0,029
5	0,273	-0,184	0,115	0,013	-0,004
6	0,253	-0,015	0,055	-0,007	0,045
7	0,217	0,097	-0,192	-0,143	0,141
8	0,103	0,226	-0,045	0,049	-0,004
9	0,234	-0,280	-0,004	-0,133	-0,162
10	-0,013	-0,187	0,025	-0,059	-0,157
11	0,076	-0,087	-0,071	0,156	0,018
12	-0,031	-0,203	-0,007	0,374	0,321
13	0,011	0,053	-0,040	-0,035	0,068
14	-0,005	0,161	0,119	0,060	-0,047
15	0,056	-0,127	0,007	0,025	0,032
16	0,117	-0,033	0,120	-0,033	-0,053
17	0,057	-0,133	0,040	-0,048	0,025
18	-0,196	-0,161	0,180	-0,161	0,042
19	-0,248	0,070	0,021	-0,139	0,104
20	-0,150	0,167	-0,019	-0,074	0,003

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
21	0,097	0,182	0,002	0,089	-0,183
22	-0,221	-0,210	0,078	-0,075	0,230
23	0,057	-0,080	-0,064	0,041	0,006
24	0,098	-0,101	-0,037	0,030	0,008
25	0,151	0,014	-0,010	-0,045	-0,002
26	-0,102	-0,011	-0,236	-0,193	-0,097
27	-0,117	0,093	-0,227	-0,285	0,065
28	-0,278	-0,083	0,018	-0,063	-0,128
29	-0,242	0,073	-0,065	-0,003	-0,140
30	-0,091	0,008	0,113	0,021	0,002
31	-0,075	0,023	0,025	0,019	0,120
32	0,138	0,142	-0,202	-0,056	0,063
33	-0,064	-0,030	-0,187	0,017	-0,092
34	0,066	-0,069	-0,251	0,059	-0,038
35	-0,073	-0,039	-0,020	0,192	-0,013
36	-0,051	-0,008	0,007	0,061	-0,170
37	-0,061	0,049	-0,035	0,036	0,005
38	-0,053	0,077	0,055	-0,203	-0,010
39	0,136	-0,099	0,050	-0,131	-0,119
40	0,087	-0,189	-0,121	-0,013	-0,219

BYLAE C (VERVOLG)

FAKTOR

ITEM	11	12	13	14	15
41	-0,033	-0,068	0,180	-0,003	-0,020
42	0,199	0,133	0,179	-0,049	0,043
43	0,152	0,172	0,185	-0,118	0,081
44	0,266	0,088	0,053	0,141	-0,098
45	-0,059	0,205	-0,087	0,234	-0,083
46	-0,015	0,062	-0,124	0,079	-0,106
47	0,076	-0,063	-0,134	0,041	-0,001
48	-0,021	-0,059	-0,011	0,023	0,182
49	-0,102	0,055	-0,044	0,063	0,146
50	0,066	0,130	0,018	-0,164	0,056
51	-0,180	-0,038	0,224	0,263	-0,019
52	0,196	-0,131	0,043	-0,050	0,013
53	0,087	-0,066	0,135	-0,145	0,021
54	-0,048	0,245	0,099	0,036	-0,036
55	0,033	-0,131	0,030	-0,001	0,028
56	0,034	-0,093	0,058	0,029	-0,034
57	-0,128	-0,104	-0,141	0,059	0,000
58	-0,108	0,080	0,329	-0,030	-0,133
59	-0,110	-0,017	0,202	-0,154	0,044
60	0,065	0,059	-0,077	0,036	0,122
61	0,053	-0,001	0,045	0,047	0,082
62	-0,095	0,053	-0,160	-0,024	0,019
63	-0,095	-0,038	-0,071	0,226	-0,163
64	0,001	-0,028	-0,033	0,137	0,051
65	-0,100	-0,013	0,071	-0,010	-0,083
VP	1,083	0,953	0,917	0,869	0,739

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR			
	16	17	18	19
1	-0,131	-0,159	-0,119	-0,059
2	-0,089	-0,076	0,033	-0,241
3	0,050	0,043	0,017	0,026
4	-0,032	0,101	-0,038	0,022
5	0,214	0,160	-0,042	-0,092
6	0,063	0,206	0,021	-0,051
7	0,091	-0,021	-0,066	0,114
8	0,049	-0,025	0,068	-0,088
9	-0,005	0,117	-0,114	-0,049
10	-0,105	0,079	-0,059	0,078
11	-0,177	-0,058	0,143	0,039
12	0,071	-0,133	-0,011	0,103
13	0,070	0,063	-0,091	-0,038
14	0,076	0,001	-0,004	-0,115
15	-0,026	-0,029	0,065	0,076
16	-0,068	-0,070	0,193	-0,028
17	-0,026	0,013	0,068	0,022
18	-0,105	-0,073	0,005	0,057
19	0,019	0,043	0,054	-0,029
20	0,029	0,073	0,051	0,015

BYLAE C (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR			
	16	17	18	19
21	-0,006	-0,145	0,032	0,159
22	0,130	0,012	0,024	-0,101
23	-0,053	-0,113	-0,093	-0,011
24	-0,058	-0,112	-0,064	-0,027
25	-0,170	0,186	-0,124	0,098
26	0,151	-0,160	0,004	0,223
27	0,036	-0,027	0,094	0,025
28	-0,137	-0,002	-0,117	-0,049
29	-0,140	-0,003	0,070	-0,159
30	-0,020	0,018	0,027	-0,011
31	-0,216	0,114	0,042	0,146
32	0,006	0,049	0,057	0,043
33	-0,167	0,210	0,191	-0,081
34	-0,044	0,172	-0,085	-0,003
35	0,198	0,162	0,017	-0,136
36	0,094	-0,007	-0,058	-0,100
37	0,112	0,022	0,079	-0,054
38	-0,045	0,123	-0,105	0,116
39	0,280	0,016	0,063	-0,088
40	0,243	-0,041	0,084	0,078

BYLAE C (VERVOLG)

FAKTOR

ITEM	16	17	18	19
41	0,043	0,169	0,080	0,077
42	-0,006	0,020	0,349	-0,001
43	0,117	-0,117	0,011	-0,006
44	-0,064	0,010	-0,110	0,079
45	-0,161	-0,032	0,002	0,046
46	0,082	0,097	0,152	-0,114
47	-0,067	0,015	-0,046	0,096
48	-0,175	0,042	0,043	0,070
49	0,012	-0,098	-0,040	-0,003
50	0,033	-0,026	-0,138	0,027
51	0,148	0,240	-0,068	0,243
52	-0,061	-0,168	-0,008	-0,004
53	-0,082	-0,105	-0,124	0,028
54	0,097	0,081	-0,273	0,103
55	-0,062	0,005	-0,046	0,002
56	0,044	-0,041	0,091	0,159
57	0,000	0,103	-0,061	0,049
58	-0,042	0,051	0,100	0,069
59	0,035	-0,024	-0,062	-0,028
60	-0,029	0,004	-0,106	-0,095
61	-0,144	-0,025	-0,233	-0,211
62	0,095	0,008	-0,135	-0,131
63	0,040	-0,080	-0,027	-0,039
64	0,043	-0,222	0,042	0,075
65	0,257	-0,143	-0,054	-0,022
VP	0,719	0,677	0,663	0,578

BYLAE D

GEROTEERDE FAKTORMATRIKS

ITEM	FAKTOR					h ²
	1	2	3	4	5	
1	-0,112	0,317	-0,004	0,092	0,224	0,378
2	0,272	0,030	0,072	-0,006	0,021	0,4159
3	0,040	-0,020	0,107	0,001	0,126	0,4631
4	-0,065	0,132	0,058	0,032	0,506	0,3792
5	0,034	0,086	-0,073	0,178	0,019	0,4689
6	0,002	-0,069	0,020	0,055	0,071	0,4383
7	-0,034	0,247	0,036	0,009	0,407	0,5623
8	-0,136	0,152	-0,079	0,082	0,710	0,6158
9	-0,044	0,130	0,069	0,022	0,242	0,7878
10	0,019	-0,028	-0,008	-0,001	0,100	0,4671
11	0,141	0,025	0,124	0,045	0,173	0,5481
12	0,044	0,155	0,048	0,034	0,090	0,7466
13	0,117	0,001	0,040	-0,034	-0,279	0,2712
14	-0,047	0,029	-0,012	0,009	0,550	0,3961
15	-0,046	0,740	-0,045	0,071	0,057	0,6278
16	-0,079	0,847	-0,024	-0,032	0,171	0,7876
17	-0,117	0,843	-0,081	-0,058	0,030	0,7825
18	0,086	-0,219	0,046	0,156	-0,079	0,4589
19	0,121	-0,007	0,098	0,236	0,060	0,7681
20	0,074	0,152	0,044	0,285	0,135	0,5530

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR					h ²
	1	2	3	4	5	
21	0,097	0,048	-0,047	0,023	-0,069	0,5088
22	-0,062	0,142	0,007	0,001	0,144	0,6499
23	0,069	0,041	0,016	0,922	0,066	0,9164
24	0,074	0,050	0,046	0,932	0,051	0,9485
25	-0,105	0,516	-0,077	0,162	0,078	0,4394
26	-0,031	0,175	0,045	0,066	0,163	0,7211
27	0,085	0,177	-0,014	-0,027	0,230	0,5854
28	0,076	0,049	0,068	0,050	0,085	0,5858
29	-0,008	0,030	0,084	0,002	0,259	0,5649
30	0,098	0,029	0,032	-0,078	0,027	0,3316
31	0,127	0,165	0,070	-0,090	-0,060	0,3289
32	0,081	-0,053	0,031	0,112	0,048	0,2891
33	0,299	-0,042	0,059	0,094	0,023	0,4313
34	0,605	-0,072	0,013	0,010	-0,090	0,5100
35	0,251	0,259	0,142	0,206	0,013	0,6255
36	0,363	0,042	0,064	0,005	-0,073	0,3273
37	0,644	-0,010	0,021	0,022	0,034	0,5349
38	0,308	0,056	0,369	0,017	-0,108	0,4958
39	0,259	-0,021	0,552	0,030	-0,095	0,5240
40	0,241	-0,144	0,369	-0,074	-0,146	0,5549

BYLAE D (VERVOLG)

FAKTOR

ITEM	1	2	3	4	5	h ²
41	0,426	0,013	0,529	0,025	-0,156	0,5878
42	0,335	-0,073	0,790	-0,049	0,070	0,8112
43	0,209	-0,159	0,568	0,096	0,101	0,4910
44	0,023	0,068	0,273	0,020	0,141	0,4102
45	0,298	-0,083	0,171	0,083	0,072	0,3939
46	0,455	-0,008	0,168	0,044	0,023	0,4968
47	0,800	-0,115	0,115	0,090	-0,136	0,7447
48	0,667	-0,136	0,154	-0,025	-0,082	0,6235
49	0,677	0,015	0,132	0,025	0,067	0,6249
50	0,419	-0,033	0,254	0,111	-0,004	0,4469
51	-0,232	0,060	-0,078	0,007	0,225	0,5673
52	0,496	-0,062	0,316	0,015	-0,169	0,4920
53	0,582	0,056	0,140	0,008	-0,165	0,5392
54	0,567	-0,085	0,140	-0,027	0,139	0,5490
55	0,550	-0,134	0,234	0,033	-0,101	0,4512
56	0,293	-0,078	0,054	0,033	0,072	0,3984
57	0,249	0,008	0,125	0,019	-0,210	0,5223
58	0,209	0,130	0,076	0,040	0,054	0,7748
59	0,298	0,011	0,031	0,003	0,008	0,7329
60	0,151	0,110	0,193	-0,042	0,100	0,5591
61	0,120	0,042	0,055	-0,094	0,135	0,6185
62	0,194	0,180	0,114	-0,066	-0,038	0,3899
63	0,124	0,004	0,108	0,053	-0,034	0,4183
64	0,266	0,028	0,086	0,116	0,111	0,5551
65	0,279	0,036	0,087	-0,076	-0,029	0,4914
VP	5,704	2,977	2,500	2,150	2,129	

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
1	0,147	0,005	-0,056	0,083	-0,079
2	0,217	0,054	0,022	-0,069	0,045
3	0,145	0,100	0,101	-0,024	-0,056
4	0,004	0,006	-0,019	0,115	0,057
5	-0,059	0,011	0,044	0,010	0,001
6	0,058	0,107	0,034	-0,013	0,123
7	-0,100	0,071	-0,077	0,137	0,329
8	-0,007	0,061	-0,063	0,032	0,122
9	0,112	0,056	-0,041	0,049	0,812
10	0,080	0,053	0,082	-0,131	0,625
11	0,191	0,023	-0,016	-0,126	0,425
12	0,088	0,010	0,037	0,121	0,202
13	0,051	0,005	0,017	-0,061	-0,079
14	0,055	-0,004	0,133	-0,001	0,158
15	0,022	0,031	0,061	0,079	0,033
16	0,117	0,037	0,036	-0,038	-0,018
17	0,015	-0,031	0,094	0,070	0,042
18	0,059	0,491	0,121	0,075	0,118
19	0,136	0,792	-0,055	0,072	0,033
20	0,047	0,569	-0,082	-0,099	0,010

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	6	7	8	9	10
21	0,065	0,130	0,125	-0,054	-0,026
22	0,078	-0,036	-0,002	-0,051	-0,002
23	0,028	0,188	0,013	-0,059	0,010
24	0,038	0,196	0,018	-0,071	0,021
25	-0,162	-0,050	-0,064	0,008	0,108
26	0,081	-0,038	0,117	0,064	0,052
27	0,075	0,156	0,028	-0,027	0,018
28	-0,002	0,107	0,049	0,108	0,113
29	0,003	0,051	0,043	-0,064	0,212
30	0,373	0,316	0,094	0,053	0,099
31	0,153	0,267	0,078	0,125	0,065
32	0,128	0,068	0,083	0,175	-0,061
33	0,078	0,125	0,164	0,149	0,072
34	0,149	-0,067	-0,003	0,131	0,093
35	-0,036	0,098	0,108	0,075	0,009
36	0,226	0,162	-0,056	-0,002	-0,023
37	0,097	0,061	0,127	-0,203	-0,043
38	0,170	0,098	0,056	0,006	0,135
39	0,150	0,063	-0,034	0,233	0,070
40	0,176	-0,074	-0,056	0,227	-0,007

BYLAE D (VERVOLG)

FAKTOR

ITEM	6	7	8	9	10
41	0,025	0,107	0,115	0,077	-0,005
42	0,024	0,028	0,070	0,027	-0,032
43	0,102	0,103	0,058	0,044	0,054
44	0,194	-0,202	-0,185	0,153	-0,028
45	0,270	-0,144	0,029	0,099	-0,190
46	0,304	-0,002	0,168	0,024	-0,023
47	0,044	-0,041	0,050	0,060	-0,052
48	0,040	0,120	0,117	0,126	-0,022
49	0,196	0,216	0,058	0,129	-0,046
50	0,147	0,106	0,106	-0,015	0,163
51	0,080	0,095	-0,060	-0,080	0,007
52	0,099	-0,097	0,101	0,098	0,109
53	-0,068	0,082	0,185	0,134	-0,018
54	0,007	0,018	0,120	-0,022	0,040
55	0,047	0,051	0,021	0,168	0,010
56	0,006	0,174	-0,005	0,106	-0,098
57	0,212	0,009	0,290	0,389	0,018
58	0,076	-0,036	0,799	0,064	-0,044
59	0,058	0,028	0,739	0,233	0,090
60	0,077	-0,035	0,150	0,627	-0,126
61	0,070	0,084	0,099	0,725	-0,039
62	0,296	0,159	-0,034	0,257	0,057
63	0,564	0,098	-0,018	0,142	0,059
64	0,577	0,051	0,115	-0,030	0,190
65	0,433	0,041	0,361	0,068	0,082
VP	1,907	1,890	1,844	1,780	1,779

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
1	0,001	0,006	-0,049	-0,126	0,320
2	-0,030	0,354	0,066	0,139	0,183
3	0,172	0,428	-0,066	0,309	0,064
4	0,169	0,112	0,049	-0,018	0,046
5	0,040	0,607	-0,008	-0,048	-0,019
6	0,074	0,606	-0,070	0,033	-0,046
7	0,304	0,007	-0,069	0,205	-0,170
8	0,108	0,033	0,063	0,063	0,004
9	0,022	0,126	0,061	0,030	0,006
10	0,032	-0,002	-0,005	0,099	0,123
11	0,081	0,079	-0,044	0,394	0,147
12	0,119	0,060	0,008	0,768	0,134
13	0,056	0,182	-0,112	0,032	0,013
14	0,044	0,054	0,114	0,071	0,128
15	0,145	0,006	-0,007	0,160	0,041
16	0,009	0,001	0,053	-0,036	0,016
17	0,108	-0,016	0,074	0,069	0,015
18	-0,009	0,056	0,025	-0,022	0,048
19	0,048	0,076	-0,098	0,025	0,003
20	0,071	0,061	-0,089	0,015	0,052

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
21	-0,022	0,043	0,659	0,063	-0,045
22	0,131	-0,048	0,747	0,050	0,063
23	0,038	0,099	-0,008	0,027	0,005
24	0,003	0,134	-0,006	0,014	-0,016
25	0,038	0,041	-0,007	-0,037	0,030
26	0,762	0,074	0,038	0,115	0,151
27	0,596	0,166	0,186	0,014	0,087
28	0,381	0,075	0,112	0,112	0,585
29	0,253	-0,065	0,027	0,193	0,512
30	-0,008	0,187	0,015	0,014	-0,009
31	0,082	0,104	-0,054	0,161	0,019
32	0,088	0,079	-0,103	-0,078	-0,035
33	0,046	0,039	-0,063	-0,024	-0,002
34	0,036	0,063	-0,009	-0,060	-0,104
35	-0,065	-0,026	-0,145	0,228	0,124
36	0,012	0,140	-0,146	-0,070	0,174
37	-0,014	0,045	-0,024	0,018	-0,005
38	0,050	-0,148	0,158	-0,141	-0,050
39	0,109	0,095	0,046	-0,079	0,107
40	0,253	0,050	-0,054	-0,052	-0,004

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR				
	11	12	13	14	15
41	-0,020	-0,016	0,037	0,065	0,116
42	-0,036	-0,024	-0,008	0,129	0,004
43	-0,003	-0,009	-0,007	0,069	-0,054
44	0,114	0,217	0,042	-0,010	0,123
45	0,025	-0,128	-0,003	0,026	0,090
46	-0,031	-0,007	-0,001	-0,071	-0,119
47	0,067	0,059	-0,092	0,001	-0,027
48	-0,014	0,031	0,050	0,122	-0,039
49	0,008	-0,106	0,010	0,136	-0,033
50	-0,013	-0,076	-0,018	-0,052	-0,151
51	-0,053	0,049	0,246	0,073	0,069
52	0,004	0,042	-0,069	0,080	0,002
53	0,020	0,086	-0,167	-0,029	0,073
54	0,008	-0,052	-0,137	0,019	0,104
55	-0,006	0,041	0,055	0,011	0,060
56	0,017	0,054	-0,050	-0,053	-0,090
57	0,140	-0,058	-0,031	0,098	-0,071
58	0,028	0,087	-0,127	-0,005	0,057
59	0,085	0,052	-0,031	0,053	-0,051
60	0,104	-0,047	0,028	0,076	-0,074
61	-0,059	0,015	-0,006	0,005	0,048
62	0,126	-0,053	0,001	0,031	0,003
63	0,066	0,071	-0,026	0,067	0,090
64	0,000	-0,071	0,072	0,081	-0,184
65	0,136	0,066	-0,022	0,037	-0,053
VP	1,609	1,453	1,403	1,283	1,263

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR			
	16	17	18	19
1	0,061	-0,163	-0,212	0,064
2	-0,143	-0,009	-0,116	-0,259
3	-0,233	0,013	-0,134	0,020
4	-0,037	0,048	-0,114	0,133
5	0,150	-0,063	0,128	0,043
6	-0,038	0,082	-0,075	0,001
7	-0,080	-0,083	0,057	-0,029
8	0,108	0,016	0,039	-0,008
9	0,014	-0,028	0,067	-0,016
10	-0,042	0,036	-0,035	0,040
11	-0,044	0,165	-0,121	-0,107
12	-0,009	-0,064	0,109	0,056
13	-0,329	-0,028	0,049	-0,052
14	0,019	-0,034	0,054	0,029
15	0,015	-0,004	0,076	0,024
16	0,060	-0,020	-0,008	-0,084
17	-0,049	-0,019	0,074	-0,010
18	0,254	-0,046	-0,139	-0,005
19	0,022	0,050	0,093	0,010
20	-0,097	0,054	0,135	0,055

BYLAE D (VERVOLG)

ITEM	FAKTOR			
	16	17	18	19
21	0,017	-0,031	0,046	-0,055
22	0,026	-0,084	0,001	0,060
23	0,012	0,034	0,039	0,015
24	0,029	0,038	0,028	-0,013
25	-0,206	0,030	-0,082	0,152
26	0,052	-0,015	0,006	0,044
27	-0,085	0,090	-0,084	-0,115
28	-0,031	0,031	-0,027	0,063
29	-0,155	0,169	0,078	-0,093
30	-0,006	0,034	-0,125	0,019
31	-0,097	0,168	-0,240	0,084
32	-0,030	0,200	-0,071	-0,049
33	0,072	0,483	0,043	-0,052
34	-0,048	0,233	0,030	0,021
35	-0,125	0,124	0,523	0,079
36	-0,003	-0,031	0,162	-0,008
37	-0,038	0,064	0,169	-0,090
38	-0,297	0,009	-0,110	0,132
39	0,077	0,066	0,045	-0,050
40	0,325	0,054	0,193	0,067

BYLAE D (VERVOLG)

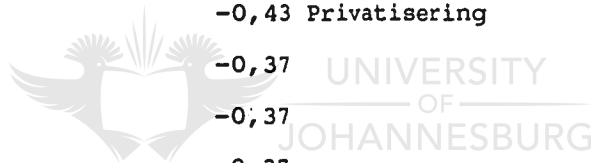
FAKTOR

ITEM	16	17	18	19
41	0,001	0,101	0,109	0,169
42	0,035	0,164	-0,016	-0,090
43	-0,121	-0,155	-0,006	-0,063
44	-0,020	-0,036	-0,249	0,180
45	-0,086	0,210	-0,172	0,100
46	-0,044	0,291	0,165	-0,059
47	-0,087	0,116	-0,035	-0,016
48	0,089	0,158	-0,167	-0,041
49	0,006	-0,009	0,050	-0,054
50	-0,280	-0,095	-0,015	-0,056
51	0,140	-0,056	-0,009	0,573
52	0,051	-0,057	-0,069	-0,198
53	0,060	-0,147	-0,051	-0,126
54	-0,248	-0,156	0,086	0,194
55	0,143	0,032	-0,038	-0,004
56	0,466	-0,005	-0,032	0,107
57	-0,057	0,247	0,088	0,094
58	0,019	0,148	-0,036	0,042
59	-0,043	0,017	0,043	-0,099
60	0,018	0,103	0,024	-0,005
61	0,118	-0,004	-0,046	-0,045
62	-0,257	0,014	0,173	-0,041
63	-0,010	0,095	0,009	0,066
64	0,045	0,003	-0,103	-0,035
65	0,067	-0,108	0,145	-0,051
VP	1,166	0,932	0,922	0,793

BYLAE E

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN DIE MYNBOUSEKTOR

BEDREIGINGS		GELEENTHEDE
Werkloosheid	-0,77	Werkgewerorganisasies 0,43
PAC	-0,72	Nasionale Party 0,42
SAKP	-0,71	Staat 0,36
Bevolkingsgroei	-0,68	DP 0,36
Regse politieke groepe	-0,64	Inkatha 0,36
ANC	-0,61	Versoeningsraad 0,35
KP	-0,56	Nywerheidshof 0,29
Inflasie	-0,55	Ekonomiese groei 0,27
COSATU	-0,54	Ooreenkomste 0,27
Verwagtinge	-0,50	Veligheidsrade 0,26
Vigs	-0,43	Privatisering 0,24
NACTU	-0,37	
AZAPO	-0,37	
Verstedeliking	-0,37	
Internasionale druk	-0,34	
Behuising	-0,32	
SACOL	-0,30	
Geskooldheid	-0,30	



BYLAE F

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE MYNBOUSEKTOR

STERKPUNTE		SWAKPUNTE	
Kommunikasie	0,79	Afwesigheid	-0,48
Opleiding	0,66	Afdankings	-0,45
Gelyke geleenthed	0,63		
Arbeidsverhoudinge opleiding	0,61		
Sosiale verantwoordelikheid	0,52		
Deelnemende skemas	0,47		
Induksie	0,47		
Mannekragbeplanning	0,44		
Werkgewergedragcodes	0,46		
Mannekragbeplanning	0,44		
Bestuursopvolg, beplanning	0,40		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,39		
Griewe prosedures	0,38		
Seleksie/keuring	0,37		
Veiligheidsprosedures	0,36		
Veranderingsbestuur	0,35		
Bevordering	0,34		
Voorsieningsfondse	0,34		
Bestuurstyl	0,31		
Bekendmaking van inligting	0,30		
Prestasiebeoordeling	0,26		
Gesondheidsprosedures	0,26		
Sielkundige toetsing	0,23		
Pensioen	0,23		
Vergoeding	0,21		

BYLAE G

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN DIE PETRO-CHEMIESE SEKTOR

BEDREIGINGS		GELEENTHEDE	
Werkloosheid	-0,77	Ooreenkomste	0,54
Regse politieke groeperinge	-0,71	Versoeningsraad	0,45
PAC	-0,64	Nywerheidshof	0,43
SAKP	-0,62	Nasionale party	0,36
Inflasie	-0,58	Werkgewerorganisasies	0,35
Bevolkingsgroei	-0,59	Veiligheidsrade	0,34
Verwagtinge	-0,55	Arbeidsverhoudingewet	0,29
ANC	-0,48		
AZAPO	-0,48		
KP	-0,47		
Verstedeliking	-0,46		
Geskooldheid	-0,46		
Behuising	-0,41		
Vigs	-0,36		
COSATU	-0,34		
Internasionale druk	-0,29		
SACOL	-0,23		
Kultuur	-0,21		



BYLAE H

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE PETRO-CHEMIESE SEKTOR

STERKPUNTE		SWAKPUNTE	
Kommunikasie	0,77	Afdankings	-0,61
Opleiding	0,72	Afwesigheid	-0,61
Arbeidsverhoudingeopleiding	0,71	Sielkundige toetsing	-0,21
Sosiale verantwoordelikheid	0,67		
Gelyke geleenthede	0,59		
Bekendmaking van inligting	0,54		
Deelnemende skemas	0,54		
Induksie	0,54		
Griewe prosedures	0,52		
Veiligheidsprosedures	0,52		
Mannekragbeplanning	0,49		
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,49		
Veranderingsbestuur	0,47		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,46		
Gedragkodes	0,45		
Dissipline prosedures	0,36		
Gesondheidsprosedures	0,35		
Voorsieningsfondse	0,34		
Seleksie/keuring	0,32		
Vergoeding	0,30		
Pensioen	0,27		
Bevordering	0,26		
Bestuurstyl	0,24		

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

BYLAE I

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN DIE KLEINHANDEL

BEDREIGINGS	GELEENTHEDE	
Werkloosheid	-0,85 Ooreenkomste	0,53
Regse politieke groeperinge	-0,76 NP	0,45
Bevolkingsgroei	-0,71 Arbeidsverhoud.wet	0,33
Inflasie	-0,68 Werkgewerorgan.	0,33
KP	-0,68 Inkatha	0,31
Opvoeding	-0,60 DP	0,28
Verwagtinge	-0,60 Veiligheidsrade	0,25
Behuising	-0,59 Versoeningsrade	0,21
Vigs	-0,58 Ekonomiese groei	0,21
Geskooldheid	-0,52	
Verstedeliking	-0,45	
SAKP	-0,43	
PAC	-0,42	
SACOL	-0,38	
Vervoer	-0,36	
NACTU	-0,27	
Kultuur	-0,24	
Tegnologiese ontwikkeling	-0,24	
Waardes	-0,24	
AZAPO	-0,21	

BYLAE J

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE KLEINHANDEL

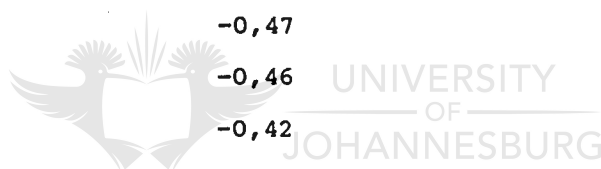
STERKPUNTE		SWAKPUNTE	
Kommunikasie	0,72	Afdankings	-0,82
Opleiding	0,71	Afwesigheid	-0,62
Arbeidsverhoudingeopleiding	0,65	Sielkundige toetsing	-0,26
Gelyke geleenthede	0,62		
"Black Advancement"	0,58		
Deelnemende skemas	0,58		
Gesondheidsprosedures	0,58		
Griewe prosedures	0,56		
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,55		
Sosiale verantwoordelikheid	0,52		
Induksie	0,50		
Veiligheidsprosedures	0,50		
Dissipline prosedures	0,47		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,47		
Mannekragbeplanning	0,45		
Bevordering	0,44		
Veranderingsbestuur	0,44		
Bekendmaking van inligting	0,42		
Gedragkodes	0,36		
Bestuurstyl	0,32		

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

BYLAE K

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN DIE YSTER EN STAAL SEKTOR

BEDREIGINGS		GELEENTHEDE
Werkloosheid	-0,76 NP	0,46
PAC	-0,73 Werkgewerorganisasies	0,46
SAKP	-0,68 Nywerheidshof	0,39
ANC	-0,67 Ooreenkomste	0,35
Bevolkingsgroei	-0,64 DP	0,31
COSATU	-0,60 Inkatha	0,30
Behuising	-0,60 Staat	0,30
Regse politieke groeperinge	-0,60 Versoeningsrade	0,25
Inflasie	-0,59 Arbeidsverhoudingewet	0,21
Geskooldheid	-0,50	
Verwagtinge	-0,47	
Verstedeliking	-0,46	
KP	-0,42	
NACTU	-0,41	
AZAPO	-0,39	
Vigs	-0,36	
Kultuur	-0,35	
Internasionale druk	-0,33	
Vervoer	-0,33	
Waärdes	-0,24	
Behoeftes	-0,23	
SACOL	-0,22	



BYLAE L

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE YSTER EN STAAL SEKTOR

STERKPUNTE		SWAKPUNTE	
Kommunikasie	0,77	Afdankings	-0,44
Arbeidsverhoudingeopleiding	0,71	Afwesigheid	-0,42
Opleiding	0,70		
Sosiale verantwoordelikheid	0,57		
Deelnemende skemas	0,57		
Gelyke geleenthede	0,54		
Veranderingsbestuur	0,52		
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,49		
Induksie	0,44		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,40		
Mannekragbeplanning	0,40		
Voorsieningsfondse	0,36		
Griewe prosedures	0,36		
Bekendmaking van inligting	0,35		
Bestuurstyl	0,34		
Gedragkodes	0,31		
Veiligheidsprosedures	0,29		
Gesondheidsprosedures	0,23		
Dissipline prosedures	0,23		
Bevordering	0,22		

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

BYLAE M

BEDREIGINGS EN GELEENTHEDE IN DIE MOTORBEDRYF

BEDREIGINGS		GELEENTHEDE	
Regse politieke groeperinge	-0,73	Ooreenkomste	0,50
Werkloosheid	-0,67	NP	0,41
Bevolkingsgroei	-0,67	DP	0,39
KP	-0,62	Arbeidsverhoudingewet	0,36
Inflasie	-0,57	Veiligheidsrade	0,31
Verwagtinge	-0,51	Staat	0,30
SAKP	-0,45	Werkgewerorganisasies	0,27
PAC	-0,43	Nywerheidshof	0,25
Vigs	-0,41		
Verstedeliking	-0,38		
Behuising	-0,35		
ANC	-0,26		
Internasionale druk	-0,24		
AZAPO	-0,23		



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

BYLAE N

STERKPUNTE EN SWAKPUNTE IN DIE MOTORBEDRYF

STERKPUNTE		SWAKPUNTE	
Opleiding	0,73	Afdankings	-0,64
Kommunikasie	0,67	Afwesigheid	-0,56
Arbeidsverhoudingeopleiding	0,67		
Gelyke geleentheid	0,64		
Sosiale verantwoordelikheid	0,63		
Induksie	0,57		
Manekragbeplanning	0,51		
Deelnemende skemas	0,50		
Griewe prosedures	0,50		
"Black advancement"	0,46		
Voorsieningsfondse	0,45		
Bestuursopvolgingsbeplanning	0,45		
Gesondheidsprosedures	0,43		
Veiligheidsprosedures	0,43		
Arbeidsverhoudingebeleid	0,42		
Bekennings van inligting	0,41		
Bevordering	0,36		
Dissipline prosedures	0,33		
Seleksie/keuring	0,30		
Veranderingsbestuur	0,27		
Gedragkode	0,26		

ProQuest Number:28325650

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent on the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



ProQuest 28325650

Published by ProQuest LLC (2021). Copyright of the Dissertation is held by the Author.

All Rights Reserved.

This work is protected against unauthorized copying under Title 17, United States Code
Microform Edition © ProQuest LLC.

ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106 - 1346