

DIE INVLOED VAN REGSTELLEND E AKSIE-  
PROGRAMME OP ARBEIDSVERHOUDINGE

MARIUS HERMAN MEYER



331.133 MEY

97002044

CAPE TECHNIKON LIBRARY



97002044

64272

CAPE TECHNIKON LIBRARY SERVICES



KAAPSE TECHNIKON BIBLIOTEEKDIENSTE

This book is due for return on the last date.  
Please note that fines are levied on overdue books.  
Renewals can be made telephonically, Tel: 460 3226/8

Hierdie boek moet op die laaste datum terugbesorg word.  
Let asb. op dat boetes op agterstallige boeke gehef sal word. Boek kan telefonies hernu word, Tel: 460 3226/8

739066 12101198	09 AUG 1999	25 JUL 2003
	17 AUG 1999	2004-08-12
- 3 MAR 1998	03 SEP 1999	2005-09-07
- 7 APR 1998	23 OCT 2000	
	20 APR 2001	
01 MAR 1999	16 OCT 2001	
23 MAR 1999	24 APR 2002	
17 MAR 1999	31 MAR 2003	
09 JUN 1999		

# DIE INVLOED VAN REGSTELLENDEN AKSIE-PROGRAMME OP ARBEIDSVERHOUDINGE

deur

MARIUS HERMAN MEYER

VERHANDELING INGELEWER TER VOLDOENING AAN DIE  
VEREISTES VIR DIE MEESTERSGRAAD IN TEGNOLOGIE: MENSLIKE  
HULPBRONBESTUUR IN DIE SKOOL VIR BESTUURSWESE AAN DIE  
KAAPSE TECHNIKON

*Geldelike bystand gelewer deur die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling (RGN Suid-Afrika) vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings uitgespreek en gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die outeur en moet nie noodwendig aan die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling toegeskryf word nie.*

September 1996

Studieleier: Dr A.A. Rust

# INHOUDSOPGAWE

*BLADSY*

Verklaring .....	(i)
Erkennings .....	(ii)
Woordelys .....	(iii)
Lys van afkortings .....	(iv)
Lys van tabelle .....	(v)
Opsomming .....	(vi)
Abstract .....	(ix)

## HOOFSTUK 1

### PROBLEEMSTELLING EN DOELSTELLINGS VAN DIE ONDERSOEK

1.1	INLEIDING .....	1
1.2	REDES VIR DIE STUDIE .....	3
1.3	PROBLEEMIDENTIFISERING .....	3
1.4	DOELSTELLINGS .....	4
1.5	HIPOTESESTELLING .....	6
1.6	NAVORSINGSMETODOLOGIE .....	7
1.7	OMVANG EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE .....	8
1.8	UITLEG VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG .....	9

## HOOFSTUK 2

### INTERNASIONALE EN HISTORIESE PERSPEKTIEWE

2.1	INLEIDING .....	11
2.2	INTERNASIONALE PERSPEKTIEF .....	11
2.2.1	<i>Verenigde State van Amerika</i> .....	12
2.2.2	<i>Kanada</i> .....	14

2.2.3	<i>Verenigde Koninkryk</i> .....	14
2.2.4	<i>Australië</i> .....	16
2.2.5	<i>Maleisië</i> .....	17
2.2.6	<i>Sri Lanka</i> .....	17
2.2.7	<i>Indië</i> .....	18
2.2.8	<i>Zimbabwe</i> .....	19
2.2.9	<i>Namibië</i> .....	19
2.3	'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP SUID-AFRIKA .....	20
2.3.1	Agtergrond .....	20
2.3.2	Historiese verloop .....	21
	Die tydperk van slawerny .....	21
	Industrialisasie en blanke proteksionisme .....	22
	Apartheid en werksreservering .....	25
	Nie-diskriminerende arbeidskodes .....	26
	Gelyke geleentheidsprogramme .....	27
	Regstellende aksie-programme .....	28
2.4	SAMEVATTING .....	29

### HOOFSTUK 3

#### WERKGEWERPERSPEKTIEWE

3.1	INLEIDING .....	32
3.2	AANVANKLIKE WEERSTAND TEEN REGSTELLEDE AKSIE ....	32
3.2.1	Ontevredenheid deur blankes .....	33
3.2.2	Stigmatisering van regstellende aksie-kandidate .....	33
3.2.3	Sielkundige probleme .....	33
3.2.4	Verlaging van standaarde .....	33

3.3	REDES VIR REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME .....	33
3.3.1	Morele redes .....	34
3.3.2	Sosio-politieke en konstitusionele veranderinge .....	35
3.3.3	Vaardigheidstekorte .....	38
3.3.4	Demografiese marktendense .....	39
3.3.5	Produktiewe aanwending van menslike hulpbronne .....	40
3.3.6	Gesonde arbeidsverhoudinge .....	41
3.3.7	Internasionale arbeidstandaarde .....	41
3.4	MENINGS VAN WERKGEWERORGANISASIES EN BESTUURSVERENIGINGS .....	42
3.4.1	Suid-Afrikaanse Besigheidskamer .....	42
3.4.2	Steel and Engineering Industries Federation of South Africa .....	44
3.4.3	National African Federated Chamber of Commerce .....	45
3.4.4	Black Management Forum .....	45
3.4.5	National Affirmative Action Alliance .....	47
3.4.6	Instituut vir Personeelbestuur .....	47
3.4.7	Nasionale Produktiwiteitsinstituut .....	48
3.5	PROBLEME WAT WERKGEWERS MET REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME ONDERVIND.....	49
3.5.1	'n Gebrek aan bestuursbetrokkenheid .....	49
3.5.2	Rigiede kwotastelsels .....	49
3.5.3	Skynaanstellings .....	50
3.5.4	Rassisme en seksisme .....	50
3.5.5	Die effek van die onvoldoende swart opvoedingstelsel .....	50
3.5.6	Aanpassingsprobleme .....	50
3.5.7	Antagonistiese werkersklas .....	51

3.5.8	Oormatige klem op die menslike hulpbronfunksie.....	51
3.5.9	Opleidingsprobleme .....	51
3.5.10	Onvoldoende kommunikasie .....	51
3.5.11	'n Gebrek aan konsultasie en werkerdeelname .....	52
3.6	RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE REGSTELLEND AKSIE-PROGRAMME .....	52
3.7	GEVALLESTUDIES .....	53
3.7.1	Telkom .....	53
3.7.2	Pick 'n Pay .....	54
3.8	SAMEVATTING .....	56

#### HOOFSTUK 4

##### WERKNEMERPERSPEKTIEWE

4.1	INLEIDING .....	57
4.2	PERSEPSIES VAN VAKUNIEFEDERASIES .....	58
4.2.1	Congress of South African Trade Unions .....	58
	Werwing en keuring .....	58
	Opleiding .....	60
	Posgradering en loongapings .....	61
	Werkdeelname en werkerbemaagtiging .....	61
4.2.1.1	National Union of Metalworkers of SA .....	65
4.2.1.2	Chemical Workers' Industrial Union .....	66
4.2.1.3	SA Vereniging van Bankamptenare .....	67
4.2.2	National Council of Trade Unions .....	68
4.2.3	Federasie van Suid-Afrikaanse Vakbonde .....	68
4.2.3.1	Salaried Staff Association .....	69

4.2.4	SA Konfederasie van Arbeid .....	70
4.2.4.1	Mynwerkersunie .....	70
4.2.4.2	SA Yster, Staal- en verwante Nywerhede Unie .....	71
4.3	DIE ROL VAN VAKUNIES .....	71
4.3.1	Mede-verantwoordelikheid .....	71
4.3.2	"Watchdog" .....	72
4.3.3	Opleidingsprogramme .....	72
4.3.4	Keuring en bevordering .....	72
4.3.5	Inligting .....	73
4.4	SAMEVATTING .....	73

## HOOFSTUK 5

### DIE ROL VAN DIE STAAT MET BETREKKING TOT REGSTELLEND AKSIE

5.1	INLEIDING .....	74
5.2	WETGEWENDE ROL VAN DIE STAAT .....	75
5.2.1	Arbeidswetgewende implikasies .....	76
5.2.2	Die Blumrosen - konsepwetsontwerp .....	77
5.3	DIE STAAT AS BEMIDDELAAR .....	78
5.4	DIE REGULERENDE ROL VAN DIE STAAT .....	79
5.4.1	Nasionale Ekonomiese Ontwikkelings- en Arbeidsraad .....	79
5.4.2	Gelyke geleentheidskommissie .....	80
5.5	DIE STAAT AS WERKGEWER .....	81
5.6	AANVANKLIKE REGERINGSINISIATIEWE .....	82

5.7	VERWAGTE ROL VAN DIE REGERING (NA 1994) .....	83
5.7.1	Regstellende aksie-scenarios .....	84
	Drastiese regstellende aksie .....	84
	Onvoldoende regstellende aksie .....	84
	Gebalanseerde regstellende aksie .....	84
5.7.2	Regstellende aksie-standpunte .....	85
	Kwotastelsels.....	85
	Inklusiewe regstellende aksie-programme .....	86
	Die staatsdiens .....	87
5.8	SAMEVATTING .....	89

## HOOFSTUK 6

### DIE INVLOED VAN REGSTELLEDE AKSIE OP KOLLEKTIEWE BEDINGING

6.1	INLEIDING .....	90
6.2	ROLKONFLIK VAN DIE SWART BESTUURDER .....	91
6.3	KOLLEKTIEWE BEDINGINGSAGENDA .....	94
6.3.1	Werwing- en keuringsbeleid .....	95
6.3.1.1	Teikengroepe .....	95
	Beoordeling van Asiërs, kleurlinge en blanke vroue ten koste van swartes .....	96
	Beoordeling van swartes ten koste van ander .....	96
	Eksterne afrokkelingstrategieë .....	96
6.3.1.2	Keuringstandaarde .....	97
6.3.2	Loon- en salarisonderhandelinge .....	98
6.3.3	Sosiale verantwoordelikheid .....	99

6.3.3.1	Eksterne sosiale verantwoordelikheid .....	100
	Opvoeding .....	100
	Behuising .....	100
6.3.3.2	Interne sosiale verantwoordelikheid .....	101
	Veiligheid en gesondheid .....	101
	Werkstrukturering en posontwerp .....	101
	Byvoordele .....	102
6.3.4	Die bemagtiging van vroue .....	102
6.3.5	Opleiding .....	103
6.3.6	Arbeidsverhoudingeprosedures .....	104
6.3.6.1	Grieweprosedures .....	104
6.3.6.2	Dissiplinêre prosedures .....	105
6.3.6.3	Personeelverminderingeprosedures .....	106
6.3.7	Werkerdeelnamesbeleid .....	107
6.3.7.1	Anti-diskriminasie-komitees .....	108
6.3.7.2	Regstellende aksie-komitees .....	109
6.3.7.3	Mede-seggenskapprogramme .....	110
6.3.8	Kommunikasie-strategie .....	111
6.4	DIE KOLLEKTIEWE BEDINGINGSKLIMAAT .....	113
6.5	SAMEVATTING .....	115

## HOOFSTUK 7

### DIVERSITEITSBESTUUR

7.1	INLEIDING .....	117
7.2	DEFINISIE .....	117
7.3	REDES VIR DIVERSITEITSBESTUUR .....	118

7.4	ROL VAN KULTUUR IN ORGANISASIES .....	122
7.5	DIVERSITEITSPROGRAMME .....	124
7.6	SAMEVATTING .....	126

## HOOFSTUK 8

### DIE ONTWERP VAN DIE VRAELYS EN BESPREKING VAN RESULTATE

8.1	INLEIDING .....	128
8.1.1	Bestaande navorsing .....	128
8.1.2	Doelstellings .....	129
8.1.3	Hipotesestelling .....	129
8.2	BEPERKINGS .....	129
8.3	ONTWERP VAN DIE VRAELYS .....	130
8.3.1	Deel A - Gelykheid in organisasies .....	130
8.3.2	Deel B - Verskeie regstellende aksie-aangeleenthede .....	130
8.3.3	Deel C - Gebondenheid van organisasies .....	130
8.3.4	Deel D - Invloed op organisatoriese aangeleenthede .....	131
8.3.5	Deel E - Tempo van verandering .....	131
8.3.6	Deel F - Regstellende aksie-programme en -komitees .....	131
8.3.7	Deel G - Opmerkings .....	131
8.3.8	Deel H - Demografiese veranderlikes .....	131
8.4	METODE .....	131
8.5	BESPREKING VAN RESULTATE .....	132
8.5.1	Demografiese inligting .....	132
8.5.1.1	Rassesamestelling .....	133
8.5.1.2	Geslagsamestelling .....	133

8.5.1.3	Taalsamestelling .....	134
8.5.2	Items van die vraestel .....	134
8.6	HIPOTESETOETSING .....	158
8.7	SAMEVATTING .....	160

## HOOFSTUK 9

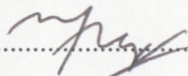
### BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

9.1	INLEIDING .....	162
9.2	BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS .....	162
9.2.1	Gelykheid .....	162
9.2.2	Werkstoestand en produktiwiteit .....	163
9.2.3	Moreel van werknemers .....	163
9.2.4	Werkerdeelname en kommunikasie .....	164
9.2.5	Kollektiewe bedinging .....	165
9.2.6	Sosiale verantwoordelikheid .....	166
9.2.7	Werksekuriteit .....	166
9.3	AANBEVELINGS AAN ORGANISASIES .....	166
9.3.1	Betrokkenheid van topbestuur .....	168
9.3.2	Onderhandeling .....	168
9.3.3	Regstellende aksie-oudit .....	168
9.3.4	Gelyke arbeidspraktyke .....	168
9.3.5	Werwing- en keuringsbeleid .....	169
9.3.6	Aanpassings aan arbeidsverhoudingeprosedures .....	170
9.3.6.1	Grieweprosedures .....	170
9.3.6.2	Dissiplinêre prosedures .....	171

9.3.6.3	Personeelverminderingsprosedures .....	171
9.3.7	Regstellende aksie-komitee .....	171
9.3.8	Regstellende aksie-subkomitees .....	172
9.3.9	Opleiding en ontwikkeling .....	173
9.3.9.1	Bestuursopleiding .....	173
9.3.9.2	Geletterdheids- en numeriese opleiding .....	173
9.3.9.3	Opleiding in lewensvaardighede .....	174
9.3.9.4	Regstellende aksie-opleiding .....	174
9.3.10	Sosiale verantwoordelikheid .....	174
9.3.11	Ondersteuningstelsels .....	175
9.3.11.1	Afrigting .....	175
9.3.11.2	Mentorskap .....	175
9.3.11.3	Werknemerbystand .....	176
9.3.12	Werkswinkels .....	176
9.3.13	Regstellende aksie-forums .....	177
9.3.14	Evaluering .....	177
9.4	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING .....	177
9.5	SAMEVATTING .....	179
BYLAAG A	.....	181
BRONNELYS	.....	182

## VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander tersiêre instansie ter verkryging van 'n kwalifikasie voorgelê is nie.

Handtekening:  .....

Datum: ..1. September 1996.....

## ERKENNINGS

Graag wil ek die volgende persone en instansies bedank vir die bydrae wat hulle tot hierdie studie gemaak het:

- \* Dr Braam Rust, my studieleier, vir sy leiding, bystand, aansporing en geduld.
- \* Prof Karl Hofmeyr van die Skool vir Bedryfsleiding aan die Universiteit van Suid-Afrika vir die beskikbaarstelling van 'n vraelys waaraan aanpassings gemaak is om in hierdie studie te gebruik.
- \* Die Sentrum vir Navorsingsontwikkeling van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir hul geldelike bydrae.
- \* Mnr Frans Cilliers (Kaapse Technikon) en mev Elize Kotze (Universiteit Stellenbosch) vir hul hulp met die statistiese ontleding van die navorsingsresultate.
- \* Mnr Chris Merts van die SA Vloot, vir die taalversorging van die tesis.
- \* Mnr Leon Fourie van die SA Vloot, my toesighouer, vir sy ondersteuning en aanmoediging.
- \* Al die akademië, menslike hulpbronbestuurders en -konsultante en vakunieverteenwoordigers wat bereid was om onderhoude aan my toe te staan.

## WOORDELYS

- Gelyke geleentheidsprogramme: 'n Stelsel waarvolgens daar nie teen enige persoon op grond van sy ras, geslag of gestremdheid gediskrimineer word nie.
- Regstellende aksie-programme: Programme wat onregverdige struikelblokke tot die indiensneming van alle Suid-Afrikaners uit die weg ruim, en in die proses die opleiding en bevordering van individue van minderbevoorregte groepe versnel (Departement van Arbeid, 1996).
- Swart(es): Die terms "swart" en "swartes" verwys gesamentlik na kleurlinge, Indiërs en swartes, tensy dit anders blyk uit die sinskonteks.
- Diversiteitsbestuur: Die skep van 'n werksomgewing waarvolgens werknemers van verskillende rasse en agtergronde gemaklik voel om in die werkplek saam te werk ten einde organisasiedoelwitte te bereik.

## LYS VAN AFKORTINGS

ANC	-	African National Congress
BMF	-	Black Management Forum
CGF	-	Community Growth Fund
Cosatu	-	Congress of South African Trade Unions
CWIU	-	Chemical Workers' Industrial Union
Fedsal	-	Federasie van Suid-Afrikaanse Vakbonde
HOP	-	Heropbou en Ontwikkelingsprogram
IAO	-	Internasionale Arbeidsorganisasie
IMSSA	-	Independent Mediation Service of South Africa
KPA	-	Kaapse Provinsiale Administrasie
LIFO	-	Last in, first out
MWU	-	Mynwerkersunie
NAAA	-	National Affirmative Action Alliance
NPI	-	Nasionale Produktiwiteitsinstituut
Nactu	-	National Council of Trade Unions
Nafcoc	-	National African Federated Chamber of Commerce
Nedlac	-	Nasionale Ekonomiese Ontwikkelings- en Arbeidsraad
NPI	-	Nasionale Produktiwiteitsinstituut
Numsa	-	National Union of Metalworkers of South Africa
Potwa	-	Post and Telecommunications Workers Association
PPWAWU	-	Paper, Printing, Wood and Allied Workers' Union
Sabek	-	Suid-Afrikaanse Besigheidskamer
Saccawu	-	South African Commercial, Catering and Allied Workers Union
Sakva	-	SA Konfederasie van Arbeid
Salstaff	-	Salaried Staff Association
Sasbo	-	SA Vereniging van Bankamptenare
Seifsa	-	Steel and Engineering Industries Federation of South Africa
PAC	-	Pan African Congress
VSA	-	Verenigde State van Amerika

## LYS VAN TABELLE

TABEL	TITEL	BLADSY
6-1	Lys van ooreenkomste en verskille in persepsies oor regstellende aksie-programme tussen werkgewers en vakunies.....	114
8-1	Rassesamestelling van respondente .....	133
8-2	Geslagsamestelling van respondente .....	133
8-3	Taalsamestelling van respondente .....	134
8-4	Waargenome gelykheid in organisasies .....	135
8-5	Persepsies oor sosiale interaksie .....	136
8-6	Persepsie oor regstellende aksie .....	137
8-7	Invloed op produktiwiteit .....	138
8-8	Herverdeling van rykdom .....	138
8-9	Werknemerverteenwoordiging op rade van direkteure .....	139
8-10	Rassepolarisasie .....	140
8-11	Effek op prestasie van swart werknemers .....	141
8-12	Effek op prestasie van blanke werknemers .....	142
8-13	Vakunie-betrokkenheid .....	143
8-14	Invloed op bestuur - vakunieverhouding .....	144
8-15	Voorkeurbehandeling .....	145
8-16	Werksekuriteit van blankes .....	146
8-17	Werkstandaarde .....	147
8-18	Sosiale verantwoordelikheid .....	148
8-19	Gebondenheid van organisasies tot gelyke geleenthede .....	149
8-20	Invloed op organisatoriese aspekte .....	151
8-21	Tempo van verandering .....	152
8-22	Voorkoms van regstellende aksie-programme .....	154
8-23	Aanvangstydperk van regstellende aksie-programme .....	154
8-24	Voorkoms van regstellende aksie-komitee .....	155
8-25	Verteenwoordiging van vakunies op regstellende aksie-komitees .....	156
8-26	Voorkoms van interkulturele werksinkels .....	157
8-27	Bywoning van regstellende aksie-seminare .....	157

## OPSOMMING

Regstellende aksie-programme het 'n direkte invloed op arbeidsverhoudinge in organisasies in Suid-Afrika. Dit hou potensiële geleenthede en bedreigings vir organisasies se arbeidsverhoudinge in. Om dié rede is 'n ondersoek gedoen om te bepaal wat die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge is.

'n Vergelyking word getref tussen die persepsies van werkgewers en vakunies oor regstellende aksie ten einde die invloed hiervan op kollektiewe bedinging te bepaal. 'n Teoretiese raamwerk is opgebou waarvolgens aangetoon word dat werkerdeelname en medebesluitneming deur vakunies oor regstellende aksie-programme noodsaaklik vir die sukses van hierdie programme is. Tekortkominge in huidige regstellende aksie-programme spruit voort uit alleenbesluitneming deur bestuur. Aangesien vakunies nie geken word nie, is daar 'n gebrek aan legitimiteit in regstellende aksie-programme. Dit veroorsaak dat die geloofwaardigheid van hierdie programme skade ly en min werklike werknemerontwikkeling plaasvind. Die arbeidsverhoudingeklimaat word hierdeur nadelig beïnvloed.

Die empiriese deel van die navorsing het bestaan uit posvraelyste wat deur 231 bestuurders (menslike hulpbron- en lynbestuurders) in private en openbare organisasies in Wes-Kaapland ingevul is.

Die empiriese resultate het getoon dat:

- \* bestuurslui in Wes-Kaapland oor die algemeen positiewe houdings teenoor regstellende aksie toon. Dit wil voorkom asof die meeste bestuurders nie weerstand teen regstellende aksie-programme sal bied nie wat 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan uitoefen.
- \* bestuurslui van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge sal hê.
- \* lynbestuurders meer negatiewe houdings teenoor regstellende aksie as menslike hulpbronbestuurders het.

- \* persone wat seminare oor regstellende aksie bygewoon het, oorwegend meer positief is teenoor regstellende aksie. Dit blyk dus dat regstellende aksie-seminare 'n effektiewe metode is om werknemers positief teenoor regstellende aksie te beïnvloed.
- \* die meeste organisasies regstellende aksie tans nie deur middel van werkerdeelname implementeer nie.
- \* die meeste organisasies nie van interkulturele werkswinkels gebruik maak nie.

Die volgende aanbevelings is aan die hand gedoen:

- \* Werkgewers en vakunies moet tydens kollektiewe bedinging oor die besonderhede van regstellende aksie-programme onderhandel.
- \* Regstellende aksie-programme moet deur middel van werkerdeelname en veral 'n regstellende aksie-komitee geïmplementeer word.
- \* Regverdige werwings- en keuringsbeleide moet daargestel word.
- \* Aanpassings aan arbeidsverhoudingeprosedures moet aangebring word.
- \* Omvattende opleiding- en ontwikkelingsprogramme moet van stapel gestuur word om regstellende aksie te fasiliteer.
- \* Interkulturele werkswinkels moet gebruik word om beter begrip en samewerking tussen persone van verskillende groepe te bevorder.

'n Model wat die ontwikkeling van 'n effektiewe regstellende aksie-program deur middel van 'n regstellende aksie-komiteestelsel voorstel, maak 'n allerbelangrike deel van hierdie studie uit. Die aanbevelings vir effektiewe regstellende aksie-programme en die toepassing daarvan in die praktyk bied 'n uitdaging aan organisasies wat hierdie riglyne kan aanpas en benut.

Uit die ondersoek het dit duidelik geblyk dat die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge afhang van die manier waarop hierdie programme geïmplementeer word. Die aanstelling van onbevoegde persone, onvoldoende kommunikasie oor regstellende aksie en 'n gebrek aan deelname deur vakunies kan arbeidsverhoudinge benadeel. Daarteenoor kan arbeidsverhoudinge aansienlik verbeter word deur middel van effektiewe regstellende aksie-programme wat fokus op oop kommunikasie, werkerdeelname, opleiding en diversiteitsbestuursprogramme. Stabiele arbeidsverhoudinge kan dus bevorder word deur aan te pas by die aanbevelings wat in hierdie verslag gemaak is.

## ABSTRACT (1996)

Labour relations in South Africa is directly influenced by affirmative action in the work place, creating potential labour relations opportunities and threats within organisations. An investigation was done to ascertain the influence of affirmative action on labour relations.

A comparative study of employer and trade union perceptions indicated a marked consensus between the two parties. The differences between the parties can be addressed by collective bargaining. A theoretical framework was developed, which demonstrated that worker participation and joint decision-making on affirmative action programmes should be regarded as essential for the success of these programmes. Shortcomings in current affirmative action programmes emanate from unilateral decision-making by management. A lack of legitimacy in affirmative action programmes results from non-consultation with trade unions. This has a detrimental effect on the credibility of affirmative action programmes and as a result no real employee development occurs. The labour relations climate is thus impaired.

The research methodology included interviews (conducted with a number of academics, human resource managers and trade unionists) and postal questionnaires, which were completed by 231 managers (human resource and line managers) in both private and public organisations in the Western Cape. The results indicated that:

- \* most managers displayed positive attitudes towards affirmative action. It appears as if the majority of managers would not resist affirmative action programmes. Labour relations should not therefore be detrimentally affected by affirmative action programmes.
- \* most managers are of the opinion that affirmative action would have a positive affect on labour relations.
- \* the attitude of line managers toward affirmative action was more negative than that of human resource managers.
- \* managers who attended affirmative action seminars were more positively inclined towards affirmative action. This finding suggests that such seminars are an effective method in the positive influencing of employees towards affirmative action.

- \* currently most organisations don't implement affirmative action by means of employee participation.
- \* most organisations don't make use of inter-cultural workshops.

The following recommendations were made:

- \* Employees and trade unions should negotiate about the detail of affirmative action programmes.
- \* Affirmative action programmes should be implemented through employee participation by means of affirmative action committees.
- \* Fair recruitment- and selection policies should be instituted.
- \* Labour relations procedures need to be amended to facilitate affirmative action.
- \* Comprehensive training and development programmes are required.
- \* Inter-cultural workshops should be used to promote better understanding and co-operation between people from different groups.

A model representing the development of an effective affirmative action program by means of an affirmative action committee, constitutes a vital part of this study. Recommendations for effective affirmative action programmes, and the application thereof in practice present a challenge to organisations that can adopt and utilise these guidelines.

What emerges from this study is a presupposition that the influence of affirmative action programmes on labour relations, depends on the manner in which these programmes are implemented. The employment of incompetent persons, inadequate communication on affirmative action and a lack of participation by trade unions, will have a negative influence on labour relations. On the other hand, labour relations can be improved if effective affirmative action programmes are embarked upon. These programmes should focus on open communication, employee participation, training and managing diversity programmes. Sound labour relations can thus be enhanced by adapting to the recommendations proposed in this report.

## HOOFSTUK 1

### PROBLEEMSTELLING EN DOELSTELLINGS VAN DIE ONDERSOEK

#### 1.1 INLEIDING

Regstellende aksie in die werksituasie verwys na pogings om ongelykhede op grond van ras en geslag reg te stel. Daar bestaan uiteenlopende sienings oor die wenslikheid van die daarstelling van regstellende aksie-programme. Sedert daar in die sestigerjare met regstellende aksie in die Verenigde State van Amerika begin is, het dit beide positiewe en negatiewe kritiek uitgelok. Een standpunt is dat regstellende aksie gesien word as 'n wenresep vir die oplossing van ongelykhede in die werksituasie. Die ander standpunt is dat regstellende aksie omgekeerde diskriminasie is en met die verlaging van standarde geassosieer word.

Die gebruik van die term "regstellende aksie" het sedert 1990 al hoe meer in Suid-Afrika op die voorgrond getree en alles dui daarop dat, veral in hierdie dekade, regstellende aksie op verskillende terreine, sy volle inslag sal vind.

Inaggenome die twee verskillende standpunte oor regstellende aksie, is konflik en ongesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek onvermydelik as daar nie konsensus oor regstellende aksie bereik word nie. Die ontwikkeling en bevordering van gesonde arbeidsverhoudinge is van kardinale belang vir enige organisasie.

Die invloed van regstellende aksie op 'n onderneming se arbeidsverhoudinge kan direk of indirek wees. Regstellende aksie-programme sal byvoorbeeld veroorsaak dat daar van verskillende persone uit verskillende etniese groepe - elk met hul eie tradisies, geloof, kultuur, verwagtinge, behoeftes en taalvoorkeure - verwag word om saam in 'n werksomgewing te funksioneer. Dit kan tot arbeidsverhoudingeprobleme lei as hierdie persone nie bereid is om met mekaar saam te werk nie.

Studies deur Human & Pringle (1986), Icely (1986), Human & Hofmeyr (1987), Hofmeyr & Templer (1991), Brook (1991) en Day (1991) dui daarop dat die meeste blanke bestuurders in organisasies in Suid-Afrika negatiewe houdings oor die vermoëns van swartes in die werksfeer openbaar. Die implementering van regstellende aksie-programme kan dus aan bande gelê word indien blanke bestuurders nie vertoue in swart werkers het nie. Arbeidsverhoudinge kan gevolglik negatief beïnvloed word as die toenemende integrasie van swart werknemers nie op 'n effektiewe wyse geskied nie. Terselfdertyd kan organisasies probleme ondervind om blanke weerstand teen regstellende aksie te oorkom.

Organisasies behoort die verskillende dimensies van arbeidsverhoudinge in ag te neem. Volgens Nel *et al* (1993:6-7) bestaan arbeidsverhoudinge uit 'n individuele en 'n kollektiewe dimensie.

\* Die individuele dimensie verwys na interpersoonlike of menseverhoudinge in die werksituasie. Indien daar goeie interpersoonlike verhoudinge tussen werknemers van verskillende rasse bestaan en verskeidenheid respekteer word, behoort minder probleme met regstellende aksie-programme ondervind word. Indien daar rassekonflik in 'n organisasie is, kan regstellende aksie 'n nadelige invloed op arbeidsverhoudinge hê.

\* Die kollektiewe dimensie bestaan daaruit dat werknemers as 'n groep kan organiseer en in interaksie met bestuur as 'n groep kan tree. Dit staan algemeen as intergroepverhoudinge bekend. Indien bestuur vakunies oor die daarstelling van regstellende aksie konsulteer en 'n ooreenkoms oor die implementering van hierdie programme bereik, kan dit 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge hê.

Die doel van arbeidsverhoudingebestuur in die algemeen is om konflik in die werksituasie te verminder en sodoende arbeidsvrede te bewerkstellig. Alle strategieë wat moontlik arbeidsvrede kan bedreig, moet met omsigtigheid geïmplementeer word. Die goedkeuring van belanghebbendes is daarom van kardinale belang vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

## 1.2 REDES VIR DIE STUDIE

Regstellende aksie hou potensiële geleenthede en bedreigings vir 'n onderneming se arbeidsverhoudinge in en daarom is dit noodsaaklik dat regstellende aksie vanuit 'n arbeidsverhoudinge-oogpunt ondersoek behoort te word.

Die identifisering van bedreigings, byvoorbeeld die verlaging van standaarde, kan 'n bydrae lewer om riglyne daar te stel waarvolgens probleme wat met regstellende aksie-programme ondervind word tot die minimum te beperk.

Die sterk klem wat sedert die tagtigerjare op kollektiewe bedinging in Suid-Afrika geplaas word, dui daarop dat alle aspekte wat die potensiaal het om konflik in die werksituasie te veroorsaak, in die toekoms 'n onderhandelingsitem sal wees. Regstellende aksie sal deel hiervan uitmaak. Verskeie werkgewerorganisasies en vakunies het reeds laat blyk dat daar oor regstellende aksie-programme onderhandel moet word. Die doel hiervan is om ooreen te kom oor die wyse waarop hierdie programme geïmplementeer moet word.

## 1.3 PROBLEEMIDENTIFISERING

Probleme wat met die implementering van regstellende aksie-programme ondervind word, word gewoonlik aan die onbevoegdheid van swart werknemers toegeskryf. Krafchik (1992:18) verskil egter van hierdie siening wanneer hy sê dat onvoldoende opleidingsprogramme en swak bestuur as die grondliggende oorsake van mislukkings beskou moet word.

Nog 'n probleem is dat regstellende aksie volgens Innes (Financial Mail, 17 September 1993) slegs op bestuurs- en toesighoudende vlakke plaasvind. Dit is nie genoeg om sukses te waarborg nie, want die ontwikkeling van werknemers op laer vlakke word ook benodig om die sukses van regstellende aksie-programme te verseker. Boonop sal werkers op die laer vlak geneig wees tot groter militantheid as hulle agterkom dat daar nie ook vir hulle voordele in regstellende aksie-programme is nie. Dit kan arbeidsverhoudinge benadeel.

Sommige werkgewers beskou dit as hul prerogatief om self beleidsbesluite oor regstellende aksie-programme te neem (SACOB, 1993). Daarteenoor beskou vakunies dit as hul reg om ook beleidsbesluite oor regstellende aksie-programme te neem (Enterprise, April 1993). Aangesien vakunies nie geken word in die opstel en deurvoer van regstellende aksie-beleide nie, word daar 'n gebrek aan legitimiteit in en oor regstellende aksie-programme ondervind. Werkers op alle vlakke word nie onderrig en selfs nie in kennis gestel van regstellende aksie-programme nie (Van Eeden, 1994:30). Dit veroorsaak dat werkers van skielike veranderinge in die werksituasie bewus word. Weerstand neem toe aangesien werkers nie gekonsulteer en ingelig word oor veranderinge nie; gevolglik word die arbeidsverhoudingeklimaat nadelig beïnvloed.

Regstellende aksie hou dus potensiële geleenthede en bedreigings vir 'n organisasiese arbeidsverhoudinge in en daarom is dit noodsaaklik dat navorsing oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge gedoen moet word.

#### 1.4

#### **DOELSTELLINGS**

Terwyl die arbeidsterrein in die tagtigerjare gekenmerk is deur die ontwikkeling van 'n meer regverdigde arbeidsverhoudingebedeling in Suid-Afrika, sal daar in die neëntigerjare veral op regstellende aksie-programme gefokus word. Die rede hiervoor is rasse- en geslagsdiskriminasie wat op die politieke- sowel as arbeidsveld heftig in die openbaar gekritiseer is. Innes *et al* (1993:1) beskou regstellende aksie daarom die belangrikste besigheidsprioriteit waaraan organisasies oor die volgende vyf jaar aandag behoort te gee.

Die hoofdoelstelling van hierdie studie is om te bepaal wat die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge gaan wees. Die studie sal poog om die volgende algemene doelstellings te bereik:

- Om die persepsies van menslike hulpbron- en lynbestuurders te vergelyk met dié van vakunieleiers. Spesifieke doelwitte wat hieruit voortspruit is:
  - \* om vas te stel of bestuur en vakunies verskillende perspektiewe oor regstellende aksie het;
  - \* om te bepaal of blankes hul poste weens regstellende aksie gaan verloor en watter metodes gebruik kan word om regverdige inkorting te verseker; en
  - \* om te bepaal of vroue en gestremdes by regstellende aksie-programme ingesluit word.
  
- Om na aanleiding van bestuur en vakunies se persepsies te bepaal hoe arbeidsverhoudinge deur regstellende aksie-programme beïnvloed sal word.

Spesifieke doelwitte wat hieruit voortspruit is:

- \* om te bepaal hoe kollektiewe bedinging deur regstellende aksie beïnvloed sal word;
- \* om die invloed van regstellende aksie-programme op die moreel van werknemers, en die effek daarvan op arbeidsproduktiwiteit en gevolglik arbeidsverhoudinge tussen individuele werknemers, te bepaal;
- \* om die implementering van regstellende aksie-programme deur middel van werkerdeelnameplanne te ondersoek; en
- \* om die wenslikheid van die daarstelling van regstellende aksie-programme deur middel van 'n struktuur (komitee) te ondersoek.

## 1.5 HIPOTESESTELLING

Die volgende navorsingshipoteses word ten opsigte van die ondersoek gestel:

### Hipotese 1

Ho: Daar is geen beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

HA: Daar is 'n beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe, negatiewe of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

Rasionaal: Regstellende aksie sal veroorsaak dat die organisasiestruktuur van 'n maatskappy ten opsigte van ras geïntegreer sal wees. Dit beteken dat die tradisionele reëling van "blanke bestuur teenoor swart arbeid" sal verdwyn. Indien rasse-ongelykhede reggestel word, sal vakunies minder militant teenoor bestuur wees en daarom meer geneig wees om 'n probleemoplossingsbenadering te volg. Dit kan arbeidsvrede en gesonde arbeidsverhoudinge bevorder.

### Hipotese 2

Ho: Daar is geen beduidende verskil tussen die aantal menslike hulpbronbestuurders en aantal lynbestuurders wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek op arbeidsverhoudinge, of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

HA: Daar is 'n beduidende verskil tussen die aantal menslike hulpbron- en aantal lynbestuurders wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of 'n negatiewe, of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

Rasionaal : Die menslike hulpbronbestuurder het meer kennis oor die dinamika van die mens in die werksituasie. Hy besef die belangrikheid van die ontwikkeling van die mensekapitaal vir die individu en die organisasie.

### Hipotese 3

Ho: Die bywoon of nie-bywoon van 'n seminar oor regstellende aksie het geen invloed op die persepsie van respondente oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge nie.

HA: Die bywoon of nie-bywoon van 'n seminar het wel 'n invloed op die persepsie van respondente oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge.

Rasionaal : Tydens regstellende aksie-seminare word bestuurders blootgestel aan dieperliggende doelstellings en beginsels van regstellende aksie-programme. Bestuurders wat hierdie seminare bygewoon het sal waarskynlik 'n meer positiewe houding teenoor regstellende aksie toon.

## 1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die verkennende fase van die navorsing bestaan uit 'n omvattende literatuurstudie oor die aard en wese van regstellende aksie in beide Suid-Afrika en die buiteland. Dit is opgevolg met 'n ondersoek na die wyse waarop regstellende aksie-programme in die praktyk geïmplementeer word. Dit is gedoen deur 'n studie van interne maatskappydokumente om daardeur 'n oorsig te kry oor beleidsriglyne vir regstellende aksie-programme. Inligting is ook verkry deur middel van paneelbesprekings op televisie en referate wat deur kenners op die gebied van regstellende aksie gelewer is.

Verder is onderhoude gevoer met verskeie menslike hulpbronpraktisyns, vakunie-amptenare, sowel as akademi en navorsers wat op die gebied van regstellende aksie spesialiseer. Twee van die bekendste navorsers wat geraadpleeg is, is prof Linda Human (Universiteit van Stellenbosch) en Loyise Mbabane (Black Management Forum). Die onderhoude het waardevolle inligting oor verskillende perspektiewe voorsien, sowel as voorstelle waarvolgens regstellende aksie-programme geïmplementeer behoort te word.

Bogenoemde navorsingsmetodes het dit vir die navorsers moontlik gemaak om regstellende aksie-aspekte wat implikasies vir arbeidsverhoudinge het, te identifiseer. Dit het 'n bydrae tot die formulering van 'n vraelys gelewer. Hierdie inligting en vrae uit 'n vraelys van Hofmeyr & Templer (1991) is in 'n vraelys opgeneem vir doeleindes van hierdie studie.

#### 1.7

#### **DIE OMVANG EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE**

Die meeste organisasies het eers na 1990 met regstellende aksie-programme in Suid-Afrika begin (Cape Times, 25 Januarie 1995). Regstellende aksie is dus 'n redelike nuwe studieveld in Suid-Afrika en daarom kan die werklike invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge nie op so 'n vroeë tydstip akkuraat bepaal word nie. Die huidige situasie kan egter bestudeer word en daaruit kan toekomstige implikasies vir arbeidsverhoudinge afgelei word.

Uitsprake deur verskillende politieke leiers vanuit ANC-geledere soos Moloto (Cape Times, 5 Oktober 1993), Niehaus (Cape Times, 20 September 1993) en Mandela (Cape Times, 11 Februarie 1995) dui daarop dat regstellende aksie-wetgewing daargestel gaan word. Op die oomblik bestaan daar nog nie wetgewing oor regstellende aksie in Suid-Afrika nie. Die afwesigheid van wetgewing beteken dat sekere aannames oor die aard en omvang van moontlike wetgewing gemaak sal moet word.

Ten einde vergelykings te tref, sal vraelyste net aan lynbestuurders en menslike hulpbronbestuurders gestuur word. Empiriese navorsing sal dus net op bestuurders van toepassing wees, en nie op vakunies nie. Om eensydigheid te voorkom, sal daar van persoonlike en telefoononderhoude met vakunie-amptenare gebruik gemaak word.

Die totstandkoming van 'n demokratiese staatkundige bedeling in Suid-Afrika het ook implikasies wat die betroubaarheid van hierdie studie kan beperk. Die moontlikheid bestaan dat respondente gereageer het soos wat hulle in die huidige omstandighede dink "polities korrek" is en nie noodwendig hoe hulle dit regtig sien nie.

Om die studie kontroleerbaar te hou, is empiriese navorsing tot Wes-Kaap beperk. Gevolgtrekkings en aanbevelings is dus nie noodwendig van toepassing op die res van Suid-Afrika nie.

## 1.8

### UITLEG VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG

Die verslag kan in drie dele verdeel word. Die eerste deel bestaan uit die agtergrond tot die studie. Hierin word die rol van die verskillende rolspelers in die arbeidsverhoudingebedeling ondersoek (hoofstukke 2, 3, 4 en 5). Die tweede deel bestaan uit hoofstukke 6 en 7 waarin die invloed van regstellende aksie op kollektiewe bedinging en individuele verhoudinge in die werksituisie bespreek word. Die laaste deel (hoofstukke 8 en 9) bevat 'n bespreking van die vraelys asook gevolgtrekkings en aanbevelings wat daaruit voortspruit.

In die eerste deel fokus hoofstuk 2 eerstens op voorbeelde van regstellende aksiestelsels vanuit 'n internasionale perspektief. Tweedens word daar 'n opsomming gegee van die historiese verloop en aard van rassediskriminasie in Suid-Afrika. Dit word opgevolg met 'n bespreking van die Wiehahn-kommissie se aanbevelings met betrekking tot die afskaffing van diskriminasie in die werkplek en die daarstelling van gelyke geleentheidsprogramme in Suid-Afrika.

In hoofstuk 3 word regstellende aksie vanuit 'n werkgeweroogpunt beskou. Daar word onder meer gefokus op die redes waarom maatskappye regstellende aksie-programme implementeer en probleme wat daarmee ondervind word.

Hoofstuk 4 benader regstellende aksie soos vakunies dit interpreteer en die rol wat hulle in regstellende aksie-programme speel.

In hoofstuk 5 word die rol van die staat as werkgewer en wetgewer met betrekking tot regstellende aksie ondersoek.

Die implikasies van regstellende aksie vir die kollektiewe bedingingsproses word in hoofstuk 6 beskryf. Hier word spesifiek verwys na die invloed van regstellende aksie op onderhandelinge, produktiwiteit, opleiding en sosiale verantwoordelikheid as sleutelaspekte van 'n onderneming se arbeidsverhoudingebeleid.

Die invloed van regstellende aksie-programme op verhoudinge tussen individuele lede van 'n organisasie word in hoofstuk 7 bespreek.

In hoofstuk 8 word die ontwerp van die vraelys bespreek - die wyse waarop dit geïmplementeer is en die ontleding daarvan. Die geformuleerde hipoteses word getoets en resultate word bespreek. Die relevantheid van demografiese veranderlikes en persepsies van respondente word in oënskou geneem.

Hoofstuk 9 sluit die studie af deur die implikasies van die bevindinge vir arbeidsverhoudinge te bespreek en aanbevelings oor effektiewe regstellende aksie-programme te maak. Dit word gedoen aan die hand van 'n regstellende aksie-model wat die daarstelling van 'n regstellende aksie-komitee insluit. Die hoofstuk sluit ook 'n lys van aanbevelings vir verdere navorsing in om die inligting wat deur hierdie verslag ingesamel is, verder uit te brei.

## HOOFTUK 2

### INTERNASIONALE EN HISTORIESE PERSPEKTIEWE

#### 2.1 INLEIDING

Regstellende aksie-programme word reeds verskeie dekades in 'n aantal lande regoor die wêreld toegepas. Alhoewel daar baie verskillende soorte regstellende aksiestelsels geïmplementeer word, bied 'n ontleding van internasionale stelsels waardevolle riglyne oor hoe dit moontlik in Suid-Afrika toegepas kan word. Daarom sal in hierdie hoofstuk gepoog word om slaggate van verskeie lande se regstellende aksiestelsels uit te wys. Deur hierdie slaggate te vermy, sal regstellende aksie op 'n effektiewe wyse in Suid-Afrika geïmplementeer kan word. 'n Bestudering van regstellende aksie-programme vanuit 'n internasionale perspektief, sal ook sekere suksesfaktore beklemtoon wat in Suid-Afrika se regstellende aksiestelsel geïntegreer kan word.

'n Agtergrondstudie oor regstellende aksie sal egter nie volledig wees as die historiese ontwikkeling van Suid-Afrika se arbeidstelsel nie ook bespreek word nie. Daarom fokus die tweede deel van hierdie hoofstuk op die geskiedenis van Suid-Afrika se diskriminerende arbeids- en politieke bedeling vanaf 1652 tot die afskaffing van rassediskriminasie in die tagtigerjare en die uiteindelijke daarstelling van regstellende aksie-programme vanaf 1990.

#### 2.2 INTERNASIONALE PERSPEKTIEF

Ten einde regstellende aksie uit 'n internasionale oogpunt te begryp, is dit belangrik om die aard en omvang van verskeie lande se regstellende aksie-programme te bespreek. Daar sal op die volgende lande gefokus word: Verenigde State van Amerika, Kanada, Verenigde Koninkryk, Australië, Sri Lanka, Indië, Zimbabwe en Namibië.

### 2.2.1 Verenigde State van Amerika

Die term "regstellende aksie" ("affirmative action") het sy oorsprong in die Verenigde State van Amerika gehad. Die "Civil Rights Act" van 1964 het rassediskriminasie in die Verenigde State van Amerika in die werkplek verbied. Regstellende aksie-programme is daargestel om die effek van diskriminasie teen swartes en vrouens te oorkom (Charlton & Van Niekerk, 1994:38).

Volgens Clark (1992:113) is daar van werkgewers verwag om 'n ontleding van die onderbenutting van menslike hulpbronne te doen. Dit het beteken dat 'n werkgewer 'n analise van die verteenwoordiging van groepe in organisasies teen wie voorheen gediskrimineer is, moes doen. Daarna moes werkgewers vasstel of die verteenwoordiging van hierdie groepe, byvoorbeeld swartes of vroue, minder was as die verteenwoordiging van hierdie groepe in die arbeidsmark. Indien 'n onderbenutting van sekere groepe in 'n organisasie geïdentifiseer is, moes die organisasie 'n regstellende aksie-program daarstel wat voorsiening maak vir doelwitte wat oor 'n spesifieke tydsverloop geïmplementeer moet word.

Alhoewel daar druk op werkgewers was om aan die tydskedules te voldoen, is Clark (1992:113) van mening dat die regstellende aksie-bepalings redelik en billik toegepas is. 'n Werkgewer kon byvoorbeeld homself verdedig as hy kon bewys dat hy sy bes gedoen het om regstellende aksie te implementeer, maar dat daar nie genoeg gekwalifiseerde kandidate van benadeelde groepe beskikbaar was nie. Daar was dus geen verpligting op 'n werkgewer om 'n swakker gekwalifiseerde swart of vroulike kandidaat bo 'n beter gekwalifiseerde blanke applikant aan te stel nie.

Verskeie Suid-Afrikaanse skrywers soos Louw (1993), Caldwell (1992) en Wingrove (1993) kritiseer die gebruik van kwotastelsels in die Verenigde State van Amerika. 'n Kwotastelsel beteken dat 'n sekere persentasie poste vir persone van benadeelde groepe gereserveer word. Dit impliseer dat daar teen persone van 'n bevoorregte groep gediskrimineer word ten einde die verlangde kwota agtergeblewenes aan te stel.

Blumrosen *et al* (1993:7) is egter van mening dat daar baie misverstande in Suid-Afrika oor die gebruik van regstellende aksie-programme en spesifiek die hantering van kwotas in die Verenigde State van Amerika bestaan. Amerikaanse wetgewing bepaal nie dat numeriese doelwitte bereik *moet* word nie, maar slegs dat bewyse van "good faith efforts" getoon moet word. Dié sienswyse word ook bevestig deur Albertyn (1993:24) wat sê dat regstellende aksie-programme in die Verenigde State van Amerika hoofsaaklik vrywillig is. Die enigste uitsondering word op die gebied van federale kontrakte aangetref. Dit behels dat 'n sekere persentasie van 'n algehele kontrak aan "disadvantaged business enterprises" gesubkontraakteer moet word (The Argus, 19 Januarie 1995). Tans is daar weerstand teen hierdie tipe regstellende aksie in die Verenigde State van Amerika. Verskeie blanke sakemanne voel dat hulle in die proses besigheid verloor. Daarom word daar tans verskeie sake by die Amerikaanse Hooggeregshof aangehoor, waarvolgens blanke sakemanne federale regstellende aksie-programme as ongrondwetlik wil laat verklaar (Cape Times, 1 Februarie 1995).

Verder is sommige Amerikaners van mening dat regstellende aksie as stelsel om swart ontwikkeling te versnel, misluk het. Steele (Innes, 1993:11) beweer dat swart werkers nie gemotiveerd is om te presteer nie omdat regstellende aksie hul loopbaanvordering verseker. Hierop antwoord Innes (1993:12) dat Steele se teenkanting teen regstellende aksie nie in alle opsigte geregverdig is nie. Hy skryf dit toe aan die feit dat regstellende aksie-programme nie net op swartes, maar ook op ander groepe soos byvoorbeeld Asiërs, vroue en gestremdes van toepassing is. Laasgenoemde groepe se posisie is egter aansienlik verbeter as gevolg van regstellende aksie-programme. Volgens Palk (1993:2) is daar voldoende bewyse dat regstellende aksie-programme veroorsaak het dat daar sedert 1960 'n beduidende toename in die aantal swartes en vroue in geskoolde posisies in Amerikaanse organisasies voorgekom het. Die sosio-ekonomiese verbetering van die Amerikaanse swart werkers verdien spesiale vermelding. Swart werkers het in 1988 alleen 'n totale bedrag gelykstaande aan R72 biljoen meer verdien as wat hulle sou gekry het as hulle tot die laagsbetaalde poste beperk sou gewees het soos in die sestigerjare die geval was (Cape Times, 20 September 1993).

### 2.2.2 Kanada

Die "Employment Equity Act" van 1986 maak voorsiening vir regstellende aksie-programme in beide die private en openbare sektore. Daar word van werkgewers verwag om alle struikelblokke in die aanstelling, bevordering en opleiding van vroue, verskillende rasse en gestremdes uit die weg te ruim (Kanada, 1986).

Maatskappye moet pogings aanwend om te verseker dat die werkerskorps die demografiese samestelling van die arbeidsmark weerspieël. Jaarverslae moet voorberei word wat die verteenwoordiging van verskillende groepe aantoon. Indien maatskappye nie verslag doen nie, word dit gepubliseer en kan hulle met tot \$50 000 beboet word. Regstellende aksie-programme wat doelwitte en tydskaal aandui, moet ook jaarliks voorgelê word (Olivier, 1992:9).

Sedert 1988 het daar 'n toename in die verteenwoordiging van bogenoemde groepe in organisasies voorgekom. Olivier (1992:9) wys daarop dat die posisie van veral vroue deur regstellende aksie-programme in Kanada verbeter is. Alhoewel daar nog nie voldoende verteenwoordiging van vroue in senior posisies is nie, is daar 'n beduidende toename in die getal vroue in laer- en middelbestuursposisies.

Een van die vernaamste redes waarom vroue opgang in Kanadese organisasies maak, is omdat wetgewing alle vorme van diskriminasie, hetsy direk of indirek, verbied. Loewen (1993:21) meld dat dit onwettig in Kanada is om gedurende onderhoude vrae aan vroue te stel wat nie direk op hul werkspresiasie van toepassing is nie. 'n Onderhoudvoerder mag byvoorbeeld nie vir 'n vroulike kandidaat vir 'n pos vra of sy van plan is om nog kinders te hê nie.

### 2.2.3 Verenigde Koninkryk

Die Verenigde Koninkryk het nie 'n amptelike beleid van regstellende aksie nie, maar gelyke geleentheid word deur wetgewing gewaarborg. Jenkins & Solomons (Louw, 1993:52) maak melding van die "Commission for Racial Equality" wat daargestel is om diskriminasie te voorkom en gelyke geleentheid te bevorder. Daar word nie direk voorsiening gemaak vir positiewe optrede of regstellende aksie om ongelykhede te verminder nie.

Aangesien swartes 'n minderheidsgroep in Brittanje is, vorm hulle ook 'n klein persentasie van vakuniegetalle. Swart werkers in Brittanje kan dus nie soos in Suid-Afrika op vakunies staatmaak om hul materiële posisie te verbeter nie. Blanke mans het deur die jare van vakunies gebruik gemaak om bevoorregte posisies in Britse organisasies te bekom; gevolglik het vroue en swartes op verskeie terreine aan die kortste end getrek (Huws, 1989:9).

Die Britse arbeidswetgewing maak egter spesifiek voorsiening vir numeriese bepalings wat die aanstelling van gestremdes betref. In groot organisasies is daar 'n wetlike vereiste waarvolgens 3 % van die poste vir gestremdes gereserveer word.

Beide die "Sex Discrimination Act" en "Race Relations Act" maak voorsiening vir spesiale opleidingsgeleenthede vir vroue en swartes (Louw, 1993:53). Dit is die enigste vorm van regstellende aksie-wetgewing wat op vroue en swartes in die Verenigde Koninkryk van toepassing is.

Op nie-statutêre vlak het die "British Law Society" in 1992 besluit dat 'n regstellende aksie-program vir hulle daargestel moet word. Die doel hiervan was om ongelykhede in die regsprofessie te verminder aangesien gelyke geleenthede nie 'n meer verteenwoordigende stelsel geskep het nie. Tans is daar net 60 000 prokureurs in Brittanje (The Argus, 10 Oktober 1992). Dié besluit maak voorsiening vir 'n kwotastelsel waarvolgens groot firmas moet verseker dat ten minste 10 % van die prokureurs onder opleiding en 5 % van die afgestudeerdes van etniese minderheidsgroepe moet wees. Indien die kwotas nie teen 1995 bereik word nie, sal dissiplinêre stappe gedoen word, wat selfs kan beteken dat sekere firmas van die rol geskrap kan word.

Wat bestuursposte betref, maak vroue slegs 9 % van bestuurders en 3 % van senior bestuurders in Brittanje uit (The Argus, 29 September 1993). Boonop word vrouebestuurders wat presies dieselfde werk as mans doen, slegs twee derdes die salarisse van mans betaal. Die gemiddelde vroulike bestuurder verdien R139 310 per jaar, bykans R25 000 minder as haar manlike eweknieë. Die gemiddelde vroulike direkteur ontvang R280 000 wat R100 000 minder is as manlike direkteure (The Argus, 7/8 Mei 1994). Hierdie voorbeelde van geslagsongelykhede kan aan die afwesigheid van regstellende aksie-wetgewing toegeskryf word.

Die Britse stelsel van gelyke geleenthede wat op die beginsel van "voluntarisme" (vrywillige deelname) gebaseer is, dui daarop dat gelyke geleenthede op sigself nie ongelykhede op grond van ras en geslag verminder nie.

#### 2.2.4 Australië

Regstellende aksie word deur 'n Australiese regeringsdokument gedefinieer as "a systematic means, determined by the employer in consultation with senior management, employees and unions, of achieving equal opportunity" (Human, 1993:82).

Anti-discriminerende wetgewing in Australië poog om riglyne aan werkgewers te verskaf om meer regverdige indiensnemingspraktyke daar te stel. Greenblo (1991:6) wys daarop dat regstellende aksie-programme deeglik deur die regering gemonitor word en dat maatskappye wat oortree deur die parlement bekend gemaak en beboet word.

Daar is verskeie wette in Australië wat diskriminasie op grond van ras, geslag, gestremdheid en seksuele voorkeur verbied. Die "Affirmative Action - Equal Opportunities Act" is in 1986 gepromulgeer en is van toepassing op die indiensneming van vroue in private maatskappye wat meer as 100 werknemers het. Albertyn (1993:25) lig die vernaamste elemente van hierdie wetgewing uit:

- \* 'n Beleid oor regstellende aksie moet ontwikkel en aan alle werknemers gekommunikeer word.
- \* Vakunies en alle ander werknemers moet geraadpleeg word.
- \* Die program moet gemonitor en geëvalueer word.

### 2.2.5 Maleisië

In Maleisië is daar drie etniese hoofgroepe: die Maleisiërs (54 %), Chinese (35 %) en Indiërs (10 %). Die Chinese was die bevoorregte groep en het die meeste rykdom van die land besit. Aangesien daar teen die Maleisiërs gediskrimineer is, is daar besluit om regstellende aksie ten gunste van hierdie groep in te stel (Thompson, 1993:38).

'n Politieke ooreenkoms is tussen die Maleisiërs en Chinese bereik waarvolgens die regering hom laat verbind het tot 'n vryemark ekonomiese beleid. In ruil daarvoor verkry die Maleisiërs die beheer oor die administratiewe dienste, die polisie en die leer. 'n Kwotastelsel waarvolgens aanstellings gemaak moes word is ook in gebruik geneem: 4 Maleisiërs teenoor 1 nie-Maleisiër in die staatsdiens, 4 tot 1 in die polisiemag, en 3 tot 1 in die regsdienste (Puthuchearry, 1992:55).

Alhoewel die Maleisiërs se ekonomiese posisie deur die kwotastelsel verbeter is, het dit tot rass spanning tussen hierdie groepe aanleiding gegee (Die Burger, 6 Oktober 1993).

Volgens Charlton & Van Niekerk (1994:42) verdien die verband tussen regstellende aksie en ekonomiese groei in Maleisië spesiale vermelding. Die twintig jaar wat gevolg het nadat regstellende aksie in Maleisië begin is, word gekenmerk deur 'n ekonomiese groeikoers van meer as 7 % per jaar. Hierdie groeikoers het 'n Maleisiese middelklas geskep wat vir die Maleisiërs meer aanvaarbaar was. Alhoewel ongelykhede tussen Maleisiërs en Chinese voortgeduur het, het dit oor die algemeen opwaarts afgeplat. In die geheel, is die Maleisiëse gemeenskap egter beter daaraan toe (Die Burger, 6 Julie 1993).

### 2.2.6 Sri Lanka

Die bevolking van Sri Lanka bestaan uit 'n meerderheidsgroep, die Singalese (75 %) en 'n verskeidenheid minderheidsgroepe, die Tamils, Indiese Tamils, Moors,

Maleisiërs en Burghers (Goonesekere, 1992:27). Die Tamils het slegs 18 % van die bevolking uitgemaak, maar in regerings- en ander poste was hulle baie beter as ander groepe verteenwoordig. Regstellende aksie is derhalwe van stapel gestuur om 'n meer eweredige verteenwoordiging tussen etniese groepe te bewerkstellig.

Daar is van kwotas gebruik gemaak om te verseker dat veral meer Singalese aanstellings en bevorderings in die openbare sektor kry en hulle by universiteite laat inskryf. Dit het tot konflik gelei aangesien Tamils uit mediese en ingenieurskole en uit poste by universiteite en die regering gedruk is (Die Burger, 6 Julie 1993).

Volgens Goonesekere (1992:32) is die beginsel van meriete nog steeds in ag geneem, alhoewel aanstellings in baie gevalle eerder weens etnisiteit as meriete gedoen is.

#### 2.2.7 Indië

Die Indiese grondwet van 1950 maak voorsiening vir voorkeurbehandeling van agtergeblewe groepe ten einde historiese ongelykhede reg te stel (Thompson, 1993:27).

Die Brahmin-klas, 'n vooraanstaande Indiese sosiale klasgroep, het veral baat by die Britse opvoedingstelsel gevind (Havanur, 1992:104). Hulle het aanvanklik 'n monopolie oor professies in die regte, mediese wetenskap, ingenieurswese en die staatsektor gehad. Pogings is aangewend om die verteenwoordiging van ander groepe in hierdie professies te verhoog. 'n Kwotastelsel, waarvolgens 'n sekere aantal poste in die staatsdiens deur agtergeblewenes gevul moes word, is ingestel (Die Burger, 6 Oktober 1993).

Alhoewel die agtergeblewe groepe in Indië se lewenstandaard deur regstellende aksie verbeter het, wys Charlton & Van Niekerk (1994:41) daarop dat die gehalte van opvoeding weens kwotastelsels verswak het. Die algemene geletterdheidspeil het egter weens regstellende aksie verbeter.

### 2.2.8 Zimbabwe

In 1980 was meer as 90 % van die middel- en senior bestuursposte in Zimbabwe se staatsdiens deur blankes gevul. Dit het drasties verander en teen 1989 was 95 % van die top 300 senior poste deur swartes gevul (Charlton & Van Niekerk, 1994:43). Volgens Strachan (1993:143) het hierdie skielike verandering 'n nadelige invloed op die effektiwiteit van die staatsdiens gehad. In plaas daarvan dat die mees geskikte personeel geïdentifiseer en opgelei is, is persone wat noue bande met die regeringsparty gehad het, aangestel (Weekly Mail & Guardian, 1994). Persone wat nie oor voldoende kwalifikasies en ervaring beskik het nie, is te vinnig bevorder. In die proses het meriete in die slag gebly wat op oneffektiwiteit uitgeloop het.

Die vinnige opwaartse mobiliteit van swartes in die staatsdiens is verder aangehelp deur grootskaalse blanke emigrasie (Hofmeyr & Whata, 1991:16) asook aantrekklike aftreepakkette wat aan blanke staatsamptenare aangebied is (Strachan, 1993:144).

In teenstelling met die staatsdiens, is regstellende aksie-wetgewing nie op die private sektor in Zimbabwe van toepassing nie. 'n Studie in 1991 deur die Instituut van Personeelbestuur (Zimbabwe) het aangedui dat 38 % van die senior bestuurders in die private sektor swart en 62 % blank was. Middelbestuur en junior bestuur was onderskeidelik 68 % en 92 % swart (Gatherer & Erickson, 1993:153). Laasgenoemde skrywers wys daarop dat regstellende aksie in die privaatsektor in Zimbabwe op 'n effektiewe basis plaasgevind het deur die beginsel van meriete en bevoegdheid by aanstellings na te volg. Baie klem is ook op opleiding geplaas.

'n Nadeel van die regstellende aksie-programme in Zimbabwe was dat swart vroue in Zimbabwe sedert onafhanklikheidwording in 1980 nie genoeg vooruitgang gemaak het nie (Bennel & Strachan, 1992:37). Slegs swart mans is dus deur regstellende aksie-programme bevoordeel.

### 2.2.9 Namibië

'n Konsepwet oor regstellende aksie is in 1992 deur die regering van Namibië gepubliseer. Alle vorme van diskriminasie is onwettig verklaar (Namibië, 1992). Regstellende aksie word volgens die wet gedefinieer as "a set of measures designed

to ensure that persons in designated groups enjoy equal employment opportunities and are equitably represented in the various positions of employment with the relevant employer" (Namibië, 1992). Die "designated groups" verwys nie net na ras nie, maar ook na geslag en fisiese gestremdheid.

In die konsepwet word ook voorsiening gemaak vir 'n kommissie ("Commission on Affirmative Action in Employment") wat verantwoordelik is vir die regulering van regstellende aksie-programme. Daar word van werkgevers wat meer as 25 werknemers in diens het verwag om numeriese doelwitte met gepaardgaande tydtafels op te stel en dit deurlopend te monitor en te evalueer (Thompson, 1992:56).

In die Namibiese stelsel word 'n redelike mate van buigsaamheid toegelaat. Dit behels dat 'n maatskappy, net soos in die Amerikaanse stelsel, alles in sy vermoë moet doen om sy regstellende aksie-doelwitte te bereik, maar as 'n geskikte kandidaat van 'n agtergeblewe groep nie gevind kan word nie, sal die werkgever nie gepenaliseer word nie. Daar word ook van werkgevers verwag om vakunies oor regstellende aksie-programme te raadpleeg.

Wat die staatsdiens betref, het die Swapo-regering wat in 1989 die heerskappy van 'n blanke regering oorgeneem het, 'n versoenende houding teenoor blanke staatsamptenare geopenbaar (Hugo & Stack, 1992:66). Geen pogings is aangewend om blankes in die staatsdiens te verminder nie. Die beskerming van werksekuriteit vir blankes, tesame met die aanstelling van 'n groot aantal swart staatsamptenare het veroorsaak dat die Namibiese staatsdiens in die 18 maande na onafhanklikheidwording vanaf 38 000 tot 70 000 amptenare gegroei het (Khoza, 1993:82). Die burokrasie het dus aansienlik uitgebrei.

## 2.3 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP SUID-AFRIKA

### 2.3.1 Agtergrond

Ten einde die behoefte aan regstellende aksie uit 'n arbeidsverhoudinge-oogpunt te begryp, is dit belangrik om die verskynsel van diskriminerende arbeidspraktyke in die Suid-Afrikaanse arbeidsterrein uit 'n historiese perspektief te beskou.

Sedert die blanke hom in 1652 in Suid-Afrika gevestig het, was daar meer as drie eeue van blanke oorheersing in Suid-Afrika. Blankes het nie net oor politieke heerskappy beskik nie, maar ook oor ekonomiese beheer. Alle sektore van die ekonomie, hetsy landbou, nywerhede, industrie of die openbare sektor is deur blankes beheer. As gevolg van hul politieke mag kon blankes wetgewing daarstel wat teen ander groepe diskrimineer en hulle self politieke en ekonomies bevorder.

Eers in die tagtigerjare is arbeidswetgewing in Suid-Afrika wat die regte van swart werkers erken het, daargestel. Vir die eerste keer kon swart werknemers aan vakunies behoort en aan die proses van kollektiewe bedinging deelneem. Waar swartes vantevore slegs arbeiders was, kon hulle nou vir beter poste kwalifiseer.

Die proses van politieke bevryding van swartes wat in 1990 in Suid-Afrika begin is en in 1994 op stemreg vir alle Suid-Afrikane ongeag ras uitgeloop het, het die gang van die arbeidsbedeling dramaties verander. Regstellende aksie-programme het momentum begin kry omdat organisasies meer swartes begin aanstel het.

### 2.3.2 Historiese verloop

Suid-Afrika se sosio-politieke geskiedenis kan in drie hoof fases verdeel word, naamlik kolonialisme, apartheid, en demokrasie. Op die arbeids- en ekonomiese terrein, het daar egter verskeie subfases voorgekom. Hierdie bespreking bestaan uit 'n kort oorsig oor die verskillende geskiedkundige tydperke vanaf 1652 tot die 1990s.

#### Die tydperk van slawerny

Die geskiedenis van Suid-Afrika voor 1994 word gekenmerk deur 'n stelsel van blanke oorheersing en swart ondergeskiktheid op alle terreine van die samelewing. Volgens Van der Berg (1987:11) is die "blanke superioriteitspatroon en die swart ondergeskiktheidspatroon" reeds in 1652 gelê, aangesien 'n ontwikkelde sewentien-eeuse kultuur deur Europeërs na Suid-Afrika gebring is. Aan die een kant was daar die blanke met sy kennis en

vaardighede, en aan die ander kant die inheemse volkere wat in 'n kultuur van daaglikse oorlewing vasgevang was. Sedert 1652 is swartes geleidelik, veral na die afskaffing van slawehandel in 1807, deur blankes in diens geneem. Sodoende het 'n werkgewer-werknemer verhouding ontstaan met blankes as werkgewers en swartes as werknemers.

Swartes het hoofsaaklik as slawe en arbeiders op plase gewerk. Die eerste wetgewing wat die werkgewer-werknemerverhouding in Suid-Afrika gereël het, was die "Master and Servants Act" van 1941. Dié wet het byvoorbeeld voorsiening gemaak vir reëls wat swart werkers in die werkplek moes nakom (Bendix, 1992:286). Die rol van swart werkers as ongeskoolde arbeiders is reeds vroeg in die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse arbeidstelsel voorgeskryf en uitgespel.

### **Industrialisasie en blanke proteksionisme**

Die ontdekking van goud en diamante rondom 1870 het tot grootskaalse industrialisasie in Suid-Afrika aanleiding gegee. 'n Tekort aan geskoolde werkers het oornag ontstaan. Dit het daartoe gelei dat geskoolde immigrante uit Europa in diens geneem is (Crush *et al*, 1991:1). Dit was ook die begin van die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse vakuniewese (Bendix, 1992:325).

Swart trekarbeiders vanuit omliggende gebiede is ook in diens geneem maar heelwat minder as die res van die werkmag betaal (Crush *et al*, 1991:7). Toenemende meganisasie het terselfdertyd veroorsaak dat sekere vorme van geskoolde werk deur ongeskoolde en semigeskoolde werkers verrig kon word. Dit het 'n bedreiging vir die werksekuriteit van die geskoolde blankes ingehou. Die eerste vorm van werksreservering vir blankes het in 1897 gevolg (Bendix, 1992:325). Hiervolgens kon swart werkers nie masjienaandrywers word nie. Dit is gevolg deur die "Mines and Works Act" van 1911 wat 'n sekere aantal poste vir blanke werkers spesifiek in die mynbedryf gereserveer het (Crush *et al*, 1991:7).

Vakunie-erkenning is in 1915 deur die Transvaalse Kamer van Mynwese aan blankes gegee. Ooreenkomste is met die vakunies gesluit om blanke werksekuriteit te handhaaf. Werkgewers het spesifiek ooreengekom dat die getalverhouding van blankes tot swartes in die werkplek nooit minder as twee blankes vir elke sewentien swartes sal wees nie (Bendix, 1992:326). Ooreenkomste oor minimum lone is ook aangegaan. Mynmaatskappye wat swart werkers meer as die minimum lone vir betaal het, kon beboet word (Finnemore & Van der Merwe, 1989:15).

'n Wet wat later verskyn het, die Fabriekswet van 1918, het voorsiening gemaak vir aparte fasiliteite in fabrieke vir verskillende rasse (Morgan, 1982:7). Hierdie wet het daartoe aanleiding gegee dat werkgewers verkies het om meer blankes as enige ander groep in diens te neem. Om nie-blankes in poste aan te stel, sou beteken dat werkgewers addisionele fasiliteite vir hulle moes voorsien.

Verdere pogings om blankes se werksekuriteit te beskerm, het uitgeloop op die stigting van die Helpmekaarfonds (Sonn, 1993:6). Dié fonds was direk verantwoordelik vir die oprigting van Afrikaanse besighede soos Nasionale Pers, Sanlam, Santam en Yskor. Hierdie organisasies het indiensneming tot blankes, veral Afrikaners, beperk.

Die Nywerheidsversoeningswet van 1924 was die eerste poging om kollektiewe bedinging in Suid-Afrika te reël. Hierdie wet het voorsiening gemaak vir die regulering van arbeidsverhoudinge tussen werkgewers en blanke, kleurling en Asiër werknemers (Jubber, 1979:128). Geen vakunie wat swart mans verteenwoordig het, kon registreer nie. Slegs *werknemers* kon lede van vakunies wees. Swartes het nie aan die definisie van 'n werknemer voldoen nie. Gevolglik het swartes nie oor vakunies beskik wat hul posisie deur middel van onderhandelinge kon verbeter nie.

Die twintigerjare is ook gekenmerk deur die implementering van die "Civilised Labour Policy" en die werksaamhede van die Afrikaner Broederbond. Die "Civilised Labour Policy" is deur die regering daargestel om die materiële posisie van armblankes te verbeter. Drastiese stappe is

geneem om voorkeur in die werkplek aan blanke Afrikaanssprekendes bo ander rassegroepe te gee. Die Afrikaner Broederbond het hom ook hiervoor beywer (Bendix, 1992:329-331).

Die 1929 depressie en die gepaardgaande armblankevraagstuk het die behoefte aan Afrikanerbemagtiging versterk. Volgens Bendix (1992:331) het die regering sedert die depressie 'n veldtog geloods om blanke Afrikaanssprekendes in vakunies te organiseer. Die gevolg was die stigting van die Blankewerkers-beskerdingsbond wat hom vir die bevordering van blanke Afrikaanssprekendes in die werksituasie beywer het.

In 1930 is die Traders and Labour Council (TLC) gestig. Dié organisasie het 'n groot aantal vakunies (selfs veelrassige vakunies) verteenwoordig. Die TLC het voortdurend gepoog om druk op die regering te plaas om rassistiese arbeidswetgewing af te stel. (Bendix, 1992:331).

In 1937 het die Kamer van Mynwese 'n geslote geleedere-ooreenkoms met blanke vakunies gesluit. Dit het geskoolde werk tot blankes beperk (Dale, 1984:25).

Die Reddingsdaadbond was 'n verdere organisasie wat blanke Afrikaanssprekendes simpatiek gesind was. Hierdie liggaam het sedert die veertigerjare druk op die regering toegepas om eienaarskap oor besighede onder Afrikaners te bevorder. Daarbenewens is die "Asiatic Act" van 1939 daargestel om Indiërbesighede aan bande te lê en in die proses blanke sake te bevorder. Verder het die Vakleerlingskapwet van 1944 toetrede tot ambagte tot lede van blanke vakunies beperk (Sonn, 1993:6).

Dit is dus duidelik dat daar reeds voor 1948 verskeie wette in Suid-Afrika was wat teen nie-blankes in die werkplek gediskrimineer het. Die tydperk van industrialisasie en die gepaardgaande regeringsbeleid van blanke proteksionisme het verseker dat blankes in beheer van die ekonomie gebly het.

## HOOFSTUK 3

### WERKGEWERPERSPEKTIEWE

#### 3.1 INLEIDING

Ten einde die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge te kan bepaal, is dit belangrik om die perspektiewe van werkgewers oor regstellende aksie in ag te neem. Terwyl werkgewers aanvanklik huiwerig was om regstellende aksie te implementeer, blyk dit dat maatskappye deesdae 'n meer positiewe houding teenoor regstellende aksie openbaar. Hierdie houding word geopenbaar deur die beleidstandpunte van werkgewerorganisasies, aangesien laasgenoemde as mondstuk vir werkgewers optree. Daar is verskeie redes waarom werkgewers regstellende aksie-programme instel. Dié redes hou vir hulle voordele in. Dit sluit morele, sosio-politieke en demografiese redes in.

Nieteenstaande die sterk standpunt wat werkgewers ten gunste van regstellende aksie inneem, ondervind hulle heelwat probleme om dit te implementeer. Probleme wat algemeen ondervind word, is byvoorbeeld weerstand deur blanke werknemers teen regstellende aksie en skynaanstellings. Indien werkgewers nie hierdie probleme kan hanteer nie, sal regstellende aksie-programme nie suksesvol geïmplementeer kan word nie. Daarom het sommige werkgewers riglyne vir regstellende aksie-programme geïdentifiseer wat byvoorbeeld wentel rondom opleiding en vakunie betrokkenheid.

Twee maatskappye wat goeie vordering met hul regstellende aksie-programme maak, is Telkom en Pick 'n Pay. Beide hierdie maatskappye fokus op opleidings- en ontwikkelingsprogramme om benadeelde groepe op te hef.

#### 3.2 AANVANKLIKE WEERSTAND TEEN REGSTELLENDEN AKSIE

Gedurende die tagtigerjare het die meeste Suid-Afrikaanse maatskappye regstellende aksie-programme vermy en eerder op *gelyke geleentede* gefokus.

### Apartheid en werkreservering

In 1948 het die Nasionale Party, wat hoofsaaklik blanke Afrikaanssprekendes verteenwoordig het, aan bewind gekom. Verdere wetgewing met rassistiese bedoelings het gevolg om veral swart ontwikkeling in die werkplek aan bande te lê.

In 1948 is die Botha-kommissie aangestel om ondersoek oor arbeidswetgewing te doen. Dié kommissie het aanbeveel dat swart vakunies nie toegelaat moet word om te registreer nie, aangesien dit blanke oorheersing in die werksituasie sou beëindig (Bendix, 1992:34). Die Nywerheidsversoeningswet van 1956 wat veelrassige vakunies verbied het, het gevolg. Werkreservering waarvolgens spesifieke beroepe vir sekere rassegroepe gereserveer is het weer in die wet verskyn (Jubber, 1979:128). 'n Ander voorbeeld van 'n werkreserveringswet was die "Native Building Workers Act" van 1951 wat verhoed het dat swartes geskoolde posisies in die boubedryf in blanke stedelike gebiede kon bekom (Sonn, 1993:6).

Sonn (1993:7) verduidelik ook die effek wat Afrikanerbevoordeling op die indiensnemingsgetalle van die staatsdiens gehad het. In 1952 was 80 % van alle werknemers in die Suid-Afrikaanse Spoorweë en 68 % van werknemers in die poskantoor Afrikaners. Die regering het deur middel van die Broederbond se beleid van Afrikanerbevoordeling verseker dat hierdie groep in sleutelposisies in die staatsdiens aangestel is. Die aantal Afrikaners in die staatsdiens het vanaf 1948 tot 1968 verdubbel. Teen 1978 was 90 % van die topposte in die openbare sektor deur Afrikaners gevul.

Wat Engelssprekende blankes betref, sê Innes (1993:13) dat hierdie groep "informal affirmative action strategies" gebruik het om Engelssprekendes in die private sektor te bevorder. Hy beweer dat sukses in die Engelse sakewêreld daarvan afhang of 'n persoon by die "regte" skool, "regte" universiteit gestudeer het, of in die "regte" woonbuurt bly. Dit is een van die redes waarom blanke Engelssprekendes die beste posisies in die private sektor beklee.

Sedert 1948 was daar dus verskeie voorbeelde van formele diskriminasie (wetgewing) en informele diskriminasie (byvoorbeeld die bevoordeling van Engelssprekendes in die privaatsektor) wat blanke oorheersing in die arbeidsmark verder verstewig het.

### Nie-diskriminerende arbeidskodes

Sedert die sewentigerjare was swart werkers nie meer bereid om hul minderwaardige status in die werkplek te aanvaar nie. Toenemende frustrasie en ontevredenheid oor diskriminasie in die werksfeer het gelei tot die 1973-stakings waardeur swart werkers hul kollektiewe mag ten volle ten toon gestel het (Bendix, 1992:338).

Na die 1973-stakings het die Europese Gemeenskap die EEG-kode, waaraan multinasionale maatskappye in Suid-Afrika moes voldoen, daargestel (Jubber, 1979:131). Ander kodes wat gevolg het, was die Sullivan-kode en die "British Code of Employment Practice". Die doel van hierdie arbeidskodes was om swart vooruitgang in die werksituasie te bevorder deur gelyke geleenthede in die werksituasie te waarborg, aparte fasiliteite te integreer, swart lewenstandaard te verhoog en deelname aan die kollektiewe bedingingsproses te verseker (Bendix, 1992:341).

Die bekendste van hierdie kodes was die Sullivan-kode (1979). Hierdie beginsels is deur die Amerikaanse menseregte aktivis, eerwaarde Sullivan, opgestel en was van toepassing op multinasionale maatskappye in Suid-Afrika (Jubber, 1979:132). Morgan (1982:176) beklemtoon die rol wat die Sullivan-beginsels moes speel om groter gelykheid in die werksituasie te bevorder:

- \* Integrering van alle rasse wat werksfasiliteite betref;
- \* gelyke en regverdigde geleenthede in die werksituasie;
- \* gelyke betaling vir alle werknemers wat dieselfde werk verrig;
- \* opleidings- en ontwikkelingsprogramme wat daarop fokus om swartes, kleurlinge en Asiërs voor te berei om in groter getalle in

klerklike, tegniese, administratiewe en toesighoudende posisies aangestel te word;

- \* toename in aantal swartes in bestuursposte; en
- \* gehalte van werknemers se lewens buite die werksomgewing te verbeter deur aangeleenthede soos behuising, vervoer, opvoeding en gesondheid aan te spreek.

Alhoewel die proses van swart ontwikkeling in die werkplek deur hierdie arbeidskodes begin is, het dit nie 'n noemenswaardige invloed op gelyke indiensnemingspraktyke gehad nie (Madi, 1993:5). Fasiliteite het meer geïntegreerd geraak, maar min swartes is in hoër posisies aangestel. Boonop het die onvoldoende opvoedkundige stelsel vir swartes, tesame met die afwesigheid van politieke demokrasie veroorsaak dat sosio-ekonomiese ontwikkeling van agtergeblewe gemeenskappe nie eintlik tot die mate wat verwag is, plaasgevind nie.

#### Gelyke Geleentheidsprogramme (1980s)

Die tagtigerjare is gekenmerk deur die implementering van 'n meer regverdige arbeidsbedeling in Suid-Afrika. Dit het gevolg op die aanbevelings van die Wiehahn-kommissie wat deur die regering goedgekeur is. Finnemore & Van der Merwe (1989:21) lig van die belangrikste aanbevelings wat aanvaar is, uit:

- \* Vrye assosiasie is aan alle werknemers ongeag ras, geslag en kultuur toegestaan.
- \* Vakunies kon ongeag hul rassesamestelling registreer.
- \* Werkreservering en diskriminasie in die werkplek moes beëindig word.

Veranderinge wat na die Wiehahn-kommissie gevolg het, was verrekend van aard. Die Nywerheidsversoeningwet (1979) het byvoorbeeld voorsiening gemaak dat die term "werknemer" geherdefinieer is om alle persone,

insluitende swart werkers in te sluit (Bendix, 1992:343). Swart vakunies kon dus registreer en het sterk in getalle toegeneem. Hulle het 'n belangrike rol gespeel om druk op werkgewers uit te oefen om diskriminasie in die werkplek te beëindig.

Op ondernemingsvlak (in die werkplek) het sommige organisasies in die tagtigerjare begin om sogenaamde "swart vooruitgangsprogramme" te implementeer. Die doel van hierdie programme was om gelyke geleenthede aan swart werkers in die werksituasie te verskaf en sodoende die aantal swartes in hoër posisies in organisasies te vermeerder.

Volgens Madi (1993:5) was die resultate van hierdie programme baie onbevredigend. Geen noemenswaardige aantal swartes is in hoër posisies aangestel nie.

### **Regstellende aksie-programme (1990s)**

Die ontbanning van verskeie politieke organisasies en die vrylating van politieke gevangenis in Februarie 1990 het die proses van demokratisering in Suid-Afrika aan die gang gesit. Baie organisasies het besef dat 'n swart meerderheidsregering een of ander tyd in Suid-Afrika tot stand sal kom en dat blanke "baasskap" ook in die werksituasie beëindig sal moet word (Madi, 1993:5). Daarom het verskeie organisasies begin om regstellende aksie-programme te implementeer.

Dit is egter belangrik om duidelikheid oor die betekenis van regstellende aksie te kry, aangesien verskillende betekenisse oor die begrip verskillende vertolkings in die praktyk tot gevolg kan hê. Innes *et al.* (1993:4) definieer regstellende aksie as "a set of procedures aimed at proactively addressing the disadvantages experienced by sections of the community in the past". Die groepe waarna in hierdie definisie binne die Suid-Afrikaanse konteks verwys word, kan hoofsaaklik as swartes, kleurlinge, Asiërs, vroue en gestremdes beskou word.

Human (1993:81) definieer regstellende aksie "devising methods of working, policies and procedures to overcome the many subtle and not so subtle barriers to equal opportunity confronted by both women and blacks". Wingrove (1993:7) verwys ook na die ongelykhede wat deur regstellende aksie oorkom moet word. Sy lê veral klem op die belangrikheid om die verteenwoordiging van "marginalized groups" in organisasies te verhoog sodat die organisasies se werkersamestelling dié van die bevolking weerspieël.

Sachs (1992:207) wys daarop dat regstellende aksie nodig is om die "enormous divisions in life-chances created by apartheid" te oorkom. Khoza (1993:77) beskou regstellende aksie as positiewe diskriminasie om ongelykhede wat deur onderdrukking veroorsaak is, reg te stel.

Hierdie definisies en beskrywings van regstellende aksie beteken dat organisasies 'n beleid daarstel waarvolgens daar op meer opleidingsgeleenthede en aanstellings van benadeelde groepe gefokus word. Die doel van regstellende aksie is dus om ongelykhede in die werksituasie te beëindig sodat die personeelsamestelling die bevolkingsamestelling op alle vlakke weerspieël.

#### 2.4 SAMEVATTING

Verskillende regstellende aksie-stelsels is in verskillende wêrelddele geïmplementeer. Dit gee 'n aanduiding van verskillende maniere waarop regstellende aksie internasionaal vertolk word. Dit voorsien ook duidelike slaggate in die ontwerp van regstellende aksie-programme vir Suid-Afrika wat vermy behoort te word. Suid-Afrika is dus in die unieke posisie dat lesse van ander lande geleer kan word ten einde 'n beter regstellende aksie-stelsel te implementeer.

Die situasie in Westerse lande soos die Verenigde State van Amerika, Kanada, Verenigde Koninkryk en Australië verskil van dié in Suid-Afrika ten opsigte van

bevolkingsamestelling. In hierdie lande fokus regstellende aksie-stelsels op die integrering van swartes as 'n minderheidsgroep in organisasies. In Suid-Afrika is swartes egter die meerderheidsgroep wat boonop oor politieke mag beskik. Daar behoort dus 'n sterker aanspraak op regstellende aksie in Suid-Afrika te wees.

Die bestudering van regstellende aksie-programme in Westerse lande het aan die lig gebring dat vroue en gestremdes ook by regstellende aksie-programme ingesluit word. Veral in Kanada en Australië het hierdie groepe se verteenwoordiging in organisasies aansienlik verbeter sedert regstellende aksie-programme van stapel gestuur is.

Lande in Asië wat regstellende aksie-wetgewing daargestel het, is Maleisië, Indië en Sri Lanka. Hierdie lande het van kwotastelsels gebruik gemaak om die posisie van meerderheidsgroepe wat deur minderheidsgroepe gedomineer is, te verbeter. Eersgenoemde groepe het vooruitgang in die private en openbare sektore van hierdie lande gemaak, alhoewel meriete soms in die slag gebly het. Omdat die kwotastelsel baie rigied geïmplementeer is, het die bevoorregte groepe gevoel dat daar teen hulle gediskrimineer word. Dit het tot konflik aanleiding gegee. Die Asiër land waar regstellende aksie die suksesvolste was, is Maleisië. 'n Groot Maleisiese middelklas is geskep en 'n gesonde ekonomiese groeikoers is gehandhaaf.

Twee Afrika-lande wat van regstellende aksie-programme gebruik maak, is Zimbabwe en Namibië. In veral Namibië se geval is die grootte van die staatsdiens aansienlik uitgebrei omdat meer swartes aangestel is, terwyl blankes hul werk behou het. In Zimbabwe het die staatsdiens egter oor 'n tydperk van 10 jaar feitlik heeltemal "verswart". Meriete is nie in ag geneem nie en produktiwiteit is benadeel. Nietemin is regstellende aksie baie meer effektief in die Zimbabwiese private sektor geïmplementeer omdat meriete en opleiding as beginsels nagevolg is. Swart vroue het egter nie noemenswaardige vordering gemaak nie. Die regstellende aksie-wetgewing in Namibië maak daarvoor voorsiening dat vakunies oor regstellende aksie-programme geraadpleeg moet word.

Die bespreking van internasionale regstellende aksie-stelsels het aan die lig gebring dat vrywillige regstellende aksie-programme soos in die Verenigde Koninkryk toegelaat is, nie die lot van agtergeblewe groepe verbeter nie. Dit blyk dus dat

regstellende aksie-wetgewing wel nodig is. Indien hierdie wetgewing nie realisties is nie en op rigiede kwotastelsels gebaseer is, lei dit tot die miskenning van meriete en die aanblaas van konflik tussen groepe wat geaffekteer word.

Wat die historiese perspektief van diskriminasie oor die algemeen en spesifiek in die werkplek in Suid-Afrika betref, is dit duidelik dat daar verskeie foute in die verlede gemaak is wat 'n nadelige invloed op arbeidsverhoudinge gehad het. Hoewel diskriminerende wette wat in die werkplek voorgekom het geskrap is, kom ongelykhede steeds voor. Ongelykhede lei tot konflik in die werksituasie. Arbeidsverhoudinge is veral geskaad weens verskeie geskille wat weens diskriminerende praktyke ontstaan het en op stakings uitgeloop het. Gelyke geleentheidsprogramme het egter nie 'n toename in die aantal agtergeblewe groepe in organisasies veroorsaak nie. Daarom het organisasies sedert 1990 begin om regstellende aksie-programme in Suid-Afrika te implementeer ten einde met ongelykhede weg te doen.

## HOOFSTUK 3

### WERKGEWERPERSPEKTIEWE

#### 3.1 INLEIDING

Ten einde die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge te kan bepaal, is dit belangrik om die perspektiewe van werkgewers oor regstellende aksie in ag te neem. Terwyl werkgewers aanvanklik huiwerig was om regstellende aksie te implementeer, blyk dit dat maatskappye deesdae 'n meer positiewe houding teenoor regstellende aksie openbaar. Hierdie houding word geopenbaar deur die beleidstandpunte van werkgewerorganisasies, aangesien laasgenoemde as mondstuk vir werkgewers optree. Daar is verskeie redes waarom werkgewers regstellende aksie-programme instel. Dié redes hou vir hulle voordele in. Dit sluit morele, sosio-politieke en demografiese redes in.

Nieteenstaande die sterk standpunt wat werkgewers ten gunste van regstellende aksie inneem, ondervind hulle heelwat probleme om dit te implementeer. Probleme wat algemeen ondervind word, is byvoorbeeld weerstand deur blanke werknemers teen regstellende aksie en skynaanstellings. Indien werkgewers nie hierdie probleme kan hanteer nie, sal regstellende aksie-programme nie suksesvol geïmplementeer kan word nie. Daarom het sommige werkgewers riglyne vir regstellende aksie-programme geïdentifiseer wat byvoorbeeld wentel rondom opleiding en vakunie betrokkeheid.

Twee maatskappye wat goeie vordering met hul regstellende aksie-programme maak, is Telkom en Pick 'n Pay. Beide hierdie maatskappye fokus op opleidings- en ontwikkelingsprogramme om benadeelde groepe op te hef.

#### 3.2 AANVANKLIKE WEERSTAND TEEN REGSTELLENDEN AKSIE

Gedurende die tagtigerjare het die meeste Suid-Afrikaanse maatskappye regstellende aksie-programme vermy en eerder op *gelyke geleenthede* gefokus.

Rossouw (1994:76) dui die redes aan waarom maatskappye aanvanklik teen regstellende aksie-programme gekant was.

### 3.2.1 Ontevredenheid deur blankes

Indien blankes agterkom dat hulle nie meer 'n gelyke kans vir aanstellings en bevorderings het nie, kan dit veroorsaak dat hulle 'n weersin teen swartes ontwikkel. Nie alleen kan dit blankes se moreel benadeel nie, maar kan dit tot konflik in die werkplek lei.

### 3.2.2 Stigmatisering van regstellende aksie-kandidate

Persone wat deur regstellende aksie-programme bevorder is, kan probleme ondervind om die respek van kollegas en ondergeskiktes te verkry. Regstellende aksie-kandidate word dus gestigmatiseer omdat hulle gesien word as persone wat bevoordeel word op grond van hul ras en nie hul prestasie nie.

### 3.2.3 Sielkundige probleme

Sommige persone wat deur regstellende aksie bevoordeel is, sal ervaar dat hulle nie op grond van meriete bevorder is nie, maar wel weens hul velkleur. Hulle kan sielkundige probleme ervaar as hulle minderwaardig hieroor voel. Dit kan hul prestasie benadeel.

### 3.2.4 Verlaging van standaarde

Weens die opvoedkundige agtergrond van swartes, kan regstellende aksie veroorsaak dat persone aangestel word wat nie oor die nodige posvereistes beskik nie. Dit kan veroorsaak dat standaarde daal en produktiwiteit afneem.

## 3.3 REDES VIR REGSTELLENDENDE AKSIE-PROGRAMME

Ten spyte van die genoemde weerstand teen regstellende aksie-programme, het heelwat maatskappye sedertdien begin om hierdie programme te implementeer. Ten einde die bestuur van regstellende aksie-pogings uit 'n werkgeweroogpunt te beskou, is dit belangrik om die redes waarom maatskappye regstellende aksie-

strategieë van stapel stuur, te ontleed. 'n Aantal redes bestaan wat in die volgende kategorieë verdeel kan word.

### 3.3.1 Morele redes

Baie maatskappye wys op die belangrikheid van morele en etiese oorwegings as belangrike uitgangspunte by die daarstelling van regstellende aksie-programme.

Verskeie werkgewers spreek hulself vanuit 'n morele perspektief sterk uit ten gunste van regstellende aksie-programme. Wrighton (Premier Groep) beskou regstellende aksie as "a means of levelling the playing fields" sodat alle werknemers, insluitende agtergeblewe groepe gelyke geleenthede gebied kan word. Brink (Murray & Roberts) beklemtoon die rol wat regstellende aksie kan speel om die gemeenskap te normaliseer. Hy sê verder: "We owe it to previously disadvantaged people to help them develop to their full potential". (Financial Mail, 17 September 1993). Fuhr (1992:30) ondersteun hierdie sienings wanneer hy sê dat organisasies 'n morele en sosiale verantwoordelikheid het om regstellende aksie te implementeer. Omdat organisasies in die verlede die regering se beleid van werkreservering nagevolg het, is swartes van bestuursposisies uitgesluit. Daarom is dit uit 'n morele oogpunt korrek om regstellende aksie te implementeer sodat agtergeblewenes met verloop van tyd ook bestuursposisies kan bekom.

Die vraag ontstaan of dit nie eerder moreel korrek sal wees om gelyke geleenthede aan alle groepe te bied nie. Diskriminerende arbeidswetgewing is immers afgeskaf. Sachs (1993:120) verskil van hierdie siening wanneer hy sê: "While formal discrimination is being phased out, practical discrimination remains largely intact". Alhoewel diskriminerende wetgewing afgeskaf is, bly ongelykhede in die personeelsamestelling van organisasies steeds onveranderd. Blankes beklee steeds die beste posisies terwyl die meeste swartes steeds van bestuursposisies uitgesluit is. Die voordele wat blankes geniet, byvoorbeeld 'n hoër standaard van opvoeding, veroorsaak dat hulle steeds bo swartes bevoordeel word (Hofmeyr, 1993:42; Wingrove, 1993:141).

Adams (1993:163) wys voorts op die nadele van *gelyke geleenthede-programme* wanneer by die volgende stelling maak: "They do not address impediments such as

sub-standard education and nor do they deal with historical aspects of past inequalities". Die onvoldoende swart opvoedingstelsel maak dit dus vir swartes moeilik om op gelyke vlak met blankes om poste mee te ding. Mackay (SA Brouerye) sluit hierby aan wanneer hy die volgende stelling maak: "It would be folly to believe that we could ensure real equal opportunity without using effective affirmative action processes, to overcome the disadvantages that the majority of South Africans has suffered" (Financial Mail, 17 September 1993).

In 'n samelewing waar daar gelykheid tussen groepe is, is die ideaal dat ras en geslag nie kriteria tydens aanstellings moet wees nie. In 'n ongelyke samelewing soos Suid-Afrika - waar slegs enkele swartes en vroue hulself in besluitnemingsposisies bevind - blyk dit dat werkgewers nie ras en geslag kan ignoreer wanneer werwings- en keuringsbesluite geneem moet word nie. Human (1992:15) stem saam en sê: "It is racist and sexist to avoid issues of race and gender, as we thereby continue to institutionalise subtle practices that have denied blacks and white women access to development". Indien 'n stelsel van *gelyke geleenthede* steeds geld, sal blanke mans steeds in beheer van organisasie bly en ander groepe dus kan insluit. Daarom is Wingrove (1993:34) en Human (1993:5) van mening dat regstellende aksie-programme op die korttermyn nodig is sodat ware gelyke geleenthede die eindresultaat van regstellende aksie sal wees.

In die lig van die voorafgaande is dit dus duidelik dat *gelyke geleenthede-programme* nie voldoende is om ware gelyke geleenthede te bewerkstellig nie. Ten einde aan morele oorwegings te voldoen, stel maatskappye regstellende aksie-programme daar. Sodoende kan ongelykhede wat deur diskriminerende praktyke veroorsaak is, reggestel word. Maatskappye beskou dit dus as hul sosiale verantwoordelikheid om 'n meer verteenwoordigende personeelsamestelling deur middel van regstellende aksie te skep.

### 3.3.2 **Sosio-politieke en konstitusionele veranderinge**

Om op die langtermyn voort te bestaan, is dit noodsaaklik dat organisasies die sosio-politieke omgewing moet verken en daarby moet aanpas om steeds mededingend in die mark te funksioneer.

Swanepoel (1991:45) wys daarop dat dit noodsaaklik is dat "die potensiële invloed van 'n wye verskeidenheid groot aantal faktore afkomstig van die makro-eksterne omgewing waarbinne ondernemings funksioneer, in ag geneem word wanneer daar gewerk word aan die vestiging van gesonde arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband". Organisasies kan byvoorbeeld dus nie ontwikkelinge op die politieke terrein ignoreer nie.

Aangesien regstellende aksie poog om historiese wanbalanse in die arbeidsmark (wat in Suid-Afrika deur apartheid veroorsaak is) reg te stel, beskou Strachan (1993:141) regstellende aksie as "a tool for democratization". Makwanazi (1993:25) ondersteun dié gedagte en sê dat regstellende aksie gebaseer is op die "democratization and normalization of the economy". Dit gee die "oppressed, exploited, and excluded majority" 'n kans om 'n meer betekenisvolle bydrae tot die ekonomie te lewer. Deur meer betekenisvolle poste te bekom, sal swartes nie net hul inkomste verhoog nie, maar ook 'n groter bydrae tot die ekonomie lewer. In die verlede was dit nie die geval nie en daarom beskou Sachs (1993:107) regstellende aksie as "levelling the playing field". Regstellende aksie sal swartes in staat stel om op gelyke voet met blankes om sosio-ekonomiese voordele mee te ding.

Regstellende aksie kan ook 'n rol speel om sosiale stabiliteit en die handhawing van 'n demokratiese bestel in Suid-Afrika te bewerkstellig (Sacob, 1993). Mngonezulu (The Black Leader, Junie 1993) gaan verder en waarsku dat indien daar nie daadwerklike regstellende aksie in Suid-Afrika plaasvind nie, verdere konflik en destabilisasie kan volg. Dit sal nie net 'n bedreiging vir die politieke demokrasie inhou nie, maar ook 'n ongunstige klimaat skep waarin sake-ondernemings nie suksesvol sake kan doen nie. Esterhuyse (Finansies & Tegniek, 1 Mei 1992) stem met hierdie sienswyse saam wanneer hy voorspel dat geen politieke skikking sonder regstellende aksie sal slaag nie.

Verder maak Innes (1993:5) die stelling dat geen regering, veral 'n swart meerderheidsregering, dit sal kan bekostig om blanke oorheersing wat bestuursposisies in organisasies betref, te laat voortduur nie: "Such a government might win the first election, but it would never win the second". Daar kan dus verwag word dat die nuwe regering ten minste gedeeltelik aan die verwagtinge van die swart meerderheidsgroep sal probeer voldoen, deur regstellende aksie-

wetgewing daar te stel. Die regering beskik oor die mag om wetgewing wat arbeidsaangeleenthede raak, daar te stel. Dit is dus moontlik dat regstellende aksie-wetgewing gepromulgeer kan word. Verskeie skrywers verwag dan ook dat regstellende aksie-wetgewing deur die regering ingestel gaan word (Thomas, 1993:10; Human, 1993:6). Maatskappye wat nou reeds regstellende aksie-beleide en -programme navolg en goeie vordering maak, sal in 'n beter posisie wees om by toekomstige wetgewing oor regstellende aksie aan te pas (Hofmeyr & Templer, 1991:4; Krafchik, 1992:8).

Nog 'n politieke argument ten gunste van regstellende aksie, is die bedreiging wat die moontlike nasionalisering van groot maatskappye soos banke en myne vir die ekonomie inhou. Alhoewel die ANC van die beleid van nasionalisering wegbeweeg het, beweer Chonco (1993) dat heelwat swartes steeds glo dat nasionalisering nodig is om rykdom te herverdeel. Die ongelykhede ten opsigte van rykdom is in 'n groot mate rasgebonde. Blankes word as die "rykes" en swartes as die "armes" beskou. Hierdie ongelyke verdeling van rykdom veroorsaak dat die vryemarkstelsel as "racial capitalism" beskou word (Jowell, 1991:10). Daar kan verwag word dat die swart meerderheidsgroep druk op die regering sal toepas om nasionalisering te implementeer as hierdie ongelyke verdeling van rykdom nie aangespreek word nie.

Dit is belangrik om die argument ten gunste van nasionalisering te verstaan. Bezuidenhout (1993:21) sê die beweegrede agter aansprake op nasionalisering is om meer geleenthede vir swart seggenskap in die ekonomie te skep. Dit word gedoen deur middel van deelname aan besluitneming en eienaarskap oor die ekonomie. Klitgaard (The Star, 7 September 1993) noem dat die sakewêreld 'n keuse tussen regstellende aksie en nasionalisering moet maak, wanneer hy beweer dat die "political alternative to affirmative action in the private sector may come to be nationalisation".

Vir die vryemarkstelsel se oorlewing behoort hierdie stelsel te bewys dat dit werklik 'n bydrae tot die herverdeling van geleenthede en rykdom kan lewer. Regstellende aksie kan 'n antwoord op hierdie probleem wees. Indien meer swartes in organisasies aangestel word; hulle hoër posisies as tans beklee en ongelykhede in die proses reggestel word, kan die per capita inkomste van swart werknemers

toeneem. Rykdom sal dan meer eweredig tussen persone van verskillende rasse-groepe verdeel word.

Verder is dit ook belangrik dat die doen en late van organisasies legitiem moet wees. Volgens Smith (Sanlam) beteken legitimiteit, of te wel, morele aanneemlikheid, dat 'n onderneming in die gemeenskap aanvaar word. Dit kom neer op egtheid, met ander woorde, 'n onderneming moet bewys hy is wat hy voorgee om te wees. Hy sê verder dat maatskappye aan die beginsel van legitimiteit sal voldoen as regstellende stappe gedoen is sodat ondernemings se personeel-samestelling die samestelling van die bevolking weerspieël (Die Burger, 16 November 1993).

Die belangrike kwessie van legitimiteit laat die vraag ontstaan wat die gevolge sal wees as maatskappye nie aan hierdie vereiste voldoen nie. Ironside (Hofmeyr, 1993:37) waarsku dat maatskappye wat nie meer geïntegreerd ten opsigte van hul rassesamestelling word nie, hulself aan aksies soos verbruikersboikotte blootstel, aangesien hulle as "illegitimate" beskou sal word. Dit is dus duidelik dat maatskappye wat nie regstellende aksie ernstig aanpak nie, as deel van die "ou" Suid-Afrika beskou sal word. Eweneens sal ondernemings wat daadwerklike regstellende aksie toepas (wat meer verteenwoordigend van die rasseverspreiding in die bevolking is) as legitiem in die "nuwe" Suid-Afrika beskou word.

Wigley (Fedics) sê maatskappye wie se senior bestuurders binne die volgende vyf jaar nie ten minste 25 % swart is nie, 'n probleem sal hê om gehalte swart werknemers te lok (The Black Leader, Junie 1993). Swart werkers sal sulke maatskappye verlaat en eerder by meer progressiewe maatskappye ten opsigte van rasse-integrasie gaan werk. Indien legitimiteit ten opsigte van die rasseverspreiding in 'n organisasie ontbreek, behoort dit dus nadelige gevolge vir daardie organisasie te hê.

### 3.3.3 Vaardigheidstekorte

Nog 'n rede waarom maatskappye regstellende aksie daarstel, is om in toekomstige vaardigheidstekorte te voorsien. Die gemiddelde bestuurder in Suid-Afrika het 42 ondergeskiktes (Instituut van Toekomstnavorsing: Universiteit van Stellenbosch).

Daarteenoor is die internasionale norm vir geïndustrialiseerde lande 1:12. Madi (1993:xix) sê hierdie verhouding kan teen die jaar 2000 op 1:75 te staan kom. Volgens hom kan dit verhoed word deur middel van regstellende aksie-programme sodat swart werknemers ontwikkel word bestuursposisies te vul.

Volgens Wingrove (1993:15) is daar nie genoeg blankes in Suid-Afrika om aan toekomstige hoëvlak menslike hulpbronbehoefte te voldoen nie. Welsh (1988:168) sê voorts dat ten einde aan die vaardigheidstekorte te voldoen, 62 % bestuurs- en professionele poste en 85 % kantoorposte, binne tien jaar deur swart persone gevul moet word. Regstellende aksie-programme kan dus 'n rol speel om vaardigheidstekorte aan te spreek.

#### 3.3.4 Demografiese marktendense

Snel veranderende demografiese marktendense noodsaak maatskappye om regstellende aksie toe te pas. Madi (1993:xx) wys daarop dat swart koopkrag 50 % van die totale koopkrag in 1992 verteenwoordig het, en dat dit teen die jaar 2000 tot 80 % sal toeneem. Die grootste deel van baie ondernemings se mark bestaan uit swart verbruikers. Daarom besef maatskappye dat ten einde hierdie markte te verstaan en geloofwaardigheid te bekom, dit noodsaaklik is dat die organisasiestruktuur meer verteenwoordigend van die gemeenskap moet wees (Hofmeyr, 1993:37).

Organisasies stel nie net swartes aan om hul persoonsamestelling te verander nie. Hulle fokus ook op die bydrae wat hierdie persone tot effektiwiteit kan maak. Wigley (The Black Leader, Junie 1993) meen dat swart bestuurders beter kennis en insig van die swart mark en kultuur as blanke bestuurders het en daarom in 'n beter posisie is om met die swart mark te kommunikeer. Mokhobo (Eskom) wys op die voordele wat regstellende aksie vir maatskappye kan inhou met die stelling: "It makes a big difference to have a black manager who understands township dynamics" (Financial Mail, 17 September 1993).

In die lig van die veranderende marktendense en die voorbereiding wat maatskappye moet tref om by die swart verbruikersmark aan te pas, is Stern (1993:46) korrek wanneer hy die volgende uitspraak oor regstellende aksie maak: "... in the short

term, it makes good business sense and in the long term, it makes excellent business sense".

### 3.3.5 Produktiewe aanwending van menslike hulpbronne

Maatskappye implementeer regstellende aksie-programme as deel van menslike hulpbronontwikkeling ten einde produktiwiteit te verhoog. Madi (1993:81) is van mening dat dit onmoontlik is om produktiwiteit in organisasies te verhoog sonder dat "massive affirmative action" ten opsigte van die opleiding van die swart werksmag plaasvind.

Volgens Nkuhlu (1993:12) kan Suid-Afrika nie sy ekonomiese potensiaal sonder regstellende aksie verwesenlik nie. Wrighton (Financial Mail, 17 September 1993) is van mening dat 'n effektiewe regstellende aksie-program sal meebring dat 'n maatskappy sy potensiaal sal optimaliseer. In aansluiting hierby beskou Innes (1992:8) regstellende aksie as "an investment policy" wat daarop gemik is om 'n maatskappy se menslike hulpbronne te ontwikkel om 'n bydrae tot die winsgewendheid van die maatskappy te lewer.

Regstellende aksie-programme kan ook 'n bydrae lewer dat personeel se talente beter in organisasies benut word. Daarom sê Human (1993:8) dat regstellende aksie "broadens the pool of candidates for jobs" aangesien werkgewers nou geskikte werknemers uit die *hele* bevolking kan kies en nie net uit 'n klein persentasie blanke mans nie.

Om die belangrikheid van die optimale benutting van menslike hulpbronne in die Suid-Afrikaanse konteks te besef, is dit insiggewend om die onderbenutting van menslike hulpbronne veral ten opsigte van swartes in ag te neem. Madi (1993:51) voer aan dat swart werkers onder meer nie dieselfde erkenning en beloning vir hul werk ontvang nie en daarom geneig is om min "commitment" in terme van werksprestasie te toon. Montsi (1993:54) en Sonn (1993) beweer dat apartheid veroorsaak het dat swart werkers net in die teenwoordigheid van toesighouers werk en dus andersins nie produktief is nie. Daar is dus nie 'n uitdaging om hul beste te lewer nie.

Die groter gelykheid wat regstellende aksie in organisasies teweeg gaan bring, gaan volgens Human (1993:8) tot groter stabiliteit, motivering, produktiwiteit en "commitment" deur die werksmag lei.

### 3.3.6 Gesonde arbeidsverhoudinge

Sommige organisasies voel dat regstellende aksie 'n rol kan speel om arbeidsverhoudinge te verbeter. Retief (JCI-myngroep) dui in sy voorsittersverslag aan dat JCI se regstellende aksie-program nie net op die ontwikkeling van werkers se vaardighede gemik is nie, maar ook op die verbetering van arbeidsverhoudinge tussen alle werknemervlakke (Finansies & Tegniek, 1 Oktober 1993).

Arbeidsonrus word dikwels deur persepsies van ongelykhede in die werkplek veroorsaak. Venter (1994:1) wys daarop dat die regstellende aksie-proses in een onderneming deur 'n verlamme staking aan die gang gesit is. Die bestuur en vakunie se gevolglike samesprekinge het bestuur se "oë oopgemaak" vir die laervlakwerkers se frustrasie met die organisasie se beleid van "*gelyke geleentheid*". Gevolglik is 'n regstellende aksie-program van stapel gestuur wat konflik tussen die partye verminder het. Dit blyk dus dat 'n regstellende aksie-program 'n bydrae tot gesonde arbeidsverhoudinge kan lewer.

### 3.3.7 Internasionale arbeidstandaarde

In 1993 het die Suid-Afrikaanse Besigheidskamer (Sabek) verskeie ontmoetings met potensiële beleggers in Suid-Afrika gehad. Dit het aan die lig gebring dat buitelandse beleggers regstellende aksie-programme as 'n voorvereiste vir beleggingsoorwegings in Suid-Afrika beskou (SAUK, 29 November 1993). Human (1993) is ook van mening dat 'n daadwerklike betrokkenheid van Suid-Afrikaanse maatskappye in regstellende aksie-programme, beleggersvertroue in Suid-Afrika sal verhoog. Volgens Wingrove (1993:15) sal die internasionale gemeenskap daarop aandring om net sake te doen met organisasies wat deur middel van regstellende aksie poog om historiese ongeregtighede reg te stel.

Innes (1993:12) wys daarop dat die Internasionale Arbeidsorganisasie (IAO) tans besig is om die implementering van regstellende aksie te ondersoek. Die

daarstelling van gelykheid in die werkplek is een van die IAO se beleggingsbeginsels. Suid-Afrikaanse organisasies sal dus by internasionale arbeidstandaarde moet aanpas as hy internasionale beleggers wil lok.

### 3.4 MENINGS VAN WERKGEWERORGANISASIES EN BESTUURS- VERENIGINGS

Werkgewers is verantwoordelik vir die daarstelling en implementering van regstellende aksie-programme. Beleidsbesluite oor regstellende aksie word dikwels deur werkgewerorganisasies geneem. Daarom is dit belangrik om die menings van werkgewerorganisasies oor regstellende aksie te ondersoek. Verskeie bestuursverenigings, byvoorbeeld die Nasionale Produktiwiteitsinstituut en die Instituut van Personeelbestuur, lewer belangrike insette om raad oor regstellende aksie-programme aan werkgewers te voorsien. Daarom word hierdie organisasies se menings ook bespreek.

#### 3.4.1 Suid-Afrikaanse Besigheidskamer (Sabek)

Sabek is die grootste werkgewersorganisasie in die land. Hy het in 1993 'n *beleidsdokument* oor regstellende aksie opgestel. Hierin word regstellende aksie as "highly desirable" en "urgently required" beskou (Sacob, 1993). Sabek is dus ten gunste van pogings deur ondernemings om hul personeelsamestelling meer verteenwoordigend van die bevolkingsamestelling te maak. Hy is egter gekant teen enige vorm van personeelkwotas, waarvolgens 'n bepaalde persentasie poste deur agtergeblewenes gevul moet word. Dit sal veroorsaak dat maatskappye swart persone sal aanstel wat nie noodwendig aan die posvereistes voldoen nie ten einde die verlangde kwota te vul. Standaarde kan dus in die proses in die slag bly.

Sabek is ten gunste van voorkeurbehandeling aan benadeelde groepe, maar slegs tydens die keuringsproses. Nadat 'n persoon van die spesifieke teikengroep aangestel is, moet daar geen voorkeurbehandeling aan so 'n persoon gegee word nie. Meriete geld dus wanneer 'n persoon in aanmerking vir bevordering kom (Finansies & Tegniek, 15 Oktober 1993).

Verder is Sabek ook gekant teen wetgewing wat regstellende aksie afdwing. Volgens hom behoort daar eerder op "input-based-policies" as "output-based-policies" gefokus word. Eersgenoemde behels die ontwikkeling van oorbruggingsprogramme, opleidingsprogramme en mentorskapprogramme, terwyl laasgenoemde verwys na die daarstelling van numeriese doelwitte as riglyne om meer persone van minderbevoorregte groepe aan te stel (Sacob, 1993).

Thompson (1993:10) kritiseer Sabek se teenkanting teen regstellende aksiewetgewing en beskryf dit as "either naive or disingenuous in their avoidance of all supervisory mechanisms". Volgens hom het regstellende aksie-stelsels in ander lande bewys dat meer persone van benadeelde groepe slegs aangestel word wanneer wetgewing druk op werkgewers uitoefen om regstellende aksie te implementeer en te monitor.

Nog 'n kenmerk van die Sabek-beleid is dat hulle nie ten gunste van aktiewe vakuniebetrokkenheid by regstellende aksie-programme is nie. Dit blyk dus dat Sabek dit as werkgewers se prerogatief beskou om regstellende aksie te implementeer. Thompson (1993:10) is verbaas oor hierdie siening van Sabek. Hy is van mening dat dit nie nodig is dat werkgewerorganisasies vakunies as 'n bedreiging, wat regstellende aksie-programme betref, moet sien nie. Daar bestaan trouens merkwaardige ooreenstemming tussen Sabek se voorstelle en dié van georganiseerde vakuniegroepe (Sien hoofstuk 6). Dit behoort dus nie moeilik vir werkgewers en vakunies te wees om konsensus oor regstellende aksie-programme te bereik nie.

Ten spyte van genoemde argumente en teenargumente, wil dit voorkom asof Sabek oor die algemeen 'n positiewe houding teenoor regstellende aksie openbaar. Sterk klem word geplaas op die beëindiging van diskriminerende praktyke, op opleiding, op loopbaanbestuur en op ondersteuningstelsels soos mentorskap.

Sabek kan 'n belangrike rol speel deur sy lede van raad te voorsien met die implementering van regstellende aksie-programme. Hy kan byvoorbeeld 'n navorsingspan aanwys om navorsing oor regstellende aksie-programme te doen en riglyne aan lede te verskaf. Dit sal Sabek ook in 'n beter posisie plaas om riglyne oor die daarstelling van regstellende-wetgewing aan die regering te gee.

#### 3.4.2 Steel en Engineering Industries Federation of South Afrika (Seifsa)

Seifsa is die werkgewersorganisasie in die ingenieurs- en staalbedryf. Angus (Seifsa) beskou regstellende aksie as "a means of meeting the real ongoing business needs of organisations". Hy is van mening dat maatskappye se regstellende aksie-programme die volgende tekortkominge toon (Innes, 1993:12):

- \* Te veel klem word gelê om swart persone in bestuursposisies te plaas, sonder dat vaardigheidsvlakke regdeur die organisasie opgegradeer word.
- \* Maatskappye raadpleeg nie werknemers oor regstellende aksie-programme nie, gevolglik veroorsaak dit ontevredenheid by werknemers.

In 1992 het Seifsa 'n arbeidsverhoudingekonsultasiemaatskappy, Innes Labour Bief, versoek om 'n opname oor arbeidsverhoudinge-aangeleenthede in die staal- en ingenieursbedrywe te doen. Van die 500 maatskappye wat aan die opname deelgeneem het, het 39 % oor regstellende aksie-programme beskik. Een van die belangrikste aanbevelings van die verslag was dat maatskappye meer daadwerklike regstellende aksie-stappe moet neem aangesien die opname 'n duidelike leemte uitgewys het (SA Labour Bulletin, Mei/Junie 1993).

### 3.4.3 National African Federated Chamber of Commerce (Nafcoc).

Nafcoc is die grootste swart werkgewersorganisasie in Suid-Afrika. In 1990 het Nafcoc die sogenaamde 3-4-5-6 regstellende aksie-formule daargestel. Mkhwanazi (1993:26) sê hierdie formule beveel aan dat maatskappye wat op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is, teen die jaar 2000 aan die volgende vereistes moet voldoen:

- \* Ten minste 30 % van hul raadslede moet swart wees;
- \* ten minste 40 % van hul totale aandeelhouding moet deur die swart gemeenskap beheer word;
- \* ten minste 50 % van die waarde van al hul eksterne aankope moet swart beheerde voorsieners en kontrakteurs gedoen word; en
- \* ten minste 60 % van alle bestuurders moet swart wees.

Madi (1993:111) beskryf die Nafcoc-beleid as 'n "wish list", aangesien die doelwitte nie in so 'n kort tydperk bereik kan word nie. In teenstelling hiermee, is Nkuhlu (1993:16) van mening dat maatskappye nie hierdie aanbevelings as "irresponsible" moet beskou nie. Hy sê dat maatskappye dit eerder as 'n uitdaging moet sien om hul eie regstellende aksie-doelwitte te stel. Maatskappye kan byvoorbeeld doelwitte stel oor die aantal swartes en vrouens wat hulle teen die jaar 2000 in bestuursposisies wil hê. Sodoende sal doelgerigte regstellende aksie-programme ontwikkel kan word. Dit sal egter slegs suksesvol wees as die nodige loopbaanbestuur en opleidingsprogramme gebruik word om regstellende aksie-kandidate te ontwikkel.

### 3.4.4 Black Mangement Forum (BMF)

Die BMF is 'n onafhanklike beroepsorganisasie wat hom vir swart ontwikkeling in maatskappye beywer. Die forum het individue (meer as 2000) en maatskappye as lede. Meer as 50 van Suid-Afrika se grootste maatskappye is korporatiewe lede, waaronder BP, Caltex, Engen, Shell, Nedbank, Sanlam, Pepkor en Gencor (Enterprise, Oktober 1992).

Individuele lede het toegang tot die BMF se opleidingsprogramme en inligting in verband met loopbaangeleenthede. Korporatiewe lede kry toegang tot potensiële swart bestuurders en kan ook van die BMF se opleidingsprogramme en konsultasiedienste gebruik maak.

Alhoewel die BMF sterk voorstanders van regstellende aksie is, glo hulle aan 'n "sagte" benadering tot regstellende aksie. Dit behels nie dat kwotas aan maatskappye opgedwing word nie, maar eerder dat maatskappye hul eie regstellende aksie-doelwitte met 'n gelyke geleentheidskommissie onderhandel. Hierdie kommissie moet deur die regering aangewys word. Louw (1993:109) wys daarop dat die BMF bereid is om met maatskappye in die private sektor saam te werk om doelwitte vir regstellende aksie-programme binne maatskappe te stel en te monitor. Indien die doelwitte nie bereik word nie, beveel die BMF aan dat die gelyke geleentheidskommissie 'n kwotastelsel op so 'n maatskappy moet afdwing. Die BMF beveel aan dat swartes teen die jaar 2000 50 % van direkteursposte, 30 % van senior bestuursposte, 80 % van kwekelingsposte en meer as die helfte van middelbestuurs- en toesighouersposte moet beklee (Sunday Times, 14 November 1993).

Verskeie uitsprake deur persone wat sleutelposisies in die BMF beklee, werp verdere lig op hul perspektief oor regstellende aksie. Volgens Ndlovu (BMF) moet die aanstelling van swartmense in die besture van maatskappye baie vinniger as tans plaasvind (Beeld, 7 Oktober 1993). Hy sê ook dat die BMF nie ten gunste van "omgekeerde diskriminasie" (diskriminasie teen blankes) is nie, maar dat ongeveer 80 % van alle nuwe posisies deur swartes gevul moet word (SAUK, 17 Oktober 1993). Dit blyk dus dat die BMF van mening is dat daar minder loopbaangeleenthede vir blankes as in die verlede moet wees, maar dat blankes nie heeltemal van alle poste uitgesluit moet word nie.

Wat die huidige stand van regstellende aksie-programme betref, is die BMF nie tevrede met die vordering wat gemaak word nie. Chonco (BMF) berig soos volg oor die werklike toepassing van regstellende aksie-programme in maatskappye: "The talk is great but the application is poor. There has been a lot of talk about change but little to build on" (Weekend Argus, 28/29 Augustus 1993).

Dit is dus duidelik dat die BMF 'n sterk voorstander van regstellende aksie is, nie glo dat meriete agterweë gelaat moet word nie en dat opleiding en ontwikkeling primêre strategieë moet wees.

#### 3.4.5 National Affirmative Action Alliance (NAAA)

Die NAAA is 'n sambreelliggaam vir 'n wye verskeidenheid belangegroepes wat hulle vir regstellende aksie beywer. Die bekendste organisasies wat verteenwoordig word is die BMF, ANC, PAC, Nafcoc, Cosatu, Nactu en die Instituut van Personeelbestuur.

Die missie van die NAAA is om die effektiewe implementering van regstellende aksie-programme te fasiliteer en te monitor. Die beëindiging van ongelykhede op grond van ras en geslag geniet by hom hoë prioriteit. Die NAAA is van mening dat maatskappye tans te veel "lip-service" oor regstellende aksie toepas, en dus meer daadwerklike regstellende aksie-stappe moet onderneem (Mbabane, 1993). Hy beoog ook om druk op die regering te plaas om regstellende aksie-wetgewing daar te stel (NAAA, 1993).

Die NAAA het verskeie taakgroepe op die been gebring wat verskillende aspekte van regstellende aksie-programme ondersoek. Die taakgroepe konsentreer op die rol van vroue in organisasies, probleme wat met regstellende aksie ondervind word, faktore wat die sukses van regstellende aksie kan verhoog, asook moontlike voorstelle vir wetgewing ten opsigte van regstellende aksie.

#### 3.4.6 Instituut van Personeelbestuur (IPB)

Die IPB is 'n professionele instituut waaraan menslike hulpbronspesialiste behoort. Magwaza (IPB) beskou regstellende aksie as die belangrikste prioriteit vir die IPB. Hy stel die instituut se posisie oor regstellende aksie as "committed to seeing the affirmative action process beginning in every organisation where it is represented (IPM Inside Out, Desember 1993).

Die IPM het 'n regstellende aksie-afdeling tot stand gebring. Die doelstellings van die afdeling word soos volg uiteengesit (IPM, 1994):

- \* Om debat oor regstellende aksie te stimuleer deur forums daar te stel waar verteenwoordigers van verskeie belangegroepes inligting met mekaar kan deel;
- \* Om interaksie tussen organisasies te bewerkstellig wat met menslike hulpbronontwikkeling en regstellende aksie gemoeid is;
- \* Om praktiese riglyne vir die ontwikkeling van regstellende aksie-programme te ontwikkel.

Die IPB kan 'n belangrike rol speel om regstellende aksie-programme te fasiliteer omdat sy lede by baie maatskappye werksaam is. Hy kan riglyne aan sy lede oor die implementering van regstellende aksie-programme verskaf. Die IPB is ook een van die min organisasies in Suid-Afrika wat klem op die ontwikkeling van swartes in regstellende aksie-programme gee, maar ook vroue en gestremdes by regstellende aksie-programme insluit.

#### 3.4.7 Nasionale Produktiwiteitsinstituut (NPI)

Die NPI is 'n instansie wat hom vir die verhoging van produktiwiteit in Suid-Afrika beywer. Hy doen dit deur produktiwiteitverbeteringstrategieë en konsultasiedienste oor produktiwiteitsprogramme te fasiliteer.

Die NPI het in 1994 'n regstellende aksie-model ontwikkel. Hiervolgens word menslike hulpbronontwikkeling, "commitment" van topbestuur en prestasiebestuur as elemente van produktiewe regstellende aksie-programme uitgewys. Indien aandag aan hierdie aspekte tydens regstellende aksie-programme gegee word, voel die NPI dat regstellende aksie 'n bydrae tot produktiwiteitsverbetering in Suid-Afrika kan lewer (Business Day, 19 Januarie 1994).

Alhoewel sommige skrywers soos Caldwell (1992) en Sadie (Die Burger, 29 April 1995) van mening is dat regstellende aksie produktiwiteit sal benadeel, verskil Parsons (NPI) van hierdie siening. Hy sê dat regstellende aksie nie met 'n verlies van produktiwiteit gepaard hoef te gaan solank dit reg aangepak word nie. Hy maak die volgende stelling oor regstellende aksie: "As dit reg hanteer word, kan regstellende optrede trouens talryke vaardighede na vore bring". Verder sê hy dat

die debat eintlik moet gaan oor "die vraag hoe regstellende optrede 'n positiewe bydrae tot produktiwiteit kan lewer (Finansies & Tegniek, 10 September 1993).

Die NPI ondersteun die idee dat dit nodig is om voorkeurbehandeling ten opsigte van aanstellings te gee aan mense met die nodige potensiaal wat nie voorheen die geleentheid gehad het om hulle te bekwaam nie. Die NPI waarsku egter daarteen dat regstellende aksie teenproduktief sal wees as onbevoegde persone aangestel word in posisies wat hulle nie kan hanteer nie (Venter, 1994:4).

Die NPI kan 'n belangrike rol speel om werkgewers van riglyne vir regstellende aksie-programme te voorsien, veral omdat hy klem op produktiwiteit plaas. Hy sal werkgewers teen onproduktiewe regstellende aksie-programme waarsku, byvoorbeeld om onbevoegde persone in bestuursposisies aan te stel.

### 3.5

## PROBLEME WAT WERKGEWERS MET REGSTELLENDEN AKSIE ONDERVIND

Regstellende aksie is 'n redelike nuwe bestuurstrategie in Suid-Afrika aangesien organisasies eers na 1990 klem op regstellende aksie-programme begin plaas het. Nietemin het organisasies reeds heelwat probleme daarmee ondervind. Van die vernaamste probleme wat die sukses van hierdie programme aan bande lê, is:

### 3.5.1 'n Gebrek aan bestuursbetrokkenheid

'n Regstellende aksie-program kan misluk weens 'n gebrek aan bestuursbetrokkenheid en "management commitment" (Botha, 1992:8). Omdat bestuur nie betrokke is nie, is die regstellende aksie-beleid nie duidelik nie en word dit nie ernstig deur werknemers opgeneem nie. Geen daadwerklike regstellende aksie vind dus plaas nie.

### 3.5.2 Rigiede kwotastelsels

Regstellende aksie-programme misluk wanneer organisasies rigiede kwotastelsels implementeer (Human, 1993:82). Hulle sien regstellende aksie as 'n "quick fix", met ander woorde, dat 'n organisasie se personeelsamestelling in 'n baie kort tyd

verander kan word. Volgens Moraba (1993:28) veroorsaak kwotastelsels dat maatskappye swart persone in posisies plaas waarvoor hulle nie bevoeg is nie.

### 3.5.3 Skynaanstellings

Sommige maatskappye maak gebruik van skynaanstellings (Botha, 1992:8). 'n Skynaanstelling beteken dat 'n swart werknemer wat nie noodwendig die posisie verdien nie, in 'n hoë pos aangestel word met die doel om die buitewêreld te beïndruk. So 'n persoon word gewoonlik ook geen werklike besluitnemingsmagte gegee nie (Madi, 1993:14). Hierdie persoon word gefrustreerd in sy werk. Kollegas sien gewoonlik ook neer op so 'n persoon.

### 3.4.4 Rassisme en seksisme

Daar bestaan nog steeds rassisme en seksisme in organisasies (Human, 1993:83; Kemp, 1993:23). Blankes wat steeds rassisties is, is nie te vinde vir die toename in swartes in organisasies nie. Terselfdertyd is baie mans gekant teen die toename in vrouens in hoër posisies. Die voorkoms van rassisme en seksisme kan regstellende aksie-programme kortwiek omdat persone wat hulle hieraan skuldig maak, kan poog om regstellende aksie-programme te saboteer.

### 3.5.5 Die effek van die onvoldoende swart opvoedingstelsel

Die meeste swart werknemers het 'n minderwaardige opvoedingstelsel gehad en ondervind probleme om by die werksituasie aan te pas (Pascoe, 1986:213). Dit het ook veroorsaak dat daar 'n tekort aan goed gekwalifiseerde swart werknemers is (Wingrove, 1993:153). Organisasies vind dit dus moeilik om geskikte swart persone te vind wat aan die nodige posvereistes voldoen.

### 3.5.6 Aanpassingsprobleme

Regstellende aksie-programme misluk wanneer swart werkers probleme ondervind om by 'n "blanke" organisasiekultuur aan te pas (Wingrove, 1993:154). Die huidige organisasiekultuur in Suid-Afrika is westers-georiënteerd. Dit is anders as die

tradisionele Afrikakultuur waar westerse sakebeginsels soos tydsbestuur, kompetisie en individualisme afwesig is.

### 3.5.7 Antagonistiese werkersklas

Die swart werkersklas het dikwels 'n antagonistiese houding teenoor swart bestuurders. Swart bestuurders word soms as "sell-outs" beskou. Dit beteken dat hulle nou as deel van bestuur beskou word en met blankes saamwerk teen die swart werkersklas (Moerdyk, 1986:170; Moraba, 1993:29; Madi, 1993:66).

### 3.5.8 Oormatige klem op die menslike hulpbronsfunksie

Probleme word met regstellende aksie-programme ondervind indien dit 'n afsonderlike besigheidsfunksie is en boonop deur die menslike hulpbronsafdeling bestuur word. Dit vorm dus nie deel van die organisasie se totale bestuursplan nie. Slegs die menslike hulpbronsafdeling is besig met regstellende aksie, terwyl lynbestuurders onbetrokke is (Hofmeyr, 1993:39).

### 3.5.9 Opleidingsprobleme

In sommige gevalle kry swart werkers nie voldoende opleiding in vaardighede om hul werk suksesvol te kan verrig nie (Botha, 1992:8). In ander gevalle kry hulle "te veel" opleiding wanneer hulle gedurig op kursusse gestuur word om vaardighede aan te leer wat hulle nie in die werksituasie nodig het nie. Sodoende word hulle gedemotiveer omdat hulle nie kans kry om hul kennis toe te pas nie (Christie, 1992:21).

### 3.5.10. Onvoldoende kommunikasie

Organisasies fouteer deur regstellende aksie as "top secret" te implementeer. Daar is dus nie voldoende kommunikasie oor regstellende aksie-programme in organisasies nie. Dit veroorsaak dat blanke werknemers nie voorbereid op skielike veranderings is nie, en derhalwe weerstand bied. Swart werknemers vertrou ook nie die motiewe van werkgewers as daar nie genoeg kommunikasie oor regstellende aksie-programme is nie (Madi, 1993:88).

### 3.5.11 'n Gebrek aan konsultasie en werkerdeelname

Probleme word met regstellende aksie ondervind wanneer werknemers en vakunies nie oor die daarstelling en implementering van regstellende aksie-programme gekonsulteer word nie. Dit benadeel arbeidsverhoudinge in die proses (Hofmeyr, 1993:32).

## 3.6

### RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME

Indien werkgewers suksesvolle regstellende aksie-programme wil implementeer, sal hulle die probleme wat in paragraaf 3.5 bespreek is, moet vermy. Wat egter duidelik na vore kom, is dat die meeste van hierdie probleme op 'n gebrekkige bestuurstrategie neerkom, en dus oorkom kan word. Human (1993:12) beskou die volgende faktore as sleutelemente vir suksesvolle regstellende aksie-programme:

- \* Regstellende aksie moet nie net uit 'n werwings- en keuringsoogpunt beskou word nie, maar behoort 'n sleutelement in die *ontwikkeling* van menslike hulpbronne te wees.
- \* Bestuurders moet "people management skills" aanleer sodat hul vooroordele afgebreek kan word en hulle kan leer om swart en vroulike werknemers te motiveer om hul beste te lewer. Dit behels die aanleer van vaardighede in menseverhoudinge.
- \* Lynbestuurders moet die proses van regstellende aksie bestuur, terwyl die menslike hulpbronne funksie slegs ondersteuning moet bied.
- \* Slegs werkers wat bevoeg is vir 'n posisie moet aangestel word.
- \* Topbestuur moet aktief betrokke by regstellende aksie wees.
- \* Interne bevordering en loopbaanbeplanning moet geskied.
- \* Realistiese rasse- en geslagsdoelwitte moet gestel en gemonitor word ten einde die demografiese samestelling van die bevolking te weerspieël.
- \* Keuringskriteria wat direk of indirek teen bepaalde groepe mense diskrimineer, en wat nie noodsaaklik vir die uitvoering van die werk is nie, moet vermy word. Daar moet gefokus word op bevoegdhede wat werklik nodig is om die kritieke uitsette van die betrokke take te lewer.

- \* Die ontwikkeling van mense moet 'n verantwoordelikheid wees van bestuurders en toesighouers op alle vlakke. Dit moet 'n belangrike dimensie van hul prestasiebeoordeling vorm. Dan sal hulle meer gewillig wees om ondergeskiktes te ontwikkel.
- \* Werkgewers, werknemers en vakunielede moet gesamentlik by die ontwikkeling van regstellende aksie-strategieë betrokke wees.
- \* 'n Komitee wat uit werkgewers, werknemers en vakunie-verteenwoordigers bestaan, moet die regstellende aksie-strategie monitor, evalueer en die nodige verbeterings aanbring.

### 3.7 GEVALLESTUDIES

Om 'n meer praktiese perspektief oor regstellende aksie-programme vanuit 'n werkgewersoogpunt te kry, word voorbeelde van 'n paar regstellende aksie-programme bespreek.

#### 3.7.1 Telkom

Telkom beskou regstellende aksie sedert 1991 as 'n strategiese doelwit. Die helfte van Telkom se 61 381 werknemers is nie-blank. Die maatskappy erken dat hierdie groep hoofsaaklik in die laer posvlakke werk en dus in die lig van regstellende aksie spesiale aandag moet kry om hulle op te hef (Finansies & Tegniek, 8 Oktober 1993).

'n Interessante aspek van Telkom se regstellende aksie-program, is die klem wat op swart vroue geplaas word. 'n Aanbeveling is gemaak waarvolgens voorkeur aan swart vroue gegee gaan word totdat hulle 30 % van alle bestuurders verteenwoordig (Enterprise, April 1993).

Telkom is een van die eerste maatskappye in Suid-Afrika wat vakuniebetrokkenheid by regstellende aksie-programme as belangrik ag. Die menslike hulpbronbestuurder het in 1993 vir 8 maande met al die vakunies in die maatskappy onderhandel om 'n unieke Telkom-spesifieke beleid daar te stel. Kwotas is in oorleg met die vakunies neergelê. Die stappe wat deel vorm van Telkom se regstellende aksie-programme is soos volg (Finansies & Tegniek, 8 Oktober 1993):

- \* 'n Belangegroep-program is ontwikkel waar met eksterne besluitnemers en politieke partye gesprekke gevoer word.
- \* Verskeie bykomende opleidingsprogramme is van stapel gestuur waaronder geletterdheidsopleiding en bestuursontwikkelingsprogramme.
- \* Werknemerhulpprogramme is ingestel om werknemers en hul gesinne in tye van nood te ondersteun asook om werkers op te hef.
- \* Sosiale verantwoordelikhedsprogramme is geskep om opvoed-kundige hulp en finansiële steun vir wiskunde- en wetenskapklasse vir benadeelde groepe te voorsien.
- \* Diversiteitsprogramme is ontwikkel met die oog op die skepping van 'n omgewing wat bydra tot vertrou, respek en die benutting van die volle potensiaal van alle werknemers.

### 3.7.2 Pick 'n Pay

Nog 'n maatskappy wat 'n hoë prioriteit aan regstellende aksie verleen, is Pick 'n Pay. Ackerman (Pick 'n Pay) meen dat maatskappye wat nie regstellende aksie toepas nie, geen toekomsvisie het nie en hulself in die proses benadeel (Die Burger, 7 Oktober 1993).

De Wet (Pick 'n Pay) gee Pick 'n Pay se raad aan ander maatskappye ten opsigte van die implementering van 'n regstellende aksie-program (Finansies & Tegniek, 3 September 1993):

- \* Maatskappye moet nie te ambisieus wees nie en eerder breë doelwitte stel as vaste kwotas vir elke werknemervlak.
- \* Kommunikeer die regstellende aksie-program aan alle werkers en verduidelik vir hulle hoe dit werk.
- \* Maatskappye moet nie redes aanvaar waarom regstellende aksie nie kan werk nie en moet nie die werklike sakedoelwitte van 'n onderneming vergeet nie.

Pick 'n Pay konsentreer met sy program van regstellende aksie op die *ontwikkeling* van sy werknemers. Dit geskied vanaf die laagste vlak tot hulle gereed is om die verantwoordelikhed van bestuur te aanvaar.

De Wet is van mening dat Pick 'n Pay bewys het dat dit moontlik is om regstellende aksie en meriete met mekaar te versoen en dat simboliese aanstellings vermy kan word (Finansies & Tegniek, 3 September 1993).

Alhoewel slegs 'n klein persentasie swartes senior bestuursposisies beklee, wys De Wet (1993:93) daarop dat daar baie nie-blanke toesighouers is wat met die nodige opleiding, ontwikkeling en ondersteuning tot senior posisies in die toekoms kan vorder. Dit is veral moontlik omdat Pick 'n Pay 'n beleid van interne bevordering volg.

Pick 'n Pay plaas ook nie baie klem op formele kwalifikasies en huidige werksprestasie nie, maar probeer om individuele potensiaal vir toekomstige prestasie te identifiseer. Beide bestuur en werkerverteenwoordigers is betrokke by die keuringsproses en by die ontwikkeling van vaardighede deur middel van opleidingsprogramme voordat bevordering geskied (De Wet, 1993:102). Pick 'n Pay poog dus om die verskeidenheid werknemers beter te benut en sodoende organisatoriese effektiwiteit te verbeter.

Volgens De Wet (1993:104) kommunikeer swart bestuurders by Pick 'n Pay beter as die gemiddelde blanke bestuurder met hul ondergeskiktes en werk hulle goed saam in groepverband.

In aansluiting hierby, bespreek Green (1993:93) die voorbeeld van Sylvester Mofokeng, takbestuurder van Pick 'n Pay in Germiston. Mofokeng het in 1987 by Pick 'n Pay as 'n deeltydse werker begin. Bestuur het sy leiereienskappe begin raaksien toe hy tot vakunieverteenwoordiger verkies is. Later is hy in die pos as kwekelingbestuurder aangestel. Deesdae is Mofokeng takbestuurder van een van die suksesvolste takke. Volgens Ackerman (Pick 'n Pay) is daar nie arbeidsverhoudingeprobleme en feitlik geen interne diefstal deur werknemers by hierdie tak nie. Dit word aan Mofokeng se goeie verhouding met sy personeel toegeskryf.

### 3.8 SAMEVATTING

Aangesien werkgewers leiding en rigting aan organisasies gee, is dit belangrik om hul perspektief oor beleidsveranderinge in organisasies in ag te neem. Werkgewers is in beheer van organisasies en hul sienings van regstellende aksie sal in 'n groot mate bepaal hoe regstellende aksie-programme geïmplementeer word. Werkgewers se hoofdoelwit is om organisatoriese effektiwiteit te verhoog ten einde wins te maksimaliseer. Daarom sal werkgewers regstellende aksie-programme wat produktiwiteit kan benadeel, vermy. Hulle sal eerder fokus op produktiewe regstellende aksie-programme. Om soveel moontlik gewig aan hul sienswyse oor regstellende aksie te gee, maak werkgewers van hul werkgewerorganisasies gebruik om as spreekbuis vir hulle op te tree. Daarom is dit belangrik om ook werkgewersorganisasies se perspektiewe oor regstellende aksie in ag te neem.

## HOOFSTUK 4

### WERKNEMERPERSPEKTIEWE

#### 4.1 INLEIDING

Die vakuniewese het in terme van ledetal die afgelope dekade in Suid-Afrika sterk gegroei. 'n Effek hiervan was dat hulle bestuursbesluite toenemend uitgedaag het. Hierdie aansprake het veral op groter gelykheid ten opsigte van status in die werksituasie neergekom. Vakunies het hulself ook as kampvegters vir gelyke arbeidspraktyke in die werksituasie bewys. Vanuit dié oogpunt is dit dus belangrik om hul persepsies oor regstellende aksie in oënskou te neem.

Vakunies het 'n belangrike rol gespeel om diskriminerende arbeidspraktyke soos ongelyke lone tussen persone van verskillende rasse aan die kaak te stel. Hulle oefen steeds druk uit op werkgewers om oorblywende diskriminerende arbeidspraktyke te beëindig. Volgens Slabbert (1990:50) wil dit voorkom asof daar 'n korrelasie tussen die afwesigheid van 'n vakunie in 'n organisasie en die voorkoms van diskriminerende arbeidspraktyke is. In maatskappye waar daar nie sterk vakunies met beduidende ledetalle is nie, is die kans groter dat diskriminasie, hetsy direk of indirek, steeds voorkom.

Die mening van die vernaamste vakuniefederasies (Cosatu, Fedsal, Nactu, Sakva) ten opsigte van regstellende aksie kan as aanduiding dien van die werkerskorps se siening van regstellende aksie. Omdat Cosatu die grootste vakuniefederasie in Suid-Afrika is en dus oor bedingingsmag beskik in sy voorstelle oor regstellende aksie, verdien sy siening besondere aandag. Wat die politiek betref, is Cosatu ook in 'n alliansie met die ANC. Hy oefen dus 'n invloed op die ANC se sienswyse oor regstellende aksie uit. Verskeie van Cosatu se voorstelle oor regstellende aksie sal waarskynlik in die ANC se beleid oor regstellende aksie opgeneem word.

## 4.2 PERSEPSIES VAN VAKUNIEFEDERASIES

### 4.2.1 Congress of South African Trade Unions (Cosatu)

Cosatu (met 1,3 miljoen ingeskrewe lede) is sedert sy stigting in 1985 aan die voorpunt om diskriminasie ten opsigte van indiënsneming, bevordering, opleiding, fasiliteite en lone in die werkplek te beëindig (SA Labour Bulletin, November/Desember 1993). Daarom is regstellende aksie 'n integrale deel van Cosatu se menslike hulpbronbeleid. Dit dien as 'n strategie om groter gelykheid in die werksituasie te bewerkstellig.

In teenstelling met werkgewers se persepsies van regstellende aksie wat in hoofstuk 3 bespreek is, heg Cosatu 'n veel wyer betekenis daaraan. Sy kritiek op werkgewers se regstellende aksie-inisiatiewe en sy eie voorstelle vir regstellende aksie word hieronder bespreek.

#### Werwing en keuring

Die meeste organisasies fokus op die werwing, keuring en bevordering van swartes na bestuursposisies. Daarteenoor is Cosatu van mening dat 'n hoër en meer omvattende regstellende aksie-strategie nodig is om die ongelykhede van apartheid reg te stel (Alperson, 1993:120). Patel (1993:28) sê dit is onaanvaarbaar dat in 'n gemeenskap waar een uit sewe persone blank is, nege uit tien bestuurders blank is. Hy kritiseer ook regstellende aksie-programme wat enkele swart bestuurders bevoordeel terwyl die res van die werksmag geen voordeel hieruit kry nie. Ntshangase ('n verteenwoordiger van die Cosatu-geaffilieerde Paper, Printing, Wood and Allied Workers' Union - kortweg PPWAWU) werp spesifieke lig hierop wanneer hy die volgende stelling maak: "Affirmative action is not about promotion of a few individuals out of the shop-floor, but about workplace democracy involving all of the workers" (Alperson, 1993:121).

Vakunies voel ook dat werkgewers regstellende aksie op so 'n wyse implementeer dat dit wrywing tussen vakunieledere veroorsaak en vakunies in die proses verswak. Ntshangase (PPWAWU) beweer dat werkgewers regstellende aksie gebruik as deel van hul "union-bashing efforts" wanneer hulle werkerverteenwoordigers afrokkel en hulle in junior bestuursposisies aanstel. Dit veroorsaak verdeeldheid tussen werkers en die mag van die vakunies word verswak (Yudelowitz, 1993:147). In aansluiting hierby wys Patel (1993:29) op die gebruik van organisasies om swart bestuurders aan te stel in posisies waar hulle net oor swart werkers toesig hou. Volgens hom vervreem dit swart bestuurders van die res van die werksmag en dra dit by tot die vermoede dat werkgewers regstellende aksie as 'n "divide and rule strategy" gebruik.

Cosatu verwerp ook kwotastelsels wat die keuring van werknemers betref (Eagles, 1993; Ruiters, 1993; Evans, 1993; Gentle, 1993). Die siening word gegrond op die vrees dat kwotastelsels ook sal bydra dat werkgewers meer vakunieledere in bestuursposte sal aanstel wat die mag van vakunies verder sal verswak.

Cosatu verwerp ook 'n "quick-fix" regstellende aksie-program (Patel, 1993:27). Dit beteken dat 'n werkgewer 'n korttermyn perspektief oor regstellende aksie inneem en feitlik oornag die personeelsaestelling van die organisasie deur middel van regstellende aksie probeer verander. 'n "Quick-fix" regstellende aksie-program veroorsaak dat persone aangestel word wat nie oor die nodige vaardighede en ervaring beskik nie. Hulle kan dus nie prestasiestandaarde handhaaf nie. 'n "Quick-fix" regstellende aksie-program kan tot skynaanstellings en weerstand deur blanke werkers lei. Boonop bevoordeel skynaanstellings net 'n paar swart individue. Patel (1993:35) sê dat "organised labour will be fundamentally hostile to such programmes".

Verder kritiseer Cosatu keuringsprosedures wat op oorsese modelle gebaseer is by die aanstelling van nuwe werkers. Hy beweer dat hierdie

prosedures "te westers" georiënteerd is en gevolglik teen swart kandidate diskrimineer (Innes, 1993:53). Daarom eis Cosatu dat daar oor nuwe keuringsprosedures wat nie teen 'n persoon op grond van sy agtergrond sal diskrimineer nie, ooreengekom moet word.

Nog 'n belangrike komponent van Cosatu se aanbevelings oor regstellende aksie is die klem wat op die ontwikkeling van vroue geplaas word. Hy is 'n sterk voorstander van vroueregte en eis dat meer loopbaangeleenthede aan vroue gegun moet word (Innes, 1993:61). In verhouding met werkgewers plaas Cosatu groter klem op vroue in regstellende aksie-programme.

### Opleiding

Cosatu beskou die verkryging van vaardighede deur middel van opleiding as een van die belangrikste aspekte van regstellende aksie-programme. Hy stel voor dat 'n opname van werkers se vaardighede gedoen moet word. Daarna moet 'n sertifiseringsprogram van stapel gestuur word waarvolgens hierdie vaardighede erken sal word. Die nasionale sertifisering van opleidingsprogramme sal aan werknemers meer mobiliteit verleen. Sodoende kan werknemers vir verskillende poste in ander industrieë en streke aansoek doen, aangesien hulle vaardighede nasionaal erken word. Formele opleiding, wat uit 'n aantal kort modules bestaan, behoort aangebied te word (Patel, 1993:33). Hierdie opleiding moet gekombineer word met sistematiese loopbaanbeplanning. Dit behoort aan werknemers die geleentheid te bied om bestuursposisies te haal.

Ander belangrike fasette van opleiding vir Cosatu is: geletterdheidsopleiding, opleiding in basiese rekenkunde, funksionering van maatskappye, markte en die ekonomie. Volgens Cosatu sal hierdie opleidingsprogramme tot verhoogde produktiwiteit lei. As werkers se geletterdheidsvlakke verbeter, sal hulle meer begrip vir die werking van die organisasie ontwikkel. Dit sal hul in staat stel om 'n groter bydrae tot produktiwiteit te lewer (Evans, 1993; Ramatlakane, 1993).

Cosatu maak verder ook aanspraak op deelname aan opleidingsbeplanning. Patel (1993:33) stel voor dat daar op nywerheidsvlak tussen werkgewers en vakunies oor opleidingsprogramme onderhandel moet word sodat dit die resultaat van

konsensus tussen partye is.

### Posgradering en loongapings

Cosatu dring daarop aan dat opleiding aan posgradering en vergoeding gekoppel moet word. Dit beteken dat 'n persoon wat opleiding ondergaan het, in 'n hoër posgraad ingedeel moet word. Gevolglik sal hy dan ook hoër betaling ontvang.

Loongapings is 'n verdere probleem vir Cosatu. Naidoo (1993:21) beweer dat die betalingsverskille tussen hoër en laer vlakke werkers van Suid-Afrikaanse organisasies baie groter as in ander lande is. Patel (1993:28) sluit hierby aan wanneer hy sê dat sekere bestuurders in Suid-Afrika sestig maal meer as die laagsbetaalde werkers betaal word. In Swede is die verhouding van bestuurder se vergoeding tot dié van werker 2,5:1 en in Japan 4:1. Die ongelykheid is dus heelwat groter in Suid-Afrika en omdat dit boonop op ras gebaseer is, is Cosatu van mening dat die vernouing van loongapings as deel van regstellende aksie-programme ingesluit moet word.

Innes (1993:55) som Cosatu se standpunt oor opleiding en loonverhoging soos volg op: "Increased skill must mean increased pay." Cosatu sien die aanleer van vaardighede nie net as 'n strategie om werkers se potensiaal te ontwikkel nie, maar terselfdertyd as 'n manier om werkers se inkomstepotensiaal te verhoog.

### Werkerdeelname en werkerbemagtiging

Cosatu se perspektief oor regstellende aksie is nie net tot keuring, opleiding en posgradering beperk nie. Hy voel dat hierdie aspekte van regstellende aksie-programme in die konteks van werkerdeelname en werkerbemagtiging

moet geskied. Cosatu beywer hom vir inspraak in regstellende aksie-programme. Nel *et al* (1993:48) definieer werknembermagtigting as "alle prosesse, praktyke en aksies wat daarop gemik is om geleenthede en omstandighede te skep wat werknemers mag en seggenskap in die werkplek gee". Dit sluit in die reg tot deelname aan besluitneming, die reg tot winsdeling, die reg om ingelig te word en die reg om loopbaanvordering te toon.

In die lig van die definisie van werkerbemaagtiging, blyk dit dat Cosatu voel dat werkgewers tans nie regstellende aksie vanuit hierdie perspektief implementeer nie. Patel (1993:32) sê werkgewers neem besluite wat 'n direkte invloed op werkers het, sonder dat laasgenoemde by hierdie besluitneming betrek word. Daarom beskou vakunies regstellende aksie vanuit 'n breër perspektief en fokus op werkerbemaagtiging as 'n strategie om werkers se invloed in organisasies te laat geld. Volgens Patel (1993:32) kan werkers se invloed op twee vlakke gestalte kry:

- \* Op nywerheidsvlak kan bedingingstrukture geskep word sodat werkgewers en georganiseerde arbeid oor die wyer aspekte van regstellende aksie kan onderhandel.
- \* Op ondernemingsvlak kan vakunies ook meer mag kry deur deelname aan besluitneming oor die detail van regstellende aksie-programme.

Cosatu voel dat werkerbemaagtiging 'n rol kan speel om regstellende aksie-programme meer effektief te maak. Deurdat regstellende aksie nie net op bestuursposisies fokus nie, maar ook werkerbemaagtiging meebring, kan Cosatu dus 'n rol speel om skynaanstellings te beperk (Patel, 1993:34).

Dit wil dus voorkom asof Cosatu nie alleenbesluitneming deur bestuur sal duld nie en aanspraak op seggenskap in regstellende aksie-programme sal maak. Omar (Cosatu) kritiseer werkgewers wat die implementering van regstellende aksie-programme as hul prerogatief beskou, sonder om vakunies in die proses te konsulteer (Alperson, 1993:120). Evans (1993), Ruiters (1993) en Eagles (1993) is van mening dat regstellende aksie-programme wat op die beginsel van werknemberbemaagtiging gebaseer is, 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge

kan hê. Volgens hulle het werkers wat meer geleenthede vir ontwikkeling kry, 'n meer gematigde houding teenoor bestuur.

### 'n Evaluering van Cosatu se aansprake

Dit blyk dat daar in Cosatu se menslike hulpbronbeleid en voorstelle oor regstellende aksie voordele vir beide werkgewers en vakunies opgesluit is. Innes (1993:61) stem hiermee saam wanneer hy die beleid soos volg beoordeel: "Regardless of its idealism, the policy is well-thoughtout and coherent, and therefore will require serious consideration by both employers and the state".

In vele opsigte is Cosatu se regstellende aksie-aanbevelings op 'n menslike hulpbronontwikkelingsmodel gebaseer. So 'n model kan dus voordele vir werkgewers, werknemers en die ekonomie as geheel inhou. Trouens, in sekere opsigte spreek Cosatu tekortkominge van werkgewers se regstellende aksie-programme aan. Een so 'n tekortkoming is om regstellende aksie bloot as 'n keuringstrategie te beskou. Daarteenoor sê Cosatu dat regstellende aksie die ontwikkeling van die hele organisasie se menslike hulpbronne op alle vlakke in ag moet neem. Sodoende sal regstellende aksie nie net 'n paar uitgesoekte swart individue bevoordeel nie, maar 'n veel groter deel van die werksmag.

Die geneigdheid van baie maatskappye om hoofsaaklik op swartes te fokus en nie voldoende aandag aan vroue in regstellende aksie-programme te gee nie, is ook 'n bewys dat Cosatu se beleid op 'n wyer menslike hulpbronontwikkelingsaksie neerkom.

Verder kan die beklemtoning van vaardigheidsopleiding ook 'n belangrike bydrae tot produktiwiteit lewer. Organisasies sal onder druk wees om meer aandag aan die ontwikkeling van sy eie werknemers te gee en nie net werknemers van ander maatskappye te lok nie. Dit behoort algehele organisatoriese effektiwiteit te verbeter.

Cosatu se aansprake op hoër lone weens beter vaardigheidsvlakke, kan egter konflik met werkgewers uitlok. Werkgewers sal dit moeilik vind om hoër lone aan 'n groot groep werkers wat beter opgelei is, te betaal, tensy die resultaat daarvan tot hoër winsgewendheid lei. Daarom sal werkgewers eerder verkies dat individuele werknemers vir opleidingsprogramme geïdentifiseer word. Maatskappye wat nie noodwendig 'n behoefte aan 'n geskoolde werksmag het nie, mag moontlik probleme met Cosatu se opleidingsbenadering ondervind. Die rede is dat maatskappye meer betaal vir geskoolde werkers wat hulle nie werklik nodig het nie. Hierdie aangeleenthede behoort dus omsigtig hanteer en deur middel van onderhandelinge opgelos te word.

Dit is ook belangrik om die invloed wat Cosatu se regstellende aksie-aanbevelings op arbeidsverhoudinge het, aan te dui. Innes (1993:62) is van mening dat Cosatu se regstellende aksie-beleid sal veroorsaak dat maatskappye se hulpbronne meer eweredig tussen verskillende werksvlakke herverdeel sal word. Dit sal dus op beter voordele vir veral laer vlak werkers neerkom. Dit kan veroorsaak dat Cosatu se lede die voordele van die vryemarkstelsel sal begin besef. Hulle sal daarom waarskynlik minder geneig wees om aan sosialisme as 'n ekonomiese beleid vas te klou. Dit kan tot meer konstruktiewe arbeidsverhoudinge aanleiding gee. Sodoende is samewerking en konsensus oor belangrike (en soms ingewikkelde) onderhandelingsitems soos produktiwiteitsverbetering, haalbaar. Ten einde Cosatu se perspektiewe oor regstellende aksie toe te lig, word drie van sy geaffilieerde vakunies se beleide oor regstellende aksie uiteengesit.

## 4.2.1.1

National Union of Metalworkers of SA (Numsa)

Numsa, een van die grootste vakunies in Suid-Afrika, het 273 241 lede (Nel *et al*, 1993:169). In 1992 het Numsa 'n beleidsdokument opgestel wat riglyne oor regstellende aksie aan werkgewers voorsien om diskriminasie in die werkplek te beëindig en regstellende aksie te implementeer (Numsa, 1992).

Die belangrikste aspekte van Numsa se beleid is (Numsa, 1992):

- \* Interne werwing moet voorkeur bo eksterne werwing geniet.
- \* Keuringskriteria moet regverdig wees en met die vakunies onderhandel word.
- \* Keuringstoetse moet so opgestel word dat dit nie teen minderbevoorregte kandidate diskrimineer nie.
- \* Opleidingsprogramme moet ontwikkel word om swart en vroulike werknemers te help om beter posisies te bekom.
- \* Wat bevordering betref, moet minderbevoorregte werkers voorkeur bo bevoorregte werknemers geniet.
- \* Personeelvermindering van senior blanke werknemers moet oorweeg word.

In lyn met Cosatu se sentrale beleid, sien Numsa regstellende aksie-programme as 'n strategie om beter lone vir laevlakwerkers te beding. Bird (Numsa) gaan selfs so ver om aan te beveel dat daar 'n sekere beperking op die laer kategorie lone gestel moet word. Die laags betaalde blanke persoon in enige organisasie se loon kan byvoorbeeld dien as die laagste loonkategorie (Bird, 1993:22).

Dit is interessant dat Numsa nie melding van kwotas in hul beleid maak nie. Numsa voel dat kwotas nie bevorderlik vir werkerbemagtiging is nie, aangesien slegs enkele individue by kwotastelsels baat vind. Hy is ook van mening dat kwotastelsels tot skynaanstellings aanleiding kan gee (Ruiters, 1993).

#### 4.2.1.2 Chemical Workers' Industrial Union (CWIU)

CWIU is ook een van die grootste Cosatu-geaffilieerde vakunies en het meer as 30 000 lede (SA Labour Bulletin, November/Desember 1993).

Volgens Vass *et al* (1993:12) beskou CWIU regstellende aksie as "part of the battle to improve workers' rights". CWIU streef om gelykheid ten opsigte van byvoordele, lone en die personeelsamestelling van organisasies te bewerkstellig. Die doel van regstellende aksie word beskou om werkers te bemagtig en hul lewenstandaard te verbeter.

CWIU is ontevrede met die wyse waarop werkgewers tans regstellende aksie implementeer. Vass *et al* (1993:12) kritiseer werkgewers se regstellende aksie-programme wat eensydig geïmplementeer word en nie met vakunies onderhandel word nie. Hulle beweer dat hoofsaaklik swart mans tot bestuursposisies bevorder word. Vroue word dus steeds uitgesluit. Die skrywers sê verder ook dat vakunies goeie leiers weens regstellende aksie verloor het. Vakunieverteenwoordigers word dikwels tot bestuursposisies bevorder. Die meeste van hierdie bestuursposisies val buite onderhandelingsseenhede, met ander woorde, die betrokke persoon kan nie meer aan die vakunie behoort nie en word as deel van bestuur beskou.

Alhoewel vroue slegs 12 % van CWIU se ledetal uitmaak, was hy een van die eerste vakunies om 'n vroue-komitee tot stand te bring. Die doel van hierdie komitee is om vir vroueregte in beide die vakunie self en in die werkplek te veg. Die komitee het in 1991 besluit om 'n beroep op werkgewers en vakunies te doen ten einde geslagsdiskriminasie in die werkplek te beëindig (Alperson, 1993:122). Dove (1993:70) dui aan dat CWIU 'n beleid het wat bepaal dat alle poste vir mans en vroue oop moet wees en dat vroue 50 % van die poste moet vul.

Alperson (1993:123) beklemtoon CWIU se beleid om nie net vir vroueregte in die werksituasie te veg nie, maar ook om die betrokkenheid van vroue in vakunie-bedrywighede te laat toeneem:

- \* Meer vroue behoort tot werkersverteenwoordigers verkies te word.
- \* Meer vroue-organiseerders moet by CWIU se kantore aangestel word.
- \* Dissiplinêre aksie moet geneem word teen mans wat vroue seksueel teister.
- \* Aangeleenthede wat vroue raak moet by alle vakunievergaderings bespreek word.

Dit is dus duidelik dat maatskappye waar CWIU teenwoordig is, veral vir die vrou en haar ontwikkeling in hul regstellende aksie-programme voorsiening moet maak.

#### 4.2.1.3 SA Vereniging van Bankamptenare (Sasbo)

Sasbo is 'n vakunie vir werknemers in die bankwese. Hy het 42 000 lede waarvan 45 % blankes is (SA Labour Bulletin, Mei/Junie 1993).

Sasbo is ten gunste van regstellende aksie vir beide swart en vroulike werknemers. Lang (1993:1) som die behoefte vir regstellende aksie in die bankwese soos volg op: "The banks, like most other South African organisations, still suffer from the 'white male syndrome'".

Lang (Sasbo, 1993) wys daarop dat 65 % van alle werknemers in die bankwese vroue is. Met dié syfer in gedagte behoort bestuursposisies meer vroue as mans te reflekteer. Dit is egter nie so nie. Vroue verteenwoordig slegs 15,9 % van die bestuursposisies by Standard Bank. Volgens Lang (1993) verdien Eerste Nasionale Bank ook kritiek omdat hy nie besonderhede van sy regstellende aksie-programme aan Sasbo beskikbaar wil stel nie. Dit is nog 'n voorbeeld van 'n maatskappy wat nie vakunies oor regstellende aksie konsulteer nie.

Lang (1993) sê voorts dat Sasbo gekant is teen kwotas en skynaanstellings. Sy besef egter die belangrikheid van pro-aktiewe regstellende aksie-programme, veral in die lig van regstellende aksie-wetgewing wat waarskynlik ingestel sal word.

#### 4.2.2 National Council of Trade Unions (Nactu)

Nactu is 'n vakuniefederasie van 23 vakunies wat 327 000 werkers verteenwoordig (Alperson, 1993:121).

Nactu is ten gunste van regstellende aksie ten opsigte van die aanstelling en bevordering van benadeelde groepe. Hy meen egter dat die opgradering van vaardighede die belangrikste aspek van regstellende aksie moet wees. (Alperson, 1993:122). Dit sal veroorsaak dat werkers op grond van meriete bevorder word en dat maatskappye nie van skynaanstellings gebruik hoef te maak nie.

Nactu plaas, net soos Cosatu, baie klem op die ontwikkeling van vroue in die werkplek. In 1993 het Nactu begin met 'n opleidingsprogram om vrouevaardighede in die proses van kollektiewe bedinging in te bring (Alperson, 1993:125).

In eie geledere wil Nactu regstellende aksie volg om die posisie van die vrou in Nactu se organisasie te verbeter. Mofokeng & Tshabalala (Nactu) voer aan dat selfs Nactu-geaffilieerde vakunies, waar vroue 80 % van die ledetal uitmaak, deur mans gedomineer word. Daarom stel hul voor dat vakunies 'n kwotastelsel moet oorweeg waarvolgens 'n aantal posisies in die besluitnemingstrukture van vakunies vir vroue gereserveer moet word (Mofokeng & Tshabalala, 1993:72-73).

#### 4.2.3 Federasie van Suid-Afrikaanse Vakbonde (Fedsal)

Fedsal is 'n apolitiese federasie en verteenwoordig 270 000 werkers in 17 vakunies. Die meeste lede (80 %) is witboordjiewerkers en 70 % is blank (SA Labour Bulletin, November/Desember 1993).

Fedsal gee erkenning aan die "gelykmaking van die speelveld" deur middel van regstellende aksie, maar beklemtoon dat die bevordering van individuele

werknemers op meriete moet geskied. Hy is veral ten gunste van regstellende aksie wat opleiding betref, en meen dat dit 'n bydrae tot nasionale effektiwiteit en internasionale mededingbaarheid kan lewer (SA Labour Bulletin, November/Desember 1993).

Fedsal is tans die vinnigste groeiende vakunie-federasie in Suid-Afrika. Indien hy verder wil groei, sal interne regstellende aksie moet plaasvind om die toenemende aantal swart witboordjie werkers te akkommodeer. Sy leierskap word tans deur blankes gedomineer. Hierdie aangeleentheid hou probleme vir Fedsal in, aangesien sommige blanke lede regstellende aksie vrees en dit nie sal ondersteun nie. Volgens Van Holdt (SA Labour Bulletin, Mei/Junie 1993) sal die toename in die aantal swart lede van Fedsal veroorsaak dat groter "demokratisering" in die leierskapstrukture van die organisasie plaasvind. Indien hierdie saak nie omsigtig hanteer word nie, kan konflik tussen swart en blanke lede ervaar word, wat die toekoms van Fedsal kan bedreig.

Die standpunte van een Fedsal-vakunie:

#### 4.2.3.1. Salaried Staff Association (Salstaff)

Salstaff verteenwoordig werknemers in Transnet, en het 16 000 lede (SA Labour Bulletin, Mei/Junie 1993).

Storwick (Salstaff, 1993) sê Salstaff is in beginsel nie ten gunste van regstellende aksie nie, maar aanvaar die realiteit en besef die belangrikheid daarvan.

Volgens Storwick (1993) is baie swartes sedert 1991 in bestuursposisies by Transnet aangestel. Hy bevestig dat regstellende aksie op 'n regverdige wyse geïmplementeer word, aangesien aanstellings op meriete geskied. Voorts dui hy aan dat daar weerstand teen regstellende aksie op laer vlakke is, maar dat die maatskappy besig is om werknemers in te lig om die veranderde sosio-politieke omgewing te verstaan. Dit behoort by te dra dat misverstande oor regstellende aksie verminder.

Salstaff is van mening dat regstellende aksie 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê. Storwick (1993) sê dat veral swart werknemers 'n meer positiewe houding teenoor Transnet se bestuur sal openbaar as die maatskappy meer verteenwoordigend van die samelewing word.

Benwell (Salstaff) beweer dat Salstaff ingelig is oor Transnet se regstellende aksie-program, maar nie gekonsulteer is oor die besonderhede daarvan nie (SAUK, 9 September 1993). Die belangrikheid van konsultasie kan dus nie oorbeklemtoon word nie.

#### 4.2.4 SA Konfederasie van Arbeid (Sakva)

Sakva is 'n federasie wat blanke vakunies verteenwoordig en noue bande met regse politieke groepe het. Die federasie het 57 822 lede (Bendix, 1992:322).

Sakva is 'n voorstander van blanke eksklusiwiteit en is nie te vinde vir regstellende aksie nie. Werkgewers wat regstellende aksie implementeer, kan dus teenstand verwag in industrieë waar Sakva verteenwoordig word. Die standpunte van die twee grootste blanke vakunies is soos volg:

##### 4.2.4.1 Mynwerksunie (MWU)

Die MWU is die grootste blanke vakunie en het 45 000 lede (SA Labour Bulletin, Januarie/Februarie 1993).

In Patriot (15 Oktober 1993) veroordeel Buys (MWU) alle vorme van regstellende aksie en beskou dit as teenproduktief. Die redes is:

- \* Konflik word verhoog omdat sekere rasse-groepe bo ander bevoordeel word.
- \* Regstellende aksie ontmoedig prestasie van die bevoordeelde partye en produktiwiteit word hierdeur benadeel.
- \* Meriete word nie in ag geneem by die aanstelling van personeel nie en standarde word gevolglik verlaag.

Verder waarsku MWU dat "gemengde" vakunies, wat lede uit verskillende rassegroepe trek, interne konflik sal ervaar. Swart lede sal byvoorbeeld regstellende aksie ondersteun, terwyl blankes daarteen sal wees (Patriot, 15 Oktober 1993). Daar kan dus verwag word dat die MWU sal voortgaan om weerstand teen regstellende aksie te bied.

#### 4.2.4.2 SA Yster-, Staal-, en verwante Nywerhede Unie

Die Yster-, staal-, en verwante Nywerhede Unie is die tweede grootste blanke vakunie in Suid-Afrika. Hy het 39 000 lede (Nel *et al*, 1993).

Die vakunie beskou regstellende aksie as "'n rassistiese gefundeerde werkersreserveringsprogram" en as 'n "verskerpte aanslag om blanke werkers met swart werkers te vervang" (Patriot, 12 Maart 1993).

Dit is dus duidelik dat die MWU sterk teen regstellende aksie gekant is en as 'n drukgroep teen regstellende aksie-programme in die werkplek sal optree.

### 4.3 DIE ROL VAN VAKUNIES

In die lig van die voorafgaande is dit duidelik dat vakunies 'n sterk standpunt oor regstellende aksie inneem. As in ag geneem word dat regstellende aksie vir agtergeblewenes in die werkplek onvermydelik is, kan vakunies benut word om die proses doeltreffend te maak. Dit is veral noodsaaklik indien die groot getal vakunies wat regstellende aksie voorstaan, en die groot getalle werkers wat hulle verteenwoordig, in ag geneem word. Vakunies kan belangrike insette in regstellende aksie-programme lewer. Die rol van vakunies is soos volg:

#### 4.3.1 Mede-verantwoordelikheid

Vakunies maak aanspraak op deelname aan en medebesluitneming in regstellende aksie-programme. Daarom behoort hulle ook medeverantwoordelikheid te aanvaar om te verseker dat regstellende aksie-programme korrek geïmplementeer word. Die implementering en monitering van hierdie programme moet met werkgewers onderhandel word om te verseker dat die

programme oplossings bied en legitiem vir alle belanghebbendes is. Dit kan dus 'n rol speel om die sukses van regstellende aksie-programme te verhoog en uiteindelik tot meer konstruktiewe arbeidsverhoudinge te lei. So 'n situasie is moontlik omdat werkgewers en werknemers 'n gesamentlike poging aanwend om rasse- en geslagsongelykhede aan te spreek.

#### 4.3.2 **"Watchdog"**

Afgesien van die rol van vakunies as mede-onderhandelaar met betrekking tot regstellende aksie-programme, kan hulle ook as 'n "watchdog" optree (Ruiters, 1993; Eagles, 1993). Sodoende word probleme (soos skynaanstellings en die afskeep van vroue) spoedig geopenbaar.

#### 4.3.3 **Opleidingsprogramme**

Die klem wat vakunies op opleiding in regstellende aksie-programme lê, kan voordele vir maatskappye inhou. Werkers sal meer vaardighede bekom en dus meer produktief kan werk. Opleiding van die hele werksmag kan ook verseker dat werkgewers oor 'n voedingsbron beskik om werknemers wat oor die kennis en ervaring beskik, na hoër posisies te bevorder. Groter samewerking tussen werkgewers en werknemers oor opleidingsprogramme bevoordeel ook organisatoriese effektiwiteit. Olivier (1992:24) maak melding van die samewerking met betrekking tot opleidingsprogramme wat tussen 'n maatskappy en Numsa bewerkstellig is. Dit het veroorsaak dat werknemers meer gewilligheid om te presteer aan die dag gelê het.

#### 4.3.4 **Keuring en bevordering**

Die betrokkenheid van vakunies by regstellende aksie-programme het ook implikasies vir keuring en bevordering.

Vakunies is "nader" aan werknemers en ken hulle behoeftes beter as bestuur. Lang (1993) wys daarop dat vakunies byvoorbeeld regstellende aksie kan fasiliteer deur potensiële werknemers vir bevordering te identifiseer. 'n Meer aktiewe deelname deur vakunies aan die keuringsproses kan dus in die vooruitsig gestel word.

#### 4.3.5

#### **Inligting**

Vakunies kan ook as 'n belangrike inligtingsbron oor regstellende aksie vir lede dien. Hulle kan die implikasies van regstellende aksie-programme aan hul lede verduidelik. Dit kan gedoen word deur middel van bestaande kommunikasiekanale soos gesprekforums en artikels in hul nuusbriewe. Eagles (1993) sê dat vakunies ook nie-lede en veral witboordjiewerkers oor regstellende aksie kan inlig met die oog daarop om blanke en ander vrese aan te spreek.

#### 4.4

#### **SAMEVATTING**

'n Bestudering van vakuniebeleide oor regstellende aksie-programme het aangedui dat die vernaamste vakuniegroepe met die uitsondering van Sakva ten gunste van regstellende aksie-programme is. Vakunies sien regstellende aksie egter vanuit 'n breër perspektief as werkgewers. Laasgenoemde fokus hoofsaaklik op werwing en keuring as 'n regstellende aksie-strategie, terwyl vakunies aspekte soos opleiding, posgradering en loonverhogings by regstellende aksie-programme ingesluit wil sien. Vakunies is van mening dat regstellende aksie deur middel van werkerdeelname geïmplementeer moet word. Vakunies kan belangrike insette in regstellende aksie-programme lewer. Om die sukses van regstellende aksie-programme te verseker, is dit noodsaaklik om vakunies te konsulteer. Dit sal ook groter legitimiteit aan hierdie programme verleen, omdat werknemers dit sal steun as hul vakunies by die beplanning en implementering van regstellende aksie-programme betrokke is.

Daar is slegs enkele verskille oor regstellende aksie tussen georganiseerde arbeid en werkgewers wat deur middel van kollektiewe bedinging oorbrug kan word. Hierdie aspek sal in meer detail in hoofstuk 6 bespreek word.

## HOOFSTUK 5

### DIE ROL VAN DIE STAAT MET BETREKKING TOT REGSTELLENDEN AKSIE

#### 5.1 INLEIDING

In Suid-Afrika volg die staat 'n pluralistiese beleid met betrekking tot arbeidsverhoudinge. Dit beteken dat die staat 'n belangrike maar nie voorskriftelike rol in arbeidsverhoudinge speel deur die verhouding tussen werkgewers en vakunies te reguleer. Dit is bereik deur 'n raamwerk vir kollektiewe bedinging deur middel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (no 28 van 1956) daar te stel. Die oogmerk hiervan is om die gemeenskap se belange te beskerm; arbeidsvrede te verseker en om aan partye die geleentheid te bied om geskille deur onderhandelinge op te los. Die staat se arbeidsverhoudingebeleid is daarop gemik om regverdige arbeidspraktyke te verseker. Volgens Bendix (1992:33) hang die mate waarin die staat 'n rol in arbeidsverhoudinge speel af van 'n keuse tussen 'n vrywillige en gebiedende rol. Sedert die tagtigerjare het die staat in Suid-Afrika 'n vrywillige rol gespeel. Dit is gekenmerk deur minimum inmenging in die regulering van arbeidsverhoudinge tussen werkgewers en vakunies. Die staat het dus werkgewers en vakunies toegelaat om self hul geskille deur middel van onderhandelinge op te los. Daarteenoor verwys 'n gebiedende rol na maksimum staatskontrolle en -inmenging oor alle aspekte van arbeidsverhoudinge.

Inaggenome die beleid van vrywillige deelname wat die staat oor arbeidsverhoudinge het, kan die beleid nie noodwendig oor regstellende aksie ook geld nie. Die betrokkeheid van die staat by die implementering van regstellende aksie is nog nie uitgespel nie.

### WETGEWENDE ROL VAN DIE STAAT

Die staat beskik oor die mag om arbeidswette waarbinne werkgewers en werknemers in die werkplek moet optree, daar te stel. Die doel van wetgewing, byvoorbeeld die Wet op Arbeidsverhoudinge (no 28 van 1956) en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (No 3 van 1982), is om regverdige arbeidspraktyke te verseker. Die einddoel hiervan is om 'n gesonde arbeidsverhoudingeklimaat en arbeidsvrede te bereik. Daarom beskou Bendix (1992:37) die wetgewende rol van die staat as die belangrike rol wat die staat in arbeidsverhoudinge speel.

In hoofstuk twee is reeds aangedui dat internasionale ervaring bewys het dat regstellende aksie-wetgewing nodig is om te verseker dat meer swartes en vroue in hoër posisies in organisasies aangestel word. Hugo (1990:116) stel dit soos volg: "Any black advancement programme must have teeth, preferably legislative, if it is to be effective".

Die primêre doel van regstellende aksie-wetgewing is om meer loopbaangeleenthede aan minderbevoorregte groepe te verseker. Die sekondêre doel van regstellende aksie-wetgewing is om die bevoorregte klas te beskerm (veral ten opsigte van hul huidige poste asook aansoeke vir nuwe poste). Hofmeyr (1993:43) wys daarop dat sommige maatskappye slegs swartes in nuwe poste aanstel. Hulle beskou dit as 'n proaktiewe strategie om die rasse-samestelling van 'n maatskappy redelik vinnig te verander. In die praktyk kom dit egter op diskriminasie teen blanke aansoekers neer en kan arbeidsverhoudinge daardeur vertroebel word as blanke werknemers in opstand hierteen kom.

Omdat daar tans geen wetgewing oor regstellende aksie is nie, is daar nie duidelike riglyne waarbinne maatskappye kan optree nie. Dit is dus die verantwoordelikheid van die staat om wetgewing te verskaf wat neerkom op billike en regverdige regstellende aksie. Sodoende sal daar nie onregverdiglik teen enige groep gediskrimineer kan word nie.

Ten einde die wetgewende rol van die staat in die regte perspektief te sien, is dit belangrik om die huidige wetgewende implikasies van regstellende aksie-programme in oënskou te neem.

#### 5.2.1. ARBEIDSWETGEWENDE IMPLIKASIES

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (wet nr 28 van 1956) voorsien 'n raamwerk vir werkgewers en werknemers onder meer om geskille te voorkom en te besleg. Een van die belangrikste onderafdelings van hierdie wet is die bepaling met betrekking tot onbillike arbeidspraktyke. Die doel van hierdie bepaling is om vas te stel of die optrede van partye billik is.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge definieer 'n **onbillike arbeidspraktyk** as "enige handeling of versuim, wat die uitwerking het of kan hê dat enige werknemer of klas werknemers onregverdig daardeur geraak word of kan word of dat sy of hul werkgeleenthede of werksekerheid daardeur benadeel of in gevaar gestel word of kan word". Enige handeling wat die arbeidsverhoudinge tussen werkgewer en werknemer nadelig raak, word ook in die definisie van onbillike arbeidspraktyk ingesluit (Nel *et al*, 1993:31).

Op die oog af wil dit dus voorkom of 'n regstellende aksie-program as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou kan word as dit onbillik is. Die rede hiervoor is dat blanke werknemers, veral blanke mans, regstellende aksie kan interpreteer as 'n arbeidspraktyk wat die uitwerking kan hê om hul werksgeleenthede te benadeel.

Hierteenoor argumenteer Verster (1994:26) dat indien 'n werkgewer nie 'n regstellende aksie-program implementeer nie, dit ook as 'n onbillike arbeidspraktyk beskou kan word. Die rede hiervoor is dat die afwesigheid van 'n regstellende aksie-program veroorsaak dat onregverdigheid bly voortbestaan, aangesien swart en vroulike werknemers steeds deur diskriminasie benadeel kan word en nie hul loopbaanaspirasies kan verwesenlik nie.

Dit wil dus voorkom asof daar onsekerheid bestaan oor hoe regstellende aksie in terme van die onbillike arbeidspraktyk-klausule geïnterpreteer moet word. Daar kan verwag word dat die nywerheidshof in die toekoms nog meer sake in verband

met onbillike arbeidspraktyke sal hanteer. 'n Swart of vroulike werknemer kan byvoorbeeld 'n klag lê dat hy of sy weens sy ras of geslag vir bevordering oorgesien is. Terselfdertyd kan blanke mans hulle ook tot die nywerheidshof wend in gevalle waar daar in die werkplek teen hulle gediskrimineer word.

Die rol van die staat sal dus wees om toe te sien dat billike regstellende aksie-programme daargestel word. Dit sal verseker dat onbillike arbeidspraktyke voorkom word. In die praktyk sal dit daarop neerkom dat meer werksgeleenthede vir swart en vroulike werknemers geskep word sonder om die werksgeleenthede en werksekuriteit van blanke werknemers te bedreig.

### 5.2.2 DIE BLUMROSEN-KONSEPWETSONTWERP

In 1993 het Al & Ruth Blumrosen (Rutgers Universiteit, VSA) met bystand van Human (Universiteit Stellenbosch) 'n konsepwet oor regstellende aksie vir Suid-Afrika opgestel. Eersgenoemde twee professore was deel van 'n kommissie wat verantwoordelik was vir die daarstelling van regstellende aksie-wetgewing in Kanada, terwyl Human 'n plaaslike kenner op die gebied van regstellende aksie is.

Sleutelemente van die wetsvoorstel is soos volg (Blumrosen *et al*, 1993:5-10):

- \* Realistiese numeriese doelwitte en gepaardgaande tydskedules moet daargestel word om meer swartes en vroue in organisasies aan te stel.
- \* Werkgewers moet kan bewys dat keuringsvereistes aan die beginsel van "predictive validity" voldoen. Dit beteken dat geen keuringstandaard, byvoorbeeld 'n spesifieke kwalifikasie, as aanstellingskriteria gebruik kan word, as die werkgever nie kan bewys dat dit 'n bydrae tot werksprestasie kan maak nie.
- \* Loonregstellings moet gedoen word waar swartes en vroue minder betaal word as onderskeidelik blankes en mans wat dieselfde werk verrig.
- \* Werkgewers moet vakunies oor regstellende aksie-programme konsulteer.

- \* Periodieke verslae wat die aantal aanstellings volgens ras en geslag aantoon, moet aan 'n gelyke geleentheidskommissie voorsien word.

Die Blumrosen-konsepwet beveel dus aan dat die staat deur middel van wetgewing beginsels en sanksies vir regstellende aksie-programme neerlê. Werkgewers en vakunies word toegelaat om oor hul eie regstellende aksie-programme te onderhandel wat nie strydig met die beginsels van die wet is nie. Indien daar nie 'n vakunie teenwoordig is nie, kan 'n werkgewer sy regstellende aksie-program met die genoemde gelyke geleentheidskommissie onderhandel.

Deur regstellende aksie deur middel van wetgewing verpligtend te maak, speel die staat dus 'n gebiedende rol. Hier word dus afgewyk van die vrywillige beleid wat die staat teenoor die regulering van arbeidsverhoudinge het. Die staat stel regstellende aksie-wetgewing daar en monitor die verloop daarvan. Maatskappye wat nie aan die bepalings van die wet voldoen nie, kan sanksies in die vorm van boetes opgelê word.

'n Mate van vryheid word egter steeds gegun aan werkgewers om self die fyner besonderhede van regstellende aksie-programme in oorleg met vakunies te bepaal.

### 5.3 DIE STAAT AS BEMIDDELAAR

Aangesien daar konflik tussen partye oor regstellende aksie kan bestaan, het die staat ook 'n belangrike rol as bemiddelaar tussen strydende partye. Volgens Bendix (1992:38) kan die staat prosedures vir bemiddeling en mediasie daarstel, of selfs as bemiddelaar optree. Ten einde arbeidsvrede na te streef, kan die staat arbitrasie- en mediasiedienste beskikbaar stel.

Die staat kan egter besluit om 'n meer vrywillige rol te speel en dit aan die partye oorlaat om self hul geskille op te los. Die dienste van onafhanklike bemiddelaars soos die "Independent Mediation Service of South Africa" (IMSSA) kan ook genader word vir geskiloplossing.

#### 5.4 DIE REGULERENDE ROL VAN DIE STAAT

Wanneer die staat arbeidsverhoudinge reguleer beteken dit dat die staat meer direk in die arbeidsverhoudinge tussen werkgewers en werknemers, veral in kollektiewe bedinging, inmeng. Bendix (1992:39) wys daarop dat die staat byvoorbeeld werkerdeelname verpligtend kan maak en sodoende werkgewers verplig om met vakunies gesprek te voer. Dit is dus moontlik dat die staat werkgewers kan dwing om vakunies oor regstellende aksie-programme te konsulteer.

In hoofstuk twee is aangedui dat maatskappye in lande soos Namibië en Australië hul regstellende aksie-programme met werknemerverteenwoordigers moet bespreek. Hierdie stelsel sal moontlik ook in Suid-Afrika inslag vind, veral weens die verwagting van gesamentlike betrokkenheid van werkgewers en vakunies om by sosiale opheffingsprogramme in te skakel.

Die staat sal liggame daar moet stel om regstellende aksie te reguleer. Die Nasionale Ekonomiese Ontwikkelings- en Arbeidsraad kan moontlik 'n rol in dié verband speel. Dit is moontlik dat 'n gelyke geleentheidkommissie aangestel kan word wat uitsluitlik verantwoordelik sal wees vir die implementering en monitering van regstellende aksie-programme. Die verwagte rol van hierdie twee liggame word kortliks hieronder bespreek:

##### 5.4.1 Nasionale Ekonomiese Ontwikkelings- en Arbeidsraad (Nedlac)

Nedlac is 'n liggaam wat saamgestel word uit verteenwoordigende afgevaardigdes van die staat, vakunies en werkgewers. Elkeen verteenwoordig 'n derde van die raad se lede (SA Labour Bulletin, Mei 1995).

Aangesien al drie rolspelers in die arbeidsverhoudinge-arena op hierdie raad verteenwoordig word, behoort dit 'n geskikte liggaam te wees om verantwoordelikheid vir die daarstelling van regstellende aksie-wetgewing te aanvaar. Sodoende kan konsensus oor regstellende aksie-programme reeds op sentrale vlak bereik word. Groter legitimiteit kan sodoende aan regstellende aksie-programme verleen word.

5.4.2

**Gelyke Geleentheidskommissie**

'n Gelyke geleentheidskommissie is 'n liggaam wat toesien dat regstellende aksie-programme geïmplementeer word. In lande soos die VSA, Kanada en Namibië het die staat 'n gelyke geleentheidskommissie daargestel om regstellende aksie-wetgewing te implementeer.

Blumrosen *et al* (1993:10) wys op die funksies wat 'n gelyke geleentheidskommissie in Suid-Afrika kan hê:

- \* om prosedures en reëls vir regstellende aksie-programme te bepaal;
- \* om navorsing te doen oor regstellende aksie;
- \* om maatskappye se verslae oor regstellende aksie te ontleed en aanbevelings te doen;
- \* om sanksies daar te stel vir maatskappye wat nie op versoeke van die kommissie reageer nie;
- \* om tegniese bystand te verleen met die implementering van regstellende aksie-programme;
- \* om mediasie en arbitrasie te fasiliteer wat gemik is om geskille oor regstellende aksie-programme op te los; en
- \* om appëlle van werkgewers en werknemers teen uitsprake van die kommissie aan te hoor.

In hoofstuk drie is sommige van die probleme wat werkgewers met regstellende aksie-programme ondervind, bespreek. In die lig van bogenoemde funksies van die voorgestelde gelyke geleentheidskommissie, is dit dus moontlik dat hierdie kommissie dit vir maatskappye makliker kan maak om regstellende aksie-programme te implementeer. Die rol van die staat is dus om deur middel van 'n gelyke geleentheidskommissie eenvormige riglyne vir regstellende aksie daar te stel. Sodoende kan die staat 'n rol speel om te verseker dat regstellende aksie effektief geïmplementeer word. So 'n kommissie sal dus verantwoordelik wees vir die monitering van regstellende aksie-programme.

## 5.5 STAAT AS WERKGEWER

Die staat speel nie net 'n rol as wetgewer en bemiddelaar nie, maar ook as werkgewer. Meer as 1,6 miljoen werknemers is in diens van die openbare sektor (Finansies & Tegniek, 15 April 1994).

Indien die staat gesonde arbeidsverhoudinge in die staatsdiens wil handhaaf, is dit belangrik dat staatsdienswerkers en die breë publiek die staat as 'n billike en regverdige werkgewer moet sien. Daarom is Hugo (1990:113) van mening dat regstellende aksie binne die staatsdiens 'n belangrike rol kan speel om legitimiteit en geloofwaardigheid in staatsinstansies te verhoog. Die behoefte aan regstellende aksie in die staatsdiens word veral deur Hugo (SAUK, 21 September 1993) beklemtoon, wanneer hy daarop wys dat in 1993 slegs 2 % van die top 3000 poste in die staatsdiens deur persone gevul is wat nie blank is nie.

Lovell (Hugo, 1990:114) sê verder dat 'n staatsorganisasie wat verteenwoordigend van die gemeenskap is essensieel vir die bevordering van legitimiteit en effektiwiteit moet staan. Alhoewel daar geen twyfel kan bestaan dat 'n meer verteenwoordigende staatsdiens groter legitimiteit aan die staatsdiens sal verleen nie, is dit op sigself geen waarborg dat effektiwiteit sal toeneem nie. Dit sal net kan gebeur as persone aangestel word wat oor die bevoegdheid beskik en 'n bydrae tot produktiwiteit kan lewer.

Die rol van die staat as werkgever is dus om 'n meer verteenwoordigende staatsdiens gebaseer op ras, geslag en gestremdheid daar te stel. Dit behoort egter op 'n billike en regverdige manier te geskied, sonder om die loopbaanaspirasies van bestaande werknemers te bedreig.

## 5.6 AANVANKLIKE REGERINGINISIATIEWE

In 1992 het die vorige regering begin om regstellende aksie in die staatsdiens te implementeer. Die aanstellingsbeleid het onder meer behels dat (Die Burger, 7 Oktober 1992):

- \* die staatsdiens oor 'n tydperk meer verteenwoordigend van die samestelling van die totale bevolking gemaak moet word;
- \* doeltreffendheid gehandhaaf moet word;
- \* blanke amptenare nie afgedank word om vir swart werknemers plek te maak nie.

In ooreenstemming met die regeringsbeleid het die Kaapse Provinsiale Administrasie (KPA) in 1993 'n verslag oor regstellende aksie vrygestel. Daar is aanbeveel dat elkeen van die 21 Kaaplandse Streekdiensterade 'n "eie" regstellende aksie-program aan die hand van die riglyne opstel. Die dokument het as grondslag gedien vir onderhandelinge met vakunies wat werkers binne streekdiensterade verteenwoordig. Die KPA het ook onderneem om 'n omsendbrief oor die regstellende aksie-program onder werknemers te versprei. Werkers is ingelig dat hul werksekuriteit nie deur regstellende aksie geraak sal word nie.

In teenstelling met die eensydige implementering van regstellende aksie-programme in die privaatsektor is dit verblydend dat die KPA werknemers en hul verteenwoordigers in die formulering en implementering van regstellende aksie raadpleeg. Sodoende word hulle deel van die regstellende aksie-proses en kry hulle geleentheid om insette te lewer. Aangesien staatsdienswerkers deur middel van omsendbriewe

en personeelinligtingstukke oor die regstellende aksie-program ingelig word, doen hulle kennis op van die werking van regstellende aksie. Sodoende kan hul vrese in verband met werksekuriteit aangespreek word en sal weerstand teen regstellende aksie afneem.

Afgesien van die pogings wat die vorige regering van stapel gestuur het om rasseongelykheid in die werkplek te verminder, is min aandag aan vroue en gestremdes gegee. Meer as 12,7 % van die bevolking is gestremd, maar net 1 % van die gestremdes beskik oor 'n werk (Sunday Times, 12 September 1993).

Maatskappye diskrimineer steeds teen vroue ten opsigte van salarisse, voordele en loopbaangeleenthede (Die Burger, 1 Februarie 1995). Statistiek dui daarop dat beter loopbaangeleenthede vir vroue nie noodwendig sonder regstellende aksie bereik sal word nie. In 1991 het vroue 41 % van die arbeidsmark uitgemaak en 40 % van persone wat BA-grade verwerf het. Daar is egter min vroue in bestuursposisies. Vroue beklee volgens die jongste statistiek slegs 14 % van die bestuursposisies in staatsinstansies en 19 % in die private sektor (Die Burger, 20 Januarie 1994).

Die vorige regering het nie 'n beleid oor regstellende aksie in die private sektor gehad nie. Die afwesigheid van regstellende aksie-riglyne veroorsaak dat sommige maatskappye regstellende aksie met oorywerigheid aanpak (Madi, 1993:6). Sommige organisasies stel soveel moontlik swart bestuurders aan, sonder om in ag te neem dat besigheidsfunksies daaronder ly as onopgeleide en onervare persone aangestel word. Dit veroorsaak dat blanke weerstand teen regstellende aksie verhoog wanneer poste vir swartes gereserveer word. Huidige regstellende aksieprogramme wat blankes uitsluit, kan weens die afwesigheid van regstellende aksiewetgewing, konflik aanblaas en 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge hê.

## 5.7

### VERWAGTE ROL VAN DIE REGERING (NA 1994)

In April 1994 is Suid-Afrika se eerste demokratiese regering verkies. Daar kan verwag word die Regering van Nasionale Eenheid, waarvan die ANC die grootste deel uitmaak, regstellende aksie in 'n baie ernstige lig sien. In verskeie ANC-

dokumente word aangetoon dat die ANC regstellende aksie in beide die private en openbare sektore wil implementeer.

#### 5.7.1 REGSTELLEDE AKSIE-SCENARIOS

Dit wil voorkom asof daar drie moontlike regstellende aksie-scenario's is wat die nuwe regering kan oorweeg. Dit word hieronder bespreek:

**Drastiese regstellende aksie:** Dit behels dat beide die private en openbare sektore deur wetgewing verplig word om regstellende aksie in die kortste moontlike tyd deur te voer. Rigiede kwotastelsels word geïmplementeer waaraan alle werkgewers moet voldoen. Grootse ontslag van blanke werknemers vind plaas om plek te maak vir swartes ondanks hul kwalifikasies. Met 'n ongekwalifiseerde werksmag kan verwag word dat produktiwiteit sal daal en arbeidsverhoudinge benadeel word.

**Onvoldoende regstellende aksie:** Geen regstellende aksie-wetgewing word ingestel nie en maatskappye kan self besluit of hulle regstellende aksie wil implementeer of nie. 'n Beleid van suiwer gelyke geleentheid word gevolg en net die heel beste kandidate word aangestel. Omdat blankes beter gekwalifiseerd as swartes is, word hulle steeds bevoordeel. Slegs enkele swartes word met verloop van tyd tot senior posisies bevorder. Daar is dus geen noemenswaardige toename in die aantal swart bestuurders nie. Swart werkers kom in opstand teen die gebrek aan bevorderingsgeleentheid. Vakunies raak meer militant en arbeidsverhoudinge tussen oorwegend blanke bestuur en die oorwegend swart werksmag versleg verder. Produktiwiteit neem gevolglik af.

**Gebalanseerde regstellende aksie:** Wetgewing maak regstellende aksie verpligtend vir maatskappye wat meer as 'n sekere aantal werknemers (byvoorbeeld 100) het. Werkgewers en vakunies kry egter die geleentheid om oor die besonderhede van hierdie programme te onderhandel. Organisasies stel hul eie regstellende aksie-doelwitte met die oog daarop om 'n meer verteenwoordigende personeelsamestelling op alle vlakke te bewerkstellig. Blanke werknemers behou steeds hul werk en word dus nie deur regstellende

aksie benadeel nie. Slegs bevoegde swart werknemers wat oor die potensiaal beskik om vaardighede te ontwikkel, word aangestel. Baie klem word op opleiding geplaas, veral op die laer vlakke van die organisasie. Die organisasie se menslike hulpbronne word optimaal benut en produktiwiteit neem toe. Omdat die belange van alle werknemers in die organisasie, ongeag ras en geslag, bevorder word, word arbeidsverhoudinge positief beïnvloed.

#### 5.7.2 REGSTELLEDE AKSIE-STANDPUNTE

Om te kan bepaal watter scenario 'n oorwegend ANC-regering moontlik sal navolg, is dit noodsaaklik om die standpunte van die ANC oor sekere aspekte van regstellende aksie uit te lig.

##### Kwotastelsels:

'n Kwotastelsel behels dat 'n organisasie 'n sekere aantal poste vir persone van benadeelde groepe reserveer. Die vraag is of 'n nuwe regering 'n kwotastelsel in Suid-Afrika sal afdwing, en wat die invloed daarvan op arbeidsverhoudinge gaan wees. Volgens Innes (1993:13) is die nadeel van 'n kwotastelsel dat skynaanstellings plaasvind. Dit kan veroorsaak dat standarde verlaag, aangesien persone moontlik slegs op grond van hul velkleur aangestel word om 'n kwota te vul en nie noodwendig op verdienste nie.

Alhoewel Sachs (1993:118) en Asmal (Die Burger, 25 Januarie 1994) hul ten gunste van kwotastelsels uitgespreek het, bevestig Boesak (Weekend Argus, 5 Maart 1994) dat 'n kwotastelsel nie ANC-beleid is nie. Moloto (Cape Times, 5 Oktober 1993) sê ook dat kwotas nie aan die private sektor opgedwing sal word nie. Dit laat die moontlikheid dat die ANC 'n kwotastelsel vir die openbare sektor in gedagte het. Naidoo (ANC) sê dat die moontlikheid bestaan dat kwotas vir alle nuwe aanstellings in die staatsdiens ingestel gaan word (Die Burger, 15 Januarie 1994).

Twee onafhanklike ontleders se bestudering van ANC-uitsprake oor kwotas werp lig op hierdie aangeleentheid. Innes (1993:44) sê dat die ANC besorg is oor die nadelige impak wat 'n kwotastelsel op organisatoriese effektiwiteit kan

hê. In aansluiting hierby wys Haffajee (Financial Mail, 17 September 1993) op die aanspraak wat vroue op 'n kwotastelsel vir vroue binne die ANC gemaak het. Hiervolgens moes 30 % van ANC-poste aan vroue toegeken word. Dit het veroorsaak dat die ANC deeglik bewus geword het van die slaggate van kwotastelsels. Ginwala (ANC) erken dat die ANC lesse uit hierdie ervaring geleer het. Sy sê dat die neergelegde kwota vir vroue weerstand deur die mans in die ANC uitgelok het. Sommige mans het gevoel dat hulle in leierskapsposisies sou gewees het was dit nie dat poste gereserveer is vir minder bevoegde persone, in hierdie geval sekere vroue, nie (Financial Mail, 17 September 1993).

Uit hierdie voorbeeld blyk dit dat die ANC self ervaring opgedoen het oor die nadelige gevolge wat 'n kwotastelsel vir produktiwiteit kan inhou. Dit wil dus in hierdie stadium voorkom asof die ANC nie 'n rigiede kwotastelsel oorweeg nie, maar eerder gebalanseerde regstellende aksie-programme ingestel wil sien.

#### Inklusiewe regstellende aksie-programme

In hoofstukke 3 en 4 is melding gemaak van die belangrikheid om werknemersorganisasies by regstellende aksie-programme te betrek. Inklusiewe regstellende aksie-programme beteken dat alle belangegroepes insae in hierdie programme het. Deur vakunies inspraak in regstellende aksie te gee, kry werknemers die geleentheid om hul vrese en aspirasies aan bestuur bekend te maak. Sodoende kan meer realistiese regstellende aksie-programme wat die verwagtinge van verskillende werknemergroepe in ag neem, daargestel word.

In die lig van bogenoemde voordele van inklusiewe regstellende aksie-programme is dit verblydend dat die ANC by monde van Molefe (1993), Sachs (1993:130) en Niehaus (Barometer, Mei 1993) hulle ten gunste van hierdie benadering uitgespreek het.

Die staat behoort dus nie eensydige regstellende aksie-programme op organisasies af te dwing nie. Die ANC kan regstellende aksie deur wetgewing

verpligtend maak, maar die besonderhede van hierdie programme moet berus op onderhandelinge tussen werkgewers en werknemersorganisasies. Sodoende kan elke organisasie sy regstellende aksie-program by sy unieke behoeftes aanpas. Die staat kan riglyne vir regstellende aksie-programme neerlê en die implementering van regstellende aksie-programme monitor.

### Die staatsdiens

Die ANC, as grootste party in die regering van nasionale eenheid, het met sy oorwinning in die 1994-verkiesing, "eienaarskap" oor die staatsdiens verkry. Sodoende sal hy in die posisie wees om beleid rakende regstellende aksie op te stel en te implementeer. Die ANC se Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP) maak melding van die belangrikheid van regstellende aksie in die staatsdiens (Reconstruction and Development Programme, 1994).

Die manier waarop die ANC regstellende aksie in die staatsdiens gaan implementeer, sal die sukses daarvan bepaal. 'n Radikale regstellende aksie-program wat poog om oor die korttermyn drastiese veranderinge ten koste van effektiwiteit teweeg te bring, kan veroorsaak dat standaarde in die staatsdiens daal as onbevoegde persone aangestel word.

Voorts waarsku Maphai (1992:81) teen nepotisme in 'n toekomstige staatsdiens. Nepotisme beteken dat voorkeur aan familieleden en vriende by aanstellings gegee word (Oxford Dictionary). Hierdie persone voldoen nie noodwendig aan die nodige vereistes vir die pos nie. Dit kan 'n oneffektiewe staatsdiens tot gevolg hê. 'n Onafhanklike liggaam soos 'n staatsdiensraad wat moet toesien dat regstellende aksie volgens meriete geskied en nie volgens partypolitieke voorkeure nie, kan daargestel word.

'n Belangrike aspek wat die regering in ag moet neem, is die werksekuriteit van blanke werknemers. 'n Meningsopname deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing dui aan dat 60,8 % van staatsamptenare die idee van

regstellende aksie nie in 'n positiewe lig sien nie (Die Burger, 30 Desember 1992). Volgens Hugo & Stack (1992:61) voel die meeste staatsamptenare onseker oor die toekoms omdat hulle nie weet of hulle werksekuriteit en pensioene in 'n nuwe politieke bedeling gewaarborg sal word nie. Indien blanke staatsamptenare regstellende aksie teenstaan, kan arbeidsverhoudinge vertroebel word.

Volgens verskeie ANC-leiers se uitsprake, wil dit voorkom asof die ANC nie beplan om blankes onregverdig deur regstellende aksie te benadeel nie. Sachs (ANC) sê dat dit nie moreel korrek en prakties moontlik sal wees vir 'n nuwe regering om blankes in die staatsdiens af te dank nie (Burger, 25 Oktober 1993). Nog twee ANC-figure, Manie (Die Burger, 17 November 1993) en Moloto (Cape Times, 14 Oktober 1993) het ook die versekering gegee dat blanke staatsamptenare nie hulle werk in die nuwe bedeling sal verloor nie.

Akademici, soos Human (1993:10) en Thompson (Financial Mail, 17 September 1993) meen dat die afdanking van blanke werknemers nie deel van 'n nuwe regering se regstellende aksie-wetgewing sal vorm nie. In aansluiting hierby sê Hugo & Stack (1992:63) dat die ANC se verbintenis tot 'n nie-rassige gemeenskap beteken dat dit onwaarskynlik is dat regstellende aksie gebruik sal word as 'n metode om van blankes in die staatsdiens ontslae te raak. 'n Drastiese vermindering van blankes kan veroorsaak dat kennis en ervaring van bestaande werknemers verloor word, terwyl nuwe werknemers nie oor die nodige ervaring beskik nie. Blankes sal dus steeds 'n belangrike rol in 'n nuwe staatsdiens speel om deur middel van opleiding hul kennis en vaardighede aan nuutaangestelde swart werknemers oor te dra. Daarom is dit uiters noodsaaklik dat 'n regstellende aksie-program blankes se vrese moet aanspreek.

Dit wil dus voorkom asof die ANC nie blanke met swart werknemers wil vervang nie. Swartes sal dus hoofsaaklik aangestel word in die meeste poste wat vakant raak of nuwe poste wat geskep word. Die aantal vakante poste in die staatsdiens het met 60 % toegeneem tussen September 1992 en September 1993 (Sunday Times, 20 Maart 1994). Hierdie tendens maak dit makliker vir die regering om regstellende aksie toe te pas sonder dat blanke werknemers benadeel hoef te word.

SAMEVATTING

Die staat het 'n verantwoordelikheid om 'n regverdigde arbeidsbedeling te ondersteun. Daarom moet die regering toesien dat ongelykhede in die arbeidsveld, hetsy gebaseer op ras, geslag of gestremdheid, aangespreek word.

Die staat kan op verskeie maniere 'n rol met betrekking tot regstellende aksie speel. Hy kan of 'n gebiedende of 'n vrywillige rol speel. Eersgenoemde verwys na maksimum staatskontrole en laasgenoemde na minimum staatskontrole. Op hierdie stadium wil dit voorkom asof die nuwe regering 'n middeweg tussen hierdie twee rolle verkies. Die staat kan byvoorbeeld 'n kommissie aanstel om regstellende aksie te reguleer, maar nog steeds vryheid aan die twee primêre partye, naamlik werkgewer en vakunies, gee om oor die fynere detail van regstellende aksie-programme te onderhandel.

Die belangrike rol wat die staat met betrekking tot regstellende aksie kan speel, is om dit te monitor om te verseker dat dit op 'n regverdigde manier geïmplementeer word. Die belange van bestaande en voornemende posbkleërs moet ook in ag geneem word. Die loopbaangeleenthede van blankes moet dus nie aan bande gelê word nie. Aan die ander kant sal dit ook onregverdig wees om huidige keuringstandaarde wat nie noodwendig prestasiegeoriënteerd is nie te gebruik. In die praktyk sal dit veroorsaak dat swartes steeds uitgesluit sal word.

Die uitdaging vir die nuwe regering se regstellende aksie-stelsel is dus om 'n balans te bewerkstellig tussen die behoeftes en verwagtinge van beide bevoorregte en minderbevoorregte groepe. Die staat moet toesien dat regstellende aksie-programme in beide die private en openbare sektore effektief geïmplementeer word en steeds produktiwiteit handhaaf. Effektiewe en inklusiewe regstellende aksie-programme kan dus 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge hê.

## HOOFTUK 6

### DIE INVLOED VAN REGSTELLEDE AKSIE OP KOLLEKTIEWE BEDINGING

#### 6.1 INLEIDING

In hoofstukke 3 en 4 is aangetoon dat daar ooreenkomste en verskille oor regstellende aksie tussen werkgewers en georganiseerde arbeid bestaan. Beide partye het sy eie behoeftes, belange en doelwitte. Dit beïnvloed die mate waarin hulle gewillig sal wees om kompromieë tydens onderhandelinge oor regstellende aksie aan te gaan. Daarom is dit belangrik om beide partye se standpunte oor regstellende aksie in ag te neem. Dit kan moontlik 'n aanduiding gee van die mate waarin regstellende aksie-programme die proses van kollektiewe bedinging in Suid-Afrika sal beïnvloed.

Kollektiewe bedinging vorm die kern van arbeidsverhoudinge. Volgens Bendix (1992:691) is kollektiewe bedinging 'n proses waarvolgens twee partye, naamlik werkgewers en werknemers, bymekaar kom en onderhandel oor probleme, behoeftes en doelwitte ten einde tot 'n vergelyk te kom. Die doel van kollektiewe bedinging is dus om 'n ooreenkoms te bereik oor aangeleenthede wat beide partye se belange raak.

Een van die hoofelemente van kollektiewe bedinging is die gemeenskaplike belang tussen die werkgewer en die vakunie. Dit beteken dat daar sekere aangeleenthede in die werksituasie is wat in beide partye se belang is, byvoorbeeld veilige werksomstandighede. Wat arbeidsverhoudinge betref, dui Lawrence (1993:37) aan dat die eliminerings van rasse- en geslagsdiskriminasie 'n belangrike aangeleentheid is waarvoor beide bestuur en arbeid ooreenstem. Die aanspreek van ongelykhede in die werksituasie is in albei partye se belang. Werkgewers wil ongelykhede beëindig omdat dit verhoudinge in die werkplek vertroebel en dus produktiwiteit benadeel. Aan die ander kant wil vakunies ongelykhede beëindig sien sodat hul lede se lewensgehalte verbeter kan word en hulle groter seggenskap in die werksituasie kan uitoefen. Die beëindiging van ongelykhede in die werkplek is dus in beide werkgewers en werknemers se belang. Dit is dus 'n gemeenskaplike aangeleentheid.

Deur middel van die proses van kollektiewe bedinging sal konsensus tussen werkgewers en vakunies oor die besonderhede van regstellende aksie-programme bereik moet word. Die mate waarin partye daarin slaag om ooreenkomste oor regstellende aksie te bereik, kan ook tot die sukses van hierdie programme bydra.

## 6.2 ROLKONFLIK VAN DIE SWART BESTUURDER

Dit is baie belangrik om die effek van regstellende aksie op swart werknemers in ag te neem. Hulle is immers die hoofteikengroep van regstellende aksie-programme. In die verlede het swartes hulle hoofsaaklik by vakunies geskaar. Daarteenoor was bestuur hoofsaaklik blank. Die onderhandelinge wat deur middel van kollektiewe bedinging plaasgevind het, was dus tussen blankes (bestuur) aan die een kant, en swartes (vakunies) aan die ander kant. Regstellende aksie sal egter 'n nuwe dimensie aan kollektiewe bedinging verleen. Swartes sal ook tot bestuursposisies bevorder word. Die werkgewer se onderhandelingspan sal dus met verloop van tyd uit alle rassegroepe bestaan. Daarom is dit belangrik om die rol van die swarte as deel van bestuur in ag te neem.

Swart bestuurders bevind hulleself in 'n moeilike posisie. Molotsane (Enterprise, Julie 1993) som die probleem so op: "Labour sees us as part of management and our white colleagues in management sees us as part of labour". Hier kom dus rolkonflik voor wat dit moeilik vir die swart bestuurder kan maak om sy rol in die organisasie te verstaan.

Sekere skrywers wys ook op ander probleme wat swart bestuurders ondervind. Masango (1993:44) noem die antagonistiese houding wat georganiseerde arbeid teenoor swart bestuurders openbaar. Hy verwys na 'n insident waartydens 'n swart bestuurder se motor uitgebrand is omdat hy tydens 'n staking gaan werk het. Insidente soos hierdie plaas dus druk op die swart bestuurder.

Verder wys Yudelowitz (1993:116) op die probleem van veranderde status in die gemeenskap en werkplek. Waar swart bestuurders voorheen aan wegbly-aksies deelgeneem het, word daar nou van hulle verwag om lojaal teenoor die organisasie te wees, selfs al ondersteun hulle die onderliggende rede vir 'n wegbly-aksie. Terselfdertyd haal swart werkers dikwels hul frustrasie op swart bestuurders uit.

Nog 'n probleem wat swart bestuurders ondervind, is die kwessie rondom die voortsetting van vakunielidmaatskap. Die meeste swart bestuurders is laervlak bestuurders vir wie werksekuriteit nog belangrik is. Die vakunies beywer hulle vir werksekuriteit.

Vakunies kan steeds as mondstuk vir swart bestuurders se griewe optree. Daarom behou baie swart bestuurders hul vakunielidmaatskap wanneer hulle tot hoër poste bevorder word. Hulle vergeet nie dat hulle bevoordeel is deur verbeterings in hul salarisse, voordele en werksomstandighede wat deur vakunies bewerkstellig is nie. So bly hulle dus lojaal teenoor die vakunie. Sommige van hierdie bestuurders kla egter dat hulle nie deur die oorwegend "blanke" organisasie toegelaat word om hulle gesag uit te oefen deur self besluite te neem nie (Madi, 1993:17). Hulle is ook van mening dat organisasies hulle minderwaardige werk laat doen wat nie deel van hul posbeskrywing is nie. Dit veroorsaak dat swart bestuurders gefrustreerd raak.

Ander swart bestuurders ondervind weer teenstand van beide hul kollegas en mede-vakunie-lede. Wanneer 'n vakunie-amptenaar tot 'n bestuursposisie vorder, ondervind so 'n persoon dikwels druk van beide die vakunie en die maatskappy om as vakunielid te bedank (Enterprise, Julie 1993). Die rolkonflik wat hierdie persone ondervind, het 'n indirekte invloed op hul effektiwiteit in die werkplek. Daarteenoor kan die gebrek aan vertroue wat mede-bestuurders en mede-vakunielede teenoor hierdie persone het, algemene verhoudinge in die werkplek vertroebel.

Nog 'n probleem van swart bestuurders wat ook aan vakunies behoort, is die kwessie van die bekendmaking van inligting. As bestuurder het so 'n persoon toegang tot inligting wat die vakunie teen bestuur kan gebruik. Terselfdertyd het hy inligting van die vakunie wat bestuur moontlik sal wil gebruik. Die vraag is of die swart bestuurder hierdie inligting gaan bekend maak en waar sy lojaliteit sal lê. Baie swart bestuurders vind dit moeilik om die konflik van belange wat hulle ondervind, te hanteer (Enterprise, Julie 1993).

Om 'n beter begrip van bogenoemde probleme te kry is die volgende ter verduideliking: Ledwaba is 'n arbeidsverhoudingebestuurder by Metro Cash and Carry. Hy is egter ook 'n lid van 'n vakunie, die South African Commercial, Catering

and Allied Workers Union (Saccawu). Hy ondervind probleme om die druk wat beide bestuur en vakunie op hom plaas, te hanteer. Ledwaba beweer dat sommige bestuurders skepties oor sy posisie in die organisasie is en dat sekere inligting daarom van hom weerhou word. Aan die ander kant sê die vakunielede dat sy lojaliteit by die werkers moet wees en dat hy hulle van "management plots" moet inlig (Enterprise, Julie 1993).

Dit kan dus daartoe lei dat daar 'n identiteitskrisis hy hierdie persone kan ontwikkel, omdat hulle nie aldag seker is waar hulle lojaliteit lê nie.

Sommige vakunies beywer hulle om bestuurders as lede te werf. Die Post & Telecommunications Workers Association (Potwa) is so 'n vakunie. Volgens Hlongwane (Potwa) is vakunies skepties oor die finansiële state wat bestuur bekend maak (Enterprise, Julie 1993). 'n Swart bestuurder wat aan 'n vakunie behoort kan dus 'n rol speel in konstruktiewe arbeidsverhoudinge deur hierdie state aan die vakunie te verduidelik. Swart bestuurders bevind hulself dus in 'n kritieke posisie met betrekking tot inligting oor finansiële state.

'n Aantal vakunielede is daarteen gekant dat 'n swart bestuurder aan 'n vakunie behoort (Jansen, 1993). Hulle is bekommerd dat 'n swart bestuurder wat aan 'n vakunie behoort, die militantheid van die werksmag kan neutraliseer. Die kans is goed dat hierdie persone 'n meer gematigde benadering sal volg, wat beteken dat vakunies moontlik ook 'n meer gematigde houding teenoor bestuur sal inneem en dus minder militant sal wees. Vakunies sal dus minder geneig wees om hul kollektiewe mag deur middel van militante aksies ten toon te stel. Hul mag sal gevolglik afneem wat weer 'n negatiewe uitwerking op hul primêre doelwitte kan hê. Dit sal hulle in 'n swakker posisie plaas om vir die regte van werkers te veg.

Hierdie tendens dat swart bestuurders vakunie-lidmaatskap behou, kan egter ook voordele vir organisasies inhou. 'n Swart bestuurder het beter begrip vir die agtergrond en behoeftes van swart werknemers. Hy kan onder andere belangrike insette in bestuursvergaderings lewer, veral ten opsigte van besluite wat swart werkers raak. Dit kan 'n bydrae tot konstruktiewe arbeidsverhoudinge lewer.

Insgelyks het swart bestuurders ook 'n beter begrip van die verwagtinge van bestuur as die gemiddelde swart werknemer. Dit plaas swart bestuurders in 'n besondere posisie om bestuur en werknemers met mekaar te versoen en sodoende goeie verhoudinge in organisasies te bewerkstellig. Mabaso, 'n swart bestuurder by Telkom wat ook aan die vakunie Potwa behoort, sê dat hy daarin slaag om beide rolle suksesvol te vervul. Alhoewel hy deel van bestuur is, is die werkers steeds trots op hom wanneer hy die volgende stelling maak: "They know I fight for them at management meetings" (Enterprise, Julie 1993).

Wat duidelik uit die voorafgaande na vore kom, is dat maatskappye die rol van die swart bestuurder deeglik in oënskou moet neem. Die beginsel van vryheid van assosiasie behoort gerespekteer te word. Daarbenewens behoort ondersteuning aan swart bestuurders verleen te word om dit vir hulle makliker te maak om hul unieke probleme te hanteer. Dit loop uit op groter begrip vir die rol van die swart bestuurder. Hy gaan in die toekoms 'n belangrike rol in die proses van kollektiewe bedinging speel. Konstruktiewe aandag aan swart bestuurders behoort 'n wesenlike bydrae te lewer om gesonder arbeidsverhoudinge te bevorder.

Op die langtermyn kan verbeterde arbeidsverhoudinge bydra tot 'n daling in vakunielidmaatskap. Dit is reeds besig om in die Verenigde State van Amerika te gebeur. Regstellende aksie het 'n bydrae tot gesonde arbeidsverhoudinge in die Verenigde State van Amerika gelewer. Dit het daartoe gelei dat die deel van die werksmag wat aan vakunies behoort van 30 % in 1970 tot 12 % in 1990 gedaal het (Enterprise, September 1993).

### 6.3 KOLLEKTIEWE BEDINGINGSAGENDA

Kollektiewe bedingingsitems van die neëntigerjare fokus nie net op lone nie. 'n Breër spektrum aangeleenthede soos sosiale verantwoordelikheid, arbeidsverhoudingeprosedures en kommunikasiestrategieë is deesdae op die agenda. Regstellende aksie-programme is 'n verdere item in die kollektiewe bedingingsproses (Patel, 1992:32; Kentridge, 1994:107). Die onderhandelingsitems op die kollektiewe bedingingsagenda is dinamies en brei jaarliks uit. Slegs daardie items wat implikasies vir regstellende aksie-programme het, sal hieronder bespreek word.

### 6.3.1 Werwing- en keuringsbeleid

Tradisioneel word werwing en keuring as die prerogatief van bestuur beskou (Sacob, 1993). Aangesien regstellende aksie-programme direk met werwing en keuring te make het, sal beleide hieroor noodwendig ook 'n kollektiewe bedingingsitem word. Vakunies soos Numsa het reeds aangetoon dat hulle nie werkgewers sal toelaat om alleen oor regstellende aksie te besluit nie (Numsa, 1992). Vakunies wil betrokke raak by regstellende aksie-keuringsprogramme. Hierdeur kan vakunies verseker dat die werkersmag in sy geheel, en nie net 'n paar uitgesoekte swart individue, ontwikkel word nie.

Die volgende oorwegings met betrekking tot werwing- en keuringsbeleide sal in die lig van regstellende aksie-programme in ag geneem moet word. Sommige van hierdie aangeleenthede is van 'n baie sensitiewe aard en kan tot wrywing tussen groepe aanleiding gee. Indien dit dus nie omsigtig hanteer word nie, kan dit tot negatiewe arbeidsverhoudinge lei.

#### 6.3.1.1 Teikengroepe

In regstellende aksie-programme word daar op verskeie teikengroepe gefokus ten einde ongelykhede in die werkplek reg te stel. Hierdie teikengroepe kan byvoorbeeld swartes, vroue en gestremdes wees.

Die wyse waarop organisasies hierdie teikengroepe definieer, sal 'n besliste invloed op die stand van arbeidsverhoudinge hê. Eerstens is daar geen twyfel dat maatskappye baie aandag aan die ontwikkeling van vroulike werknemers moet gee nie. Indien vroue nie 'n teikengroep is nie, kan arbeidsverhoudinge vertroebel word.

Tweedens kan die afbakening van teikengroepe volgens ras probleme vir arbeidsverhoudinge inhou. Dit beteken dat 'n organisasie 'n sekere minderheids-groep(e) bo 'n ander minder bevoorregte groep(e) bevoordeel. Die probleem is om te bepaal watter rasgroep bevoordeel behoort te word en in watter mate. Indien dit nie versigtig hanteer word nie, kan dit in rassegeskille binne en buite die werkplek ontaard.

Verskillende persepsies het reeds hieromtrent ontstaan.

*Bevoordeling van Asiërs, kleurlinge en blanke vroue ten koste van swartes*

Dit wil in sommige gevalle voorkom asof sekere organisasies Asiërs, kleurlinge en blanke vroue in hul regstellende aksie-programme bevoordeel. Volgens Wingrove (1993:30) verkies baie maatskappye om Asiërs, kleurlinge en vroue aan te stel om te bewys dat hulle regstellende aksie ondersteun. Swart werknemers is dus nie 'n teikengroep nie. Dit kan ernstige arbeidsverhoudingeprobleme inhou. Rassekonflik en gepaardgaande arbeidsonrus kan ontstaan as regstellende aksie-programme nie voldoende regstelling aan alle benadeelde groepe verskaf nie.

*Bevoordeling van swartes ten koste van ander*

'n Ander mening is weer dat sekere maatskappye verkies om swart werknemers ten koste van Asiërs en kleurlinge te bevoordeel (Ismail, 1994:25). Hierdie maatskappye se verweer is dat laasgenoemde groepe nie so erg soos swartes deur apartheid benadeel is nie (Herbert, 1994:33). Dié strategie kan ook arbeidsverhoudinge vertroebel indien rassespanning tussen hierdie groepe ontstaan.

*Eksterne afrokkelingstrategieë*

Die tekort aan swart bestuurders en die behoefte van maatskappye om hul rassesamestelling te verander, veroorsaak dat maatskappye pogings aanwend om suksesvolle swart bestuurders van ander maatskappye "af te rokkel". Daar word dikwels na hierdie strategie as "poaching" of "head hunting" verwys (Enterprise, April 1993). Dit beteken dat organisasies probeer om swart bestuurders by ander maatskappye deur middel van onrealistiese hoë salarispakkette "af te rokkel". Gespesialiseerde swart hoëvlakpersoneel soos rekenmeesters en ingenieurs verdien in sekere gevalle 30 % meer as hul blanke eweknieë (Finance Week, September 1993). Hierdie optrede kan ook arbeidsverhoudinge negatief beïnvloed. Vakunies kan werkgewers daarvan beskuldig dat hierdie verskynsel as 'n "divide and rule" strategie gebruik word, met ander woorde om verdeeldheid tussen swart werknemers te veroorsaak. Sodoende word die kollektiewe mag van swart werknemers verswak.

Konflik kan ook ontstaan indien finansiële hulpbronne nie eweredig tussen swart bestuursontwikkeling en die ontwikkeling van laervlakwerkers verdeel word nie. Vakunies beywer hulle om werkers op laer vlakke te ontwikkel. Sodoende word meer vaardighede aangeleer om vir beter poste in aanmerking te kom.

Aan die anderkant fokus bestuursontwikkeling op die verdere ontwikkeling van swart personeel wat reeds in 'n redelike hoëvlak posisie is. Vakunies is gekant teen die ontwikkeling van 'n swart "elite" terwyl die res van die werksmag onderontwikkeld bly (Patel, 1993:27).

### Vakunie-leier-afrokkelingstrategieë

'n Vakunie-leier-afrokkelingstrategie vind plaas wanneer 'n maatskappy 'n doelbewuste poging aanwend om vakunie-amptenare in aantreklike poste in die maatskappy aan te stel met die doel om vakunies te verswak. Vakunie-leiers word dus deur bestuur "afgerokkel".

Volgens Buhlungu (1994:26) het vakunies reeds baie van hul opgeleide en ervare leiers verloor omdat hulle na bestuur "oorloop" of aantreklike poste in die staatsdiens kry. Vir vakunies is dit dan moeilik om persone van dieselfde gehalte en ervaring in hulle plek aan te wys.

Hierdie beweging van vakunie-leiers na bestuur is 'n verrassende nuwe tendens in Suid-Afrika, veral as in ag geneem word dat Cosatu-geaffilieerde amptenare gewoonlik na bestuur as die "vyand" verwys.

#### 6.3.1.2

#### Keuringstandaarde

Onderhandelinge oor keuring- en werwingstandaarde word al meer as 'n deel van die kollektiewe bedingingsproses beskou. Die vraag is in watter mate werwing- en keuringstandaarde gehandhaaf sal kan word.

Beperkte inligting is beskikbaar oor die effektiwiteit van bestaande keuringstandaarde in Suid-Afrika. Taylor (Moerdyk, 1986:166) het 'n ondersoek

oor die die prestasie van blanke en swart studente aan 'n technikon gedoen. Hy wou bepaal of aanlegtoetse akademiese prestasie kan voorspel. Die bevinding was dat die tellings van verskillende groepe, akademiese sukses verskillend voorspel. Swart kandidate is deur hul opvoedkundige en sosio-ekonomiese agterstande benadeel en kon dus nie dieselfde resultate as blankes behaal nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat deur dieselfde toetse en norme te gebruik, daar onregverdiglik teen byvoorbeeld swart kandidate gediskrimineer word. Organisasies behoort dus òf kultuurvrye toetse, òf toetse met verskillende norme vir verskillende groepe gebruik.

Afgesien van toetse, ontstaan die vraag of huidige standaarde voldoende is. Volgens Blumrosen *et a* (1994: 218) kan baie werkgewers nie aantoon of huidige standaarde 'n geldige barometer vir werksprestasie is nie. Opvoedkundige kriteria word gedurende die werwing- en keuringsproses oorbeklemtoon. In baie gevalle kan daar nie bewys word dat 'n persoon met 'n spesifieke kwalifikasie beter presteer as 'n persoon wat nie oor daardie kwalifikasie beskik nie. Eagles (1993) stem met hierdie siening saam en sê dat vakunies meer druk op werkgewers gaan plaas om slegs relevante standaarde tydens keuring te gebruik.

### 6.3.2 Loon- en salarisonderhandelinge

Onderhandelinge oor lone en salarisse vorm 'n integrale deel van die kollektiewe bedingingsproses. Suid-Afrika se apartheidsbeleid en gepaardgaande diskriminerende arbeidspraktyke het groot gapings tussen die inkomste van swart en blanke werkers laat ontstaan. Volgens die Suid-Afrikaanse Arbeid en Ontwikkelings-navorsingseenheid is die gemiddelde maandelikse inkomste van 'n swart huisgesin R1005 en dié van 'n blanke huisgesin R6 394 (Sunday Times, 15 Januarie 1995). Hierdie oneweredige verspreiding van inkomste tussen blankes en swartes is een van die vernaamste redes vir die militantheid van swart vakunies (SA Labour Bulletin, November 1994). Indien werkgewers nie 'n gewilligheid toon om ongelykhede in lone aan te spreek nie, kan hulle 'n aggressiewe houding van vakunies tydens kollektiewe bedinging verwag.

Loongapings kom ook tussen verskillende geslagte voor. Navorsing deur Du Toit (1993:26) toon aan dat vroue wat dieselfde werk as mans in Suid-Afrika doen, slegs 63 % die salaris van mans ontvang. Vroue en mans wat dieselfde werk doen se betaling en voordele behoort gelyk te wees. Daarom is Blumrosen *et al* (1994:227) van mening dat loongapings wat op ras en geslag gebaseer is, deur middel van regstellende aksie aangespreek kan word.

Wat loononderhandelinge betref, wil dit voorkom asof regstellende aksie sal veroorsaak dat loonverhogings in die toekoms eerder op 'n rand-vir-rand-basis sal geskied, en minder volgens persentasie-aanpassings. Eersgenoemde sal verseker dat loongapings tussen blanke en swart werknemers vernou word. Blumrosen *et al* (1994:227) verduidelik hierdie konsep aan die hand van 'n voorbeeld.

Veronderstel *A* verdien R5 per uur en *B* R10 (gaping van R5). *A* verdien 33 % van die totale verdienste. Indien beide 'n 10 % jaarlikse loonverhoging oor 'n tydperk van 7 jaar ontvang, sal hulle verdienste verdubbel het. *A* sal dan R10 per uur kry en *B* R20 (gaping van R10). Die gaping tussen hulle het dus gegroei van 5 tot 10. Die totale addisionele uurlikse koers vir die 7 jaar is R15 (R30 - R15), waarvan R5 vir *A* en R10 vir *B* gaan. Indien die R15 gelykop tussen hulle verdeel word, sal *A* R12,50 kry en *B* R17,50. Die gaping in rand het dus dieselfde gebly as wat dit in die begin was. Maar nou kry *A* 41,6 % van die totale uurlikse verdienste en nie meer 33 % nie. Die laer vlak werknemer het dus by die rand-vir-rand verhoging gebaat.

Hierdie vernouing van die loongapings tussen werknemers op verskillende vlakke kan konflik tussen bestuur en vakunies verminder. Dit behoort dus 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge te hê.

### 6.3.3

#### Sosiale verantwoordelikheid

Regstellende aksie-programme vereis ook dat organisasies se sosiale verantwoordelikhedsprogramme uitgebrei word (Swanepoel, 1991:51). Die rede hiervoor is dat regstellende aksie nie op die langtermyn kan slaag indien die lewenstandaard van die agtergeblewe deel van die bevolking aansienlik verbeter

nie. 'n Hoër lewenstandaard, tesame met 'n meer gunstige huislike en werksomgewing sal veral swartes se suksesvolle integrering in organisasies meer effektief laat geskied. Sosiale verantwoordelikheid behoort op twee vlakke toegepas te word.

#### 6.3.3.1 Eksterne sosiale verantwoordelikheid

Dit verwys na die verbetering van die lewenskwaliteit van werknemers buite die werkplek, dit wil sê hul huislike omstandighede. Dit is belangrik om die sosiale en fisieke welstand van die gemeenskap waaruit die onderneming se menslike hulpbronne verkry word, te verbeter. Twee aangeleenthede wat veral aandag behoort te geniet, is opvoeding en behuising.

##### *Opvoeding*

Ten einde 'n effektiewe bydrae tot regstellende aksie te lewer, behoort swartes se skoolopvoeding drasties te verbeter om aan die behoeftes van organisasies te voldoen. Alhoewel dit addisionele koste vir organisasies sal meebring, behoort organisasies die verreikende implikasies wat die lae opvoedingspeil van swartes vir arbeidsverhoudinge inhou, te besef. Indien werknemers weens hul onvoldoende opvoeding nie met die beginsels en werking van die moderne besigheidsmilieu identifiseer nie, kan talle arbeidsverhoudingeprobleme voorsien word. Volgens Swanepoel (1991:51) kan dit veroorsaak dat hul houding teenoor werkgewers met antagonisme, weerstand en wantroue gevul sal wees. Hierdie destruktiewe houdinge kan baie maklik die broeiplek vir arbeidsonrus wees.

##### *Behuising*

Behuising is nog 'n item wat histories nie die swart werker bevoordeel het nie. Swanepoel (1991:46) wys daarop dat blankes hoofsaaklik in die verlede deur behuisingskemas bevoordeel is. 'n Diskriminerende beleid in die verlede het tot die verskynsel bygedra. 'n Nie-diskriminerende beleid oor behuising behoort dus toegepas te word.

### 6.3.3.2 Interne sosiale verantwoordelikheid

Interne sosiale verantwoordelikheid verwys na die verbetering van die gehalte van werkers se lewens binne die werkplek. Daar word na hierdie programme verwys as "gehalte van werksleweprogramme". Volgens Bolweg (Swanepoel, 1991:51) fokus gehalte van werksleweprogramme veral op die verbetering van veiligheid en gesondheid in die werksituasie, asook werkstrukturering en posontwerp. Byvoordeleskemas behoort egter ook deel van interne sosiale verantwoordelikhedsprogramme beskou te word. Die implikasies van hierdie aspekte vir arbeidsverhoudinge is:

#### Veiligheid en gesondheid

Die ontwikkeling van regstellende aksie-programme sal daartoe lei dat vakunies die gehalte van werkslewe-programme sal wil uitbrei om beter veiligheid en gesondheidsvoordele in die werkplek te beding. Vakunies dring aan dat onveilige werksomstandighede reggestel word. Indien bestuur nie hieraan aandag gee nie, kan dit arbeidsverhoudinge benadeel.

#### Werkstrukturering en posontwerp

Dit behels die verandering van werknemers se take sodat die gehalte van hulle werkslewe verbeter word en take meer aangenaam vir werkers is.

Moerdyk (1986:158) is van mening dat die herstrukturering van poste regstellende aksie kan fasiliteer deur van posfragmentasie gebruik te maak. Laasgenoemde beteken dat 'n komplekse werk in verskeie eenvoudiger take opgebreek word wat elkeen deur 'n semi-geskoolde werknemer verrig word. Dit bied aan maatskappye die geleentheid om persone aan te stel wat nie geskoold is nie, maar deur die aanleer van vaardighede kan ontwikkel. Soos die gehalte van die arbeidsmag toeneem, kan hierdie take weer gekombineer word om 'n pos daar te stel wat net so betekenisvol was vòr die fragmentasieproses. Hierdie stelsel sal moontlik byval by vakunies vind, omdat laervlakwerkers daardeur ontwikkel. Arbeidsverhoudinge behoort dus positief beïnvloed te word.

Innes (Financial Mail, September 1993) wys daarop dat verskeie organisasies soos die metaalbedryf begin het om poste te hergradeer. Hiervolgens word gepoog om die aantal posgrade oor 'n tydperk van 3 jaar van 13 na 5 te verminder. Dit sal die buigsaamheid van die werksmag verbeter want werkers sal 'n groter verskeidenheid take kan uitvoer. Aangesien posgrade verminder word, beteken dit dat daar ook minder loonvlakke sal wees. Die loongapings tussen verskillende posgrade sal dus nie so groot wees nie. Hierdie stelsel sal ook byval by vakunies vind wat kollektiewe bedinging positief kan beïnvloed.

### Byvoordele

Beter byvoordele vir laervlak werkers is ook 'n belangrike aspek van sosiale verantwoordelikheid wat deur middel van kollektiewe bedinging aangespreek kan word. Maatskappye sal hul byvoordelestelsels moet herevalueer om ongelykhede te identifiseer en planne daar te stel om hierdie ongelykhede te vernou. Volgens die Sentrale Statistiekdiens se jongste huishoudingspeiling het 76 % van blankes, 28 % van Asiërs, 24 % kleurlinge en slegs 9 % swartes toegang tot mediese hulpbystandsfondse (Die Burger, 31 Maart 1995). Hierdie en ander ongelykhede wat byvoordele betref, veroorsaak dat vakunies meer druk op werkgewers plaas om groter gelykheid in die werksituasie te bewerkstellig.

#### 6.3.4

### Die bemagtiging van vroue

Die verwagte toename in die aantal vroue wat die arbeidsmark betree, behoort ook 'n matige invloed op die samestelling van ondernemings se personeel uit te oefen. Dit kan positiewe of negatiewe gevolge vir arbeidsverhoudinge inhou afhangende van die manier waarop werkgewers vroulike werknemers hanteer.

Die tekort aan fasiliteite en ondersteunende stelsels eie aan die behoeftes van die vrou, byvoorbeeld kindersorgfasiliteite, kan ontevredenheid van vroulike werknemers in die werkplek veroorsaak. Kindersorgsentrusms oorbrug die probleem wat vroue het om na hul kinders tydens werktyd om te sien (Nel *et al*,

1993:150; Hersch, 1993:181). 'n Gebrek aan sulke fasiliteite kan tot arbeidsverhoudingeprobleme lei en selfs polarisasie tussen mans en vrouens op werksvlak veroorsaak.

Die nuwe kollektiewe bedingingsarena word ook deur sommige vakunies gesien as 'n geleentheid om die belange van vroue in maatskappye en vakunies te bevorder (Dove, 1993:72). Alhoewel vakunies hulle vir vroueregte beywer, wys Leresche (1993:198) daarop dat die meeste vakunies ook deur mans gedomineer word. Selfs in industrieë waar vroulike werkers in die meerderheid is, byvoorbeeld die leerbedryf in Wes-Kaap en Kwazulu-Natal, is vakunie-amptenare meestal mans. Vakunies sal selfs regstellende aksie in eie geledere moet toepas indien hulle werklik aanspraak daarop wil maak dat hulle die belange van vroue bevorder. Dit sal hulle in 'n beter posisie plaas om as mondstuk vir vroue op te tree. Indien daar meer vroue in leierskapposisies in arbeidsbewegings aangewys word, sal meer aangeleenthede wat vroue raak, waarskynlik tydens kollektiewe bedinging aangespreek word.

### 6.3.5

#### Opleiding

Opleiding is tradisioneel die verantwoordelikheid van bestuur. Deesdae is daar egter meer gesamentlike opleidingsinisiatiewe tussen bestuur en vakunies. Onderhandelinge oor opleidingsprogramme word ook al meer as 'n kollektiewe bedingingsitem opgemerk.

Indien werkgewers net op die opleiding van swart bestuurders fokus en nie aandag aan die ontwikkeling van werkers op laer vlakke gee nie, kan hulle teenstand van vakunies verwag. Vakunies is gekant teen die bemagtiging van 'n klein swart elite. Daar kan dus verwag word dat vaardigheids- en geletterdheidsopleiding prominente aandag tydens kollektiewe bedinging sal ontvang.

### 6.3.6 Arbeidsverhoudingeprosedures

Arbeidsverhoudingeprosedures word gebruik om werkgewer-werknemer-probleme wat in die werksituasie ontstaan op 'n formele wyse aan te spreek. Die vernaamste hiervan is griewe-, dissiplinêre en personeelverminderingeprosedures.

In die verlede het rassediskriminasie soms die effektiewe werking van hierdie arbeidsverhoudingeprosedures aan bande gelê. 'n Studie deur Slabbert (1990:46) het aangedui dat 63 % van die maatskappye in Wes-Kaapland aangetoon het dat die gebruik van dissiplinêre en grieweprosedures by meer as 10 geleenthede oor 'n tydperk van 5 jaar deur diskriminerende praktyke veroorsaak is. Verder het 32 % van die maatskappye aangedui dat twee of meer stakings deur voorvalle van diskriminasie veroorsaak is. Hieruit kan afgelei word dat rassevoorvalle soms die gebruik van arbeidsverhoudingeprosedures vereis om probleme in dié veld op te los.

Die vraag wat nou beantwoord moet word is die invloed wat regstellende aksie-programme op die werking van arbeidsverhoudingeprosedures gaan uitoefen. Die implikasies hiervan word kortliks by elk van die prosedures uitgewys word:

#### 6.3.6.1 Grieweprosedures

'n Grieweprosedure word gebruik wanneer 'n werknemer ontevrede oor 'n aspek van sy werk is en graag die grief herstel wil sien (Finnemore & Van der Merwe, 1989:120).

Regstellende aksie-programme sal veroorsaak dat bestuurders die hantering van griewe in 'n baie ernstiger lig sal moet sien. Ontevredenheid en konflik wat uit rasseprobleme spruit, sal dus vinniger en met groter erns opgelos moet word om rassepolarisasie in die werkplek te vermy. Meer pogings sal aangewend moet word om 'n aangename organisasieklimaat en omstandighede daar te stel sodat probleme reeds op informele vlak aangespreek word voordat dit in formele griewe kan ontwikkel. Toesighouers se opleiding sal byvoorbeeld moet verbeter.

Verder wil dit voorkom asof griewe van persone van verskillende rasse en geslagte nie altyd dieselfde aandag kry nie. Leresche (1993:200) beweer byvoorbeeld dat vroue wat gegrief voel oor seksuele teistering, nie ernstig deur manlike bestuurders opgeneem word nie. Sy sê dat manlike bestuurders vroue se griewe ignoreer en hulle as onbevoeg beskou om interpersoonlike probleme te hanteer.

Regstellende aksie-programme sal moontlik tot griewe in die werksituasie aanleiding gee. Indien griewe van alle werknemers nie ernstig hanteer en opgelos word nie, kan arbeidsverhoudinge benadeel word.

#### 6.3.6.2

##### Dissiplinêre prosedures

'n Dissiplinêre prosedure word gevolg wanneer 'n werknemer die reëls van 'n maatskappy oortree en daar teen sodanige persoon opgetree moet word om ongewenste gedrag en prestasie aan te spreek (Finnemore & Van der Merwe, 1989:113).

Daar kan geen twyfel wees dat regstellende aksie ook 'n definitiewe invloed op dissiplinêre prosedures sal hê nie. Daar kan byvoorbeeld persone wees wat sal probeer om regstellende aksie teen te staan en die regstellende aksie-program te saboteer. Die vraag is hoe organisasies sulke werknemers moet hanteer. Manning (1993:8) meen dat 'n organisasie sterk standpunt ten gunste van regstellende aksie moet inneem. Dan sal anti-regstellende aksie-werknemers waarskynlik ontmoedig word om die program te saboteer. In aansluiting hierby sê Clark (Hofmeyr, 1993:47) dat persone wat onwillig is om 'n bydrae te lewer om swartes en vroue te ontwikkel, hulle aan dissiplinêre aksie blootstel. Dieselfde geld ook vir persone wat hulle aan rassistiese of seksistiese gedrag of -taalgebruik skuldig maak.

Maatskappye sal egter moet waak teen kortsigtige dissiplinêre aksie. Dit sal byvoorbeeld onbillik van 'n organisasie wees om 'n werknemer weens sy teenstand teen regstellende aksie te dissiplineer as hierdie persoon nie vooraf ingelig en opleiding oor die regstellende aksie-program ontvang het nie. Opleiding sal dus nie net oor die wese en noodsaaklikheid van regstellende

aksie-programme handel nie, maar ook die rol wat dit by griewe- en dissiplinêre prosedures speel. Indien toesighouers en werknemers goed opgelei in hierdie prosedures is, behoort hulle in staat te wees om hierdie prosedures meer effektief te gebruik. Dit kan tot positiewe arbeidsverhoudinge lei.

### 6.3.6.3. Personeelverminderingprosedures

Organisasies gebruik personeelverminderingprosedures om hul personeel te verklein wanneer hulle dit nie meer kan bekostig om die grootte van die werksmag te handhaaf nie. Onderhandelinge aan alle aangeleenthede oor personeelvermindering is normaalweg deel van die kollektiewe bedingingsproses. Werknemers bied gewoonlik weerstand teen personeelvermindering, veral as dit nie met hul verteenwoordigers gekonsulteer is nie (Finnemore & Van der Merwe, 1989:126).

Regstellende aksie-programme hou verder ook implikasies vir personeelverminderingprosedures in. Gestel 'n maatskappy wat oorwegend blanke werknemers het, begin met 'n regstellende aksie-beleid. Meer swart werknemers word dus aangestel. Indien die ekonomie verswak en besigheidsaktiwiteite afneem, kan die werkerskorps deur personeelvermindering ingekort word. Indien die *LIFO*-beginsel ("last in, first out") beleid is, moet werknemers wat die laaste by die maatskappy aangesluit het, eerste die diens verlaat. Dit sal beteken dat 'n groter proporsie swart as blanke werknemers hul werk verloor. Die *LIFO*-beginsel kan dus hier die doelstellings van regstellende aksie teenwerk (Benjamin, 1993:83).

Werkgewers sal dus bereid moet wees om oor ander personeelvermindingsbeleide met vakunies te onderhandel. Die beleide behoort regstellende aksie en bestaande norme soos die *LIFO*-beginsel te versoen.

Weens bogenoemde potensiele probleem wat 'n personeelvermindering-prosedure vir 'n maatskappy se regstellende aksie-program inhou, sal dit in die praktyk neerkom dat maatskappye personeelvermindering probeer vermy met ernstiger langtermyn gevolge. Dit kan egter 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge hê, aangesien vakunies tevrede sal wees dat werksekuriteit nie verder onder druk kom nie.

### 6.3.7

#### Werkerdeelnamebeleid

Werkerdeelnamestelsels behels dat werknemers die kans gegun word om deel te neem aan 'n maatskappy se besluite (Nel & Van Rooyen, 1985:25). Pretorius (1993:8) is van mening dat deelname, konsultasie en die toepassing van demokratiese beginsels ten opsigte van besigheidsbesluite van uiterse belang is vir organisasies wat in die toekoms wil voortbestaan. Hy sê verder: "In the past managers were 'cops' - today they should be 'coaches' ". In die moderne sakeomgewing kan bestuur nie meer dikteer en rigiede kontrole toepas soos in die verlede nie. 'n Meer oop bestuurstyl, wat insette en medebesluitneming deur werkers toelaat, blyk die antwoord te wees.

Werkerdeelnamestelsels kan verskeie voordele vir organisasies inhou. Hofmeyr (1993:30) som die voordele van 'n werkerdeelnamebeleid soos volg op:

- \* Mense verstaan organisasiebeleide beter as hulle daartoe bygedra het.
- \* Hulle is meer verbind tot 'n beleid as hulle dit help formuleer het en gee dus hul samewerking.
- \* Die samevoeging van kennis, ervaring en perspektiewe van alle betrokkenes kan die sukses van 'n beplande strategie verhoog.
- \* Persone word bemagtig as hulle potensiaal benut word. Hulle ervaar dus betrokkenheid wat uitloop op 'n gemotiveerde werkerskorps.

In die lig van die voordele van werkerdeelname, wil dit voorkom asof regstellende aksie meer suksesvol deur middel van 'n werkerdeelnamestelsel geïmplementeer kan word. Deur werknemers en vakunies deel te laat neem in besluitneming oor die ontwerp en implementering van 'n regstellende aksie-program verkry hulle dus "mede-eienaarskap" oor die program. Dit sal hulle

verbondenheid om die program te laat werk, verhoog. Hofmeyr (1993:30) sê ook dat werkerdeelname in regstellende aksie-programme groter legitimiteit aan hierdie programme sal gee. Omdat werkers betrokke is, sal regstellende aksie wat deur werkerdeelname geïmplementeer word, groter geloofwaardigheid meebring.

Aanvanklik was vakunies gekant teen werkerdeelname, omdat dit as samewerking met die "vyand" beskou is (Buhlungu, 1994). Uit die geleedere van vakunies is daar deesdae 'n meer positiewe houding teenoor werkerdeelname. Mthethwa (Numsa) sê dat werkerdeelname nodig is omdat albei partye mekaar nodig het. Werkers wil deelneem in besluitneming om te leer hoe om dinge self te doen, sonder dat bestuur heeldyd besluite vir hulle moet neem. Mthethwa sê verder dat vakunies moet ophou om werkgewers as die vyand van werkers te beskou (SA Labour Bulletin, Mei/Junie 1993). Die moontlikheid bestaan dus dat vakunies 'n positiewe bydrae tot regstellende aksie-program kan (en wil) lewer en hul lede kan aanspoor om die program te ondersteun.

Verskillende vorme van werkerdeelnamestelsels kan met die oog op die fasilitering van regstellende aksie-programme geïmplementeer word.

#### 6.3.7.1

##### Anti-diskriminasie komitees

Anti-diskriminasie komitees kan in organisasies gestig word. Hulle funksie is om alle aangeleenthede in die organisasie waar ras of geslag byvoorbeeld keuring, bevordering en werknemergedrag, ter sprake is, te ondersoek.

Anti-diskriminasie komitees moet nie slegs direkte diskriminerende praktyke aan te spreek nie, maar ook informele diskriminasie. Informele diskriminasie word in persone se houdings en gedrag aangetref, en word gedryf deur onbewustelike waardes en "beliefs" (Innes, 1993:10). Sonder 'n komitee sal dit moeilik wees om hierdie tipe diskriminasie te beëindig, aangesien persone nie bewus daarvan is dat hulle hieraan skuldig is nie.

Die voordele van anti-diskriminasie komitees is dus tweeledig:

- \* Niemand is meer bewus van informele diskriminerende praktyke as swart personeellede self nie. Hulle is dus in 'n beter posisie om hierdie praktyke te identifiseer omdat dit hulle direk raak.
- \* Dit is ook moontlik dat swart personeel 'n sekere praktyk as diskriminerend beskou, terwyl dit nie werklik so is nie. In so 'n geval kan sulke misverstande reggestel word, deur dit bloot op 'n openlike en objektiewe manier uit te wys en te bespreek.

Anti-diskriminasie komitees is dus van kardinale belang vir gesonde arbeidsverhoudinge.

#### 6.7.3.2 Regstellende aksie-komitees

Regstellende aksie-komitees is nodig om die proses van regstellende aksie meer effektief te laat verloop. Human (1993:46) beveel aan dat 'n regstellende aksie-komitee daargestel moet word wat verantwoordelik sal wees vir:

- \* die bekendmaking, bevordering en implementering van die regstellende aksie-program;
- \* aanbevelings oor sake wat regstellende aksie raak; en
- \* monitering en evaluering van die effektiwiteit van die regstellende aksie-program.

Sy beveel verder aan dat die volgende persone op die komitee verteenwoordig word:

- \* 'n hoof uitvoerende amptenaar;
- \* 'n aantal direkteure of senior lynbestuurders;
- \* verteenwoordigers van middelbestuur, junior bestuur, toesighouers, administratiewe personeel, vakunies en werknemers wat nie aan vakunies behoort nie;
- \* menslike hulpbronverteenvoordigers; en
- \* regstellende aksie-beamptes.

Subkomitees kan aangewys word om spesifieke aangeleenthede byvoorbeeld werwings- en keuringsbeleid, bevorderings, opleiding, prestasiebeoordeling en sosiale verantwoordelikheid te ondersoek.

'n Regstellende aksie-komitee kan 'n belangrike bydrae lewer om werknemers by regstellende aksie te betrek. Kommunikasie sal sodoende verbeter en dit sal ook groter legitimiteit aan die proses verleen.

### 6.7.3.3 Mede-seggenskapprogramme

Hierdie stelsel wat in die Westerse wêreld as "codetermination" bekend staan, behels dat werknemerverteenwoordigers op die raad van direkteure van maatskappye verteenwoordiging het. Hulle neem dus saam moet die direkteure deel aan besluitneming. Dit word as die mees progressiewe vorm van werkerdeelname beskou (Douwes-Dekker, 1992:24).

Deur middel van mede-seggenskapprogramme kan regstellende aksie meer effektief toegepas word omdat werkerverteenwoordigers 'n ander perspektief oor regstellende aksie met die direksie kan deel. Sodoende kan 'n nuwe stelsel van konstruktiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek gevestig word.

Die Community Growth Fund (CGF) is 'n praktiese voorbeeld van 'n uitvloeisel van mede-seggenskapprogramme. Die CGF is 'n effektrust wat gesamentlik deur Syfrets en Cosatu-geaffilieerde vakunies beheer word. Hierdie fonds belê slegs in maatskappye wat aan 17 vooropgestelde kriteria voldoen. Regstellende aksie, werknemerdeelname, gesonde arbeidsverhoudinge en sosiale verantwoordelikheid is van die vernaamste eienskappe waarvoor maatskappye moet beskik. Syfrets maak 'n lys van maatskappye waarin belê kan word en lê dit aan die vakunies voor. Die vakunies doen 'n ondersoek volgens die kriteria en besluit dan in watter maatskappye belê moet word. Absa is by geleentheid deur die vakunies verwerp deurdad hulle nie aan die vereistes voldoen het nie. Slegs 16 % van Absa se personeel, en net 3,5 % van sy bestuur is swart (Weekend Argus, 23/24 Julie 1994).

Aangesien maatskappye wat deur die fonds verwerp word, negatiewe publisiteit kry, kan dit kollektiewe bedinging in hierdie organisasies benadeel. So 'n stap word byvoorbeeld gesien as 'n refleksie van die betrokke maatskappy se houding teenoor regstellende aksie. Daarteenoor sal maatskappye wat deur CGF gunstig beoordeel en aanvaar word, positiewe publisiteit kry. Dit behoort weer kollektiewe bedinging in hierdie maatskappye positief te beïnvloed.

Die voorbeeld van die CGF illustreer dat alleenbesluitnemingspraktyke deur bestuur uitgedien is. Regstellende aksie behoort dus deel van 'n breër mede-seggenskapprogram te vorm. Die medewerking en samewerking van alle belangegroepes is noodsaaklik.

### 6.3.8

#### Kommunikasietrategie

Kommunikasie speel 'n belangrike rol in arbeidsverhoudinge (Van Coller, 1979:104). Deur middel van kommunikasie kom bestuur en werknemers in kontak met mekaar. Swak kommunikasie veroorsaak dikwels dat bestuur en werknemers mekaar nie reg verstaan nie, wat tot konflik in die werkplek lei. Arbeidsverhoudinge word gevolglik vertroebel.

Die mate wat regstellende aksie-programme arbeidsverhoudinge sal beïnvloed, hang in 'n groot mate van die kommunikasiestrategie van die onderneming af. Van Eeden (1994:29) is van mening dat daar tans nie voldoende kommunikasie in maatskappye oor regstellende aksie-programme is nie, wat tot misverstande oor regstellende aksie lei.

Volgens Moerdyk (1986:157) is die vrees by blanke werkers, dat swartes hul poste gaan "oorneem", een van die vernaamste redes waarom blankes weerstand teenoor regstellende aksie bied. Deur werkers oor regstellende aksie in te lig, kan wanopvattinge uitgeskakel word. Stappe moet dus gedoen word om bestaande werknemers gerus te stel.

Verskeie positiewe gevalle het reeds na vore gekom. Yudelowitz (1993:108) noem die voorbeeld van 'n blanke bestuurder wat hewig teenstand teen die onderneming se regstellende aksie-program gebied het. Nadat die redes vir die

regstellende aksie-program breedvoerig aan hom verduidelik is, het hy een van die grootste ondersteuners van die program geword. Verder maak Moerdyk (1986:163) melding van die positiewe resultate wat teweeggebring is deur konsultante te gebruik om aan blanke werknemers die behoefte aan regstellende aksie-programme te verduidelik. 'n Vraelys wat voor en na die opleidingsessie deur die deelnemers ingevul is, het beduidende verbeterings in hul houdings teenoor swart ontwikkeling aangetoon. Die noodsaaklikheid van 'n goeie kommunikasie-strategie kan dus nie oorbeklemtoon word nie.

Organisasies kan 'n verskeidenheid kommunikasiemedia gebruik om werkers oor regstellende aksie in te lig. Human (1993:68) beveel aan dat die besturende direkteur van 'n maatskappy 'n memorandum aan alle werknemers moet stuur waarin die regstellende aksie-beleid verduidelik word en die rol wat hulle moet speel om dit te ondersteun. Daar moet ook aangedui word dat departementele bestuurders dit met hulle sal bespreek.

McGregor (1993:98) sê dat gereelde artikels oor regstellende aksie in maatskappye se nuusbriewe en tydskrifte behoort te verskyn. Werkers moet ook die kans kry om vrae oor hul verwagtinge en vrese aan die redakteur te rig sodat hulle antwoorde daarop kan kry. Sodoende kan groter sekerheid oor regstellende aksie verkry word. Groepbesprekings en werkswinkels kan gehou word sodat werknemers die geleentheid kan kry om hul menings te lig.

Afgesien van die formele arbeidsverhoudingekanaale, kan die volgende kommunikasiemedia ook gebruik word: plakkate, plakkers, kennisgewingsborde, videos, vraelyste, rolspele, verslae en persoonlike onderhoude. 'n Omvattende kommunikasie-strategie sal veroorsaak dat werknemers hul ondersteuning aan die regstellende aksie-programme sal gee, wat goeie arbeidsverhoudinge kan fasiliteer.

Om die sukses van regstellende aksie-programme te verhoog, sal 'n onderneming se kommunikasie-strategie 'n mentorskapprogram moet insluit. Queripel *et al* (1987:225) definieer mentors as vaardige werknemers wat goed in hulle werk is en wat ernstig daarna streef om standarde in hul professie te handhaaf deur vaardighede aan werkers deur opleiding oor te dra. In die praktyk beteken dit dat

'n bestuurder bereid moet wees om as mentor spesiale aandag aan 'n opkomende werknemer van 'n benadeelde groep te gee. Mentors maak gereelde afsprake met die protege's, gee hulle raad oor hul vordering en bespreek hul probleme met hulle.

Een maatskappy het 'n advertensie in sy maatskappytydskrif geplaas waar hulle die voordele van mentorskap uitgewys het. Bestuurders is ook gevra om vrywillig die rol van mentors aan te neem (McGregor, 1993:101). Die reaksie was oorweldigend. Talle bestuurders het aangedui dat hulle bereid is om die aktiewe rol as mentor te speel. Sodoende kon hulle probleme rondom regstellende aksie-programme identifiseer en blanke weerstand daarteen verminder.

Die gevaar bestaan egter dat mentorskapprogramme as 'n paternalistiese stelsel deur swart werknemers ervaar kan word. Dit kom daarop neer dat hulle hierdie programme sal beskou as 'n stelsel wat berus op die beginsel dat blankes steeds vir swartes dikteer wat hulle moet doen. Daarom behoort organisasies ook van omgekeerde mentorskap gebruik te maak. Ndlovu (BMF) sê dat blankes swart mentors moet kry sodat hulle swartes se gemeenskapslewe, kultuurgebruike en ander gebruike kan leer verstaan (Alperson, 1993:212). Sodoende behoort blankes 'n beter begrip van hul swart kollegas se lewenswyse te kry. Dit behoort weer kommunikasie aan te help wat arbeidsverhoudinge positief kan beïnvloed word.

Dit is derhalwe belangrik dat werknemerverteenwoordigers en bestuur oor 'n kommunikasiestrategie ooreen moet kom. Nie alleen sal dit die arbeidsverhouding tussen hulle bevorder nie, maar dit sal ook 'n bydrae lewer om werkers op alle vlakke oor regstellende aksie in te lig.

#### 6.4

#### **DIE KOLLEKTIEWE BEDINGINGSKLIAMAAT**

Die klimaat waarin kollektiewe bedinging plaasvind, is van die uiterste belang om die sukses van kollektiewe bedinging te waarborg. Indien kollektiewe bedinging in 'n positiewe klimaat plaasvind, is die kans beter dat die partye 'n ooreenkoms sal bereik. 'n Positiewe kollektiewe bedingingsklimaat is een waar die partye vertrou in mekaar het en eerder op gemeenskaplikhede fokus. Daarteenoor kan 'n negatiewe klimaat daartoe lei dat partye hoofsaaklik op verskille fokus en gevolglik nie konsensus kan bereik nie.

Die bespreking van die verskille en ooreenkomste wat werkgewers en vakunies oor regstellende aksie het in hoofsaaklik 3 en 4, asook in hierdie hoofstuk, dui daarop dat daar heelwat konsensus oor regstellende aksie bestaan. Oor baie aspekte is daar ooreenkomste, terwyl daar oor enkele aspekte meningsverskille bestaan (tabel 6-1). Deur regstellende aksie-programme op die kollektiewe bedingingsagenda te plaas en deur middel van onderhandelinge ooreenkomste te bereik, kan hierdie verskille aangespreek word. Dit behoort 'n gunstige klimaat vir toekomstige kollektiewe bedinging te skep.

TABEL 6-1

**LYS VAN OOREENKOMSTE EN VERSKILLE IN PERSEPSIES OOR  
REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME TUSSEN WERKGEWERS EN VAKUNIES**

WERKGEWERS	VAKUNIES
* Interne en eksterne werwing en keuring moet gebruik word.	* Hoofsaaklik interne werwing en keuring; eksterne werwing net in uiterse gevalle.
* Teen skynaanstellings gekant.	* Teen skynaantellings gekant.
* Posbeskrywings moet meer volledig wees, maar posvlakke moet behou word.	* Posvlakke moet drasties verminder word.
* Regstellende aksie gaan oor die regstel van kleurverteenwoordiging en nie die vernouing van loongapings nie.	* Regstellende aksie vereis die regstel van kleurverteenwoordiging sowel as die vernouing van loongapings tussen verskillende werksvlakke.
* Teen kwotas gekant, maar ondersteun numeriese doelwitte.	* Teen kwotas gekant, maar ondersteun doelwitte.
* Op die korttermyn moet voorkeurbehandeling aan agtergeblewe groepe verleen word.	* Op die korttermyn moet voorkeurbehandeling aan agtergeblewe groepe verleen word.
* Alhoewel voorkeurbehandeling van agtergeblewe groepe by bevordering geld, moet meriete steeds in ag geneem word.	* Voorkeurbehandeling van agtergeblewe groepe moet by bevordering geld.
* Vroue moet by regstellende aksie ingesluit word.	* Vroue moet by regstellende aksie ingesluit word.
* Ongestruktureerde en semi-gestruktureerde onderhoude moet gebruik word, met ander woorde die onderhoudvoerder hoef nie 'n vooropgestelde lys vrae te hê nie.	* Slegs gestruktureerde onderhoude moet gebruik word. Die onderhoudvoerder moet 'n vooropgestelde lys vrae hê en nie daarvan afwyk nie.
* Telefoonverwysings kan as deel van die keuringsproses gebruik word	* Geen telefoonverwysings, maar standaardbriefverwysings.
* Kultuurvrye sielkundige toetse kan tydens keuring gebruik word.	* Kultuurvrye sielkundige toetse moet gebruik word.
* Fokus op die aanstel van swartes in bestuurs-posisies.	* Fokus op die bemagtiging van die werkersklas.
* Ten gunste van kommunikasie aan alle werknemers.	* Ten gunste van kommunikasie aan alle werknemers.
* Ten gunste van diversiteitsbestuursprogramme.	* Ten gunste van diversiteitsbestuursprogramme (Sien hoofstuk 7).
* Klem op vaardigheids- en geletterdheidsopleiding.	* Baie klem op vaardigheids- en geletterdheidsopleiding.
* Sosiale verantwoordelikheid moet uitgebrei word.	* Sosiale verantwoordelikheid moet uitgebrei word.
* Beskou dit as bestuur se prerogatief om regstellende aksie te implementeer, maar is bereid om vakunies te konsulteer.	* Wil mede-seggenskap oor regstellende aksie-programme hê.
* Gekant teen blanke personeelvermindering.	* Vermindering van blankes moet oorweeg word.
* Rasgebaseerde statistiek moet behou word ten einde regstellende aksie te monitor.	* Rasgebaseerde statistiek moet behou word ten einde regstellende aksie te monitor.
* Indien korrek geïmplementeer, kan regstellende aksie produktiwiteit verhoog.	* Indien korrek geïmplementeer, kan regstellende aksie produktiwiteit verhoog.
* Regstellende aksie kan arbeidsverhoudinge positief beïnvloed.	* Regstellende aksie kan arbeidsverhoudinge positief beïnvloed.

### SAMEVATTING

Rasse- en geslagsongelykhede in die werkplek veroorsaak konflik tydens kollektiewe bedinging. Aangesien dit in beide bestuur en vakunies se belang is om ongelykhede uit te skakel, sal regstellende aksie 'n belangrike item op die kollektiewe bedingingsagenda wees.

Organisasies sal deur proaktiewe arbeidsverhoudingebestuur die rolkonflik van swart bestuurders in ag moet neem. Daar moet pogings aangewend word om druk op swart bestuurders te verminder, aangesien dit hul effektiwiteit beïnvloed.

Werkgewers wat van doelbewuste afrokkelingstrategieë gebruik maak, sal konflik in die werkplek aanwakker. Sulke werkgewers sal hulself in 'n ongunstige posisie tydens kollektiewe bedinging bevind. Vakunies sal aggressief teenoor sulke werkgewers wees en arbeidsverhoudinge sal dus benadeel word.

Regstellende aksie-programme sal verskeie kollektiewe bedingingsaangeleenthede raak. Ondernemings sal byvoorbeeld nie meer alleen oor hul werwing- en keuringsbeleide kan besluit nie, maar sal met vakunies daarvoor moet onderhandel. Voorts sal loon- en salarisgapings ook deur regstellende aksie vernou word, wat 'n meer aangename kollektiewe bedingingsklimaat kan bevorder.

Meer klem sal ook op die onderneming se sosiale verantwoordelikhedsprogramme geplaas word. Nie net sal organisasies die gehalte van werkers se werkslewe moet verhoog nie, maar sal hulle ook meer betrokke moet raak by gemeenskapsprobleme soos opvoeding en behuising.

Bestuur en vakunies behoort ook te onderhandel oor aanpassing aan arbeidsverhoudingeprosedures sodat dit inpas by regstellende aksie-programme. Meer effektiewe prosedures wat probleme vinniger oplos, sal geskep moet word. Rassevoorvalle lei dikwels daartoe dat griewe- en dissiplinêre prosedures gebruik word. Rassekonflik kan arbeidsverhoudinge vertroebel as dit nie spoedig opgelos word nie.

Ooreenkomste oor 'n geskikte kommunikasiebeleid sal ook bereik moet word. Die doel is om alle werknemers oor die regstellende aksie-program in te lig en betrokke te maak. 'n Regstellende aksie-program behoort meer suksesvol te wees indien dit met maksimum werkerdeelname, dit wil sê insette deur alle belangegroepes, gepaard gaan.

Indien die kollektiewe bedingingsagenda al hierdie aangeleenthede aanspreek en ooreenkomste daarvoor bereik, kan dit 'n positiewe uitwerking op kollektiewe bedinging hê. Regstellende aksie-programme behoort ook gesamentlik deur bestuur en vakunies aangepak te word. Dié optrede sal die effektiwiteit van hierdie programme verhoog, en ook tot meer suksesvolle arbeidsverhoudinge in die algemeen lei.

## HOOFSTUK 7

### DIVERSITEITSBESTUUR

#### 7.1 INLEIDING

Weens die apartheidsstelsel was swartes van administratiewe, professionele en bestuursposisies uitgesluit. Veranderinge in arbeidswetgewing en die stelselmatige verbrokkeling van apartheid het veroorsaak dat al hoe meer swartes geleentede kry om tot hoër posisies in maatskappye te vorder. Die daarstelling van regstellende akise-programme het veroorsaak dat daar tussen 1993 tot 1994 'n beduidende toename in die aantal swart en Indiër senior bestuurders voorgekom het. Die persentasie swart senior bestuurders het van 3,5 % tot 18 % toegeneem. Die persentasie Indiër bestuurders het van 4,5 % tot 14 % toegeneem (Cape Times, 25 Januarie 1995).

In die lig van die integrasie van swartes op alle vlakke van organisasies, ontstaan die vraag of blanke en swart werknemers wat vir dekades van mekaar verwyder was, in 'n produktiewe verhouding met mekaar kan saamwerk. Indien persone van verskillende rasse en kulture nie in harmonie kan saamwerk nie, kan arbeidsverhoudinge benadeel word as konfliktsituasies ontstaan. Daarom fokus hierdie hoofstuk op diversiteitsbestuur, wat kortweg beteken dat 'n organisasie die diversiteit (verskillende groepe) van sy werksmag effektief moet bestuur.

#### 7.2 DEFINISIE

Diversiteitsbestuur word deur Fuhr (1992:30) gedefinieer as "a comprehensive managerial process for developing an environment in which all employees feel

comfortable and accepted; one which replaces a feeling of alienation with a sense of belonging". Dit behels dus die skep van 'n werksomgewing waarin alle werknemers gemaklik voel. So 'n klimaat is bevorderlik vir gesonde arbeidsverhoudinge.

Rosmarin (1992:35) meen dat diversiteitsbestuur beteken dat 'n persoon in staat moet wees om met individue van verskillende agtergronde saam te werk sonder dat enige persoon deur irrelevantе оорwegings benadeel word. Die irrelevantе оорwegings waarna verwys word is aspekte soos ras, kultuur, geslag, ouderdom, taal en geloof. Almal moet dus gemaklik met mekaar kan saamwerk ongeag hulle verskille.

'n Meer omvattende definisie vir diversiteitsbestuur word deur Daniel (1993:38) gegee: "Management diversity is a process for developing an environment that fosters awareness, value and acceptance of individual differences and that gives employees opportunities and judges them fairly on their talents, skills and contributions, thereby attempting to address expectations and to remove/reduce biases and stereotypical behaviour".

Uit hierdie definisies, is dit duidelik dat diversiteitsbestuur behels dat 'n organisasie 'n werksomgewing moet skep waarin verskille gewaardeer, werkers se potensiaal benut en samewerking verseker word.

### 7.3 REDES VIR DIVERSITEITSBESTUUR

Suid-Afrikaners van verskillende rasse, kulturele agtergronde, gelowe en waardesisteme bevind hulle daagliks in dieselfde werksomgewing. De Bruyn (1992:23) is van mening dat hulle egter min begrip van mekaar se verwagtinge, behoeftes en vrese het. Persone wat min begrip vir mekaar het, kan maklik in konflik met mekaar kom, wat weer arbeidsverhoudinge kan bedreig.

Alhoewel Suid-Afrika van 'n rassistiese bedeling na 'n demokrasie verander het, kom rasse-vooroordeel steeds volgens Fuhr (1994:9) "in the hearts and minds" van

mense voor. Hy sê verder dat blatante rassisme wel deur groot organisasies aan dissiplinêre aksie blootgestel word, maar dat blanke middelbestuurders en toesighouers nog steeds subtiele rassisme beoefen. Openlike voorvalle van rassistiese gedrag kom nie algemeen voor nie, maar rassistiese en seksistiese grappe en opmerkings word steeds agter die rug van swartes en vroue gemaak. Daar kan verwag word dat persone wat hulle hieraan skuldig maak, nie 'n aktiewe rol in die ontwikkeling van swartes en vroulike werknemers speel nie.

Dit is belangrik om die persepsies wat groepe van mekaar het, in oënskou te neem. Volgens Fuhr (1993:92) het die apartheidstelsel "deeply ingrained feelings of superiority amongst whites and inferiority amongst blacks" veroorsaak. Human (1993:72) sluit hierby aan wanneer sy sê dat baie blankes openlik aandui dat hulle "blanke" kultuur as meerderwaardig bo dié van swartes beskou. Hierdie negatiewe houding van blankes teenoor swartes kom tot uiting in die werksituasie wanneer 'n blanke bestuurder 'n swart werknemer as minderwaardig hanteer. Fuhr (1993:12) sê dat die houding van blankes teenoor swartes in die werksituasie gelei het tot 'n bestuurstyl wat sê "I need your hands, not your brains". Daarteenoor het 'n werkerstyl ontwikkel wat soos volg verwoord kan word: "If you do not allow my brain to function, then I will use my hands for destructive rather than constructive purposes".

Hierdie negatiewe verwagtinge wat blanke bestuurders teenoor swart werknemers openbaar, lei tot 'n gedemotiveerde werksmag wat hul prestasie benadeel. Human (1993:75) verwys na hierdie verskynsel as die selfvervullingsprofesie. Dit beteken dat 'n werker presteer volgens die verwagtinge wat die bestuurder van hom koester. Indien die bestuurder glo dat die werknemer onbevoeg en lui is, dan tree hy so op. Die teendeel is ook waar. As 'n bestuurder vertrou in ondergeskiktes toon, sal hulle waarskynlik so optree om hierdie vertrou te regverdig. Hulle sal dus dienooreenkomstig presteer. Dieselfde geld vir vroulike werknemers. Indien 'n manlike bestuurder vertrou in vroulike werknemers toon, sal dit hulle aanspoor om hul beste te lewer.

Dit wil voorkom asof die houding van bestuurders teenoor werkers op stereotipes gegrond is. Human (1993:74) definieer 'n stereotipe as "an unduly fixed mental impression of a group, a person, or an object". Dit is dus 'n veronderstelling wat 'n persoon van 'n ander persoon of groep persone het wat op vooroordeel en nie op feite gebaseer is nie. Stereotipes wat blankes teenoor swartes het, is dat hulle nie vertrou kan word nie omdat hulle te gewelddadig, te sosialisties, te geneig tot misdaad en onbevoeg is om gesagsposisies te hanteer. Swartes glo weer dat blankes nie vertrou kan word nie omdat hulle rassisties is, te kapitalisties is, net aan mag en welvaart wil vasklou en westerse norme op swartes wil afdwing (Fuhr, 1993:12). Stereotipering kom dus van albei kante af. Dit benadeel egter die samewerkingsverhouding tussen blankes en swartes omdat hulle weens stereotipering mekaar nie vertrou nie.

Diversiteitsbestuur moet nie net poog om kleurgrense te oorbrug nie, maar ook die minderwaardige rol wat die vrou in die werkplek speel. Hersche (1993:172) sê dat baie mans steeds glo dat die vrou se plek in die kombuis is, en gevolglik nie te vinde is vir die toename in vroue in hoër posisies nie. Diversiteitsbestuur sal ook moet poog om stereotipering van mans teenoor vrouens af te breek, soos byvoorbeeld dat vroue emosioneel is en nie belangrike besigheidsbesluite kan neem nie.

Steyn (1994:36) is van mening dat maatskappye 'n groot fout sal begaan as hulle van werknemers verwag om van die verlede te vergeet en nou moet aanvaar dat almal dieselfde is. Mbigi & Maree (1994:27) deel hierdie siening en sê dat "burning platforms" nodig is sodat negatiewe gevoelens wat persone oor ander rassegroepe het, openlik bespreek moet word. Hierdie sessies sal egter versigtig hanteer moet word, want die potensiaal om stereotipes te versterk en om verdere konflik te ontketen, is groot. Sulke sessies moet verkieslik deur 'n opgeleide diversiteitspesialis of -konsultant gefasiliteer word.

Die vrese en verwagtinge van alle groepe moet in ag geneem word. Mbigi & Maree (1994:27) wys daarop dat blankes vrees dat swartes wraak teenoor hulle wil neem en dat standarde weens regstellende aksie gaan daal. Hulle sê ook verder dat swart

werknemers blanke manipulasie, viktimisasie en om as 'n "sellout" deur kollegas beskou te word, vrees. Beide groepe moet dus die geleentheid kry om hul vrese en frustrasies met mekaar te deel ten einde 'n beter begrip van mekaar se denkrigtings te bekom. Volgens Makwana (1994:25) kan dit 'n rol speel om versoening tussen verskillende groepe se vrese en verwagtinge te bewerkstellig. Suksesvolle diversiteitsbestuur hou volgens Daniel (1993:39) verskeie voordele vir organisasies in:

- \* 'n Verskeidenheid standpunte wat deur persone van verskillende agtergronde geopper word, kan probleemoplossing, besluitneming en kreatiwiteit bevorder.
- \* Diversiteitsbestuur bevorder organisatoneise buigsaamheid. Die organisasie leer om meer aanpasbaar by veranderinge te wees.
- \* Diversiteitsbestuur verminder konflik tussen individue en groepe.
- \* Spanwerk en werkerdeelname word bevorder.
- \* Die vermindering van stereotipering help om werknemers se bevoegdhede te identifiseer wat die effektiewe aanwending van menslike hulpbronne teweegbring.
- \* Beter verhoudinge word tussen werknemers, asook met kliënte/klante ontwikkel.
- \* Persone verkry meer selfvertroue wat hul prestasie verbeter.
- \* Groter vertroue ontwikkel tussen werknemers onderling en met bestuur wat werkplekverhoudinge verbeter.
- \* Meer inligting word met mekaar gedeel wat kommunikasie bevorder.

ROL VAN KULTUUR IN ORGANISASIES

Om die rol van kultuur in organisasies te verstaan, moet duidelikheid oor die begrip kultuur verkry word. Kultuur word volgens Bukani (1994) gedefinieer as "a pattern of basic assumptions that a group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration". Kultuur bestaan dus uit basiese waardes en veronderstellings wat deur 'n groep persone uitgeleef word. Wat interessant is, is dat kultuur nie staties is nie; aspekte van kultuur kan dus met verloop van tyd verander. Dit het belangrike implikasies vir organisasies, wat later in hierdie hoofstuk verduidelik sal word.

'n In-diepte bespreking van verskillende kultuurgroepe val buite die raamwerk van hierdie studie. Daarom word slegs die rol van kultuur in ag geneem, aangesien dit die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge raak.

Verskeie skrywers soos Ritter (1993:2), Madi (1995:15), Mbigi & Maree (1994:27) is van mening dat Suid-Afrikaanse organisasies daarby baat sal vind om die konsep *ubuntu* in die bestuursfilosofie te inkorporeer. *Ubuntu*, 'n konsep wat in Afrika kulture aangetref word, beteken "'n mens is 'n mens deur ander mense" (Oakley - Smith & Braxton, 1993:23). 'n Mens het ander mense nodig om jou doelwitte te bereik. Indien *ubuntu* in 'n enkele woord saamgevat moet word, sal die woord menslikheidswaardes 'n goeie beskrywing van die term kan wees. *Ubuntu* beklemtoon waardes soos mededeelsaamheid, deelnemendheid en wederkerigheid.

Dit wil voorkom asof *ubuntu* eienskappe besit wat van groot waarde vir die bevordering van gesonde arbeidsverhoudinge kan wees. *Ubuntu* kan voordele vir 'n organisasie inhou as dit suksesvol in organisasiekultuur ingewerk kan word. Dit kan byvoorbeeld spanwerk en werkerdeelname bevorder. Navorsing deur McNamara (1992:122) in 'n steenkoolmyn het aangetoon dat daar na afloop van 'n interkulturele spanbou-sessie 'n afname in klagtes en griewe van werkers, asook minder militantheid van werkers, voorgekom het. Die algemene arbeidsverhoudinge klimaat kan dus deur spanbou-sessies verbeter word.

Dit blyk dat kultuur 'n belangrike rol in diversiteitsbestuur speel. Probleme kan egter voorkom as diversiteitsbestuur op 'n kortsigtige wyse geïmplimenteer word. Alhoewel diversiteitsbestuur van kardinale belang vir die suksesvolle implementering van regstellende aksie-programme is, moet dit met omsigtigheid hanteer word. Human (1996:6) waarsku teen die "modernisering van vooroordeel". Dit beteken dat organisasies so sterk op kulturele verskille fokus dat gemeenskaplike waardes in die slag bly. Volgens Human (1996:4-5) begaan maatskappye die volgende foute met betrekking tot hul persepsies oor diversiteitsbestuur:

- \* Kultuur word as staties en onveranderlik beskou, terwyl dit in werklikheid dinamies is en beide tradisionele en moderne dimensies bevat.
- \* Mense word in sekere kultuurgroepe soos Afrikaners, Engelse, Jode ensovoorts gegroepeer sonder dat hul sosiale en individuele identiteit erkenning kry.
- \* Kultuurverskille word oorbeklemtoon, terwyl gemeenskaplike waardes eerder aandag moet kry.
- \* Persepsies van meerderwaardigheid en minderwaardigheid word deur 'n "ons" en "julle" kategorisering bevorder.

In die lig van bogenoemde probleme blyk dit dat organisasies begrip van beide interkulturele kennis en gemeenskaplike waardes moet bevorder. Dit is belangrik dat persone van verskillende kulture goed met mekaar kan kommunikeer. Dit kan net gebeur as vooroordele aangespreek word. Tweedens moet 'n atmosfeer van samewerking en gemeenskaplikheid ontwikkel word. Sodoende kan persone van alle groepe gesamentlike doelwitte nastreef ten einde organisatoriese effektiwiteit te verbeter.

Dit is belangrik om te besef dat diversiteitsbestuur nie beteken dat mense opgelei moet word om stereotipe beskrywings van ander kultuurgroepe te aanvaar nie. Human (1993:72) sê dat nasionale kulture nie homogeen en staties is nie. Daar moet dus daarteen gewaak word om nie veralgemenings ten opsigte van kultuur te maak nie. Individuele verskille, selfs tussen persone in homogene groepe, moet ook erkenning kry. Kultuur is dus net een aspek van 'n persoon se identiteit. Ander aspekte van 'n persoon se identiteit is sosiale klas, godsdiens en familie.

Effektiewe diversiteitsbestuur sal poog om meer begrip tussen individue te bevorder. Dit behels dat mense meer sensiteif teenoor mekaar ten opsigte van individuele sowel as ander verskille moet optree. Hierdie verskille moet ook nie as 'n probleem gesien word nie, maar eerder as 'n bate. Slegs dan sal die organisasie in staat wees om sy mense, elkeen met sy/haar eie idees en bydraes, optimaal te benut.

Een van die belangrikste redes waarom die rol van kultuur 'n prominente rol in diversiteitsbestuur speel, is dat kultuur in die regte lig beskou moet word. Human (1993:73) suggereer dat mense kultuur as 'n basis gebruik om te stereotipeer. Daar word byvoorbeeld gesê dat swartes sekere tekortkominge het wat oorkom moet word om by die besigheidsmilieu aan te pas. Human (1993:73) kritiseer hierdie siening wanneer sy sê dat persone op grond van individuele vermoëns en nie stereotipes beoordeel moet word nie. Selfs al het 'n bestuurder kennis van verskillende kulture, behoort dit hom nie te verhoed om elke individu op grond van sy individuele sterk en swak punte te beoordeel nie.

Bestuurders moet begin om 'n Suid-Afrikaanse kultuur te ontwikkel wat op die beginsel van sinergie berus. Dit beteken dat bestuurders moet begin besef dat die totale organisasie met sy verskeidenheid groepe wat as 'n geheel saamwerk, veel beter resultate kan lewer as elke groep afsonderlik. Hierdie sinergistiese organisasiekultuur kan net ontwikkel word as individuele en kulturele verskille gerespekteer word, en daar dus nie van negatiewe stereotipering gebruik gemaak word nie.

## 7.5 DIVERSITEITSPROGRAMME

Verskeie organisasies het reeds begin om diversiteitsopleidingsprogramme aan te bied. Die doel van hierdie opleidingsprogramme is om werknemers in te lig oor beginsels van diversiteitsbestuur sodat hulle groter sensitiwiteit en begrip vir persone van verskillende agtergronde aan die dag sal lê.

Die voordeel van diversiteitsopleidingsprogramme is tweeledig. Eerstens bevorder dit gesonde arbeidsverhoudinge in organisasies. Tweedens lei dit tot beter verhoudinge met kliënte, omdat werknemers vaardighede bekom om beter kliënte van verskillende agtergronde te hanteer.

Diversiteitsopleidingsprogramme neem gewoonlik die vorm van interkulturele werkswinkels aan. Een maatskappy wat baie klem op interkulturele werkswinkels lê, is Eerste Nasionale Bank. Pascoe (1986:216) gee 'n verduideliking van die bank se interkulturele werkswinkels. 'n Opleidingsfasiliteerder lei 'n bespreking oor aspekte soos ras, geslag, opvoeding, godsdiens en ouderdom. Daarna word die idee van kultuur ingelei, wat waardes, norme, gewoontes en gebruike van verskillende kultuurgroepe behels. Nadat hierdie aangeleenthede op 'n openlike wyse bespreek word, praat die arbeidsverhoudingebestuurder oor die makro- en mikro aspekte wat arbeidsverhoudinge in die organisasie beïnvloed.

Vervolgens word die deelnemers in groepe van 5 verdeel met die oog op rolspede en gevallestudies in verband met diversiteits- en arbeidsverhoudinge-aangeleenthede. Elke deelnemer is dus aktief by 'n praktiese situasie betrokke. Daarna bespreek die groepe die ooreenkomste en verskille tussen die Indiër, kleurling, blank en swart gemeenskappe onder die volgens opskrifte:

- \* Samestelling van die groep;
- \* wat belangrik vir individue van die gemeenskap is;
- \* kenmerke van die gemeenskap se kultuur en subkulture; en
- \* areas vir potensiële wrywing in die gemeenskap.

Hierna word 'n 30 minute video aan deelnemers gewys wat oor elkeen van die 4 bevolkingsgroepe handel. 'n Bespreking word dan gehou wat deur 'n gerespekteerde

lid van elk van die onderskeie gemeenskappe gefasiliteer word. Individue kry die geleentheid om vrae aan hierdie verteenwoordigers oor die betrokke gemeenskap te stel.

Die volgende fase van die kursus bestaan uit besoeke aan plekke in die verskillende gemeenskappe. Dit behels byvoorbeeld 'n toer na 'n "township" of 'n besoek aan 'n moskee. Dit word opgevolg met 'n bespreking oor wat elke deelnemer hieruit geleer het.

Die eindresultaat van hierdie werkswinkels is 'n beter begrip van verskillende kulture en die aankweek van 'n sensitiewe houding teenoor persone van ander kulture. Dit lei tot 'n meer openlike, aangename en produktiewe werksomgewing. Die einddoel is dus dat elke individu met respek en begrip hanteer moet word.

## 7.6 SAMEVATTING

Weens regstellende aksie gaan organisasies meer geïntegreerd ten opsigte van die rasse- en geslagsamestelling word. Persone van verskillende kulture en agtergronde sal hulle in dieselfde werksmilieu bevind. Die onvermoë om begrip vir mekaar se waardes en lewensuitkyk te toon, kan konflik in die werksituasie veroorsaak. Om te verseker dat arbeidsverhoudinge nie benadeel word nie, blyk diversiteitsbestuurprogramme die antwoord te wees om te verseker dat die diverse werksmag effektief bestuur word.

Die doel van diversiteitsbestuur is om 'n werksomgewing daar te stel waar kultuur- en ander verskille waardeer word sodat elke individu 'n bydrae tot produktiwiteit kan lewer. Goeie verhoudinge tussen alle werknemers is dus 'n voorvereiste vir diversiteitsbestuur. 'n Ondersteunende organisasiekultuur waar verskeidenheid tussen werknemers waardeer en interaksie bevorder word, is voordelig vir organisasies. Elke persoon het unieke bydraes om te maak en die miskenning hiervan kan arbeidsverhoudinge vertroebel.

Diversiteitsbestuur behels ook dat aspekte van verskillende kultuurgroepe in die organisasiekultuur geïntegreer moet word. Daar is vasgestel dat die tradisionele bestuursfilosofie in Suid-Afrika wat op westerse individualisme gegrond is, nie alleen voldoende is vir organisasies in die nuwe Suid-Afrika nie. Aspekte van Afrika-kultuur byvoorbeeld *ubuntu* kan vele voordele vir Suid-Afrikaanse maatskappye inhou. Dit behoort dus deel van die moderne bestuursfilosofie te vorm.

Opleidingsprogramme en interkulturele werksinkels moet dus van stapel gestuur word om werknemers die geleentheid te gee om kennis van ander kultuurgroepe op te doen. Sodoende sal beter begrip tussen werknemers van verskillende agtergronde bevorder word, wat tot beter verhoudinge in die werkplek sal lei. Sonder diversiteitsbestuur sal regstellende aksie-programme dus nie suksesvol geïmplementeer kan word nie.

## HOOFSTUK 8

### DIE ONTWERP VAN DIE VRAELYS EN BESPREKING VAN RESULTATE

#### 8.1 INLEIDING

Hierdie verslag het tot dusver bestaan uit 'n bespreking van bestaande navorsing van regstellende aksie, sowel as onderhoue wat met akademië, menslike hulpbronnbestuurders en vakunieëiers gevoer is. Dit het 'n goeie agtergrond verskaf oor die moontlike invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge.

Die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge kan egter meer akkuraat deur middel van vraelyse bepaal word, aangesien hierdie meetinstrument mense se houdings oor 'n bepaalde onderwerp meet. Hofmeyr & Templer (1991:4) wys tereg daarop dat houdings 'n bepalende faktor is in die sukses wat daar met enige nuwe bestuurstrategie behaal kan word. Deur middel van 'n vraelys kan daar dus bepaal word of respondente 'n positiewe of negatiewe houding oor 'n aangeleentheid het. Hierdie houding(s) sal heelwaarskynlik 'n persoon se gedrag in die werkplek beïnvloed. Die moontlike invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge kan dus deur middel van 'n vraelys bepaal word.

Voordat die doelstellings van die vraelys in oënskou geneem kan word, word enkele opmerkings oor bestaande navorsing oor regstellende aksie gemaak.

##### 8.1.1 Bestaande navorsing

Studies deur Human & Pringle (1986), Icely (1986), Human & Hofmeyr (1987), Brook (1991) en Day (1991) dui daarop dat die meeste blanke bestuurders in Suid-Afrika negatiewe houdings oor die bevordering van swartes in organisasies openbaar. Hierdie negatiewe houdings van blanke bestuurders teenoor swart werknemers kan arbeidsverhoudinge benadeel.

Bogenoemde studies fokus hoofsaaklik op die persepsies van blanke bestuurders teenoor swartes vanuit 'n bestuursontwikkelingsperspektief. Die implikasies vir arbeidsverhoudinge is nie direk hieruit afleibaar nie. Hofmeyr & Templer (1991) se vraelys bevat sekere elemente van arbeidsverhoudinge waarop in hierdie navorsingsverslag uitgebrei sal word.

### 8.1.2 Doelstellings

Die hoofdoelstelling van die vraelys is om te bepaal wat die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge gaan wees na aanleiding van die persepsies van bestuurders. Spesifieke doelwitte wat hieruit voortspruit is:

- \* Om die invloed van regstellende aksie-programme op die moreel van werknemers, en die effek daarvan op arbeidsproduktiwiteit en gevolglik arbeidsverhoudinge te bepaal;
- \* om te bepaal hoeveel organisasies regstellende aksie-komitees het; en
- \* om vas te stel of daar beduidende verskille tussen menslike hulpbron- en lynbestuurders se sienings oor regstellende aksie bestaan.

### 8.1.3 Hipotesestelling

Die algemene navorsingshipoteses vir die ondersoek is reeds in hoofstuk 1 aangedui. Die volgende hipoteses verdien weer melding.

- H1 : Daar is geen beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.
- H2 : Daar is geen beduidende verskil tussen die aantal menslike hulpbronbestuurders en lynbestuurders wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek op arbeidsverhoudinge, of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.
- H3: Die bywoning of nie-bywoning van 'n seminar oor regstellende aksie het geen invloed op die persepsie van respondente oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge nie.

## 8.2 BEPERKINGS

Die volgende beperkings is geïdentifiseer:

Daar bestaan onsekerheid oor hoe regstellende aksie geïmplementeer moet word. Dit is 'n redelike nuwe studieveld in Suid-Afrika en bestuurders is moontlik self onseker oor die onderwerp. Sekere aspekte van die vraelys, byvoorbeeld werksekeriteit raak die

persoonlike belange van respondente. Hul response kan moontlik eerder op emosie as rasionele denke gebaseer wees wat die geldigheid van die navorsing kan beïnvloed.

Om die studie kontroleerbaar te hou, is empiriese navorsing tot Wes-Kaap beperk. Afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings is dus nie noodwendig op die res van Suid-Afrika van toepassing nie.

### 8.3 ONTWERP VAN DIE VRAELYS

Die vraelys bestaan uit 8 dele (Sien bylaag 1).

#### 8.3.1 Deel A - Gelykheid in organisasies

Die eerste deel van die vraelys bestaan uit 'n vraag oor die respondent se persepsie oor die mate van gelykheid in organisasies. Indien daar 'n persepsie van ongelykheid is, sal arbeidsverhoudinge waarskynlik negatief beïnvloed word. 'n Vyfpunt *skaal (stem saam, neig om saam te stem, onseker, neig om te verskil, verskil)* is gebruik. Aangeleenthede soos bevorderingsgeleentheid, opleidingsgeleentheid en hantering tydens griewe- en dissiplinêre prosedures is ingesluit.

#### 8.3.2 Deel B - Verskeie regstellende aksie - aangeleenthede

Hierdie deel bestaan uit 14 stellings (stellings 2-15) waarop respondente volgens die vyfpunt skaal moes aandui in watter mate hulle met die stellings saamstem of verskil. Positiewe response sal daarop dui dat hulle ten gunste van regstellende aksie-programme is. Dit behoort arbeidsverhoudinge positief te beïnvloed. 'n Paar stellings is egter negatief gestel om die probleem van sosiale wenslikheid te voorkom.

#### 8.3.3 Deel C - Gebondenheid van organisasies

Deel C bestaan uit 'n vraag (vraag 16) oor die gebondenheid van organisasies ten opsigte van die verhoging van minimum lone, gelyke betaling vir gelyke werk, die indiensneming van swartes, vroue en gestremdes asook die verbetering van swart werkers se lewensgehalte buite die werkplek. Indien die meeste response positief is, behoort dit op konstruktiewe arbeidsverhoudinge te dui.

#### 8.3.4 Deel D - Invloed op organisatoriese aangeleenthede

Hierdie deel bestaan uit vraag 17 en behels die maak van 'n keuse of arbeidsverhoudinge, rasseverhoudinge en ander items positief, dieselfde of negatief deur regstellende aksie beïnvloed sal word. Dit gee dus 'n direkte aanduiding hoe positief of negatief 'n respondent oor 'n aangeleenthede voel.

#### 8.3.5 Deel E - Tempo van verandering

Hierdie deel van die vraelys bestaan uit vraag 18 en handel oor persepsies rakende die tempo van verandering in organisasies ten opsigte van 'n aantal aspekte. Indien respondente aandui dat die tempo te vinnig is, dui dit op 'n negatiewe persepsie wat in die praktyk tot negatiewe arbeidsverhoudinge aanleiding kan gee.

#### 8.3.6 Deel F - Regstellende aksie-programme en komitees

Vrae 19 tot 24 probeer bepaal of die organisasie oor 'n regstellende aksie-program en regstellende aksie-komitee beskik.

#### 8.3.7 Deel G - Opmerkings

Respondente kry die geleentheid om kommentaar te lewer oor vrae beantwoord of om addisionele opmerkings te maak. Sodoende kan respondente waardevolle inligting verskaf oor aangeleenthede in hul organisasies wat nie in die vraelys gedek is nie.

#### 8.3.8. Deel H - Demografiese veranderlikes

Vraag 26 behels die invul van demografiese gegewens byvoorbeeld ras, geslag, posisie in maatskappy, grootte van organisasie en die aard van die onderneming.

### 8.4 METODE

Daar is van gestratifiseerde ewekansige steekproefneming gebruik gemaak. Volgens Groebner & Shannon (1987:11) beteken dit dat 'n steekproef uit voorafbepaalde subpopulasies getrek word. Twee tipes subpopulasies is geïdentifiseer, naamlik tipe organisasie, en tipe bestuurder.

Wat die tipe organisasie betref, is 'n lys van verskeie industrieë opgestel. Die steekproef bestaan uit die volgende tipe ondernemings: voedselbedryf, finansiële sektor, kleinhandel, chemiese maatskappye, klerefabrieke, vervoer, konstruksie sowel as openbare sektor ondernemings soos staatsdepartemente en munisipaliteite. 'n Wye verskeidenheid industrieë is dus gedek. Om die studie kontroleerbaar te hou, is slegs ondernemings in Wes-Kaapland in die steekproef gebruik.

Die tweede tipe subpopulasie is die tipe bestuurder wat die vraelys moes invul. Na elke organisasie wat in die steekproef opgeneem is, is een vraelys aan 'n menslike hulpbronbestuurder, en een aan 'n lynbestuurder gestuur.

Die vraelys is aan 400 menslike hulpbron- en 400 lynbestuurders in verskeie private en openbare organisasies Wes-Kaapland gestuur. Die menslike hulpbronbestuurders was hoofsaaklik personeel-, opleidings- en arbeidsverhoudingebestuurders, terwyl die lynbestuurders oorwegend finansiële en produksiebestuurders was. In totaal is 800 posvraelyste uitgestuur, waarvan (231) 29 % terugontvang is. Van die 400 wat aan menslike hulpbronbestuurders gestuur is, is 128 (32 %) terug ontvang, terwyl 103 (26 %) van die lynbestuurders se vraelyste teruggestuur is. Die vraelys is self-geadministreer.

Die rede waarom onderskeid tussen menslike hulpbron- en lynbestuurders getref is, is omdat navorsing deur Human & Icely (1986) bewys het dat lynbestuur 'n meer negatiewe houding teenoor die ontwikkeling van swart werknemers toon. In aansluiting hierby sê Yudelowitz (1993:107) positiewe persepsies van lynbestuurders oor regstellende aksie 'n voorvereiste vir suksesvolle regstellende aksie-programme is. Daarom word daar voortdurend 'n vergelyking tussen die persepsies van menslike hulpbron- en lynbestuurders getref.

By die meeste vrae is 'n vyfpunt skaal gebruik. Om die aanbieding van die gemiddelde response te vereenvoudig is die resultate op 'n driepunt skaal gerangskik. In ooreenstemming met die navorsingsmetode van Dales (1984:103) is die reponse "*Stem saam*" en "*Neig om saam te stem*" saamgevoeg om 'n enkele kategorie "*Stem saam*" te vorm. Die response "*Verskil*" en "*Neig om te verskil*" is saamgegooi in 'n enkele kategorie "*Verskil*".

## 8.5 BESPREKING VAN RESULTATE

Die resultate van die vraelys word vervolgens bespreek.

### 8.5.1 Demografiese inligting

Die rasse-, geslags en taalsamestelling van respondente word vervolgens aangetoon.

8.5.1.1 Rassesamestelling

Die rassesamestelling van die respondente word in tabel 8-1 aangedui.

TABEL 8-1

## RASSESAMESTELLING VAN RESPONDENTE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Blank	111	87 %	95	92 %	206	89 %
Swart	6	5 %	2	2 %	8	3 %
Kleurling	8	6 %	5	5 %	13	6 %
Indiër	1	1 %	1	0 %	1	0 %
Nie Ingevul	2	2 %	0	0 %	3	1 %

Die meeste respondente (89 %) is blank, terwyl die ander 11 % aan ander rasse-groepe behoort. Hierdie statistiek op sigself dui weer eens op die behoefte aan regstellende aksie-programme.

8.5.1.2 Geslagsamestelling

Die geslagsamestelling van die respondente word in tabel 8-2 aangetoon.

TABEL 8-2

## GESLAGSAMESTELLING VAN RESPONDENTE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Manlik	94	73 %	98	95 %	192	83 %
Vroulik	32	25 %	5	5 %	37	16 %
Geen response	2	2	-	-	2	1

Dit is duidelik dat die meeste respondente mans is (83 %). Slegs 5 % van die lynbestuurders is vroue. Dit is egter insiggewend dat vroue besig is om opgang in die menslike hulpbronbestuursprofessie te maak, aangesien 25 % van die menslike hulpbronbestuurders aangedui het dat hulle vroulik is.

### 8.5.1.3 Taalsamestelling

Die huistaalsamestelling van respondente kan in tabel 8-3 voor.

**TABEL 8-3**

#### TAALSAMESTELLING VAN RESPONDENTE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Afrikaans	48	38 %	33	32 %	81	35 %
Engels	72	57 %	63	61 %	135	58 %
Afrikaans & Engels	2	2 %	6	6 %	8	4 %
Xhosa	4	3 %	1	0 %	5	2 %

Die meerderheid respondente, naamlik 58 % het Engels as hul huistaal aangegee. Verder het 35 % van die respondente aangedui dat hul huistaal Afrikaans is. 'n Klein groepie respondente (4 %) het aangetoon dat beide Afrikaans en Engels as huistale gebruik word. Slegs 2 % van die respondente het Xhosa as hul huistaal aangedui, terwyl 1 % aangetoon het dat hul huistaal 'n "ander taal" is.

### 8.5.2 Items van die vraestel

Die verskillende items van die vraelys word hieronder bespreek. Alle gegewens word in persentasie uitgedruk.

#### Item 1

*In die meeste organisasies vandag ontvang swartes en blankes gelyke:*

- a. *Byvoordele.*
- b. *Werkstoestande.*
- c. *Opleidingsgeleenthede.*
- d. *Bevorderingsgeleenthede.*
- e. *Dissiplinêre hantering.*
- f. *Griewe hantering.*

Die resultate van hierdie item word in tabel 8-4 aangedui.

TABEL 8-4

WAARGENOME GELYKHEID IN ORGANISASIES

	MENSLIKE HULPBRONBESTUURDERS						LYNBESTUURDERS						TOTAAL					
	Stem Saam		Onseker		Verskil		Stem Saam		Onseker		Verskil		Stem Saam		Onseker		Verskil	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
a	77	60	14	11	37	29	41	40	9	9	53	51	118	51	29	13	84	36
b	83	65	12	9	33	26	50	48	10	10	43	42	133	58	27	12	71	30
c	81	63	8	6	39	31	59	57	13	12	31	31	140	61	26	11	65	28
d	52	41	17	13	59	46	36	35	20	19	47	46	88	38	37	16	106	46
e	97	76	10	8	21	16	74	72	17	16	12	12	171	74	26	11	34	15
f	93	73	20	15	15	12	77	75	12	12	14	13	170	74	32	14	29	12

Alhoewel die meeste respondente aangetoon het dat daar gelykheid is wat byvoordele, werkstoestande en opleidingsgeleenthede betref, voel 'n beduidende aantal (36 %) dat daar nie gelykheid tussen blankes en swartes voorkom wat byvoordele betref nie. Slegs 38 % het aangedui dat daar gelyke bevorderingsgeleenthede is. Die meerderheid respondente (74 %) is van mening dat persone van verskillende rasse-groepe gelyke hantering by griewe- en dissiplinêre prosedures ontvang.

Dit wil voorkom asof bestuurders van mening is dat daar redelike gelykheid is wat werkstoestande, opleidingsgeleenthede en griewe- en dissiplinêre hantering betref. Wat bevorderingsgeleenthede betref, dui die resultate egter op 'n persepsie van ongelykheid. Daar kan egter verwag word dat die meeste organisasies gelyke arbeidspraktyke sedert die daarstelling van die nuwe grondwet ingestel het. Indien dit nie die geval is nie, sal arbeidsverhoudinge waarskynlik benadeel word.

**Item 2**

*Organisasies behoort meer geleenthede vir sosiale interaksie tussen swart en blanke werkers te verskaf.*

Tabel 8-5 toon die resultate van hierdie item aan.

TABEL 8-5

## PERSEPSIES OOR SOSIALE INTERAKSIE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	97	76 %	84	81 %	181	78 %
Onseker	17	13 %	10	10 %	27	12 %
Verskil	14	11 %	9	9 %	23	10 %

Volgens Hugo (Shrire, 1990:118) is dit noodsaaklik dat maatskappye meer geleenthede vir sosiale interaksie tussen werknemers van verskillende rasse moet skep om regstellende te laat slaag. In tabel 8-5 word aangedui dat 78 % van die respondente van mening is dat meer geleenthede vir sosiale interaksie tussen rasse-groepe geskep moet word.

Die afleiding kan dus gemaak word dat die meeste bestuurders in Wes-Kaapland ten gunste van toenemende rasse-integrasie in die werkplek is. Dit behoort 'n bydrae tot konstruktiewe arbeidsverhoudinge te lewer.

**Item 3**

*Gelyke geleenthede alleen sal nie die demografiese samestelling van 'n organisasie verander nie en daarom word regstellende aksie benodig.*

Die resultate van hierdie item word in tabel 8-6 saamgevat.

TABEL 8-6

## PERSEPSIE OOR REGSTELLEDE AKSIE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	111	87 %	76	74 %	187	81 %
Onseker	6	5 %	8	8 %	14	6 %
Verskil	11	8 %	19	18 %	30	13 %

By beide menslike hulpbron- en lynbestuurders is daar 'n beduidende positiewe persepsie ten opsigte van die stelling te bespeur. Onderskeidelik 87 % en 74 % van menslike hulpbron- en lynbestuurders huldig die mening dat regstellende aksie nodig word omdat gelyke geleentheid alleen nie die demografiese samestelling van 'n organisasie sal verander nie.

Om te kan bepaal of daar beduidenheid tussen die persepsies van menslike hulpbronbestuurders en lynbestuurders is, is van die chi-kwadraat ( $\chi^2$ ) toets gebruik gemaak. Volgens Siegel (1956: 104) word hierdie toets gebruik om te bepaal of daar beduidenheid in die verskille tussen 2 onafhanklike groepe respondente is. Dit is dus 'n geskikte toets om vas te stel of daar beduidende verskille tussen die persepsies van menslike hulpbronbestuurders en lynbestuurders is. Met 'n beduidenheidsvlak van 0,05 % en 'n chi-waarde ( $\chi^2$ ) van 6,35 > 5,991 is daar wel beduidenheid tussen die persepsies van die twee groepe bestuurders aangetref. Dit blyk dus dat lynbestuurders minder positief oor regstellende aksie as menslike hulpbronbestuurders is. In totaal is 81 % van die bestuurders ten gunste van regstellende aksie as 'n strategie om die personeelsamestelling van die organisasie meer verteenwoordigend van die breë bevolking te maak. Die meeste bestuurders behoort dus nie weerstand teen regstellende aksie te bied nie. Arbeidsverhoudinge behoort daarom nie benadeel te word nie.

**Item 4**

*Effektiewe regstellende aksie-programme kan produktiwiteit oor die langtermyn verhoog.*

Die resultate word in tabel 8-7 aangedui.

**TABEL 8-7**

**INVLOED OP PRODUKTIWITEIT**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	86	67 %	54	52 %	140	61 %
Onseker	27	21 %	16	16 %	43	18 %
Verskil	15	12 %	33	32 %	48	21 %

Die meeste respondente (61 %) het aangetoon dat regstellende aksie-programme produktiwiteit op die langtermyn kan verhoog. Onderskeidelik 67 % en 52 % van die menslike hulpbron- en lynbestuurders het met die stelling saamgestem.

Die afleiding kan dus gemaak word dat lynbestuurders 'n meer negatiewe houding teenoor die verband tussen produktiwiteit en regstellende aksie inneem. Arbeidsverhoudinge kan benadeel word as lynbestuurders nie 'n aktiewe rol speel om produktiewe regstellende aksie-programme te ondersteun nie.

**Item 5**

*Regstellende aksie is 'n effektiewe manier om rykdom te herverdeel.*

Die response op hierdie stelling kom in tabel 8-8 voor.

**TABEL 8-8**

**HERVERDELING VAN RYKDOM**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	75	59 %	43	42 %	118	51 %
Onseker	23	18 %	12	12 %	35	15 %
Verskil	30	23 %	48	46 %	78	34 %

Met behulp van die chi-kwadraat toets met 'n beduidenheidsvlak van 0,05 % en 'n  $\chi^2$ -waarde van  $13,73 > 5,991$  is 'n beduidende verskil in persepsie tussen menslike hulpbron- en lynbestuurders aangetref. Die meeste menslike hulpbronbestuurders (59 %) beskou regstellende aksie as 'n effektiewe manier om rykdom te herverdeel. Daarteenoor huldig slegs 42 % van die lynbestuurders hierdie mening. In totaal het 51 % van die bestuurders met die stelling saamgestem.

Dit blyk dus dat menslike hulpbronbestuurders meer positief ingestel is op regstellende aksie as 'n effektiewe metode om rykdom te herverdeel. Aangesien die herverdeling van rykdom tesame met sosiale verantwoordelikhedsprogramme essensiële elemente van arbeidsverhoudingebestuur is, is positiewe houdings teenoor hierdie aspek van kardinale belang vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

### **Item 6**

*Werknemerverteenwoordiging op rade van direkteure word benodig om regstellende aksie te bevorder.*

Die resultate van item 6 word in tabel 8-9 aangetref.

**TABEL 8-9**

#### **WERKNEMERVERTEENWOORDIGING OP RADE VAN DIREKTEURE**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	49	38 %	37	36 %	86	37 %
Onseker	23	18 %	12	12 %	35	15 %
Verskil	56	44 %	54	52 %	110	48 %

Wat medeseggenskap oor regstellende aksie betref, is slegs 37 % van die bestuurders ten gunste daarvan. Omdat die chi-kwadraat toets aangedui het dat  $\chi^2 = 13,73 < 5,991$  (beduidenheidsvlak 0,05 %), is daar nie 'n beduidende verskil tussen die twee groepe bestuurders nie. Die aanname kan gemaak word dat die meeste

bestuurders in Wes-Kaapland gekant is teen werknemerverteenwoordiging op rade van direkteure as 'n strategie om regstellende aksie te bevorder. Hierdie negatiewe houding teenoor medeseggenskap deur vakunies kan arbeidsverhoudinge benadeel as bestuur weerstand hierteen bied.

### Item 7

*Regstellende aksie sal rassepolarisasie in die werkplek verhoog.*

Die response van hierdie item word in tabel 8-10 aangedui.

**TABEL 8-10**

### RASSEPOLARISASIE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	44	35 %	38	37 %	82	36 %
Onseker	26	20 %	30	29 %	56	24 %
Verskil	58	45 %	35	34 %	93	40 %

Wat rassepolarisasie betref, het 36 % van die respondente aangedui dat hulle van mening is dat regstellende aksie rassepolarisasie sal verhoog, terwyl 40 % van mening is dat dit nie sal gebeur nie. 'n Redelike hoë persentasie respondente (24 %) was onseker oor hierdie stelling. Weer eens is menslike hulpbronbestuurders meer positief, aangesien 45 % van mening is dat rassepolarisasie nie verhoog sal word nie, terwyl slegs 34 % van die lynbestuurders voel dat rassepolarisasie nie verhoog sal word nie. 'n Buitengewone hoë persentasie lynbestuurders (29 %) was onseker oor die stelling.

Indien die persentasie respondente wat onseker oor die stelling is (24 %) en dié wat daarvan verskil (40 %) bymekaar getel word, beteken dit dat 64 % van die respondente of onseker is, of voel dat rassepolarisasie nie sal toeneem nie. Rasse- en arbeidsverhoudinge behoort dus nie benadeel te word nie.

**Item 8**

*Swart werkers sal deur regstellende aksie-programme geïnspireer word om hul prestasie te verbeter.*

Tabel 8-11 toon die response op hierdie stelling aan.

**TABEL 8-11**

**EFFEK OP PRESTASIE VAN SWART WERKNEMERS**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	67	52 %	51	50 %	118	51 %
Onseker	31	24 %	21	20 %	52	23 %
Verskil	30	24 %	31	30 %	61	26 %

Die meeste respondente (51 %) is van mening dat swart werkers deur regstellende aksie geïnspireer sal word en hul prestasie te verbeter. Geen beduidende verskil tussen die persepsies van menslike hulpbron- en lynbestuurders is by hierdie item waarneembaar nie, omdat die chi-kwadraat toets met 'n beduidendheidsvlak van 0,05 % aangetoon het dat  $\chi^2 < 5,991$ .

Indien hierdie persepsie dat swart werkers weens regstellende aksie-programme hul prestasie gaan verbeter in die praktyk realiseer, behoort dit 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge te hê. Werkgewers openbaar gewoonlik 'n positiewe houding teenoor werkers wat prestasiegeoriënteerd is.

**Item 9**

*Blanke werkers sal minder geneig wees om te presteer weens regstellende aksie.*

Die resultate word in tabel 8-12 aangedui.

**TABEL 8-12**

**EFFEK OP PRESTASIE VAN BLANKE WERKNEMERS**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	28	22 %	36	35 %	64	28 %
Onseker	25	19 %	14	14 %	39	17 %
Verskil	75	59 %	53	51 %	128	55 %

Slegs 28 % van die respondente is van mening dat blankes minder geneig sal wees om te presteer weens regstellende aksie. Die meeste respondente (55 %) voel dat blanke prestasie nie negatief deur regstellende aksie geraak sal word nie.

Daar is nie 'n beduidende verskil tussen die persepsie van menslike hulpbron- en lynbestuurders aangetref nie. Dit is deur die chi-kwadraat toets bewys wat met 'n 0,05 % beduidendheidsvlak aangedui het dat  $\chi^2 = 5,23 < 5,991$ .

Indien blankes hul prestasie weens regstellende aksie-programme verlaag, kan dit 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge hê, aangesien werkgewers 'n negatiewe houding sal inneem teenoor 'n groep werknemers wat nie aan prestasiestandaarde voldoen nie.

**Item 10**

*Vakunies behoort betrokke te wees by regstellende aksie-programme.*

In tabel 8-13 word die response op hierdie stelling aangedui.

TABEL 8-13

VAKUNIE-BETROKKENHEID

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	86	67 %	44	43 %	86	56 %
Onseker	18	14 %	9	9 %	35	12 %
Verskil	24	19 %	50	48 %	110	32 %

Die meeste respondente naamlik, 56 %, is ten gunste van die betrokkenheid van vakunies by regstellende aksie-programme. 'n Groot verskil tussen die persepsies van die twee groepe bestuurders is aangetref. Deur middel van die chi-kwadraat toets met 'n beduidendheidsvlak van 0,05 % is vasgestel dat  $\chi^2 = 23,28 > 5,991$ . 'n Beduidende aantal menslike hulpbronbestuurders (67 %) is ten gunste van vakunie-betrokkenheid by regstellende aksie-programme, terwyl slegs 43 % van die lynbestuurders hiermee saamstem. Menslike hulpbronbestuurders is dus meer te vinde vir vakunie-deelname by regstellende aksie-programme as lynbestuurders. Indien lynbestuurders nie 'n meer gunstige houding teenoor vakunie-betrokkenheid by regstellende aksie-programme inneem nie, kan arbeidsverhoudinge benadeel word, aangesien lynbestuurders voortdurend vakunies moet konsulteer oor die implementering van regstellende aksie-programme.

**Item 11**

*Regstellende aksie-programme kan 'n rol speel om die verhouding tussen bestuur en vakunies van konflik na groter konsensus te verander.*

Die resultate word in tabel 8-14 aangetoon.

TABEL 8-14

## INVLOED OP BESTUUR - VAKUNIEVERHOUDING

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	93	73 %	62	60 %	155	67 %
Onseker	20	15 %	22	21 %	42	18 %
Verskil	15	12 %	19	19 %	34	15 %

Die meeste respondente (67 %) is van mening dat regstellende aksie-programme 'n rol kan speel om die verhouding tussen bestuur en vakbonde van konflik na groter konsensus te verander. Weer eens het meer menslike hulpbronbestuurders (73 %) as lynbestuurders (60 %) met die stelling saamgestem. Menslike hulpbronbestuurders het dus 'n meer positiewe siening oor die invloed wat regstellende aksie-programme op die bestuur-vakunie verhouding kan hê.

In geheel is die menings van beide groepe positief wat moontlik sal beteken dat hierdie bestuurders self 'n rol kan speel om konsensus in die werksituasie te bewerkstellig. Dit behoort 'n bydrae tot konstruktiewe arbeidsverhoudinge te lewer.

**Item 12**

*Geen persoon van 'n bevoorregte groep behoort aangestel te word as daar 'n geskikte kandidaat van 'n benadeelde groep is om 'n pos te vul nie.*

Die resultate van hierdie item word in tabel 8-15 aangedui.

TABEL 8-15

## VOORKEURBEHANDELING

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	73	57 %	47	45 %	120	52 %
Onseker	20	16 %	10	10 %	30	13 %
Verskil	35	27 %	46	45 %	81	35 %

Meer as die helfte van die respondente (52 %) is van mening dat voorkeurbehandling aan benadeelde groepe tydens die keuringsproses verleen moet word. 'n Beduidende aantal respondente (35 %) is egter teen voorkeurbehandling gekant.

Daar is ook 'n beduidende verskil tussen die twee groepe te bespeur. Die meeste menslike hulpbronbestuurders (57 %) is ten gunste van voorkeurbehandling, terwyl slegs 45 % van lynbestuurders daarvoor te vinde is. Lynbestuurders is dus oor die algemeen meer negatief as menslike hulpbronbestuurders op voorkeurbehandling ingestel. 'n Mate van weerstand kan moontlik van lynbestuurders verwag word wat arbeidsverhoudinge kan benadeel.

**Item 13**

*Blankes sal hul werk verloor weens regstellende aksie.*

Die response op hierdie stelling word in tabel 8-16 aangedui.

TABEL 8-16

## WERKSEKURITEIT VAN BLANKES

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	25	20 %	42	41 %	67	29 %
Onseker	16	12 %	16	15 %	32	14 %
Verskil	87	68 %	45	44 %	132	57 %

Die meeste respondente (57 %) voel dat blankes nie hul werk weens regstellende aksie sal verloor nie. 'n Beduidende verskil in persepsie tussen menslike hulpbronne en lynbestuurders is waarneembaar. Dit is bewys deur middel van die chi-kwadraat toets wat met 'n 0,05 % beduidendheidsvlak aangetoon het dat  $\chi^2 = 15,16 > 5,991$ . 'n Beduidende 68 % van menslike hulpbronbestuurders is van mening dat blankes nie hul werk weens regstellende aksie-programme sal verloor nie. Daarteenoor voel slegs 44 % van lynbestuurders dat blankes nie hul werk weens regstellende aksie-programme sal verloor nie, terwyl 41 % van lynbestuurders meen dat blankes wel hul werk sal verloor. Lynbestuurders is dus meer negatief teenoor die werksekuriteit van blankes as menslike hulpbronbestuurders ingestel.

Arbeidsverhoudinge kan benadeel word as lynbestuurders nie hul ondersteuning aan regstellende aksie-programme gee nie, omdat hulle voel dat hul werksekuriteit benadeel word.

**Item 14**

*Werkstandaarde sal daal as swartes tot meer senior posisies bevorder word.*

In tabel 8-17 word die response op hierdie stelling aangetref.

TABEL 8-17

## WERKSTANDAARDE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Stem saam	20	16 %	36	35 %	56	24 %
Onseker	27	21 %	21	20 %	48	21 %
Verskil	81	63 %	46	45 %	127	55 %

Slegs 24 % van die respondente is van mening dat werkstandaarde sal daal as swartes tot meer senior posisies bevorder word. Die resultate van hierdie item is meer positief as dié van Hofmeyr & Templer (1991:7) wat bevind het dat 38 % van die blanke bestuurders in 'n studie van mening was dat werkstandaarde sal daal as swartes tot meer senior posisies bevorder word. Dit wil dus voorkom asof negatiewe persepsies van blankes teenoor swartes besig is om af te neem. Dit behoort arbeidsverhoudinge positief te beïnvloed.

Daar is weer eens 'n meer negatiewe houding by lynbestuurders te bespeur, aangesien 35 % van hierdie bestuurders voel dat standarde gaan daal. Slegs 16 % van die menslike hulpbronbestuurders het hierdie mening gehuldig. Volgens die chi-kwadraat toets is daar sterk beduidende verskille tussen die 2 groepe bestuurders te bespeur, omdat  $\chi^2 = 25,9 > 5,991$ .

In hoofstuk 3 is melding daarvan gemaak dat die siening dat werkstandaarde weens regstellende aksie-programme gaan daal, as 'n subtiele vorm van rassisme beskou kan word. Die bevinding dat lynbestuurders meen dat standarde gaan daal, dui dus moontlik op rassistiese gevoelens teenoor swart werknemers. Indien hierdie rassistiese houding in rassistiese gedrag of taalgebruik in die werkplek tot uiting kom, kan rassekonflik veroorsaak word. Dit kan arbeidsverhoudinge benadeel.

**Item 15**

*Organisasies het 'n verantwoordelikheid om swart werkers se lewensgehalte buite die werkplek te verbeter.*

Item 15 se response word in tabel 8-18 aangedui.

**TABEL 8-18**

**SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasi e
Stem saam	96	75 %	78	76 %	174	75 %
Onseker	15	12 %	7	7 %	22	10 %
Verskil	7	13 %	18	17 %	35	15 %

Die meeste respondente (75 %) het aangetoon dat organisasies 'n verantwoordelikheid het om die lewensgehalte van swart werkers buite die werkplek te verbeter. Die afleiding kan dus gemaak word dat die meeste bestuurders ten gunste van sosiale verantwoordelikhedsprogramme is. Geen beduidende verskil in persepsie is tussen die twee groepe bestuurders by hierdie item waarneembaar nie. Hierdie gunstige houding teenoor sosiale verantwoordelikheid behoort gesonde arbeidsverhoudinge te fasiliteer.

**Item 16**

*Hoe gebonde is u organisasie tot 'n beleid van gelyke geleenthede op die volgende areas?*

- a. Verhoging van minimum lone.*
- b. Gelyke betaling vir gelyke werk.*
- c. Aanstelling van swartes in meer senior poste.*
- d. Aanstelling van vroue in meer senior poste.*
- e. Indiensneming van gestremdes.*
- f. Verbetering van werkers se lewensgehalte buite werkplek.*

In tabel 8-19 word die response van hierdie item aangedui.

TABEL 8-19

GEBONDENHEID VAN ORGANISASIES TOT GELYKE GELEENTHEDE

		MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBE- STUURDERS		TOTAAL	
		Aantal response (n)	%	n	%	n	%
Gebonde Onseker Ongebonde	a. Verhoging van minimum lone.	99	77 %	82	80 %	181	79 %
		13	10 %	13	12 %	26	11 %
		16	13 %	8	8 %	24	10 %
Gebonde Onseker Ongebonde	b. Gelyke betaling vir gelyke werk.	118	92 %	97	94 %	215	93 %
		3	2 %	4	4 %	7	3 %
		7	6 %	2	2 %	9	4 %
Gebonde Onseker Ongebonde	c. Aanstelling van swartes in meer senior poste.	106	83 %	67	65 %	173	75 %
		15	12 %	24	23 %	39	17 %
		7	5 %	12	12 %	19	8 %
Gebonde Onseker Ongebonde	d. Aanstelling van vroue in meer senior poste.	89	70 %	54	52 %	143	62 %
		22	17 %	29	28 %	51	22 %
		17	13 %	20	20 %	37	16 %
Gebonde Onseker Ongebonde	e. Indiensneming van gestremdes.	35	27 %	19	18 %	54	23 %
		50	39 %	36	35 %	86	37 %
		43	34 %	48	47 %	91	46 %
Gebonde Onseker Ongebonde	f. Verbetering van werkers se lewensge- halte buite werkplek.	68	53 %	52	51 %	120	52 %
		32	25 %	27	26 %	59	26 %
		28	22 %	24	23 %	52	22 %

Uit die resultate kan daar afgelei word dat daar 'n persepsie van redelike hoë gebondenheid deur organisasies ten opsigte van die verhoging van minimum lone, gelyke betaling vir gelyke werk en meer swart aanstellings is.

Dit is egter interessant dat 75 % van die bestuurders van mening is dat hul organisasies gebonde is tot 'n beleid om meer swartes in senior poste aan te stel, terwyl 'n laer persentasie bestuurders (62 %) van mening is dat hul organisasies gebonde is tot 'n beleid om meer vroue in senior poste aan te stel. Die afleiding kan dus gemaak word dat die meeste respondente die mening huldig dat hul organisasies meer aandag aan die ontwikkeling van swartes as vroue bestee.

Slegs 23 % van die respondente is van mening dat hul organisasies gebonde tot die indiensneming van gestremdes is. 'n Beduidende hoë persentasie (37 %) van

respondente was onseker oor hierdie stelling. Die afleiding kan dus gemaak word dat die meeste organisasies nie prioriteit aan die indiensneming van gestremdes verleen nie.

Verder het 52 % van die respondente aangedui dat hul organisasies genoeg pogings aanwend om swart werkers se lewensgehalte buite die werkplek te verbeter. Dit beteken dat daar steeds 'n groot groep bestuurders is wat meen dat hul organisasies nie hul sosiale verantwoordelikheid teenoor swart werknemers nakom nie. Die afleiding kan gemaak word dat arbeidsverhoudinge nie baie gesond in hierdie organisasies is nie.

Nog 'n interessante waarneming is dat lynbestuurders by 5 van die 6 items in tabel 8-19 laer tellings behaal het. Die rede hiervoor is moontlik dat lynbestuurders nie goed ingelig is oor hul organisasies se beleide aangaande die genoemde items nie. Die oningeligheid van lynbestuurders oor menslike hulpbronbeleid kan arbeidsverhoudinge benadeel, aangesien lynbestuurders in daaglikse kontak met werknemers is en kommunikasieprobleme hieroor kan voorkom.

### **Item 17**

*Hoe dink u gaan die volgende aspekte deur regstellende aksie-programme oor die volgende vyf jaar beïnvloed word?*

- a. *Arbeidsverhoudinge.*
- b. *Werksekuriteit.*
- c. *Rasseverhoudinge.*
- d. *Vooruitgang van swartes.*
- e. *Vooruitgang van vroue.*

Die resultate word in tabel 8-20 aangetref.

TABEL 8-20

## INVLOED OP ORGANISATORIESE ASPEKTE

		MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBE- STUURDERS		TOTAAL	
		Aantal response (n)	%	n	%	n	%
Arbeidsverhou- dinge	Positief	92	72 %	51	50 %	143	62 %
	Dieselfde	24	19 %	28	27 %	52	22 %
	Negatief	12	9 %	24	23 %	36	16 %
Werksekuriteit	Positief	20	16 %	12	12 %	32	14 %
	Dieselfde	60	47 %	37	36 %	97	42 %
	Negatief	41	32 %	54	52 %	95	41 %
	Geen respons	7	5 %	-	-	7	3 %
Rasseverhoudinge	Positief	84	66 %	43	42 %	127	55 %
	Dieselfde	24	19 %	26	26 %	51	22 %
	Negatief	20	15 %	34	32 %	53	23 %
Vooruitgang van swartes	Positief	126	98 %	91	88%	217	94%
	Dieselfde	2	2 %	9	9 %	11	5 %
	Negatief	0	0 %	3	3 %	3	1 %
Vooruitgang van vroue	Positief	97	76 %	50	49%	147	64%
	Dieselfde	27	21 %	50	49 %	78	34 %
	Negatief	4	3 %	3	2 %	6	2 %

Die meeste respondente (62 %) is van mening dat regstellende aksie 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge sal uitoefen.

Die grootste persentasie respondente is van mening dat werksekuriteit òf dieselfde gaan bly (42 %) òf negatief beïnvloed sal word (41 %). Dit kan moontlik daartoe aanleiding gee dat meer blankes by vakunies sal aansluit om vir hul werksekuriteit te veg.

'n Beduidende aantal respondente (55 %) voel dat rasseverhoudinge positief deur regstellende aksie beïnvloed sal word. Dit behoort ook gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder.

Die oorgrote meerderheid respondente (94 %) het aangedui dat swartes in organisasies vooruit sal gaan weens regstellende aksie. Hierteenoor het 'n heelwat laer persentasie respondente (64 %) aangetoon dat vroue vooruit sal gaan weens regstellende aksie. Weer eens kan die afleiding gemaak word dat regstellende aksie

regstellende aksie. Weer eens kan die afleiding gemaak word dat regstellende aksie tans meer op die opheffing van swartes as vroue fokus. Dit kan veroorsaak dat vroue 'n meer aggressiewe rol in arbeidsverhoudinge gaan speel.

Dit wil weer eens voorkom asof menslike hulpbronnbestuurders se persepsies meer positief as dié van lynbestuurders is.

### **Item 18**

*Wat is u opinie van die huidige tempo van verandering in u organisasie met betrekking tot die volgende aspekte?*

- a. *Bevordering van swartes na senior posisies.*
- b. *Vaardigheidsopleiding vir swartes.*
- c. *Voorsiening van gelyke geleenthede vir swartes.*
- d. *Ontwikkeling van swart vakbonde.*

Die response word in tabel 8-21 aangedui.

**TABEL 8-21**

### **TEMPO VAN VERANDERING**

		MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBE- STUURDERS		TOTAAL	
		Aantal response (n)	%	n	%	n	%
Bevordering van swartes na senior posisies.	Te stadig	63	49 %	32	31 %	95	41 %
	Te vinnig	1	1 %	2	2 %	3	1 %
	Redelik	64	50 %	69	67 %	133	58 %
Vaardigheidsopleiding vir swartes.	Te stadig	50	39 %	38	37 %	88	38 %
	Te vinnig	0	0 %	2	2 %	2	1 %
	Redelik	78	61 %	63	61 %	141	61 %
Voorsiening van gelyke geleenthede vir swartes	Te stadig	33	26 %	30	28 %	62	27 %
	Te vinnig	1	1 %	2	2 %	3	1 %
	Redelik	94	73 %	71	70 %	165	72 %
Ontwikkeling van swart vakunies	Te stadig	18	14 %	16	16 %	34	15 %
	Te vinnig	7	5 %	7	7 %	14	5 %
	Redelik	90	70 %	71	70 %	161	70 %
	Geen response	13	10 %	9	9 %	22	10 %

Die meeste respondente (58 %) het aangedui dat die tempo van die bevordering van swartes na senior posisies redelik geskied, terwyl 'n beduidende 41 % voel dat dit te stadig is.

Hierdie resultaat is effens meer positief as die navorsing van Hofmeyr & Templer (1991:6) waarvolgens 31 % bestuurders die bevordering van swartes as te stadig beskou het. Dit wil dus voorkom asof bestuurders met verloop van tyd al hoe meer positief oor regstellende aksie raak. Die kans is dus goed dat blanke bestuurders min weerstand teen regstellende aksie bied. Arbeidsverhoudinge behoort dus nie negatief beïnvloed te word nie.

Die meeste respondente (61 %) het aangetoon dat die tempo van vaardigheidsopleiding vir swartes redelik is, alhoewel 'n beduidende 38 % van die respondente voel dat dit te stadig is. Veral in die lig van vakunies se aansprake op meer opleiding vir werkers, sal arbeidsverhoudinge benadeel word as maatskappye nie meer aandag aan opleiding gee nie.

Wat die tempo van die voorsiening van gelyke geleentehede aan swartes betref, het 72 % van die respondente aangedui dat dit redelik is, terwyl 27 % voel dat dit te stadig geskied. Hierdie resultate vergelyk goed met die navorsing van Hofmeyr & Templer (1991:6) wat onderskeidelik 68 % en 27 % by die ooreenstemmende item behaal het.

Dit is interessant dat 70 % van die respondente aangetoon het dat die tempo van die ontwikkeling van swart vakunies redelik is. Slegs 5 % het aangedui dat dit te vinnig geskied.

Hierdie redelike positiewe houding van bestuurders teenoor swart vakunies behoort 'n rol te speel om gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder. Hierdie bevinding dui op 'n dramatiese meer positiewe houding teenoor vakunies, as in ag geneem word dat Icely (1986:114) bevind het dat 62 % van bestuurders teen swart vakunies gekant is.

### **Item 19**

*Het u onderneming 'n regstellende aksie-program?*

Die persentasie respondente wat aangedui het dat hul organisasies oor regstellende aksie-programme beskik, word in tabel 8-22 aangedui.

TABEL 8-22

## VOORKOMS VAN REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Ja	91	71 %	56	54 %	147	64 %
Nee	37	29 %	47	46 %	84	36 %

Die meerderheid respondente (64 %) het aangedui dat hul organisasies oor regstellende aksie-programme beskik. Dit is egter interessant dat meer menslike hulpbronbestuurders as lynbestuurders aangedui het dat hul organisasies oor 'n regstellende aksie-program beskik. Dit dui moontlik daarop dat daar swak kommunikasie aan lynbestuurders oor regstellende aksie-programme is.

**Item 20**

*Wanneer het u organisasie met 'n regstellende aksie-program begin?*

In tabel 8-23 word aangetoon wanneer organisasies met hul regstellende aksie-programme begin het.

TABEL 8-23

## AANVANGSTYDPERK VAN REGSTELLEDE AKSIE-PROGRAMME

	AANTAL	PERSENTASIE
Voor 1990	34	15 %
Vanaf 1990	101	44 %
Geen respons	96	41 %

Uit die tabel is dit duidelik dat 101 van die respondente aangedui het dat hul organisasies eers vanaf 1990 met regstellende aksie-programme begin het. Regstellende aksie is dus 'n redelike nuwe bestuurstrategie in Suid-Afrika. Slegs 135 respondente (59 %) het hierdie vraag beantwoord. Dit dui weer eens daarop dat kommunikasie oor regstellende aksie-programme in organisasies nie voldoende is

nie. Oop en gereelde kommunikasie oor regstellende aksie-programme is noodsaaklik vir gesonde arbeidsverhoudinge.

### Item 21

*Het u 'n regstellende aksie-komitee?*

Die voorkoms van regstellende aksie-komitees word in tabel 8-24 aangetoon.

**TABEL 8-24**

### **VOORKOMS VAN REGSTELLELENDE-KOMITEE**

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Ja	39	30 %	30	29 %	69	30 %
Nee	52	41 %	66	64 %	118	51 %
Geen respons	37	29 %	7	7 %	44	19 %

Alhoewel 30 % van respondente aangetoon het dat hul organisasies oor regstellende aksie-komitees beskik, het slegs 64 % van die respondente hierdie vraag beantwoord. Dit impliseer dat respondente nie bewus is of daar 'n regstellende aksie-komitee in hul organisasies bestaan nie. Weer eens dui dit op swak kommunikasie oor regstellende aksie-programme. Een respondent het soos volg geantwoord: "I don't have an idea".

### Item 22

*Word vakunies en personeelverenigings verteenwoordig op die komitee?*

Die verteenwoordiging van vakunies word in tabel 8-25 aangetoon.

TABEL 8-25

**VERTEENWOORDIGING VAN VAKUNIES OP REGSTELLENDEN AKSIE-KOMITEES**

	MENSLIKE HULPBRON-BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Ja	17	13 %	12	12 %	29	13 %
Nee	17	13 %	12	12 %	29	13 %
Geen respons	94	74 %	79	76 %	4	74 %

Minder as die helfte van die respondente wat hierdie vraag beantwoord het, het aangetoon dat vakunies en personeelverenigings op die regstellende aksie-komitee verteenwoordig word. Die feit dat slegs 27 % van respondente hierdie vraag beantwoord het, dui daarop dat hulle nie kennis het of vakunie verteenwoordigers op hierdie komitee dien nie. Dit wil dus voorkom asof regstellende aksie nie deur middel van werkerdeelname geïmplementeer word nie. Dit kan konflik veroorsaak wat arbeidsverhoudinge kan benadeel, aangesien alle belangegroepes nie verteenwoordig is nie.

**Item 23**

*Maak u organisasie gebruik van interkulturele werkswinkels?*

Die voorkoms van interkulturele werkswinkels word in tabel 8-26 aangedui.

TABEL 8-26

## VOORKOMS VAN INTERKULTURELE WERKSWINKELS

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Ja	35	27 %	17	16 %	52	23 %
Nee	53	41 %	36	35 %	89	38 %
Geen respons	40	32 %	50	49 %	90	39 %

Hierdie vraag is deur slegs 61 % (141) van die respondente beantwoord wat daarop dui dat bestuurders nie goed ingelig oor interkulturele werkswinkels is nie. Dit wil voorkom asof die meeste organisasies nie van interkulturele werkswinkels gebruik maak nie. Arbeidsverhoudinge kan benadeel word as persone van verskillende kultuurgroepe nie mekaar beter leer ken en verstaan nie. Interkulturele werkswinkels kan dus 'n belangrike rol speel om arbeidsverhoudinge te verbeter.

**Item 24**

*Het u al 'n seminaar of konferensie oor regstellende aksie bygewoon?*

Die bywoning van regstellende aksie-seminare word in tabel 8-27 aangedui.

TABEL 8-27

## BYWONING VAN REGSTELLENDEN AKSIE-SEMINARE

	MENSLIKE HULPBRON- BESTUURDERS		LYNBESTUURDERS		TOTAAL	
	Aantal response (n)	Persentasie	n	Persentasie	n	Persentasie
Ja	104	81 %	53	51 %	157	68 %
Nee	24	19 %	50	49 %	74	32 %

'n Hoë persentasie respondente (68 %) het al 'n seminaar of konferensie oor regstellende aksie bygewoon. Heelwat meer menslike hulpbronsbestuurders (81 %) as lynbestuurders (51 %) het al 'n seminaar of konferensie bygewoon. Dit verklaar die meer negatiewe houding van lynbestuurders oor regstellende aksie, aangesien hulle nie genoeg blootstelling daarvoor kry nie. Meer positiewe houdings van lynbestuurders teenoor regstellende aksie is noodsaaklik om gesonde arbeidsverhoudinge te handhaaf.

## 8.6 HIPOTESETOETSING

In hoofstuk 1 is 3 nul hipoteses geformuleer. Hierdie 3 hipoteses word getoets deur middel van die chi-kwadraat statistiese toets. Hierdie toets bepaal hoe beduidend verskille in persepsies tussen groepe respondente is (Groebner & Shannon, 1987:537).

### Hipotese 1

Ho: Daar is geen beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

HA: Daar is 'n beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe, negatiewe of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

Omdat die chi-waarde ( $\chi^2$ ) = 37,52 > 5,991 word Ho verwerp. Daar is dus 'n beduidende verskil tussen die persentasie respondente wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe, negatiewe of geen effek op regstellende aksie sal hê nie. Die meeste respondente het aangetoon dat regstellende aksie arbeidsverhoudinge positief sal beïnvloed (tabel 8-20).

### Hipotese 2

Ho: Daar is geen beduidende verskil tussen die aantal menslike hulpbronbestuurders en aantal lynbestuurders wat van mening is dat regstellende aksie 'n positiewe of negatiewe effek op arbeidsverhoudinge, of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

HA: Daar is 'n beduidende verskil tussen die aantal menslike hulpbron- en aantal lynbestuurders wat van mening is dat regstellende aksie of 'n positiewe of 'n negatiewe, of geen effek op arbeidsverhoudinge sal hê nie.

Met 'n beduidendheidsvlak van 0,05 % word Ho verwerp omdat die chi-waarde ( $\chi^2$ ) = 13,251 > 5,991 is. Daar is dus 'n beduidende verskil tussen die persepsies van menslike hulpbron- en lynbestuurders oor die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge. Menslike hulpbron-bestuurders toon meer positiewe persepsies (tabel 8-20).

### Hipotese 3

Ho: Die bywoon of nie-bywoon van 'n seminar oor regstellende aksie het geen invloed op die persepsie van respondente oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge nie.

HA: Die bywoon of nie-bywoon van 'n seminar het wel 'n invloed op die persepsie van respondente oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge.

Aangesien die chi-waarde ( $\chi^2$ ) = 14,272 > 5,991 is, word Ho verwerp. Die bywoning of nie-bywoning van 'n seminar oor regstellende aksie het dus 'n invloed op die persepsies van respondente. Diegene wat seminare oor regstellende aksie bygewoon het, was meer geneig om aan te toon dat regstellende aksie arbeidsverhoudinge positief sal beïnvloed.

SAMEVATTING

Die resultate van die vraelys het aangetoon dat die meeste respondente in Wes-Kaapland oor die algemeen positiewe houdings teenoor regstellende aksie toon. Op die oog af wil dit dus voorkom asof die meeste bestuurders nie weerstand teen regstellende aksie-programme sal bied nie wat 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge sal uitoefen.

'n Vergelyking tussen die persepsies van menslike hulpbronbestuurders en lynbestuurders het egter aan die lig gebring dat laasgenoemde groep bestuurders heelwat meer negatiewe houdings oor regstellende aksie as menslike hulpbronbestuurders openbaar. Die bevinding dat 81 % van die menslike hulpbronbestuurders en slegs 51 % lynbestuurders al 'n seminaar oor regstellende aksie bygewoon het, verklaar hierdie tendens. Daar is dus vasgestel dat daar 'n verband tussen die bywoning of nie-bywoning van 'n seminaar oor regstellende aksie en 'n persoon se persepsie oor regstellende aksie is.

Die oorwegend meer negatiewe houding van lynbestuur teenoor regstellende aksie sal waarskynlik veroorsaak dat hulle moontlik minder geneig sal wees om regstellende aksie-programme te ondersteun. Arbeidsverhoudinge kan benadeel word as lynbestuurders nie 'n aktiewe rol speel om die werkgewer se regstellende aksie-beleid te implementeer nie.

Alhoewel die meeste respondente ten gunste van die konsultering van vakunies oor regstellende aksie-programme is, is die meeste respondente negatief teenoor die verteenwoordiging van werknemerverteenwoordigers op rade van direkteure om regstellende aksie te fasiliteer. Dit blyk dus dat hulle voel dat vakunies slegs geraadpleeg moet word, maar dat hulle nie 'n gelyke sê oor die implementering van regstellende aksie-programme moet hê nie. Hierdie negatiewe houding van bestuurders teenoor die medeseggenkap van vakunies in regstellende aksie-programme kan arbeidsverhoudinge benadeel as vakunies voortdurend op medebesluitneming aanspraak maak, maar bestuur nie hieraan wil toegee nie. Dit kan ook die legitimiteit van regstellende aksie-programme benadeel as vakunies nie oor besluitneming daarvoor deelneem nie.

Nieteenstaande die meer negatiewe houdings van lynbestuurders oor regstellende aksie, is die algehele resultate oorwegend positief. Die meeste respondente (62 %) het aangedui dat arbeidsverhoudinge positief beïnvloed sal word.

## HOOFSTUK 9

### BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 9.1 INLEIDING

Terwyl die ontwerp van die vraelys en resultate daarvan in hoofstuk 8 bespreek is, word in hierdie hoofstuk sekere gevolgtrekkings na aanleiding daarvan gemaak. Daarna word aanbevelings gemaak oor hoe organisasies regstellende aksie moet implementeer sonder dat arbeidsverhoudinge negatief beïnvloed sal word. Die aanbevelings sal nie net op die resultate van die vraelys gebaseer wees nie, maar ook op probleme wat in die eerste sewe hoofstukke bespreek is. Die hoofstuk word afgesluit met aanbevelings vir verdere navorsing.

#### 9.2 BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

##### 9.2.1 Gelykheid

Die meeste bestuurders is oorwegend van mening dat daar gelykheid is wat werkstoestande, opleidingsgeleenthede en hantering tydens griewe- en dissiplinêre hantering is. Daar is egter 'n persepsie van ongelykheid wat byvoordele en bevorderingsgeleenthede betref. Hierdie persepsie van ongelykheid kan konflik in die werksituasie veroorsaak wat arbeidsverhoudinge kan benadeel.

Die meeste bestuurders is ten gunste van toenemende sosiale interaksie tussen persone van verskillende rassegroepe. Dit behoort positief op arbeidsverhoudinge in te werk.

Die meerderheid bestuurders het aangedui dat hulle ten gunste van regstellende aksie is as 'n strategie om die personeelsamestelling van die organisasie meer verteenwoordigend van die breë bevolking te maak. Dit blyk dus dat die meeste bestuurders in beginsel ten gunste van regstellende aksie is. Daarom behoort daar nie direkte weerstand teen regstellende aksie-programme te wees nie. Arbeidsverhoudinge behoort gevolglik nie benadeel te word nie.

Die meerderheid respondente het aangetoon dat daar gelykheid is wat die verhoging van minimum lone en gelyke betaling vir gelyke werk in hul organisasies is.

Dit is interessant dat 75 % van die bestuurders van mening is dat hul organisasies gebonde is tot 'n beleid om meer swartes in senior poste aan te stel. 'n Heelwat laer persentasie (62 %) is van mening dat hul organisasies gebonde is tot 'n beleid om meer vroue in senior poste aan te stel. Die gevolgtrekking is dus dat die meeste respondente voel dat organisasies meer aandag aan die ontwikkeling van swartes as vroue gee. Dit kan weerstand by vroue skep as hulle voel dat net (swart) mans deur regstellende aksie bevoordeel word.

Verder is slegs 23 % van die respondente van mening dat hul organisasies gebonde is tot die indiense-neming van gestremdes. Dit wil dus voorkom asof die meeste organisasies nie prioriteit aan die indiense-neming van gestremdes verleen nie.

#### 9.2.2 Werkstoestande en produktiwiteit

Dit is interessant dat slegs 24 % van die respondente van mening is dat werkstandaarde weens regstellende aksie sal daal. Dit dui dus op 'n oorwegend positiewe houding teenoor regstellende aksie. In aansluiting hierby het 61 % van die respondente aangedui dat effektiewe regstellende aksie-programme produktiwiteit oor die langtermyn kan verhoog. Weer eens dui dit op 'n positiewe houding teenoor regstellende aksie. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die persone wat positief op hierdie dimensie gereageer het, waarskynlik 'n rol sal speel om te verseker dat werkstoestande nie sal daal en produktiwiteit nie benadeel sal word nie.

#### 9.2.3 Moreel van werknemers

Dit is interessant dat die meeste bestuurders van mening is dat swart werknemers deur regstellende aksie geïnspireer sal word om hul prestasie te verbeter. Indien dit in die praktyk realiseer dat swart werknemers hul prestasie verbeter, sal blanke werkers minder geneig wees om regstellende aksie te beskou as 'n strategie om onbevoegde swartes aan te stel. Arbeidsverhoudinge behoort dus positief beïnvloed te word.

Wat die moreel van blanke werknemers betref, is dit insiggewend dat slegs 28 % van die respondente aangetoon het dat blankes minder geneig sal wees om te presteer weens regstellende aksie. Die teendeel is waarskynlik waar. Blanke werknemers sal bewus word van die toenemende aantal swartes in administratiewe en bestuursposisies. Hulle sal besef dat kompetisie om poste veel strawwer as in die verlede is en daarom alles in hul vermoë doen om hul prestasie te verbeter. Dit wil dus voorkom asof 'n effektiewe regstellende aksie-program die prestasie van beide groepe kan verbeter. Produktiwiteit behoort dus toe te neem.

#### 9.2.4 Werkerdeelname en kommunikasie

Alhoewel die meeste respondente ten gunste van die konsultering van vakunies oor regstellende aksie-programme is, is hulle oorwegend negatief teenoor die verteenwoordiging van werknemerverteenwoordigers op rade van direkteure om regstellende aksie te fasiliteer. Dit blyk dus dat hulle voel dat werknemers slegs geraadpleeg moet word, maar dat hulle nie 'n gelyke sê oor die implementering van regstellende aksie-programme moet hê nie. Hierdie negatiewe houding van bestuurders teenoor die medeseggenkap van vakunies in regstellende aksie-programme kan arbeidsverhoudinge benadeel as werknemers voortdurend op medebesluit-neming aanspraak maak, maar nie hieraan gehoor wil gee nie. Dit kan ook die legitimiteit van regstellende aksie-programme benadeel as werknemers nie aan besluitneming daarvoor deelneem nie.

Slegs 30 % van die bestuurders het aangedui dat hul organisasies oor 'n regstellende aksie-komitee beskik. Slegs 13 % van respondente het aangedui dat werknemers op regstellende aksie-komitees verteenwoordig word. Dit blyk dus dat regstellende aksie nie deur middel van werknemerdeelname geïmplementeer word nie, maar deur alleenbesluitneming deur bestuur. Dit kan die legitimiteit van regstellende aksie-programme benadeel wat konflik kan veroorsaak en arbeidsverhoudinge gevolglik kan benadeel.

Slegs 23 % van die respondente het aangetoon dat hul organisasies van interkulturele werkwinkels gebruik maak. Dit beteken dat persone van verskillende agtergronde, kultuurgroepe en rasse nie die geleentheid kry om kennis van mekaar se waardesisteme op te doen nie. Hulle verstaan mekaar dus nie, wat wrywing in die werksituasie kan veroorsaak. Arbeidsverhoudinge kan dus benadeel word.

Nog 'n manier hoe regstellende aksie aan werknemers gekommunikeer kan word, is die bywoon van seminare. Die meeste van die bestuurders het al 'n seminar oor regstellende aksie bygewoon. Daar is bevind dat daar 'n verband tussen die bywoning of nie-bywoning van 'n seminar oor regstellende aksie en 'n persoon se persepsie oor regstellende aksie is. Diegene wat 'n seminar bygewoon het, se persepsies was meer positief.

By feitlik al die items, behalwe twee, het menslike hulpbronnbestuurders beduidend meer positiewe persepsies oor regstellende aksie as lynbestuurders getoon. Die meer negatiewe persepsies van lynbestuurders is moontlik ook 'n gevolg van hul gebrek aan deelname aan kommunikasie oor regstellende aksie-programme.

#### 9.2.5 Kollektiewe bedinging

Wat kollektiewe bedinging betref, het die meeste bestuurders (67 %) aangetoon dat regstellende aksie 'n rol kan speel om die bestuur-vakunieverhouding wat op konflik gebaseer is, na groter konsensus te verander. Omdat die organisasie deur middel van regstellende aksie die belange van die meerderheid werknemers bevorder, sal vakunies moontlik 'n meer gematigde houding teenoor bestuur inneem. Dit is ook moontlik die rede waarom 62 % van die bestuurders aangedui het dat arbeidsverhoudinge positief deur regstellende aksie beïnvloed sal word.

### 9.2.6 Sosiale verantwoordelikheid

Die meeste bestuurders (75 %) het aangetoon dat organisasies 'n verantwoordelikheid het om die lewensgehalte van swart werknemers buite die werkplek te verbeter. Dit blyk dus dat die meeste bestuurders ten gunste van sosiale verantwoordelikhedsprogramme is. Hierdie gunstige houding teenoor sosiale verantwoordelikheid behoort gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder.

By 'n ander item is daar egter vasgestel dat bestuurders voel dat organisasies nie genoeg doen om die lewensgehalte van swart werknemers buite die werkplek te verbeter nie. Arbeidsverhoudinge is waarskynlik nie baie gesond in hierdie organisasies nie.

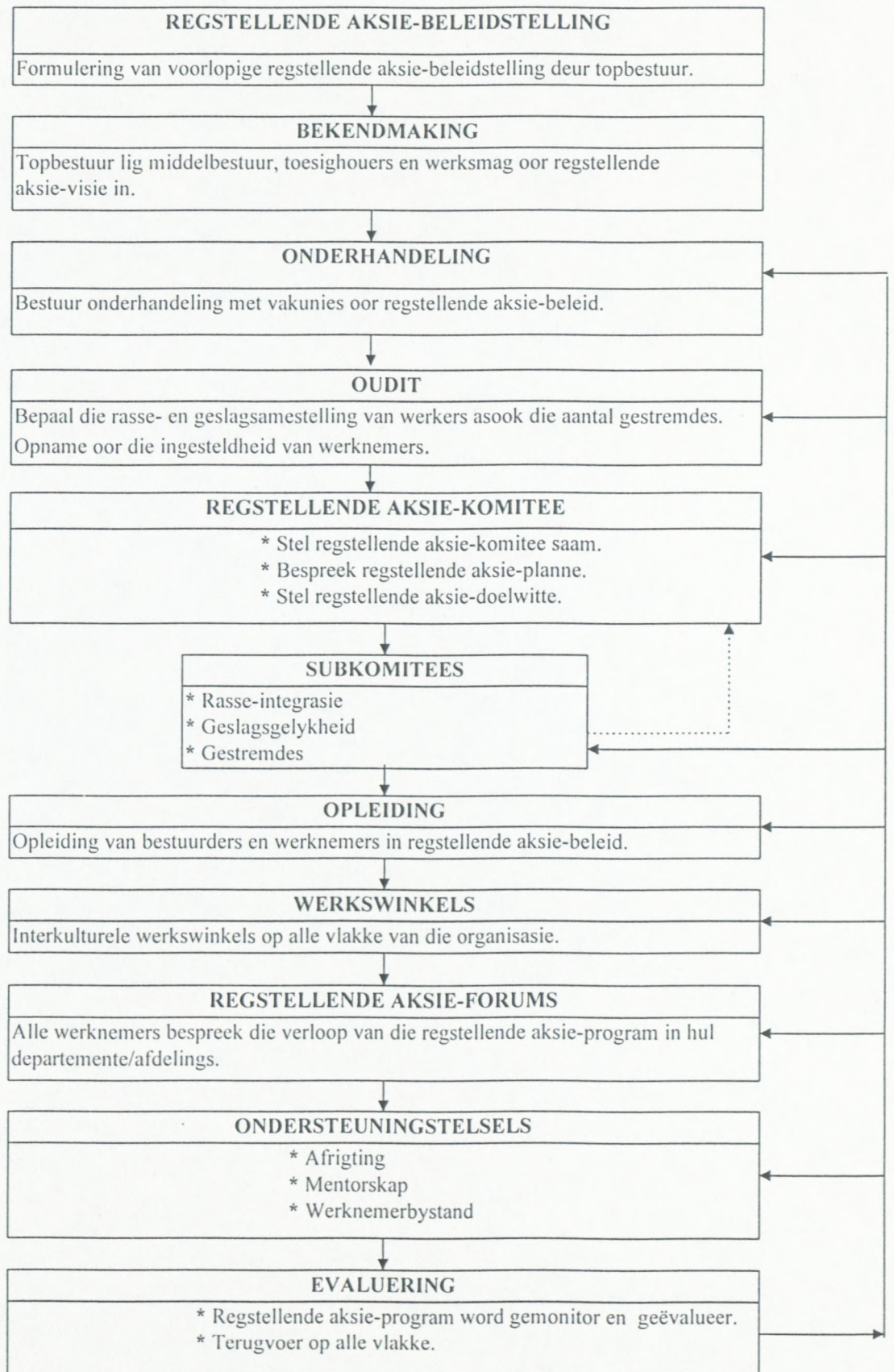
### 9.2.7 Werksekuriteit

Dit meeste bestuurders voel dat blankes nie hul werk weens regstellende aksie sal verloor nie. Indien regstellende aksie-programme van so 'n aard is dat blankes steeds hul werksekuriteit behou, behoort hulle dus nie weerstand teen regstellende aksie-programme te bied nie. Arbeidsverhoudinge sal gevolglik nie benadeel word nie.

## 9.3 AANBEVELINGS

'n Regstellende aksie-programme sal net kan slaag as bestuur 'n holistiese benadering ten opsigte van regstellende aksie navolg. Dit behels dat die program alle fasette van die organisasie moet insluit. 'n Omvattende regstellende aksie-program vereis ook dat alle belangegroepes by die program betrek moet word. Daarom word daar aanbeveel dat regstellende aksie deur middel van werkerdeelname en veral 'n komiteestelsel geïmplementeer moet word. 'n Model wat die ontwikkeling en werking van 'n effektiewe regstellende aksie-program deur middel van 'n regstellende aksie-komiteestelsel voorstel, word in figuur 9-1 aangetref.

**FIGUUR 9-1**  
**MODEL WAT DIE ONTWIKKELING VAN 'N EFFEKTIEWE REGSTELLE-  
 LENDE AKSIE-PROGRAM DEUR MIDDEL VAN 'N REGSTELLE-  
 ENDE AKSIE-KOMITEESTELSELS VOORSTEL.**



### 9.3.1 Betrokkenheid van topbestuur

Die hoof-uitvoerende beampte en besturende direkteur moet die leiding neem met regstellende aksie. Dit sal verseker dat die beleid duidelik is en ernstig opgeneem word. Weerstand op laer vlakke sal ook minder wees as topbestuur hoë prioriteit aan regstellende aksie verleen. Senior bestuurders kan byvoorbeeld gereeld besoeke by die maatskappy se takke aflê om vas te stel of vordering met regstellende aksie gemaak word. Topbestuur moet dus die regstellende aksie-beleid aan werknemers op alle vlakke bekend maak.

### 9.3.2 Onderhandeling

Regstellende aksie sal nie kan slaag as alle belangegroepie nie hul steun aan die proses verleen nie. Dit is dus belangrik om met vakunies te skakel oor die behoefte aan ontwikkeling en bevordering van agtergeblewenes. Bestuur en vakunies moet onderhandel oor riglyne oor hoe regstellende aksie geïmplementeer moet word.

### 9.3.3 Regstellende aksie-oudit

Om die omvang van die probleem te begryp is dit noodsaaklik dat statistiese gegewens oor regstellende aksie-programme gemonitor moet word. Die rasse- en geslagsamestelling van werknemers op verskillende vlakke, asook die aantal gestremdes, moet bepaal word. 'n Opname moet ook gedoen word oor die ingesteldheid van werknemers teenoor regstellende aksie. Die vraelys wat in hierdie studie gebruik is, is 'n voorbeeld van so 'n meetinstrument.

### 9.3.4 Gelyke arbeidspraktyke

Voordat 'n organisasie 'n regstellende aksie-program van stapel kan stuur, moet hy eers seker maak dat alle diskriminerende praktyke wat tans bestaan, beëindig word. Daar behoort geen ongelykheid op grond van ras of geslag te wees wat salarisse en byvoordele betref nie. Die daarstelling van gelyke geleenthede kan 'n bydrae tot die handhawing van arbeidsvrede lewer.

### 9.3.5 Werwing- en keuringsbeleid

Regverdige werwing- en keuringsbeleide moet daargestel word om toe te sien dat hierdie beleide enersyds aan die behoeftes van die onderneming se regstellende aksie-program voldoen, en andersyds van so 'n aard is dat arbeidsverhoudinge nie benadeel word nie.

Keuringskriteria moet aan potensiaal sowel as prestasie gekoppel word en nie aan subjektiewe kriteria soos 'n matrieksertifikaat nie. Veral as daar nie bewys kan word dat hierdie keuringskriteria 'n voorvereiste vir die verlangde prestasiestandaard is nie.

Indien van psigometriese toetsinstrumente gebruik gemaak word, moet die toetsafnemer toesien dat hy/sy instrumente regverdig toepas. Die meeste sielkundige toetse wat tans deur maatskappye gebruik word, is Westers georiënteerd en kan dus nie regverdig op swart persone (byvoorbeeld in Suid-Afrika) toegepas word nie. Kultuurvrye metinginstrumente moet dus ontwikkel word.

Keuringstelsels wat poog om meer persone vir benadeelde groepe aan te stel moet gebalanseerd, en op demografiese realiteite gebaseer wees. Swartes moet byvoorbeeld nie ten koste van kleurlinge of Indiërs; of andersom, benadeel word nie. Dit sal byvoorbeeld nie korrek wees vir 'n Vrystaatse onderneming om na 'n tydperk van 3 jaar 30 % Indiër bestuurders te hê nie, dit terwyl Indiërs minder as 1 % van die provinsie se bevolking verteenwoordig. Dan sal swartes ontevrede wees omdat hulle nie proporsioneel tot hul getalle bevorder word nie, wat spanning tussen swartes en Indiërs kan veroorsaak. Dieselfde geld vir die Wes-Kaap. Indien swartes disproporsioneel ten koste van die meerderheidsgroep in die provinsie naamlik kleurlinge, in bestuursposisies verteenwoordig word, kan dit rassspanning tussen die groepe ontkenen wat arbeidsverhoudinge kan benadeel. Ondernemings moet dus 'n ontleding van die rasssamestelling van die streek doen en hul regstellende aksie-doelwitte daarvolgens stel.

Organisasies moet nie van skynsamestelling en afrokkelingstrategieë as werwingstegnieke gebruik maak nie. Persone wat bloot vir vertoon aangestel word, beskik nie noodwendig oor die vaardighede om te presteer nie, wat produktiwiteit

kan benadeel. Dit kan ook arbeidsverhoudinge benadeel as medewerkers negatiewe houdings openbaar teenoor persone wat deur middel van skynsamestelling poste bekom het.

Afrokkelingstrategieë veroorsaak dat senior bestuurders van ander maatskappye afgerokkel word deur tot 50 % hoër salarisse as hul blanke eweknieë aan te bied. Die nadele van hierdie stelsel is blanke weerstand, onwilligheid om met hierdie bestuurders saam te werk en toenemende militantheid van vakunies. Afrokkelingstrategieë moet dus geheel en al vermy word, aangesien dit arbeidsverhoudinge kan vertroebel.

Organisasies sal meer van interne bevordering as eksterne aanstellings gebruik moet maak. Bestaande werknemers kan dus opgelei en ontwikkel word in plaas daarvan dat iemand van buite, wat reeds oor die vaardighede beskik, in diens geneem word. Eksterne werwing moet egter nie heeltemal uitgesluit word nie. Nadat alle kandidate binne 'n onderneming oorweeg is en daar nie 'n geskikte kandidaat is nie, moet eksterne kandidate vir indiensneming oorweeg word.

### 9.3.6 Aanpassings aan arbeidsverhoudinge-prosedures

Die daarstelling van regstellende aksie-programme vereis dat organisasies aanpassings aan hul arbeidsverhoudinge-prosedures aanbring. Byvoorbeeld:

#### 9.3.6.1 Grieweprosedures

Grieweprosedures sal meer effektief moet wees. Omdat griewe wat op rasse-aangeleenthede gebaseer is baie sensitief is en maklik in ernstige konfliktsituasies kan ontaard, is dit noodsaaklik dat dit so spoedig moontlik opgelos word. Die tydperiodes tussen verskillende fases van grieweprosedures sal byvoorbeeld aansienlik moet verkort.

### 9.3.6.2 Dissiplinêre prosedures

Alhoewel daar nie drastiese veranderinge in dissiplinêre prosedures vereis word nie, sal organisasies dit duidelik aan werknemers moet uitspel dat die volgende gedragspatrone deur werknemers hulle aan dissiplinêre aksie blootstel:

- \* Rassistiese en seksistiese gedrag en taalgebruik; en
- \* Weerstand teen die integrasie van swart werknemers.

### 9.3.6.3 Personeelverminderingprosedures

Soos reeds in hoofstuk 6 bespreek, kan die LIFO-beginsel soos tans in die meeste organisasies toegepas, moontlik 'n onbillike arbeidspraktyk beskou word as swartes hierdeur benadeel word. Maatskappye behoort dus oor alternatiewe personeelverminderingprosedures in oorleg met vakunies te besluit.

### 9.3.7 Regstellende aksie-komitee

'n Regstellende aksie-komitee word benodig om regstellende aksie te implementeer. Die funksies van hierdie komitee is om:

- \* die bevordering en implementering van die regstellende aksie-programme te koördineer;
- \* regstellende aksie-doelwitte te stel;
- \* regstellende aksie-planne te bespreek;
- \* navorsing oor regstellende aksie-programme te doen;
- \* aanbevelings aan bestuur oor regstellende aksie te maak; en
- \* die regstellende aksie-program te monitor en te evalueer.

Die volgende persone behoort op die regstellende aksie-komitee te dien:

- \* 'n hoof-uitvoerende amptenaar;
- \* senior bestuurders;
- \* 'n verteenwoordiger van middelbestuur;
- \* 'n verteenwoordiger van junior bestuurders;
- \* vakunie-vertegenwoordigers;

- \* 'n verteenwoordiger van personeel wat nie aan vakunies behoort nie; en
- \* 'n verteenwoordiger van die menslike hulpbrondepartement.

Al die belangegroepes van die organisasie is dus by die komitee ingesluit. Die komitee moet verkieslik uit nie meer as 10-12 lede bestaan nie, anders sal dit te lomp wees. Om hoë prioriteit aan die werksaamhede van die komitee te gee, moet die hoof-uitvoerende amptenaar verkieslik die voorsitter wees.

Ten einde die navorsingsrol van die komitee te vervul, word aanbeveel dat verteenwoordigers van die regstellende aksie-komitee gereeld met byvoorbeeld die volgende eksterne instansies skakel en in netwerking verkeer:

- \* Menslike hulpbronskonsultante.
- \* Departement van Arbeid.
- \* Black Management Forum.
- \* Kommissie vir Geslagsgelykheid.
- \* Disabled People South Africa.
- \* National Affirmative Action Alliance.
- \* Kamer van Koophandel.
- \* National African Federated Chamber of Commerce.
- \* Instituut van Personeelbestuur.
- \* Nasionale Produktiwiteitsinstituut.
- \* Gemeenskapsorganisasies.

### 9.3.8 Regstellende aksie-subkomitees

Om te verseker dat regstellende aksie nie net op die bemagtiging van swartes fokus nie, maar ook vroue en gestremdes in ag neem, word aanbeveel dat subkomitees vir elk van hierdie groepe op die been gebring word. Die subkomitees vergader afsonderlik en doen aanbevelings aan die regstellende aksie-komitee.

Daar moet egter gewaak word daarteen dat hierdie subkomitees nie in eksklusiewe groepe ontaard nie. Geslote groepe neig om net mekaar se probleme te bespreek terwyl ontwikkeling nie bevorder word nie. Dit beteken dus dat die subkomitee vir rasse-integrasie nie net uit swartes sal bestaan nie, maar ook blankes. Net so moet

die geslagsgelykheid-komitee uit beide mans en vroue bestaan en moet persone wat nie gestremd is nie, ook op die subkomitee vir gestremdes verteenwoordig word. Dit is egter noodsaaklik dat lede van die groepe waarvoor die subkomitees bedoel is, in die meerderheid moet wees. Sodoende sal verseker word dat hul probleme voldoende aandag kry.

### 9.3.9 Opleiding en ontwikkeling

Alle werknemers op alle vlakke moet opleiding oor die werking van die organisasie se regstellende aksie-program ontvang. Elkeen se rol en funksie moet ook duidelik uitgespel word.

Geen regstellende aksie-program sal kan slaag as werknemers nie oor die nodige kennis en vaardighede beskik om hul werk te verrig nie. 'n Omvattende opleiding- en ontwikkelingsprogram word dus benodig om 'n regstellende aksie-program te laat slaag. Daar moet ewe veel klem op die opleiding van swart bestuurders as die ontwikkeling van laervlak werknemers geplaas word. Slegs dan sal regstellende aksie langtermyn voordele vir organisasies inhou. Dit sal ook groter vertroue van laervlak werknemers teenoor bestuur aankweek, aangesien eersgenoemde sal ervaar dat die onderneming in hul ontwikkeling en vooruitgang belang stel. Dit behoort arbeidsverhoudinge dus te verbeter.

Afhangende van die vlak van werknemers, behoort organisasies op die volgende tipe opleiding te fokus:

#### 9.3.9.1 Bestuursopleiding

Dit behels die aanleer van bestuursbeginsels soos beplanning, organisering, kommunikasie, motivering en beheer. Dit behoort die funksionering van toesighouers en bestuurders te verbeter.

#### 9.3.9.2 Geletterdheids- en numeriese opleiding

Een van die belangrikste maniere om werkers te bemagtig is om geletterdheids- en numeriese opleiding aan hulle te verskaf. Deur te leer lees, skryf en reken kan hulle

die maatskappy beter leer verstaan. Dit sal bestuur ook help om werknemers wat oor administratiewe potensiaal beskik, te identifiseer met die oog op loopbaanontwikkeling. Geletterdheidsopleiding sal die persepsie by vakunies laat verdwyn dat maatskappye regstellende aksie implementeer net om vir middel- en senior bestuurders te bevoordeel.

#### 9.3.9.3 Opleiding in lewensvaardighede

Nog 'n belangrike metode van werknemberbemagtiging is opleiding in lewensvaardighede. Dit behels die gebruik van poskantoor- en bankgeriewe en persoonlike finansiële bestuur. Nie net verhoog dit selfagting en lewensgehalte van werkers nie, maar dit vergroot ook die moontlikheid dat werknemers in 'n konstruktiewe verhouding met bestuur betrokke kan raak omdat hulle kennis van sakebeginsels opdoen.

#### 9.3.9.4 Regstellende aksie-opleiding

Om die ondersteuning van personeel vir die implementering van die regstellende aksie-program te verkry, moet hulle opleiding in die beginsels en werking van regstellende aksie-programme ontvang. Veral lynbestuurders moet aan opleiding blootgestel word. Daar word aanbeveel dat lynbestuurders seminare oor regstellende aksie bywoon, aangesien daar bevind is dat dit 'n meer positiewe houding teenoor regstellende aksie veroorsaak. Dan sal ook beter in staat wees om 'n aktiewe rol in regstellende aksie-programme te speel.

#### 9.3.10. Sosiale verantwoordelikheid

Maatskappye sal bereid moet wees om 'n meer aktiewe rol ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid te speel. Meer fondse moet dus vir maatskaplike opheffing beskikbaar gestel word. Organisasies moet dringend aandag aan die volgende aspekte van agtergeblewe groepe se lewens gee:

- \* Behuising
- \* Skool en tersiêre opvoeding

- \* Vervoergeriewe
- \* Sportgeriewe

### 9.3.11 Ondersteuningstelsels

Opleiding op sigself is nie genoeg om te verseker dat die regstellende aksie-program effektief geïmplementeer word nie. Dit moet aangevul word deur die regstreekse ondersteuning van personeel in hoër poste wat hulle sal help om te presteer. Die volgende ondersteuningstelsels kan oorweeg word.

#### 9.3.11.1 Afrigting ("coaching")

Dit behels dat toesighouers en bestuurders addisionele individuele aandag aan hul ondergeskiktes ten opsigte van hul ontwikkeling gee. Toesighouding oor die werknemer is dus baie direk en gee aan die werknemer die geleentheid om voortdurend sy foute reg te stel en sodoende sy prestasie te verbeter.

#### 9.3.11.2 Mentorskap

Swart werknemers moet die geleentheid kry om 'n persoon wat nie sy direkte toesighouer is nie, as mentor te kies. Die mentor sal gereeld die protégé (die persoon wat onder leiding van die mentor ontwikkel word) ontmoet, sy probleme met hom bespreek en raad gee oor hoe hy te werk moet gaan om dit op te los. 'n Mentor kan 'n baie positiewe rol speel deur die protégé te motiveer om sy beste vir die organisasie te lewer.

Omgekeerde mentorskap word ook benodig. Dit behels dat swart persone aangewys word om as mentors vir blankes op te tree. Die meeste blankes is oningelig oor swartes se kultuur en gebruike. Om die suksesvolle integrering van swart werknemers in organisasies te verseker, sal blankes 'n beter begrip van swartes se lewenswyse en tradisies moet bekom.

### 9.3.11.3 Werknemersbystand

Afgesien van mentorskap, kan werknemerbystandsprogramme ook gebruik word om regstellende aksie te fasiliteer. 'n Werknemerbystandsprogram word gewoonlik deur 'n maatskaplike werker geïmplementeer. Dit behels dat die maatskaplike werker berading verskaf aan werknemers wat probleme in die werkplek of in hulle persoonlike lewens ervaar. Probleme wat deur werknemerbystandsprogramme aangespreek word wissel van alkoholisme, vigs, dwelmmisbruik, huweliksprobleme tot stres- en konflikthantering.

Weens die hoë voorkoms van stres by swart bestuurders, behoort organisasies hierdie persone aan te moedig om hulp van die werknemerbystandsbeampte te verkry. Swart werknemers moet dus die geleentheid kry om by stres-hanteringsessies betrokke te raak. Dit sal hul help om stres meer effektief te hanteer wat hul funksionering in die organisasie kan verbeter. Dit sal ook verhoed dat hulle in konfliktsituasies met ander werknemers betrokke raak.

Die onlangse bevinding dat vroue wat hul in bestuursposisies bevind, meer geneig is om huweliksprobleme te ontwikkel, het ook implikasies vir werknemerbystandsprogramme. Vroue moet aangemoedig word om hierdie probleme met die werknemersbystandsbeampte te bespreek, aangesien dit hul werksprestasie kan beïnvloed.

Organisasies moet seker maak dat slegs persone met baie geloofwaardigheid as werknemerbystandbeamptes aangestel word. Dan sal alle werknemers wat probleme ervaar, bereid wees om dit met die werknemerbystandsbeampte te bespreek. 'n Blanke werker wat voel dat sy pos deur regstellende aksie bedreig word, moet dus die vrymoedigheid hê om dit met die werknemerbystandsbeampte te bespreek. Sodoende kan oplossings vir sulke probleme gevind word.

### 9.3.12 Werkswinkels

Werkswinkels behoort op alle vlakke van die organisasie gehou te word sodat persone van verskillende groepe meer kennis van mekaar kan opdoen. Daar word dikwels na hierdie werkswinkels as interkulturele werkswinkels verwys. Deur

kennis van 'n ander groep se kultuur op te doen, word stereotipering afgebreek en begrip vir mekaar aangekweek wat gesonde arbeidsverhoudinge kan bevorder.

Weer eens is dit belangrik dat werksinkels nie tot kulturele en rasse-aangeleenthede beperk word nie, maar ook sake wat geslagsgelykheid en gestremdes insluit. 'n Holistiese benadering van diversiteits-bestuur soos in hoofstuk 7 bespreek is, word aanbeveel. Dit sal 'n organisasie in staat stel om die beste elemente van beide Westerse en Afrika-kulture te integreer in 'n unieke Suid-Afrikaanse organisasiekultuur.

### 9.3.13 Regstellende aksie-forums

Om kommunikasie oor regstellende aksie op alle vlakke van die organisasie te verseker, word aanbeveel om regstellende aksie-forums te gebruik. Dit behels dat alle werknemers die geleentheid kry om die verloop van die regstellende aksie-program in hul departement, afdeling of seksie te bespreek. Die toesighouers van die onderskeie afdelings kan as voorsitters optree en moet aan die regstellende aksie-komitee terugvoer gee oor die menings en voorstelle van werknemers.

### 9.3.14 Evaluering

Die regstellende aksie-program word deurlopend gemonitor en geëvalueer tydens alle fases van die regstellende aksie-proses. Nie slegs sal die regstellende aksie-komitee verantwoordelik vir evaluering wees nie, maar daar word aanbeveel dat 'n menslike hulpbronspesialis die regstellende aksie-program moet evalueer. Onderhoude kan met werknemers op alle vlakke gevoer word om hul menings oor die program te lug. Vraelyste kan ook gebruik word. Die menslike hulpbronspesialis moet gereeld verslae oor die vordering van die regstellende aksie-program aan topbestuur stuur.

## 9.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

In hoofstuk 1 is aangedui dat die afwesigheid van regstellende aksie-wetgewing veroorsaak dat sekere aannames oor toekomstige wetgewing gemaak moet word. Die moontlikheid is sterk dat daar binne die volgende jaar (1996 - 1997) wetgewing

oor regstellende aksie gepromulgeer gaan word. Dit sal belangrik wees om navorsing te doen oor die impak wat regstellende aksie-wetgewing op regstellende aksie-programme in die werkplek sal hê.

Die meeste respondente in hierdie studie was blank. Oor 'n paar jaar sal die rassamesstelling van bestuurders heelwat anders daar uitsien. Daar sal baie meer swart bestuurders wees. Dit sal interessant wees om vas te stel of opvolg-navorsing, deur van dieselfde vraelys gebruik te maak, maar met 'n meer verteenwoordigende steekproef, verskillende resultate sal aantoon. Onderskeid sal dus getref kan word tussen die persepsies van bestuurders van verskillende rasse.

Die beduidende verskille tussen die persepsies van menslike hulpbronbestuurders en lynbestuurders verdien ook verdere navorsing. Dit blyk dat lynbestuurders 'n gebrek aan blootstelling aan regstellende aksie-programme het. Daar sal dus oor 'n tydperk van 'n jaar of twee deur middel van opvolg-navorsing vasgestel kan word of lynbestuurders se houding teenoor regstellende aksie verbeter het.

Dit wil voorkom asof organisasies die ontwikkeling van vroue en gestremdes afskeep. Verdere navorsing is hieroor nodig. Beperkte literatuur is beskikbaar oor die integrasie van gestremdes in organisasies wat duidelik op 'n behoefte aan verdere navorsing dui.

Die belangrikste aanbeveling van hierdie navorsingsverslag is dat regstellende aksie deur middel van 'n komiteestelsel geïmplementeer moet word. Gedurende die voltooiing van hierdie verslag het enkele organisasies begin om regstellende aksie-komitees saam te stel. In die toekoms kan navorsing gedoen word om te bepaal of hierdie komitees 'n bydrae tot effektiewe regstellende aksie-programme gelewer het.

Die hoofdoelstelling van hierdie verslag was om te bepaal wat die invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge gaan wees. Alhoewel die meeste respondente aangedui het dat hulle van mening is dat regstellende aksie 'n

positiewe invloed op arbeidsverhoudinge gaan hê, en verskeie voorbeelde uitgewys is wat hierdie mening staaf, is dit te vroeg om die werklike invloed van regstellende aksie-programme op arbeidsverhoudinge akkuraat te bepaal. Verskeie tentatiewe aannames is gemaak wat deur verdere navorsing gestaaf moet word.

## 9.5

### SAMEVATTING

'n Bestudering van die resultate van die vraelys het die navorsers in staat gestel om gevolgtrekkings na aanleiding daarvan te maak. Die meeste respondente het gevoel dat daar oor die algemeen gelykheid is wat arbeidspraktyke betref. Die meeste respondente was ook van mening dat werkstandaarde en produktiwiteit nie weens regstellende aksie sal daal nie. Die meerderheid respondente was ook van mening dat die prestasie van blanke en swart werknemers nie deur regstellende aksie benadeel sal word nie. Wat kollektiewe bedinging betref, het die meeste respondente aangedui dat die bestuur-arbeidverhouding positief deur regstellende aksie beïnvloed sal word. Die meeste respondente is ook ten gunste van sosiale verantwoordelikhedsprogramme vir swart werknemers. Die meeste respondente was ook van mening dat vakunies by regstellende aksie-programme betrek moet word. By al hierdie items het respondente positief gereageer, wat 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge kan hê.

Die enigste negatiewe gevolgtrekking waartoe gekom kan word, is dat daar nie genoeg kommunikasie oor regstellende aksie-programme in organisasies is nie. Die meer negatiewe houdings van lynbestuurders teenoor regstellende aksie is 'n uitstaande kenmerk van die navorsing. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat 'n kleiner persentasie lynbestuurders as menslike hulpbronnbestuurders seminare oor regstellende aksie bygewoon het.

In die lig van die gevolgtrekking kan die volgende aanbevelings gemaak word: Aktiewe ondersteuning van topbestuur word benodig om 'n regstellende aksie-program te laat slaag. Bestuur moet met vakunies oor regstellende aksie-programme onderhandel om hul ondersteuning van die program te verkry. Daarna moet 'n regstellende aksie-oudit gedoen word om persepsie van personeel op alle

vlakke te toets. Gelyke arbeidspraktyke en gebalanseerde werwing en keurings-beleide moet daargestel word om regstellende aksie te bevorder. Voorts moet aanpassings aan arbeidsverhoudinge-prosedures aangebring word om dit meer effektief te maak.

Die belangrikste aanbeveling van die navorsing is dat 'n regstellende aksie-komitee en subkomitees daargestel moet word om die regstellende aksie-program te monitor. Regstellende aksie moet dus as 'n werkerdeelname-strategie geïmplementeer word.

Die opleiding en ontwikkeling van werknemers op alle vlakke is noodsaaklik om te verseker dat regstellende aksie op 'n effektiewe basis geskied. Daar moet veral aandag aan geletterdheid en numeriese opleiding gegee word om te verseker dat werknemers op die laer vlakke ook ontwikkel. Sosiale verantwoordelikheds-programme, byvoorbeeld verbeterde behuising en opvoeding, behoort regstellende aksie-programme te fasiliteer.

Ondersteuningstelsels, byvoorbeeld mentorskapprogramme word ook benodig om te verseker dat werknemers maklik by die werksituasie aanpas. Interkulturele werkswinkels kan verder 'n rol speel om werknemers van verskillende rasse-groepe te help om beter saam te werk. Regstellende aksie-gesprekforums is nodig om werknemers op alle vlakke die geleentheid te bied om insette oor die regstellende aksie-program te lewer.

Indien hierdie aanbevelings geïmplementeer word, behoort arbeidsverhoudinge positief beïnvloed te word. Negatiewe optredes soos afrokkelingstrategieë en skynaanstellings, sal arbeidsverhoudinge egter benadeel.

V R A E L Y S

Die invloed van  
Regstellende Aksie op Arbeidsverhoudinge

OM VOLTOOI TE WORD DEUR:  
'n ARBEDSVERHOUDINGE- OF PERSONEELBESTUURDER

V E R T R O U L I K

Q U E S T I O N N A I R E

The influence of  
Affirmative Action on Industrial Relations

TO BE COMPLETED BY:  
AN INDUSTRIAL RELATIONS OR HUMAN RESOURCES MANAGER

C O N F I D E N T I A L



10 Oktober 1993

Geagte Heer/Dame

### REGSTELLENDEN AKSIE VRAELYS

Marius Meyer, 'n ingeskrewe student by die Kaapse Technikon, is besig om navorsing te doen oor die invloed van regstellende aksie op arbeidsverhoudinge met die doel om die Meesters Diploma in Tegnologie: Personeelbestuur te verwerf.

Regstellende aksie word in die algemeen beskou as die proses waardeur swartes en vroue voorsien word van indiensnemings- en ontwikkelingsgeleenthede bo en behalwe dié wat aan blankes verskaf word. Die doel hiervan is om die gevolge van diskriminasie reg te stel sodat die demografiese samestelling in die werkplek dié van die breë bevolking weerspieël.

Voltooi asseblief die meegaande vraelys, ongeag of u maatskappy 'n regstellende aksiebeleid volg. Alle persepsies is waardevol vir die navorsing.

Die volgende vrae is geneem uit 'n vraelys wat deur professor Karl Hofmeyr van Unisa se Nagraadse Skool vir Bedryfsleiding opgestel is: 1, 2, 14, 15, 16, 17, 18.

Die term "swart" word gebruik om na Swartes, Kleurlinge en Asiërs gesamentlik te verwys.

Baie dankie vir u samewerking. Ek kan u verseker dat alle inligting vertroulik hanteer sal word. Laat my gerus weet of ek 'n opsomming van die voltooide navorsing aan u moet stuur.

Dankie vir u samewerking.

Die uwe

AJ WELGEMOED  
DIREKTEUR: SKOOL VIR BESTUURSWESE

/ejmo

QUESTIONNAIRE

Indicate the extent to which you agree or disagree with the statements by making a cross in the appropriate block.

TEND TO DIS- DIS-  
 TO DIS- DIS-  
 AGREE TO AGREE ? AGREE AGREE

1. In most organisations today White and Black employees receive equal:
  - a. Fringe benefits ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - b. Working conditions ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - c. Opportunities for training ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - d. Opportunities for promotion ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - e. Treatment in disciplinary procedures ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - f. Treatment in grievance procedures . 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Companies should provide more opportunities for social mixing between White and Black employees .... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Equal opportunities alone will not change the demographic profile of an organisation, hence the need for affirmative action ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Effective affirmative action programs can increase productivity over the long-term ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Affirmative action is an effective method of redistributing wealth ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Worker representation on boards of directors is needed to enhance affirmative action practices ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Affirmative action will increase racial polarisation in the workplace . 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. Affirmative action will inspire Black workers to increase their performance. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. White employees will be less inclined to perform as a result of affirmative action ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	STEM SAAM	NEIG OM SAAM TE STEM	?	NEIG OM TE VERSKIL	VER- SKIL
10. Vakbonde behoort betrokke te wees by regstellende aksie-programme .....	1	2	3	4	5
11. Regstellende aksie kan 'n rol speel om die verhouding tussen bestuur en vakbonde van konflik na groter konsensus te verander .....	1	2	3	4	5
12. Geen persoon van 'n bevoorregte groep behoort aangestel te word as daar 'n geskikte kandidaat van 'n benadeelde groep is om 'n pos te vul nie .....	1	2	3	4	5
13. Blankes sal hul werk verloor weens regstellende aksie .....	1	2	3	4	5
14. Werkstandaarde sal daal as Swartes tot meer senior posisies bevorder word .....	1	2	3	4	5
15. Organisasies het 'n verantwoordelikheid om Swart werkers se lewensgehalte buite die werkplek te verbeter ....	1	2	3	4	5
16. Hoe gebonde is u organisasie tot 'n beleid van gelyke geleenthede op die volgende areas?  (Gebonde = "committed")					
	BAIE GE- BONDE	GEBON- DE	?	ON- GE- BONDE	BAIE ONGE- BONDE
a. Verhoging van minimum lone .....	1	2	3	4	5
b. Gelyke betaling vir gelyke werk ...	1	2	3	4	5
c. Aanstelling van Swartes in meer senior poste .....	1	2	3	4	5
d. Aanstelling van vroue in meer senior poste .....	1	2	3	4	5
e. Indiensneming van gestremdes .....	1	2	3	4	5
f. Verbetering van werkers se lewensgehalte buite die werksplek .....	1	2	3	4	5

	TEND TO AGREE	TEND TO AGREE	?	TEND TO DIS- AGREE	DIS- AGREE
10. Trade unions should be involved in affirmative action programs .....	1	2	3	4	5
11. Affirmative action can play a role in changing the relationship between management and unions from one of conflict to one of consensus building.	1	2	3	4	5
12. No person from an advantaged group should be employed if there is a suitable candidate from a disadvantaged group to fill a position .....	1	2	3	4	5
13. Whites will lose their jobs as a result of affirmative action .....	1	2	3	4	5
14. Work standards will fall if Blacks are promoted to more senior positions in companies .....	1	2	3	4	5
15. Organisations have a responsibility to improve the "quality of life" of Black employees outside the work environment .....	1	2	3	4	5
16. How committed is the company you work for to the following aspects of equal opportunity practices?					
	VERY COM- MITTED	COM- MITTED	?	UN- COM- MITTED	VERY UNCOM- MITTED
a. Raising minimum wages .....	1	2	3	4	5
b. Paying equal pay for equal work ...	1	2	3	4	5
c. Appointment of Blacks to more senior jobs .....	1	2	3	4	5
d. Appointment of women to more senior jobs .....	1	2	3	4	5
e. Employment of disabled persons ....	1	2	3	4	5
f. Improving employee's "quality of life" outside the work environment.	1	2	3	4	5

17. Hoe dink u gaan die volgende aspekte deur regstellende aksie oor die volgende vyf jaar beïnvloed word?

POSITIEF BEINVLOED      DIESELFDE BLY      NEGATIEF BEINVLOED

a. Arbeidsverhoudinge .....	1	2	3
b. Werksekuriteit .....	1	2	3
c. Rasseverhoudinge .....	1	2	3
d. Vooruitgang van Swartes .....	1	2	3
e. Vooruitgang van vroue .....	1	2	3

18. Wat is u opinie van die huidige tempo van verandering in u organisasie met betrekking tot die volgende aspekte?

TE STADIG      TE VINNIG      REDELIKE TEMPO

a. Bevordering van swartes na senior posisies .....	1	2	3
b. Vaardigheidsopleiding vir Swartes ..	1	2	3
c. Voorsiening van gelyke geleenthede vir Swartes .....	1	2	3
d. Ontwikkeling van Swart vakbonde ...	1	2	3

19. Het u onderneming 'n regstellende askie-program? .....

Ja	Nee
----	-----

20. Wanneer het u organisasie met 'n regstellende aksie-program begin? .....

\_\_\_\_\_

21. Het u 'n regstellende aksie-komitee? ..

Ja	Nee
----	-----

22. Word vakbonde en personeelverenigings verteenwoordig op die komitee? .....

Ja	Nee
----	-----

23. Maak u organisasie gebruik van inter-kulturele werkswinkels? .....

Ja	Nee
----	-----

24. Het u al 'n seminaar of konferensie oor regstellende askie bygewoon? .....

Ja	Nee
----	-----

VRAELYS

Maak 'n kruisie in die blokkie wat die beste 'n aanduiding gee van die mate waarin u met die stelling saamstem of verskil.

	NEIG		NEIG	
	OM		OM	
	SAAM		TE	VER-
STEM	TE	?	VERSKIL	SKIL
SAAM	STEM			

1. In die meeste organisasies vandag ontvang Swartes en Blankes gelyke:

- a. Byvoordele .....
- b. Werkstoestande .....
- c. Opleidingsgeleenthede .....
- d. Bevorderingsgeleenthede .....
- e. Hantering in dissiplinêre prosedures .....
- f. Hantering in griewe prosedures .....

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2. Organisasies behoort meer geleenthede vir sosiale interaksie tussen Swart en Blanke werkers te verskaf ...

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Gelyke geleenthede alleen sal nie die demografiese samestelling van 'n organisasie verander nie en daarom word regstellende aksie benodig ...

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Effektiewe regstellende aksieprogramme kan produktiwiteit oor die langtermyn verhoog .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Regstellende aksie is 'n effektiewe manier om rykdom te herverdeel .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Werknemerverteenwoordiging op rade van direkteure word benodig om regstellende aksie te bevorder .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Regstellende aksie sal rassepolarisasie in die werkplek verhoog .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Swart werkers sal deur regstellende aksie geïnspireer word om hul prestasie te verbeter .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Blanke werkers sal minder geneig wees om te presteer weens regstellende aksie .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



School of Management Skool vir Bestuurswes  
Commercial Building Handelsgebou  
Tel. (021) 460-3257/8 Fax (021) 461 4930

10 October 1993

Dear Sir/Madam

### AFFIRMATIVE ACTION SURVEY

In order to fulfil the requirements for the Master's Diploma in Technology: Personnel Management at the Cape Technikon, Marius Meyer, a registered student at this technikon, is conducting research on the influence of Affirmative Action on Industrial Relations.

Affirmative action can be described as the process by means of which blacks and women are provided with employment and development opportunities over and above those provided for whites in order to remedy the effects of past discrimination. The objective of affirmative action is to create a workforce which reasonably reflects the diversity of the society.

Kindly complete the attached questionnaire, whether your company pursues an affirmative action policy or not. All perceptions can be of great value to the research.

The following questions were taken from a questionnaire compiled by Prof Karl Hofmeyr of the Graduate School of Business Leadership, Unisa: 1, 2, 14, 15, 16, 17, 18.

The term "black" refers to Blacks, Coloureds and Asians collectively.

Thank you very much for your co-operation, I can assure you that all information gathered will be treated as confidential. If so requested, a summary of the completed research will be forwarded to you.

Thank you for your interest.

Yours faithfully

AJ WELGEMOED  
DIRECTOR: SCHOOL OF MANAGEMENT

/ejmo

17. How do you think are the following going to be influenced by affirmative action, over the next five years?

	POSITIVE- LY INFLUENCED	STAY THE SAME	NEGATIVE- LY INFLUENCED
	1	2	3
a. Industrial Relations .....	1	2	3
b. Job security .....	1	2	3
c. Race relations .....	1	2	3
d. Black advancement .....	1	2	3
e. Women advancement .....	1	2	3

18. What is your opinion of the current rate of change in your company in the following areas?

	TOO SLOW	TOO FAST	REASONABLE PACE
	1	2	3
a. Advancement of Blacks into senior jobs .....	1	2	3
b. Skills training for Blacks .....	1	2	3
c. Provision of "equal opportunities" for Blacks .....	1	2	3
d. Development of Black Trade Unions ..	1	2	3

19. Does your firm have an affirmative action program? .....

Yes	No
-----	----

20. When did you embark on an affirmative action programme? .....

---

21. Is there an affirmative action committee in operation? .....

Yes	No
-----	----

22. Are trade unions and staff associations represented on the committee? ..

Yes	No
-----	----

23. Do you make use of intercultural or diversity workshops? .....

Yes	No
-----	----

24. Have you attended a workshop or conference on affirmative action? .....

Yes	No
-----	----

25. ADDISIONELE OPMERKINGS

Lewer gerus kommentaar op enige van die stellings en vrae of maak enige ander opmerkings.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

26. PERSOONLIKE EN ORGANISATORIESE INLIGTING

(a) NAAM VAN ORGANISASIE (Opsioneel) .....

(b) AANTAL WERKNEMERS IN ORGANISASIE: .....

(c) POS VAN RESPONDENT: .....

(d) GESLAG:            Manlik                                   Vroulik

(e) HUISTAAL:            Engels             Afrikaans             Xhosa             Ander

(f) BEVOLKINGSGROEP: Indiër             Swart             Kleurling             Blank

(g) AARD VAN ONDERNEMING:

Drank, hotel, ontspanning ..

Klere en tekstiel .....

Finansieel .....

Winkels .....

Voedsel .....

Chemikalieë, olie, plastiek

Ingenieurs .....

Vervoer .....

Staat, semi-staat .....

Ander (Spesifiseer) .....

.....

BAIE DANKIE VIR U AANDAG EN TYD. STUUR DIE VOLTOOIDE VRAELYS IN DIE INGESLOTE GEADRESSEERDE KOEVERT TERUG.

25. ADDITIONAL COMMENTS

Please comment on any of the above-mentioned statements and questions or make any other relevant remarks.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

26. PERSONAL AND ORGANISATIONAL INFORMATION

- (a) NAME OF COMPANY (optional): .....
- (b) NUMBER OF EMPLOYEES IN COMPANY:.....
- (c) POSITION OF RESPONDENT: .....

- (d) SEX:                      Male                          Female
- (e) HOME LANGUAGE:    English        Afrikaans        Xhosa        Other
- (f) RACE GROUP:    Asian        Black        Coloured        White

(g) NATURE OF COMPANY:

Beverages, hotels, leisure .	<input type="checkbox"/>	Chemicals, oil, plastics .	<input type="checkbox"/>
Clothing and textile .....	<input type="checkbox"/>	Engineering .....	<input type="checkbox"/>
Financial .....	<input type="checkbox"/>	Transportation .....	<input type="checkbox"/>
Stores .....	<input type="checkbox"/>	State, semi-state .....	<input type="checkbox"/>
Food .....	<input type="checkbox"/>	Other (Please specify)....	<input type="checkbox"/>
		.....	

THANK YOU FOR YOUR TIME AND ATTENTION. PLEASE RETURN THE COMPLETED QUESTIONNAIRE IN THE ENCLOSED STAMPED ADDRESSED ENVELOPE.

## BRONNELYS

### BOEKE

- Bendix, S. 1992. **Industrial Relations in South Africa**. Kenwyn, Juta.
- Caldwell, D. 1992. **No More Martyrs Now : Capitalism, Democracy and Ordinary People**. Johannesburg, Conrad.
- Charlton, G. 1993. **Leadership : The Human Race**. Kenwyn, Juta.
- Charlton, G. & Van Niekerk, N. 1994. **Affirming Action - Beyond 1994**. Kenwyn, Juta.
- Charoux, E. 1990. **Coaching and the Black Manager**. Kenwyn, Juta.
- Crush, J. 1991. **South Africa's Labour Empire : A History of Black Migrancy to the Gold Mines**. Kaapstad, David Philip.
- Finnemore, M. & Van der Merwe, R. 1989. **Introduction to Industrial Relations in South Africa**. Isando, Lexican.
- Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1995. **Menslike Hulpbronbestuur**. Halfway House, Southern.
- Groebner, D.F. & Shannon, P.W. 1987. **Essentials of Business Statistics**. Columbus, Merrill.
- Herbert, T. 1994. **Affirmative Action in the South African Workplace : Allowing Black Eagles to Soar**. Kuilsrivier, Trevor Herbert.
- Horwitz, F.M. 1991. **Managing Resourceful People : Human Resource Policy and Practice**. Kenwyn, Juta.
- Human, L. 1993. **Affirmative Action and the Development of People : A Practical Guide**. Kenwyn, Juta.
- Human, L & Hofmeyr, K. 1985. **Black Managers in South African Organisations**. Kenwyn, Juta.
- Madi, P.M. 1993. **Affirmative Action in Corporate South Africa : Surviving in the Jungle**. Kenwyn, Juta.
- Meer, F. 1990. **Black Woman Worker : A Study in Patriarchy and Women Production Workers in South Africa**. Durban, Madiba.
- Nel, P.S., Erasmus, B. & Swanepoel, B. 1993. **Suksesvolle Arbeidsverhoudinge : Riglyne vir die Praktijk**. Pretoria, Van Schaik.
- Nel, P.S. & Van Rooyen, P.H. 1985. **Worker Representation in Practice in South Africa**. Pretoria, Academia.
- Rossouw, D. 1994. **Business Ethics: A Southern African Perspective**. Halfway House, Southern.
- Shearer, A. 1981. **Disability : Whose Handicap?** Oxford, Basil Blackwell.

Sutherland, A.T. 1981. **Disabled we Stand**. Londen, Souvenir.

Wilson, F. 1972. **Labour in the South African Gold Mines 1911-1969**. London, Cambridge.

Wingrove, T. 1993. **Affirmative Action : A "How to" Guide for Managers**. Randburg, Knowledge Resources.

### TESISSE EN VERHANDELINGS

Dales, D. 1984. **Attitudes to Black Advancement and Trade Unions Held by Shift Bosses on Selected Gold Mines**. Ongepubliseerde MBA - verhandeling. Kaapstad, Universiteit van Kaapstad.

Hofmeyr, K.B. 1982. **Formulation of a Model for the Development of Potential Black Managers**. Ongepubliseerde DBL - tesis. Pretoria, Universiteit van Suid-Afrika.

Icely, J.N.B. 1986. **White Attitudes to Black Advancement : A Comparative Study**. Ongepubliseerde MBA - verhandeling. Johannesburg, Universiteit van die Witwatersrand.

Louw, A.A. 1993. **Die Moontlike Invloed van 'n Gelykheidsbevordering Kwota-stelsel op Ekonomiese Groei**. Ongepubliseerde M Comm - verhandeling. Johannesburg, Randse Afrikaanse Universiteit.

Morgan, N.I. 1982. **The Role of Equal Employment Opportunity Codes in South Africa with Specific Reference to the Sullivan Principles and Saccola/Urban Foundation Codes of Employment Practice**. Ongepubliseerde MBA - verhandeling. Stellenbosch, Universiteit van Stellenbosch.

Van der Berg, G.C. 1987. **Persepsuele Verskille Tussen Werknemers en Bestuur ten opsigte van Kommunikasie, Swartvoortgang en Dissipline in die Werksituasie**. Ongepubliseerde D. Comm - proefskrif. Johannesburg, Randse Afrikaanse Universiteit.

### ARTIKELS EN BYDRAES IN VERSAMELINGS

Albertyn, C. 1993. Legislating for equality? **People Dynamics**, 11(4), 23-25.

Allan, G., Lazari, C. & Mbungela, M. 1993. **The Integration of Blacks into the Western Cape Clothing Industry**. Ongepubliseerde verslag, Universiteit van Kaapstad.

Alperson, M. 1993. Contested terrain : Unions and companies discuss affirmative action. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H.(red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford. 119-137.

Arnot, A. & Mitchells, G. 1992. Affirmative action : Enabling or paralysing. **Enterprise**, 59, Oktober, 13-14.

Barrett, J. 1993. Participation at Premier : Worker empowerment or co-option? **SA Labour Bulletin**, 17(2), 62-67.

Benjamin, P. 1993. Discrimination. **SA Labour Bulletin**, 17(4), 78-83.

- Bennel, P. & Strachan, B. 1992. The Zimbabwean experience: black occupational advancement in the 1980s. In Hugo, P. (red). **Redistribution and Affirmative Action: Working on South Africa's Political Economy**. Halfway House, Southern. 23-41.
- Bezuidenhout, G. 1993. Affirmative action : A strategic management approach. In **Affirmative Action Guide**. Drake International, 30-34.
- Bird, A. 1993. A new type of "swart gevaar"? **Die Suid-Afrikaan**, (44), 20-22.
- Blumrosen, A.W., Blumrosen, R.G. & Human, L. 1993. Elements of an affirmative action statute concerning employment and contracting : Some suggestions. **South African Journal of Labour Relations**, 17(3), 3-11.
- Blumrosen, A.W., Blumrosen, R.G. & Human, L. 1994. An affirmative action statute concerning employment and contracting : Some proposals arising from a research project. **Industrial Law Journal**, 15(2), 211-243.
- Bond, L. 1992. **Industrial Relations Audit**. Ongepubliseerde verslag. Universiteit van Kaapstad.
- Botha, C. 1992. Employee empowerment through affirmative action. **Drake Business Review**, 5(1), 8-9.
- Brook, J. 1991. The attitudes of white civil servants to the upward occupational mobility of Africans and so-called "Coloureds": Findings from four municipalities in the Westers Cape. In Human, L. (red) **Educating & Developing Managers for a Changing South Africa**. Kenwyn, Juta. 66-95.
- Buhlungu, S. 1994. The Big Brain Drain: Union officials in the 1990s. **SA Labour Bulletin**, 18(3), 26-32.
- Charoux, E. 1992a. Implementing affirmative action: issues and solutions. **Human Resource Management**, 8(8), 32-33.
- Charoux, E. 1992b. Towards an affirmative action strategy. **Human Resource Management**, 8(1), 26-27.
- Charoux, E. & Moerdyk, A. 1991. Affirmative action requires proactive strategies now. **Human Resource Management**, 7(7), 14-15.
- Christie, P. 1993. African competency based affirmative action needed. **Human Resource Management**, 9(4), 17-22.
- Clark, L.D. 1992. Affirmative Action in the United States: Rationale, Models and Effectiveness. In **Affirmative Action in a New South Africa : The Apartheid Legacy and Comparative International Experience and Mechanisms of Enforcement**. Centre for Development Studies, Bellville, Universiteit van Wes-Kaapland. 111-120.
- Coldwell, D.A.L. 1994. Shades of voluntarism and compulsion towards effective implementation of affirmative action in South Africa. **South African Journal of Labour Relations**, 18(3), 55-61.
- Da Avila-Coelho, M. 1994. Equity for people with disabilities. **People Dynamics**, 12(2), 17-22.

- Day, R. 1991. The attitudes of white male MBA students to the advancement of blacks and white women in business. In Human, L. (Red). **Educating and Developing Managers for a Changing South Africa**. Kenwyn, Juta 27-65.
- De Bruyn, D. 1992. Work values a key to finding common ground. **Human Resource Management**, 8(5), 20-24.
- De Wet, R. 1993. Can merit and affirmative action co-exist in business? A Pick 'n Pay model to promote and advance the aspirations of the disadvantaged. In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta.
- Douwes-Dekker, L. 1993. The institutionalisation of the labour market. **South African Journal of Labour Relations**, 17(2), 15-35.
- Dove, F. 1993. Affirming women in the workplace. **SA Labour Bulletin**, 17(2), 68-72.
- Du Toit, D. 1993. Married women: Good workers deserving equal treatment. **Human Resource Management**, 9(3), 26-27.
- Dyssell, J. 1995. Gearing collective bargaining to affirmative action. **People Dynamics**, 13(3), 32-35.
- Francois, J. 1986. SA Cyanamid. In Smollan, R. (Red). **Black Advancement in the South African Economy**. Johannesburg, Macmillan 205-210.
- Fuhr, I. 1992. Managing diversity. **People Dynamics**, 10(11), 28-31.
- Fuhr, I. 1993. Addressing diversity in the workplace. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford, 88-94.
- Fuhr, I. 1994. Worlds apart: Management workforce polarisation. **People Dynamics**, 12(7), 8-13.
- Gatherer, J. & Erickson, J. 1993. Affirmative action in Zimbabwe: A private sector case-study. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford University Press. 149-168.
- Goonesekere, R.K.W. 1992. Affirmative action in education, health, welfare and employment. In **Affirmative Action in a New South Africa : The Apartheid Legacy and Comparative International Experience and Mechanisms of Enforcement**. Centre for Development Studies. Bellville, Universiteit van Wes-Kaapland. 26-33.
- Green, P. 1993. The pros and cons of affirmative action. **Cosmopolitan**, March, 90-93.
- Greenblo, P. 1991. Equitable Employment Practices: A necessity for the new organisation. **IPM Journal**, 9(11), 5-7.
- Griffiths, S. 1993. Looking at the numbers. **Die Suid-Afrikaan**, (44), 15-16.
- Havanur, L.G. 1992. India's Experiment With Protective Discriminatory Policy. In **Affirmative Action in a New South Africa: The Apartheid Legacy and Comparative International Experiences and Mechanisms of Enforcement**. Centre for Development Studies, Bellville. Universiteit van Wes-Kaapland. 26-33.

- Hofmeyr, K.B. 1993a. Affirmative action - direction or participation? **People Dynamics**, 11(7), 29-33.
- Hofmeyr, K.B. 1993b. Affirmative action in South African companies: Lessons from experience. **South African Journal of Labour Relations**, 17(2), 36-51.
- Hofmeyr, K.B. & Templer, A.J. 1991. Comparative managerial perceptions of progress made in black advancement in South Africa. **South African Journal of Labour Relations**, 15(2), 3-11.
- Hofmeyr, K.B. & Whata, P. 1991. Black advancement in Zimbabwe: Some lessons for South Africa. **IPM Journal**, 9(10), 13-21.
- Hugo, P. 1990. Affirmative action in the public service. In Schrire, R.A. (Red). **Critical Choices for South Africa: An Agenda for the 1990s**. Kaapstad, Oxford. 106-126.
- Hugo, P. & Stack, L. 1992. Whites in the South African public service: angst and the future. In Hugo, P. (Red). **Redistribution and Affirmative Action: Working on South Africa's Political Economy**. Halfway House, Southern. 51-70.
- Human, L. 1991. Advancement, Affirmation and Diversity: what South Africa can learn from the USA. **IPM Journal**, 9(12), 11-12.
- Human, L. 1993. Women in the workplace: A programme to counteract gender discrimination at work. In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta. 77-87.
- Human, P. & Hofmeyr, K. 1987. Attitudes of South African managers to the advancement of blacks in business. **South African Journal of Labour Relations**. 11, 5-19.
- Human, P. & Pringle, H. 1986. The attitude of white workers to the vertical occupational mobility of blacks: An introductory study. **South African Journal of Labour Relations**. 10, 20-34.
- Human, L. 1990. **The Role of Management Development in the Process of Empowerment and Social Change**. Regional topic paper, 90(3), South African Institute of Race Relations. Ongepubliseerde artikel.
- Human, L. 1992. Black empowerment and black advancement? A reply to Madoda Mbatha. **People Dynamics**, 10 (7), 11-15.
- Human, L. 1993. Affirmative action in Action: Expanding the Skills Pool. **Track Two**, 2(3), 10-12.
- Human, L. 1996. Diversity during Transformation. **Human Resource Management**, 12(2), 4-12.
- Huws, U. 1989. Negotiating Equality. **Studies for Trade Unionists**, 15(59), 2-33.
- Icely, N. & Human, L. 1987. Trends in the attitudes of white workers to the upward occupational mobility of blacks: Findings from two companies. **South African Journal of Labour Relations**. 11(2), 4-23.
- Innes, D. (Red) 1993a. Affirmative action: A business user's guide. **Supplement to the Financial Mail**, 17 September, 129(12).

- Innes, D. 1993b. Affirmative action: issues and strategies. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination: Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford, 4-21.
- Innes, D. 1992. Affirmative Action: What does it mean? How does it work? **The Labour Chronicle**. 6-8.
- Ismail, A. 1994. Preferential affirmative action: Ups and downs in the Cape. **People Dynamics**, 12(3), 24-30.
- Jones, J. 1993. The elusive American dream. **Pace**, February, 45.
- Jowell, K. 1991. Strategic management development : An industrial relations perspective. **South African Journal of Labour Relations**, 15(3), 5-15.
- Jubber, K. 1979. Contemporary Crises and Change in South Africa's Industrial Relations Systems. In Jubber, K. (Red). **South Africa Industrial Relations and Industrial Sociology**. Kenwyn, Juta. 127-145.
- Kemp, N. 1993. Affirmative action and managerial expectations. **Human Resource Management**, 9(4), 23-26.
- Kentridge, J. 1994. Measure for measure: Weighing up the costs of a feminist standard of equality at work. In Murray, C. (Red). **Gender and the New Legal Order**. Kenwyn, Juta. 84-108.
- Krafchik, W. 1992. Pressure is on for affirmative action. **Democracy in Action**, 6(5), 18-19.
- Lang, N. 1993. **Affirmative Action : Don't Forget About Us**. Ongepubliseerde artikel.
- Lawrence, G. 1993. Transforming IR : Another phase or platform for survival. **Human Resource Management**, 9(5), 36-38.
- Loewen, J. 1993. The Holistic Approach Towards Affirmative Action. **Affirmative Action Guide**. Sandton, Drake International, 20-24.
- Lever, J. 1986. The trade unions and black advancement. In Smollan, R. (Red). **Black Advancement in the South African Economy**. Johannesburg, Macmillan. 52-70.
- Levy, A. 1992. **Possible Draft Code on Employment Equity for Discussion between Organised Labour and Organised Capital in South Africa**. Johannesburg, Andrew Levy & Associates.
- Loxton, L. 1993. Empowering the people. **Die Suid-Afrikaan**, (44), 23-24.
- Madi, P. 1995. Moving the centre. **People Dynamics**, 13(3), 12-16.
- Mafuna, E. 1993. Changing the corporate mindset : The affirmative action mission. **Affirmative Action Guide**. Sandton, Drake International. 26-28.
- Mahanyele, M. 1993. Black economic empowerment underpinning post apartheid era. **Human Resource Management**, 9(9), 8-13.
- Makhudu, N. 1993. Cultivating a climate of co-operation through "ubuntu". **Enterprise**, (68), 40-41.

- Makwana, M. 1994. Growing real talent : Implementing authentic affirmative action. **People Dynamics**, 12(8), 22-25.
- Manning, T. 1993. Affirmative action not an optional extra. **Human Resource Management**, (5), 6-8.
- Maphai, V. 1992a. The civil service : Transition and affirmative action. In Hugo, P. (Red). **Redistribution and Affirmative Action : Working on South Africa's Political Economy**. Halfway House, Southern. 71-84.
- Maphai, V. 1992b. The SA Law Commission on affirmative action. **South African Foundation Review**, 18(5), 7.
- Masango, S. 1993. The dilemma facing black managers. **Enterprise**, 63, 44-46.
- Mazwai, T. & Khoury, C. 1993. Black managers in union dilemma. **Enterprise**, 67, July, 42-43.
- Mbigi, L. & Maree, J. 1994. The Spirit of African Transformation. **People Dynamics**, 12(11), 21-31.
- McDonald, J. 1994. Changing the colour of South Africa's management. **South African Journal of Labour Relations**, 18(2), 41-65.
- McGregor, A. 1993. A holistic approach to affirmative action. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford, 95-105.
- McNamara, K. 1992. Intercultural team-building. **People Dynamics**, 11(2), 19-22.
- Mitchell, G. 1993. Much affirmative talk and a little action. **Productivity SA**, 19(1), 28-30.
- Mitchell, G. & Arnott, A. 1992. The rough with the sweet : What four black managers did to make it to the top. **Productivity SA**. 16-20.
- Mkhwanazi, D. 1992. The corporate challenge. **Tribute**, Oktober, 42-43.
- \* Mkhwanazi, D. 1993. Economic empowerment : A black business perspective. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford, 22-26.
- Moerdyk, A. 1986. Planning and implementing a black advancement programme. In Smollan, R. (Red). **Black Advancement in the South African Economy**. Johannesburg, Macmillan 155-177.
- Mofokeng, C. & Tshabalala, T. 1993. Nactu women speak out. **SA Labour Bulletin**, 17(1), 72-73.
- Montsi, S. 1993. The bottom line : Does affirmative action make good business sense? In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta. 47-58.
- Moraba, S. 1993. To be affirmative : Get the disadvantaged into the door of corporate South Africa. **Finance Week**, 58(4), 28-29.
- Naidoo, J. 1993. Appropriate strategies for affirmative action. **Mayibuye**, 4(8), 21-22.

- Nkuhlu, W. 1993. Affirmative action for South Africa in transition : From theory to practice. In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta. 17-20.
- Oakley-Smith, T. 1992. Black advancement is only one side of the coin. **Human Resource Management**, 8(9), 27-29.
- Oakley-Smith, T. & Braxton, R. 1993. Management diversity is part of the business strategy. **Human Resource Management**, 8(10), 22-24.
- Olivier, A. 1992. A practical option for affirmative action programmes. **People Dynamics**, 10(11), 21-24.
- Olivier, J. 1992. National Equity Programmes: A Canadian Perspective on their Evolution and Implementation in the Private and Public Sectors. In **Affirmative Action in a New South Africa: The Apartheid Legacy and Comparative International Experiences and Mechanisms of Enforcement**. Centre for Development Studies, Bellville, Universiteit van Wes-Kaapland. 87-101.
- O'Regan, C. 1994. Equality at work and the limits of the law : Symmetry and individualism in anti-discrimination legislation. In Murray, C. (Red). **Gender and the New South African Legal Order**. Kenwyn, Juta. 64-83.
- O'Sullivan, M. 1994. Stereotyping and male identification : "Keeping women in their place". In Murray, C. (Red). **Gender and the New South African Legal Order**. Kenwyn, Juta. 185-201.
- Palk, L. 1993. An historical review of affirmative action and equal opportunity : Implications and lessons for South Africa. **Employment Equity Digest**. Rivonia, IR Data.
- Pascoe, D. 1986. Barclays National Bank. In Smollan, R. (Red). **Black Advancement in the South African Economy**. Johannesburg, Macmillan. 211-217.
- Patel, E. 1993. Economic empowerment : A trade union view. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford. 27-35.
- Prekel, T. 1986. Why a special look at women in 1986? **Productivity SA**, 12(3), 16-23.
- Pretorius, B. 1993. The elements needed for growth in a shrinking market. **Human Resource Management**, 9(6), 8-11.
- Queripel, J., Richardson, N. & Moerdyk, A. 1986. Rand Mines. In Smollan, R. (Red). **Black Advancement in the South African Economy**. Johannesburg, Macmillan. 218-228.
- Puthuchery, M. 1992. Affirmative action in public employment: The Malaysian case. In **Affirmative Action in a New South Africa: The Apartheid Legacy and Comparative International Experiences and Mechanisms of Enforcement**. Centre for Development Studies. Bellville, Universiteit van Wes-Kaapland. 51-61.
- Rainey, P. 1985. **Occupational Mobility and Wage Differentiation : A Qualitative Study**. Pretoria, Skool vir Bedryfsleiding, UNISA.
- Reddy, P.S. & Moodley, S. 1991. Corporate social responsibilities and housing in South Africa : The role of the employer. **South African Journal of Labour Relations**, 15(2), 34-41.

- Ritter, D. 1993. **Ubuntu**. Ongepubliseerde artikel.
- Roodt, A. 1992. Black advancement : Personal and corporate responsibility. **Human Resource Management**, 8(7), 14-18.
- Rosmarin, K. 1992. Workforce diversity : A pioneering challenge. **People Dynamics**, 11(2), 33-37.
- Rosmarin, K. 1993. **Affirmative Action Report**. Ongepubliseerde verslag.
- Sachs, A. 1992. Affirmative action and good government. In Hugo, P. (Red). **Redistribution and Affirmative Action : Working on South Africa's Political Economy**. Halfway House, Southern. 203-221.
- Sachs, A. 1993. Affirmative action and black advancement in business. In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta. 107-138.
- Slabbert, A. 1990. Discrimination in the workplace : A survey of the state of affairs in a South African study. **Industrial Relations Journal of South Africa**, 10(4), 41-51.
- Slabbert, A. 1994. Affirmative action - a dark threat? **Industrial Relations Journal of South Africa**, 14(2/3), 69-77.
- Smith, N. 1992. Affirmative action : Its origin and point. **South African Journal on Human Rights**, 9(2), 234-248.
- Sonn, J. 1993. Unlearning prejudice : Changing the culture of organisations. **Track Two**, 2(3), 12-13.
- Stern, G. 1993. "Where are the blacks?" **Die Suid-Afrikaan**, (44), Mei/Junie, 46.
- Steyn, M. 1993. Intercultural communication : Widening cultural margins at the workplace. **Track Two**, 2(3), 9.
- Steyn, M. 1994. Cross-culturally speaking. **People Dynamics**, 12(9), 15-17.
- Strachan, B. 1993. Africanization in the Zimbabwean public sector. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination: Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford University Press. 138-148.
- Swanepoel, B.J. 1991. Makro-eksterne omgewingsinvloede op arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband : Enkele navorsingsbevindinge. **South African Journal of Labour Relations**, 15(3), 44-57.
- Swanepoel, B.J. 1992. Affirmative Action and Employee Empowerment in Namibia : South African Research Perspectives on some pieces of the jigsaw puzzle. **South African Journal of Labour Relations**, 16(3), 23-35.
- Thomas, W. 1979. The socio-political structure of the South African economy - a dynamic perspective. In Jubber, K. (Red). **South Africa Industrial Relations and Industrial Sociology**. Kenwyn, Juta. 1-33.

- Thompson, C. 1993. Legislating affirmative action : Employment equity and lessons from developed and developing countries. In Adams, C. (Red). **Affirmative Action in a Democratic South Africa**. Kenwyn, Juta. 21-46.
- Valentine, S. 1992. Responding in the affirmative. **Democracy in Action**, Junie/Julie, 8-9.
- Van Coller, S. 1979. A framework for developing a management strategy in industrial relations. In Jubber, K. (Red). **South Africa Industrial Relations and Industrial Sociology**. Kenwyn, Juta. 98-126.
- Van Eeden, A. 1994. Communication : Vital ingredient in affirmative action. **Human Resource Management**, 10(6), 29-32.
- Van Wyk, M. 1993. Employment Equity Part 2 : The concept "merit" in the context of "affirmative action" promotions versus "meritorious" promotions. **South African Journal of Labour Relations**, 18(2), 7-23.
- Vass, J., Shongwe, G. & Malebane, C. 1993. Affirmative action. **The Shopsteward**, 2(3), 12-13.
- Venter, J. 1994. Affirmative action: Big pain, some gain. **Productivity SA**, 20(2), 35-37.
- Verster, J.D. 1994. Affirmative action: The legal perspective. **People Dynamics**, 12(2), 25-28.
- Volschenk, C. 1992. Swart base, wit klase. **Finansies & Tegniek**, 28 Augustus, 10-11.
- Waisfisz, B. 1994. Managing in an intercultural environment. **Human Resource Management**, 22-25.
- Webster, E. 1995. NEDLAC - corporatism of a special type? **SA Labour Bulletin**, 19(2), 25-29.
- Welsh, D. 1988. Politics and business in South Africa. **Optima**, 36(3), 168.
- Williams, K. 1979. Trade unionism in South African history. In Jubber, K. (Red). **South Africa Industrial Relations and Industrial Sociology**. Kenwyn, Juta. 63-83.
- Williams, V. 1992. Affirmative action : Reality or fantasy. **Democracy in Action**, 6(3), 24.
- Yudelowitz, J. 1993. Developing junior management : An affirmative action approach. In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (Red). **Reversing Discrimination : Affirmative Action in the Workplace**. Kaapstad, Oxford, 106-118.
- Zuma, W. 1993. Affirmative action : The road to normalisation. **Pace**, February, 42-44.

#### **ONDERHOUDE**

- Adams, C. 1993. **Menslike Hulpbronbestuurder, Kamer van Koophandel**. 24 Maart. Kaapstad.
- Baard, J. 1993. **Direkteur: Arbeidsverhoudinge, Seardel Beleggingskorporasie**. 8 September. Bishopscourt.
- Bartholomew, R. 1993. **Menslike Hulpbronbestuurder, Market Motor Group**. 6 September. Kaapstad.
- Blake, C. 1993. **Menslike Hulpbronkonsultant, Blake, Coetsee & Vennote**. 14 April. Kaapstad.

- Blauw, T. 1993. **Personeelbestuurder: Eerste Nasionale Ontwikkelingskorporasie.** 22 Januarie. Windhoek.
- Buitendact, B. 1993. **Assistent Personeelbestuurder: Transnamib.** 21 Januarie. Windhoek.
- Cheminais, J. 1995. **Lektor: Openbare Bestuur; Fakulteit Krygskunde, Universiteit van Stellenbosch.** 8 Maart. Saldanha.
- Cook, J. 1993. **Senior Lektor: Menslike Hulpbronbestuur, Unitversiteit van Witwatersrand.** 9 Februarie. Johannesburg.
- Eagles, J. 1993. **Organiseerder, South African Clothing & Textile Workers' Union.** 24 September. Soutrivier.
- Evans, R. 1993. **Amptenaar, SA Municipal Worker's Union.** 6 Desember. Athlone.
- Gentle, L. 1993. **Navorsingskoördineerder, SA Commercial, Catering and Allied Workers' Union.** 7 Desember. Johannesburg.
- Greyling, N.F. 1993. **Senior Bestuurder: Menslike Hulpbronne, Spoornet.** 10 Februarie. Johannesburg.
- Hollick, B. 1993. **Direkteur: Skool vir Bestuurswese en Administrasie, Technikon Namibië.** 20 Januarie. Windhoek.
- Human, L. 1993. **Navorsers en Konsultant, Bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch.** 12 Maart. Bellville.
- Johnstone, D. 1994. **Administratiewe Bestuurder, Staatsdiensliga.** 8 Februarie. Kaapstad.
- Koch, H. 1993. **Projekbestuurder: Menslike Hulpbronne, Nasionale Produktiwiteitsinstituut.** 6 September. Bellville.
- Kritzinger, H. 1995. **Personeelbeampte, Unifoto.** 13 Februarie. Kaapstad.
- Lamprecht, R. 1993. **Hoofadviseur: Menslike Hulpbronbeplanning, SANLAM.** 16 September Bellville.
- Lang, N. 1993. **Navorsings- en Inligtingsbeampte, South African Society of Bank Officials.** 1 September. Johannesburg.
- Louw, A. 1993. **Lektor: Arbeidsverhoudinge. Departement Menslike Hulpbronbestuur, Randse Afrikaanse Universiteit.** 11 Februarie. Johannesburg.
- Louw-Potgieter, J.J. 1993. **Menslike Hulpbronbestuurder: P.G. Bison.** 8 November. Kaapstad.
- Marais, F. 1993. **Personeelbestuurder: Eerste Nasionale Bank (Namibië).** 22 Januarie. Windhoek.
- Mbabane, L. 1993. **Navorsingsbestuurder, Black Management Forum.** 11 Februarie. Johannesburg.
- Molteno, F. 1993. **Gelyke Geleentheid Beampte, Universiteit van Kaapstad.** 17 Augustus. Rondebosch.
- Noor, A. 1993. **Opleiding en Ontwikkelingsbestuurder, BPSA.** 30 Augustus. Kaapstad.
- Ruiters, T. 1993. **Opleidingsbeampte, National Union of Metal Workers of South Africa.** 7 Desember. Kaapstad.
- Schijf, G. 1993. **Menslike Hulpbronbeampte, Total SA.** 11 Februarie. Johannesburg.
- Shaw, D. 1993. **Voorsitter: Regstellende Aksie Belangegroep, Instituut van Personeelbestuur (Wes-Kaap).** 2 September. Kaapstad.
- Slabbert, A. 1993. **Senior Lektor: Menslike Hulpbronbestuur, Kaapse Technikon.**

17 Maart. Kaapstad.

Stern, G. 1993. **Algemene Bestuurder, Eden Africa Bestuurskonsultante.** 11 Mei. Kaapstad.

Storwick, S. 1993. **Algemene Sekretaris: Administrasie, Transnet Salaried Staff Association.** 7 Desember. Johannesburg.

Stredder, D.C. 1993. **Menslike Hulpbronbestuurder, Grinaker Building.** 5 November. Ottery.

Taljaard, J.J. 1993. **Direkteur: Menslike Hulpbronne, Kaapse Technikon.** 16 Junie. Kaapstad.

Truter, S. 1993. **Voorsitter: Mannekragkomitee, Tygerberg Sakekamer.** 13 September. Welgelegen.

Van Heerden, K. 1993. **Personeelbeampte, SANTAM.** 12 Augustus. Kaapstad.

### **TELEVISIE- EN RADIO PROGRAMME**

CNN. 1993. **Diversity in the Workplace.** 27 Desember.

NBC. 1992. **Counterpoint.** 28 Oktober.

SAUK. 1993. **Agenda.** 15 Julie.

SAUK. 1993. **Diagonal Street.** 29 November.

SAUK. 1993. **Good Morning South Africa.** 29 April.

SAUK. 1993. **Good Morning South Africa.** 6 September.

SAUK. 1993. **Kom ons Praat Politiek.** 21 September.

SAUK. 1993. **Let's Talk Economics.** 16 Julie.

SAUK. 1993. **Let's Talk Economics.** 30 Julie.

SAUK. 1993. **Top Level.** 30 Mei.

SAUK. 1993. **Top Level.** 10 Oktober.

SAUK. 1993. **Top Level.** 17 Oktober.

SAUK. 1994. **Newsbrief.** 23 Februarie.

SAUK. 1994. **Top level.** 16 Januarie.

SAUK. 1995. **Agenda.** 17 Januarie.

## REFERATE

- Allen, G. 1993. **The Integration of Blacks in the Western Cape Clothing Industry.** Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminaar van die Instituut van Personeelbestuur. 6 Oktober. Kaapstad.
- Braam, T. 1993. **Affirmative Action : Historical Redress and Equal Opportunity.** Ongepubliseerde referent gelewer by maandvergadering van die Instituut van Personeelbestuur. 26 Mei. Kaapstad.
- Bowmaker-Falconer, A. 1993a. **The Breakwater Monitor Project.** Ongepubliseerde referaat by 'n seminaar aangebied deur die IPB (Boland), 27 Augustus. Paarl.
- Bowmaker-Falconer, A. 1993b. **Presentation of Latest Findings of the Breakwater Monitor Project.** Ongepubliseerde referaat gelewer by die Breakwater Monitor seminaar, Bestuurskool, Universiteit van Kaapstad, 21 September, Kaapstad.
- Bukani, N. 1993. **Ensuring a Receptive Climate for Black Mangement Advancement.** Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminaar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Bukani, N. 1994. **Intercultural Communication and Cultural Empathy.** Ongepubliseerde referaat by 'n werksessie van die Suid-Afrikaanse Vloot, 6 November, Saldanha.
- Chonco, S. 1993. **Business and the Changing Balance of Power in South Africa : Some Implications.** Ongepubliseerde referaat by 'n seminaar aangebied deur die Social Involvement Association 4 Oktober. Kaapstad.
- Christie, S. 1993. **Legislating for Affirmative Action.** Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminaar aangebied deur Herr Organisation, 4 Junie, Kaapstad.
- Eberlein, R. 1993. **The National Training Strategy and the Need for a National Database.** Ongepubliseerde referaat gelewer by die Breakwater Monitor seminaar, Bestuurskool, Universiteit van Kaapstad, 21 September, Kaapstad.
- Essop, T. 1992. **A Trade Union Perspective of Affirmative Action.** Ongepubliseerde referaat gelewer by die Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 16 Oktober. Kaapstad.
- Horwitz, F. 1992. **Industrial Relations : Managing the Future Now.** Ongepubliseerde referaat gelewer by die maandvergadering van die Instituut van Personeelbestuur, 29 Julie. Kaapstad.
- Human, L. 1993. **Affirmative Action and People Development.** Ongepubliseerde referaat gelewer as deel van die Arbeidsverhoudinge ontwikkelingsprogram van die Bestuurskool : Universiteit van Stellenbosch, 8 Oktober. Bellville.
- Innes, N. 1994. **Affirmative Action National Standards.** Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart, Kaapstad.
- Jansen, M. 1993. **Shopfloor Democracy.** Ongepubliseerde referaat gelewer by die maandvergadering van die Instituut van Personeelbestuur, 30 Junie. Kaapstad.
- Kreiner, P. 1994. **Discrimination Against Women.** Ongepubliseerde referaat gelewer tydens 'n vergadering van die Institute of Citizenship, 3 Februarie. Kaapstad.

- Lamprecht, R. 1993a. **Affirmative Action in Business**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die maandvergadering van die Instituut van Personeelbestuur (Boland), 27 Augustus. Paarl.
- Lamprecht, R. 1993b. **A Human Resource Information Model to Support Human Resource Practices and Affirmative Action Initiatives**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Breakwater Monitor seminar, Bestuurskool, Universiteit van Kaapstad, 21 September. Kaapstad.
- Lisa, N. 1992. **Affirmative Action : Managing the Process**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 16 Oktober. Kaapstad.
- Magwaza, J.B. 1994. **The Dire Need for Education and Training in South Africa**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Mahanyele, M. 1993. **Black Economic Empowerment Based on Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat gelewer tydens 'n seminar aangebied deur die Enterprise Investment Forum, 3 November. Kaapstad.
- Malan, J. 1995. **Labour Relations in the Public Sector**. Referaat gelewer tydens SA Vloot Arbeidsverhoudingekursus aangebied deur Staatsdienskommissie. 10 April. Goodwood.
- Maphai, V. 1992. **Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die maandvergadering van die Instituut van Personeelbestuur, 27 Mei. Kaapstad.
- Maphai, V. 1993. **Affirmative Action or Bust?** Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Mashiatshidi, A. 1992. **Affirmative Action in the Workplace**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Design of Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 16 Oktober. Kaapstad.
- Mey, T. 1993. **Measurement in Monitoring Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Mgqamqo, K. 1993. **Employing Candidates for/of Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Moalusi, J. 1994. **Management and Organisational Processes : Changing the process in the South African context**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Molefe, P. 1993. **The Challenge of Managing Human Resources During South Africa's Transition : Implications for Industrial Relations in the Future**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die algemene jaarvergadering van die Instituut van Personeelbestuur (Wes-Kaap), 26 November. Kaapstad.
- Morgan, N. 1994. **Close the Gap Between Sweeper and Engineer**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design of Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.

- Motshabi, K. 1994. **Exploring Cultural Synergy**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Ngcuka, P. 1994. **Gender Planning in Management**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design of Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Noor, A. 1993. **Results of a Well Planned Affirmative Action Programme**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar aangebied deur Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Overmeyer, G. 1992. **Approaches to Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 16 Oktober. Kaapstad.
- Pandoor, N. 1993. **Affirmative Action in Business**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Ramphela, M. 1993. **Employment Equity : What it will Mean for South Africa**. Ongepubliseerde referaat gelewer by die Breakwater Monitor seminar, Bestuurskool, Universiteit van Kaapstad, 21 September. Kaapstad.
- Ramathlakane, L. 1993. **Will the Trade Unions "Lighten Up" on Business Implementing an Affirmative Action Programme?** Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar aangebied deur Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Rudman, T. 1993. **Self-employment in Khayelitsha**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar aangebied deur die Social Involvement Association, 4 Oktober. Kaapstad.
- Scott, D. 1994. **Affirmative Action : Developing a Total Learning Organisation**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- September, B. 1993. **Anger in Affirmative Action**. Ongepubliseerde referaat by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Sonn, F. 1994. **Education and Business : Partners in Reconstruction**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van Instituut vir Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Sonn, J. 1993. **Racism : Recognising and Appreciating Differences**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.
- Sonn J. 1994. **An Ongoing Challenge : From Diversity to Genuine Multiculturalism**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Stemmet, G. 1994. **Bill of Rights Developments in South Africa : Strike Patterns and Expected Amendments to Current Labour Legislation**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van die Instituut van Personeelbestuur (Boland), 26 Oktober. Bellville.
- Steyn, M. 1994. **Intercultural Communication**. Ongepubliseerde referaat gelewer by Design for Learning Konferensie van die Instituut van Personeelbestuur, 9 Maart. Kaapstad.
- Tsukudu, T. 1994. **Managing Diversity**. Ongepubliseerde referaat gelewer by 'n seminar van die Instituut van Personeelbestuur (Boland), 12 April. Paarl.

Woods, S. 1993. **Using Consultants on Affirmative Action to Achieve Effective Results.** Ongepubliseerde referaat by 'n seminar van Herr Organisation, 4 Junie. Kaapstad.

### KOERANTBERIGTE

- The Argus.** 1993. Leaping into the affirmative. 19 Augustus. Kaapstad.
- The Argus.** 1993. PSA urges debate on "affirmative action". 20 September. Kaapstad.
- The Argus.** 1993. "Old Boys Network" keeps UK women out of top jobs. 29 September. Kaapstad.
- The Argus.** 1995. The end of affirmative action?. 19 Januarie. Kaapstad.
- Beeld,** 1993. Regstellende aksie moet vinniger, sê Brit. 7 Oktober. Johannesburg.
- Die Burger.** 1992. Nuwe beleid oor regstellende aksie in die staatsdiens. 7 Oktober. Kaapstad.
- Die Burger.** 1992. Baie glo meriete gaan minder tel. 30 Desember. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. "Sertifikate" nie al wat in nuwe staatsdiens sal tel. 4 Maart. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Kwota-plan skok TPA, staatslui. 24 Maart. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Regstellende aksie "moet vanself kom". 7 Oktober. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. SDR'e in Kaapstad lê riglyne neer vir regstellende aksie. 14 Oktober. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Beskermingsplan vir staatsamptenare verwelkom. 15 Oktober. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Nuwe regering "kan nie baie blankes afdank". 25 Oktober. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Regstellende aksie in handves vervat. 12 November. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Kloof tussen ryk en arm grootste in Suid-Afrika. 15 November. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Ondernemings sal moet bewys dat hulle is wat hulle voorgee. 16 November. Kaapstad.
- Die Burger.** 1993. Regstellende aksie: "onbevoegdes nie aangestel". 17 November. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. ANC dink aan kwotas vir rasse in staatsdiens. 15 Januarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. "Glasplafon" stuit vordering van beroeps vroue. 20 Januarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. Kwotavoorstelle beskeie - Asmal. 25 Januarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. ANC gaan "firmas druk om personeel te meng". 28 Februarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. Kwotavoorstelle "nie ANC beleid?". 4 Maart. Kaapstad.
- Die Burger.** 1994. Staatsunies vra sê in aanstellings. 14 November. Kaapstad.

- Die Burger.** 1995. Vrou nog Aspoester van arbeidsmark. 1 Februarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Regstellende aksie moet foute regstel, sê Mandela. 11 Februarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Regstellende aksie strek "tot almal se voordeel". 18 Februarie. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Swart huidskleur 'n SA 'verdienste' vir regstellende aksie. 29 April. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Wes-Kaapland het minste werkloos in Suid-Afrika. 31 Maart. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Regering "sal firmas nie oor regstellende-aksie voorsê". 8 April. Kaapstad.
- Die Burger.** 1995. Regstellende aksie "kan tweede opstand keer". 8 April. Kaapstad.
- Business Day.** 1994. Productive affirmative action plan unveiled. 19 Januarie. Johannesburg.
- Business Day.** 1994. Aligning affirmative action with work goals. 20 Januarie. Johannesburg.
- Business Day.** 1994. An African style helps business, says M & R chief. 20 Januarie. Johannesburg.
- Business Day.** 1992. Black worker quota foreseen. 2 Augustus. Kaapstad.
- Cape Times.** 1993. "It won't pay to be racist". 5 Oktober. Kaapstad.
- Cape Times.** 1993. Reassuring civil servants. 18 Augustus. Kaapstad.
- Cape Times.** 1993. South African's corporations "the most oppressive". 23 Maart. Kaapstad.
- Cape Times.** 1993. United State civil rights duo draw up a draft statute for South Africa. 12 September. Kaapstad.
- Cape Times.** 1994. City adopts affirmative action plan. 21 April. Kaapstad.
- Cape Times.** 1995. Affirmative action getting corporate nod. 25 Januarie. Kaapstad.
- Cape Times.** 1995. Affirmative action: United State has lessons South Africa can study closely. 1 Februarie. Kaapstad.
- Cape Times.** 1995. Black directors double in year. 7 Maart. Kaapstad.
- Patriot.** 1992. Amptenare maan regering oor onseker toekoms. 14 Februarie. Kaapstad.
- Patriot.** 1993. MWU condemns affirmative action. 15 Oktober. Kaapstad.
- Patriot.** 1993. Yster en Staal doen ernstige beroep. 12 Maart. Kaapstad.
- Rapport.** 1992. Regstellende optrede 'n "matige sukses". 24 Augustus. Kaapstad.
- Rapport.** 1994. Regstellende aksie beteken nie om swartmense aan te stel nie. 13 November. Kaapstad.
- South.** 1993. Community Growth Fund shows a high return. 20-24 Augustus. Kaapstad.

- The Star.** 1993. So why affirmative action? 7 September. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1993. Soft approach proposed for affirmative action. 14 November. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1993. The disabled seek jobs, not quotas. 12 September. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1994. Public service exodus. 20 Maart. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1994. Economy's peace rests on affirmative action. 10 Julie. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1994. Training for workforce is long overdue. 20 Februarie. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1994. Affirmative action gets a boost. 20 Februarie. Johannesburg.
- Sunday Times.** 1995. A wealth of detail in poverty poll. 15 Januarie. Johannesburg.
- Weekend Argus.** 1993. Call to redress Cape "balance" for blacks. 28-29 Augustus. Kaapstad.
- Weekend Argus.** 1993. Affirmative action problems. 18-19 September. Kaapstad.
- Weekend Argus.** 1994. Labour News. 5-6 Maart. Kaapstad.
- Weekend Argus.** 1994. "Shock" British survey finding on number of women at top. 27 Mei. Kaapstad.
- Weekend Argus.** 1994. Rand Water and ABSA fail "social responsibility" test. 23-24 Junie. Kaapstad.
- Weekend Argus.** 1994. Job equity "key to success". 26 November. Kaapstad.
- Weekly Mail & Guardian.** 1994. Affirmative action: Zimbabwe's experience. 4-10 November. Kaapstad.

### TYDSKRIFARTIKELS

- The Black Leader.** 1993. What South Africa needs now: Afrocentric management approach. Junie. Houghton.
- The Black Leader.** 1993. Black advancement - an economic issue. Junie. Houghton.
- The Black Leader.** 1993. Black advancement, equal opportunity and affirmative action: What next? Junie. Houghton.
- The Black Leader.** 1993. The revitalised BMF. Junie. Houghton.
- The Black Leader.** 1993. Human resource development strategies. Desember. Houghton.
- Enterprise.** 1992. Add value before you add what's due to you. Februarie.
- Enterprise.** 1992. Background to the BMF. Oktober.
- Enterprise.** 1992. Normalising the workplace. Oktober.

- Enterprise.** 1993. Head hunting frenzy. April.
- Enterprise.** 1993. Is there a doctor in the house? April.
- Enterprise.** 1993. Black managers in union dilemma. Julie.
- Enterprise.** 1993. Nafcoc prepares black business. Julie.
- Enterprise.** 1993. Why we need affirmative action. September.
- Finance Week.** 1993. Still tough out there. 2-8 September. Johannesburg.
- Financial Mail.** 1993. Affirmative action: A business user's guide. 17 September.
- Finansies & Tegniek.** 1992. Regstellende aksies(1). 1 Mei.
- Finansies & Tegniek.** 1993. Waarom Suid-Afrika nie kan meeding nie. 16 Julie.
- Finansies & Tegniek.** 1993. So doen twee grotes dit: Regstellende aksie in die kollig. 3 September.
- Finansies & Tegniek.** 1993. Regstellende stappe en verdeling van welvaart. 10 September.
- Finansies & Tegniek.** 1993. JCI Voorsittersverslag. 1 Oktober.
- Finansies & Tegniek.** 1993. Regstellende aksie: Wat staatskorporasies doen. 8 Oktober.
- Finansies & Tegniek.** 1993. Sabek se beleid oor regstellende optrede. 15 Oktober.
- Finansies & Tegniek.** 1993. Swart direkteure: Die veranderde gesig van die sakewêreld. 26 November.
- Finansies & Tegniek.** 1994. Wat 'n arbeidskenner voorspel. 7 Januarie.
- Hustler.** 1995. Calling racism by its name: Debunking the myth of affirmative action. April.
- SA Labour Bulletin.** 1993. White right-wing union. Januarie/Februarie. 7.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Alusaf: violence and racism in Northern Natal. Mei/Junie. 32-37.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Fedsal in the number two spot. Mei/Junie. 61-62.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Frame: Shopstewards make proposals. Mei/Junie. 38-43.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Strikes: Breaking the silence. Mei/Junie. 20-26.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Participation, productivity, retrenchments: Seifsa IR survey 1993. Mei/Junie. 15-16.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Samuel Mthethwa: Twenty years of struggle. Mei/Junie. 27-31.
- SA Labour Bulletin.** 1993. Fedsal economic policy. November/Desember. 32-33.

**SA Labour Bulletin.** 1993. Impressive gains, organisational crisis. November/Desember. 14-22.

**The Shopsteward.** 1993. Building a real public service. April/Mei. 23-23.

**The Shopsteward.** 1993. Uniting government workers. April/Mei. 22.

#### ANDER BRONNE

ANC. 1992. **Ready to Govern: ANC Policy Guidelines for a Democratic South Africa.**

ANC. 1994. **Reconstruction and Development Programme.**

BMI/BMF. 1993. **Succeeding in Affirmative Action in South Africa in the 1990s.** Rivonia.

Departement van Arbeid. 1996. **Employment and Occupational Equity: Policy Proposals.** Notice 804 of 1996. Vol 373. No 17303.

Gallo Vision. **Peace and Prosperity Through Understanding.** Somerset-Wes.

IPM. 1993. **Inside Out.** Desember. Braamfontein.

IPM. 1993. **The Institute of Personnel Management's Position Statement on Affirmative Action.** Braamfontein.

Namibië. 1992. **Namibia's Draft Bill on Affirmative Action in Employment,** deel IV, par 33, 142-143.

Numsa. 1992. **Code of Practice to End Unfair Discrimination in Employment Practices.**

SACOB. 1993. **A SACOB Policy on Affirmative Action.** Auckland Park.

South African Institute of Race Relations. 1993. **Race Relations Survey 1992/1993.** Braamfontein.

