



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

## COPYRIGHT AND CITATION CONSIDERATIONS FOR THIS THESIS/ DISSERTATION



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

### How to cite this thesis

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 [Unpublished]: [University of Johannesburg](https://ujdigispace.uj.ac.za).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

ES10  
JANS

**WINSDEELSKEMAS, 'N ALTERNATIEWE OPLOSSING  
VIR ONREALISTIESE LOONEISE**

**ADRIAAN JANSEN VAN RENSBURG**

**SKRIPSIE**

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die  
vereistes vir die graad

**MAGISTER COMMERCII  
(ONDERNEMINGSBESTUUR)**



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

in die

**FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

aan die

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**

**STUDIELEIER: PROF. W BACKER**

**JOHANNESBURG  
JUNIE 1994**

## DANKBETUIGINGS

Hiermee bedank ek Prof W Backer vir sy leiding, en my vrou, Trudie, vir die taalversorging en haar ondersteuning tydens die voltooiing van my skripsie.



## ABSTRACT

### **Gainsharing, an alternative solution to unrealistic wage demands.**

A higher standard of living is one of the greatest needs of the South African population. Labour movements believe that a higher standard of living can actually be achieved by paying higher wages. Unfortunately higher wages are demanded and paid at the expense of productivity which is a vital ingredient for economic growth and ultimately economic survival.

Employers within the South African economy can address the low productivity ratios through the implementation of performance related schemes. Gainsharing is one of many interventions management can implement to achieve greater performance through labour. By implementing a gainsharing scheme management is able to relate pay to performance and address efficiency ratios which ultimately affects the competitiveness of South African goods and services against world competitors.



## INHOUDSOPGAWE

1.	<b>INLEIDING</b> .....	1
2.	<b>DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK</b> .....	4
2.1	Bevolking en ekonomies aktiewe bevolking .....	4
2.2	Werkloosheid .....	6
2.3	Stakings in Suid-Afrika .....	7
2.4	Lone en inflasie .....	10
3.	<b>PRODUKTIWITEIT</b> .....	12
3.1	Produktiwiteit in Suid-Afrika .....	13
3.2	Arbeidsproduktiwiteit .....	15
3.3	Faktore wat produktiwiteit beïnvloed .....	18
3.3.1	Kwaliteit van die arbeidsmag .....	18
3.3.2	Bestuursvaardighede .....	18
3.3.3	Sosio-politieke aangeleenthede .....	19
3.3.4	Die rol van die vakbonde .....	19
3.3.5	Tegnologie .....	20
3.3.6	Kwaliteit .....	20
3.3.7	Plaaslike mark .....	20
3.3.8	Ekonomiese beleid .....	20
3.4	COSATU se standpunt ten opsigte van produktiwiteit .....	21
3.5	Voorwaardes vir hoë produktiwiteit .....	22
3.6	Die verband tussen wins, produktiwiteit en prysverhaling .....	25
4.	<b>WERKERDEELNAME</b> .....	30
4.1	Vereistes vir werkerdeelname .....	31
4.2	Vlakke van deelname .....	32
4.3	Vorme van werkerdeelname .....	32
4.4	Werkerdeelname in Suid-Afrika .....	35
5.	<b>WINSDELING</b> .....	40
5.1	Vorme van winsdeling .....	40
5.2	Verdeling van wins .....	41
5.3	Vasstelling van winste wat verdeel moet word .....	43
5.4	Doelwitte van winsdeling .....	44
5.5	Voordele van winsdeling .....	45
5.6	Nadele van winsdeling .....	45
5.7	Voorwaardes vir die implementering van winsdeling .....	46
6.	<b>WINSDEELSTELSLS ("GAINSHARING")</b> .....	49
6.1	Vorme van winsdeelstelsels .....	49
6.1.1	Die Scanlon-plan .....	49
6.1.2	Die Rucker-plan .....	50
6.1.3	Die Improshare-plan .....	50
6.2	Eienskappe van winsdeelstelsels .....	51
6.2.1	Verbeterde prestasie .....	51
6.2.2	Gebaseer op prestasie .....	51

6.2.3	Tot voordeel van meeste werkers	51
6.2.4	Werknemerbetrokkenheid	52
6.2.5	Groepsgeoriënteerdheid	52
6.2.6	Aanleggeoriënteerdheid	52
6.2.7	Langtermyngeoriënteerdheid	52
6.2.8	Afsonderlik van lone	52
6.2.9	Herhaaldelike uitbetalings	53
6.3	Tegniese aspekte van winsdeelstelsels	53
6.4	Ondersteunende voorwaardes vir sukses	54
6.5	Keuse tussen winsdeling en winsdeelskemas	55
6.6	Die implementering van winsdeelstelsels	59
6.6.1	Werknemerwaardes	59
6.6.2	Die rol van bestuur	59
6.6.3	Ware risiko en geleentheidsrisiko	60
6.6.4	Die verhouding tussen vergoeding en prestasie	60
6.6.5	Die grootte van die beloning	61
6.6.6	Prestasiemeting	62
6.6.7	Frekwensie van uitbetalings	62
<b>7.</b>	<b>AANDEELSKEMAS AS VORM VAN FINANSIËLE DEELNAME</b>	<b>63</b>
<b>8.</b>	<b>WINSDEELSKEMAS IN SUID-AFRIKA</b>	<b>66</b>
8.1	Mercedes Benz van Suid-Afrika	66
8.2	Anglo American Korporasie	67
8.3	BMW van Suid-Afrika	69
8.4	Yskor (Suid-Afrikaanse Yster- en Staalkorporasie)	70
<b>9.</b>	<b>GEVOLGTREKKING</b>	<b>72</b>

## 1. INLEIDING

Suid-Afrika word aan die begin van die negentigerjare gekenmerk deur sporadiese flae van geweld, hoë werkloosheid, swak ekonomiese vooruitsigte en 'n plofbare politieke klimaat. Dit is inderdaad nie 'n klimaat wat vrede, stabiliteit en harmonie binne Suid-Afrika ondersteun nie. Die uitdagings wat aan politieke leiers gestel word, is inderdaad moeilik haalbaar en 'n mens twyfel of 'n skikking tussen politieke groeperinge bereikbaar is.

Onderliggend aan die politieke debat is daar ook wrywing tussen georganiseerde arbeid en verteenwoordigers van kapitaal, oftewel werkgewers. Die eksploitering van arbeid om polities geïnspireerde doelwitte te bereik is lankal 'n groot bedreiging vir Suid-Afrika en sy sakegemeenskap. Die verpolitisering van georganiseerde arbeid om sosialisties gedrewe doelwitte te bereik, onderdruk produktiwiteit wat as 'n noodsaaklike onderdeel vir ekonomiese groei en oorlewing beskou word.

Produktiwiteit is 'n prioriteit wat binne Suid-Afrika aangespreek moet word indien oorlewing in Suid-Afrika nagestreef word. Dit is egter belangrik dat die spelers op die produktiwiteitsterrein, naamlik bestuur, werknemers en die staat wel 'n deeglike begrip en 'n behoefte moet koester om produktiwiteit te verhoog. Produktiwiteit in die Suid-Afrikaanse vervaardigingsbedryf vergelyk ongunstig met dié van sy handelsvennote en mededingers. Die opheffing van sanksies het toegang tot internasionale markte geskep en dit is hier waar geleenthede doelgerig nagejaag moet word om ekonomiese groei te stimuleer wat uiteindelik werkloosheid en ekonomiese stagnering aan bande sal lê. Die realiteit is egter dat hoë salarisse en lone tesame met lae produktiwiteit Suid-Afrika se mededingende posisie nadelig beïnvloed.

Suid-Afrika, en spesifiek bestuur en georganiseerde arbeid moet beseft dat Suid-Afrika nie sy mededingende posisie met oorsese markte kan verbeter alvorens daar nie 'n verbetering in produktiwiteit plaasvind nie. Indien Suid-Afrika nie internasionaal mededingend is nie, sal daar minder werksgeleenthede beskikbaar

wees. Die sneeubal-effek, as gevolg van werkloosheid, sal Suid-Afrika in armoede en agtergeblewendheid dompel.

Dit is dus noodsaaklik en in almal se belang dat voortgesette pogings aangewend word om produktiwiteit te verhoog wat Suid-Afrika in staat sal stel om internasionaal mee te ding.

## **PROBLEEMSTELLING**

Die promolgering van arbeidswetgewing in 1979 het die Suid-Afrikaanse arbeidsmag toegang verleen tot die statutêre bedingingsmasjienerie en het tot 'n klemverskuiwing in die magsposisie tussen georganiseerde arbeid en werkgewers gelei. Werkgewers word jaarliks onder druk geplaas om aan onrealistiese en sosialisties gedrewe eise te voldoen. Ondersteuning en begrip vir produktiwiteit en die voordele daaraan verbonde is duidelik nie binne die verwysingsraamwerk van georganiseerde arbeid teenwoordig nie. Dit is dus noodsaaklik dat werkgewers die inisiatief moet neem om die resultate van hoë produktiwiteit oor te dra en te implementeer.



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

Toegewings aan onrealisties hoë eise is inderdaad nie 'n stap in die rigting om produktiwiteit te verhoog nie, intendeel werk dit produktiwiteit teen en is dit ondersteunend tot sosialistiese doelwitte. Verlies aan man-ure as gevolg van stakings kos Suid-Afrika en die sakegemeenskap miljoene rande en die bedreiging wat stakings inhou is inderdaad nie 'n sanksie wat ligtelik opgeneem moet word nie.

Dit blyk dus of die sakegemeenskap in 'n 'skaakmat-situasie' is om aan onrealistiese loon- en verwante eise te voldoen om die moontlike stakingsanksie te vermy. Werkgewers se reaktiewe optrede om onrealistiese looneise af te weer blyk onsuksesvol te wees. Loonverhogings word jaarliks toegestaan sonder dat enige teenprestasie vanaf arbeiders vereis word. Indien daar nie 'n skikking ten opsigte van lone bereik kan word nie en werknemers staak, word hulle afgedank wat dus aanleiding gee tot produksieverliese. Die teenprestasie wat vir werkgewers en



werknemers beskikbaar is indien geen skikking bereik kan word nie, is destruktief vir beide partye en erodeer mettertyd ekonomiese groei en stabiliteit.

Werkgewers sal pro-aktief in plaas van reaktief moet optree om sinvolle oplossings en ooreenkomste te bereik wat in beide partye se belang sal wees. 'n Prestasie-element moet in so 'n mate gestruktureer en onderhandel word wat langtermynoorlewing sal verseker.



## 2. DIE SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSMARK

### 2.1 BEVOLKING EN EKONOMIES AKTIEWE BEVOLKING

Ten einde perspektief binne die studieveld te vestig, is dit noodsaaklik om sekere dimensies binne die Suid-Afrikaanse bevolking te ontleed. Die totale bevolking van Suid-Afrika neem teen 'n gemiddelde koers van 2,4% per jaar toe. Hierdie toename kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die hoë fertiliteitskoers, veral onder die swart bevolking wat gemiddeld 2,8% per jaar toeneem (NMK, 1992, p.23).

Volgens die RGN word die bevolking van Suid-Afrika in die jaar 2010 op 64 miljoen geskat waarvan 83% swart sal wees. In teenstelling met die swart bevolking sal die res van die bevolking teen die jaar 2035 stabiliseer. Suid-Afrika se totale bevolking is verder baie jonk (54% van die totale bevolking is jonger as 24 jaar) wat 'n baie hoë afhanklikheidskoers impliseer. Die bevolking swartes wat jonger as 24 jaar is, is 50% in vergelyking met 39% in die blanke kategorie (NMK, 1992, p.23).

Tabel 1: Bevolking volgens bevolkingsgroepe (in miljoene).

JAAR	TOTALE BEVOLKING	SWARTES	BLANKES	KLEURLINGE	ASIËRS
1988	29603	20613	4942	3120	928
1989	30193	21105	4979	3168	941
1990	30797	21609	5018	3214	956
1991	31244	21871	5080	3302	991
1992	31917	22444	5115	3352	1006
1993	32589	23016	5149	3402	1022

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Die Bulletin van Statistieke (1993).

Die ekonomies aktiewe bevolking het met sowat 3% per jaar gegroei sedert 1980 en staan tans op 12,3 miljoen. Die proporsie blankes in die arbeidsmark is besig om af te neem, alhoewel meeste werksgeleenthede in die formele sektor deur hulle geskep word. Blankes verteenwoordig 19% van die ekonomies aktiewe bevolking terwyl die swart bevolking ongeveer 69% van die ekonomies aktiewe bevolking verteenwoordig. Die deelname van vroue het veral skerp toegeneem (23% in 1960 tot 39% in 1991). Gedurende hierdie periode was die groeikoers vir vroue ongeveer 4,1% teenoor 1,6% groeikoers vir mans. Volgens Barker (1992, p.40) sal die ekonomies aktiewe bevolking tot 17,6 miljoen toeneem in die jaar 2000, waarvan 74% swart sal wees en skaars 14% blank.

Daar is ongeveer 350 000 persone wat die arbeidsmark jaarliks toetree. Vanaf 1981 tot en met 1992 is slegs 30 000 werksgeleenthede geskep wat beteken dat slegs 5% van alle nuwe toetredes in die arbeidsmark deur die formele ekonomie geakkommodeer word (NMK, 1992, p.24). Die ekonomies aktiewe bevolking volgens bevolkingsgroep word in tabel 2 in miljoene weergegee.

Tabel 2: Ekonomies aktiewe bevolking

JAAR	TOTAAL	SWARTES	BLANKES	KLEURLINGE	ASIËRS
1988	10 652	7 090	2 018	1 204	340
1989	10 856	7 256	2 033	1 223	344
1990	11 073	7 433	2 049	1 241	350
1991	11 716	7 575	2 394	1 366	381
1992	12 013	7 773	2 446	1 401	393
1993	12 320	7 979	2 501	1 436	404

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Die Bulletin van Statistieke (1993).

Uit die gegewe statistiek is dit baie duidelik dat die meerderheid van Suid-Afrika se ekonomies aktiewe bevolking verteenwoordig word deur swartes. Die swart bevolkingsgroep verteenwoordig 69,9% van die totale bevolking en 67,1% van die ekonomies aktiewe bevolking in 1993.

## 2.2. WERKLOOSHEID

Soos reeds genoem is daar in Suid-Afrika ten minste 350 000 persone wat die arbeidsmark jaarliks toetree, terwyl daar in die dekade 1980-1992 slegs  $\pm 30\ 000$  werkseleenthede geskep is. Die hoë werkloosheidsyfer kan grootliks toegeskryf word aan onder andere 'n hoë bevolkingsaanwas, lae ekonomiese groei en onvoldoende tegnologie wat aanleiding gegee het tot dalende arbeidsabsorpsie. Die Nasionale Mannekragkommissie (NMK) voorspel dat 'n ekonomiese groeikoers van ten minste 5% per jaar nodig is om nuwe toetreders tot die arbeidsmark te akkommodeer sonder dat huidige werkloosheidsvlakke aangespreek word.

Die meting van werkloosheid verskaf verskeie probleme in 'n ontwikkelende land soos Suid-Afrika, maar daar word beraam dat 5,4 miljoen persone in die formele ekonomie werkloos is, wat nagenoeg 40% van die ekonomies aktiewe bevolking verteenwoordig (Barker, 1992. p.5).

Na raming is ongeveer 56,4% van die Suid-Afrikaanse bevolking ongeletterd, wat beteken dat hulle 'n standaard 4-kwalifikasie of laer het. Uit 'n ekonomies aktiewe bevolking van 12,3 miljoen het 35% 'n opvoedkundige kwalifikasie van stander 4 of laer. Hierdie syfers is egter baie kommerwekkend aangesien persone met 'n standaard 4-kwalifikasie of laer as funksioneel ongeletterd beskou word, wat 'n negatiewe prognose laat in terme van die produktiewe bydrae en opleibaarheid van die arbeidsmark. Die hoë ongeletterdheidsvlak van die T.B.V.C-state is ook rede tot kommer aangesien daardie bevolking moontlik deel sal uitmaak van 'n toekomstige verenigde Suid-Afrika. Die vlakke van ongeletterdheid van werkloos in Suid-Afrika beperk hulle

indiensneembaarheid en verhoog vlakke van armoede en lae lewenstandaarde (NMK, 1992, p.45).

Die primêre oorsaak van armoede in Suid-Afrika is werkloosheid. Indien werkloosheid verminder kan word sal armoede ook verminder. So kan ander sosiale probleme soos geweld en misdaad ook uit die weg geruim word indien die werkloosheidskwessie aangespreek word. Dit is baie duidelik dat die probleem vinnig en effektief aangespreek moet word. Volgens Kennedy (1989, p.26-30) is mannekragontwikkeling die sleutel wat deure sal open in die verkryging van werk. 'n Opleidingsprogram moet eerstens ten doel hê om werkloos op te lei in sekere vaardighede om sodoende 'n spesifieke werk te behou en tweedens moet dit die indiensnemingsmoontlikhede van werksoekers bevorder.

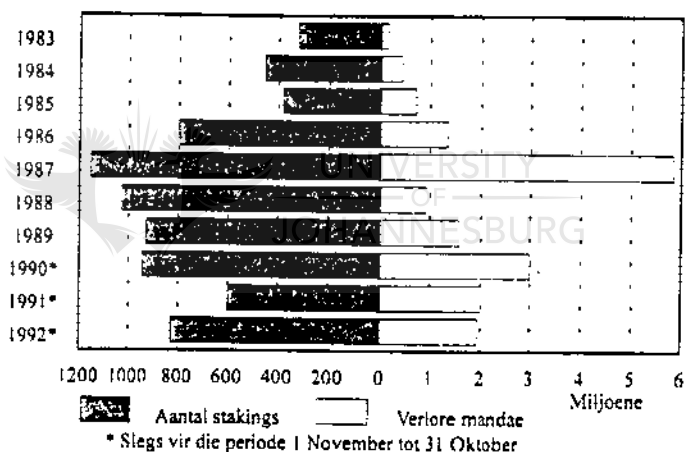
Volgens die wêreldbank se jaarverslag van 1987 is die volgende aanname gemaak; " Education, investment in technological knowledge and physical investment go hand in hand. Countries that neglect any one of these forms of investment may not be efficient in industrialising." (Kennedy, 1989). Die Departement van Mannekrag het in sy voorlegging tot die Presidentsraad aangehaal dat die opvoedkundige profiel van Suid-Afrika se ekonomies aktiewe bevolking nie voldoende toegerus is om 'n moderne ekonomie in stand te hou nie. 'n Kommerwekkende eienskap van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag is die lae produktiwiteitsvlak wat ekonomiese groei demp. Wat in Suid-Afrika noodsaaklik is, is opleiding in hoëvlak mannekrag in die regte rigting. Die relevantheid, asook die kwaliteit van die opvoeding en opleidingstelsel moet aangespreek word. Die intense behoefte in tegniese gekwalifiseerde mannekrag moet aangespreek word om hoë ekonomiese groei te verseker.

### 2.3 STAKINGS IN SUID-AFRIKA

Sedert die proklamerings van arbeidswetgewing in laat 1979's het vakbondwese skerp toegeneem in Suid-Afrika. Vakbondlidmaatskap het

stakingsaktiwiteit gaan hand-aan-hand. Lone was die dominante oorsaak van staking in 1991, 1992 en 1993. Stakings as gevolg van lone verteenwoordig 68,8% van alle stakings in 1993 in vergelyking met 78,2% in 1992. Nieteenstaande die huidige resessie, gepaardgaande met massa-personeelvermindering is werknemers nog steeds bereid om stakings as wapen aan te wend om hulle eise af te dwing. Die impak van stakingsaktiwiteit op die ekonomie kan nie ligtelik opgeneem word nie en verswak Suid-Afrika se mededingende posisie. 'n Totaal van 3,6 miljoen mandae het verlore gegaan as gevolg van stakingsaktiwiteit - verlore tyd wat die Suid-Afrikaanse ekonomie nie kan bekostig nie (Levy and Associates, 1993, p.30).

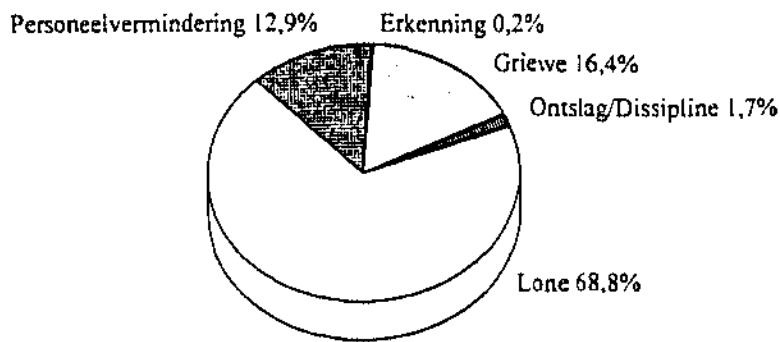
Figuur 1: Stakings en verlore mandae: 1983-1993



Bron: NMK (1992)

Griewe was verantwoordelik vir 16,4% van stakingsaktiwiteit en personeelvermindering het 12,7% verteenwoordig. Personeelvermindering het noemenswaardig toegeneem as gevolg van resessionêre toestande waarin Suid-Afrika hom bevind. Nieteenstaande die hoë mate van personeelvermindering opponeer vakbonde dit en het stakings as gevolg van personeelvermindering vanaf 0,2% tot 12% toegeneem. Stakings as gevolg van dissiplinêre aangeleenthede verteenwoordig 1,7% en erkenning 0,2%.

Figuur 2: Oorsake van stakingsaktiwiteit



Bron: Levy and Associates (1993).

Die stelsel van kollektiewe bedinging wat stakingsaktiwiteit insluit moet gesien word as 'n verhoudingsbouingsproses tussen werkgewers en werknemers. Kollektiewe bedinging is 'n meganisme wat deur werkgewers en werknemers aangewend word om konflikterende belange aan te spreek. Indien die kollektiewe bedingingsproses nie daarin slaag om 'n skikking tussen die partye te bewerkstellig nie kan die proses as 'n mislukking beskou word.

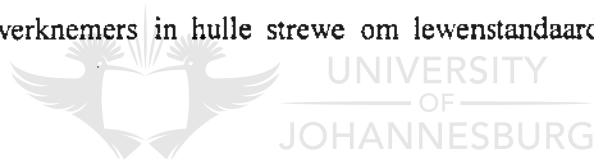
Stakingsaktiwiteit het soms 'n groter nadeel as die geantisipeerde voordeel vir meeste werknemers wat daaraan deelneem. Die doel van 'n staking is om 'n werkgewer te dwing om aan werknemerseise, wat normaalweg looneise is, te voldoen. Die impak van die stakingsaktiwiteit op die werkgewer se kostestruktuur kan verskeie resultate lewer.

Die hoër kostestruktuur kan na die verbruiker gekanaliseer word en sodoende die verbruiker dwing om die kostetoename te absorbeer. Absorpsie vind plaas deur hoër prysverhaling van produkte of dienste. Die toename in produkpryse dra by tot hoër prysinflasie, wat uiteindelik die eindverbruiker verarm wat nie 'n toename in loon ervaar het nie. Werkgewers kan ook besluit om self die toename in sy kostestruktuur te dra en sodoende winspotensiaal inboet en kleiner opbrengste aan aandeelhouers verklaar. 'n Gevolglike probleem wat moontlik met hierdie benadering kan voorkom is disinvestering deur

beleggers, plaaslik of internasionaal. Disinvestering kan gevolglik daartoe lei dat fondse onttrek word en dat huidige asook potensiële werksgeleenthede verlore gaan - 'n toestand wat Suid-Afrika kwalik kan bekostig.

Werkgewers kan laastens besluit om winsmarges konstant te hou sonder om druk op produkpryse en verbruikers te plaas. Dit kan bereik word deur menslike kapitaal af te skaal en sodoende meer produktief te werk. Die uiteindelige gevolg is egter dat werksgeleenthede verlore gaan en dat druk op die oorblywende aantal werknemers geplaas word om produksievolumes te handhaaf. Die kollektiewe bedingingsproses sal weer in aanvang neem aangesien bestaande werknemers hoër lone sal eis omdat hulle meer arbeid moet verrig.

Die grootste voordeel wat deur stakingsaktiwiteit geskep is, is die uitdaging wat aan werkgewers gestel word om meer met minder te doen. Die ironie is dat werknemers in hulle strewe om lewenstandaarde te verhoog, armoede skep.



#### **2.4 LONE EN INFLASIE**

Inflasie is 'n baie komplekse verskynsel en 'n simplistiese benadering, byvoorbeeld om vakbonde en loonverwante eise daarvoor te blameer, gaan nie die probleem aanspreek of oplos nie. Dit moet egter beklemtoon word dat die geldloonvlak die oorsaak en gevolg is van die geldprysvlak. Loonvlakke word opwaarts aangepas gedurende inflasionêre tye om lewenstandaardvlakke konstant te hou. Prysverhogings lei gevolglik tot loonverhogings. Die omgekeerde is ook waar, aangesien 'n toename in loonvlakke kan lei tot 'n toename in kommoditeitsprysvlakke omdat lone 'n belangrike koste-element in die bepaling van pryse is.

Prysvlakke word deur meervoudige faktore beïnvloed. Die prys in loonvlakke word byvoorbeeld beïnvloed deur opvoedkundige vlak, produktiwiteit, diskriminasie, wetgewing en die vraag na arbeid. Kommoditeitsprysvlakke



word byvoorbeeld beïnvloed deur die wisselkoers, vraag na produkte en dienste, winsmarges, kostestruktuur, staatsuitgawes en belasting. Dit is onmoontlik om loonprysvlakke van kommoditeitsprysvlakke te skei. Ekonomie is dit eens dat die prysvlak van lone wel bydra tot inflasionêre toestande en in wese die inflasionêre druk versnel (McConnel and Brew, 1989, p.465).



### 3. PRODUKTIWITEIT

Produktiwiteit kan gedefinieer word as die verhouding tussen uitsette (produkte en dienste wat gelewer word) en die hoeveelheid insette wat gebruik is om die uitset te lewer (McConnel and Brue, 1989, p.465). Dit meet met ander woorde die inset-effektiwiteit wat in terme van 'n ratio uitgedruk word.

PRODUKTIWITEIT	=	UITSET
		INSET

Arbeidsproduktiwiteit kan gedefinieer word as die aantal uitset-eenhede verkry deur een eenheid arbeid, byvoorbeeld, produksie-uiset gedeel deur arbeidsinset. Alhoewel meeste produktiwiteitstudies op arbeidsproduktiwiteit fokus beteken dit egter nie dat arbeid alleen verantwoordelik kan wees vir hoë produktiwiteit nie. Enige meting van produktiwiteit reflekteer die gekombineerde impak van 'n verskeidenheid faktore wat tegnologie, kapitaalinvestering, aanwending van produksiekapasiteit, bestuursvaardighede, kwaliteit van arbeid in ekonomiese van skaal insluit.

Die impak wat produktiwiteit op die gemeenskap in die totale ekonomie het is te belangrik om uitgelaat te word in onderhandelinge tussen georganiseerde arbeid en bestuur. Volgens Du Plooy (1988, p.82) is produktiwiteit, en veral arbeidsproduktiwiteit as gevolg van die volgende drie redes belangrik:

- i) dit is die bron van 'n verbetering in reële lone en dus lewenstandaarde. Vir die ekonomie in geheel kan reële inkomste slegs toeneem met 'n toename in uitset per werker. Produktiwiteit kan beskou word as die wesentlike skakel tussen uitset en beloning in produksie;
- ii) 'n toename in produktiwiteit is noodsaaklik om 'n hoër ekonomiese groeikoers te handhaaf;

- iii) produktiwiteit onderdruk inflasie deur toename in lone te absorbeer. Produktiwiteit kan toenames in eenheidskoste onderdruk en bydra om internasionale mededinging te verbeter.

'n Wanindruk rondom produktiwiteit is dat dit indiensneming onderdruk en werk verminder. Die feit is egter dat verhoogde produktiwiteit reële inkomste laat toeneem en die aanvraag in die ekonomie stimuleer. Toename in produktiwiteit lei daartoe dat die gemeenskap hoër verbruik handhaaf as gevolg van 'n hoër lewenstandaard.

Dit kan egter nie ontken word dat verbeterings in arbeidsproduktiwiteit in sekere gevalle gelei het tot arbeid- en personeelverminderinge nie. Dit is onder hierdie toestande verstaanbaar dat die argumente wat aangevoer word dat die totale gemeenskap in Suid-Afrika in geheel bevoordeel word deur 'n toename in produktiwiteit ongunstig deur arbeiders en unie ervaar word. Die wanindrukke rondom produktiwiteitverbetering kan uit die weg geruim word deur die voordele van produktiwiteitverbetering meer openlik te deel met werkers en te verseker dat werkers op 'n ander plek geakkommodeer word indien hulle afgedank word as gevolg van 'n verbetering in produktiwiteit deur opleiding te ondergaan om ander werk te kan verrig (Du Plooy, 1988, p.82).

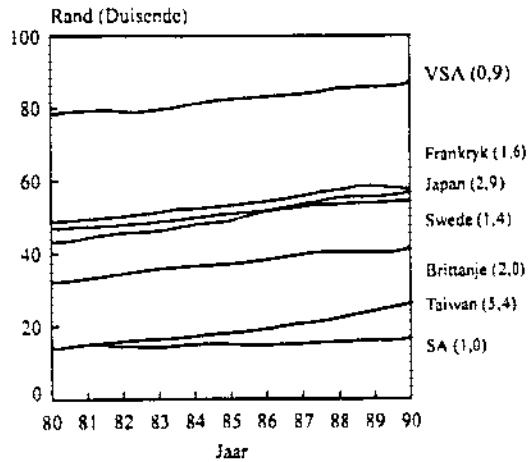
### **3.1 PRODUKTIWITEIT IN SUID-AFRIKA**

Die mees algemene metode om produktiwiteit tussen verskillende lande te meet is deur middel van Bruto Binnelandse Produk (BBP) per werker. Teoreties reflekteer dit produkte en dienste geproduseer per werker in diens. Huidige waardes van BBP word aangepas vir inflasie om BBP in reële terme te reflekteer. Die BBP en indiensnemingsyfers reflekteer egter net aktiwiteite in die formele sektor in die ekonomie. Die impak van die informele sektor sal wel 'n invloed hê op die koers van BBP per werker.

Volgens figuur 3 is Suid-Afrika se produktiwiteitsvlakke heelwat laer as die produktiwiteitsvlakke van eerste wêreldlande. Figuur 4 dui egter aan dat Suid-Afrika se produktiwiteitsvlakke wel hoër is as ander ontwikkelende

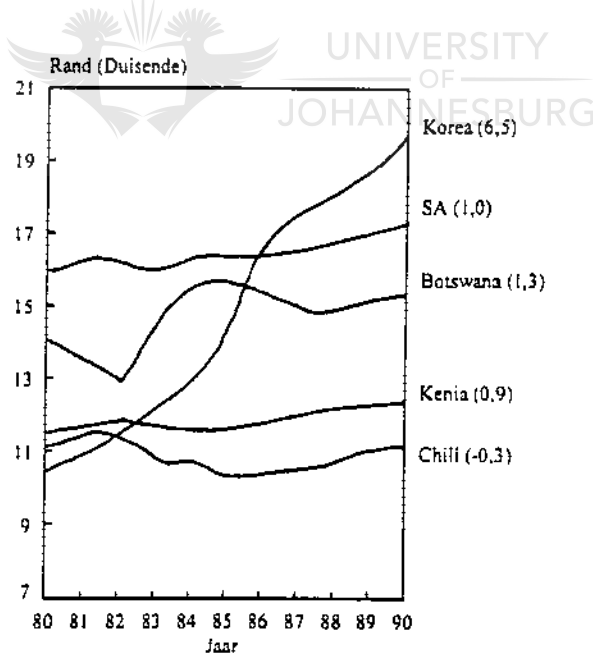
lande. Die syfers in hakies dui die gemiddelde jaarlikse produktiwiteitsgroei koers aan tussen 1980 en 1990.

Figuur 3: Bruto binnelandse produk per werker



Bron: NPI, Productivity Focus (1993).

Figuur 4: Bruto binnelandse produk per werker

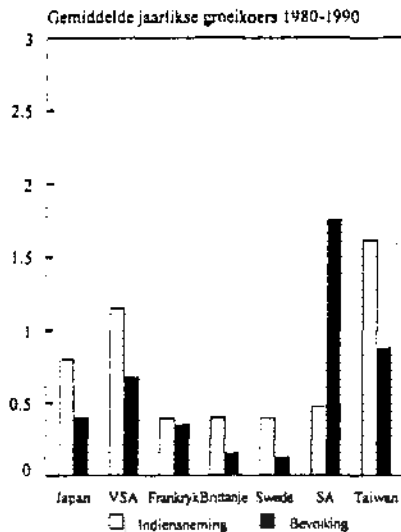


Bron: NPI, Productivity Focus (1993).

Figuur 5 reflekteer die mees kommerwekkende ontwikkeling in die Suid-Afrikaanse ekonomie naamlik, 'n bevolkingstoename van 2,6% per jaar teen

'n 0,7% toename in indiensname in die formele sektor. Dit beteken dat die Suid-Afrikaanse ekonomie gefaal het om nuwe toetredes tot die arbeidsmark te absorbeer.

Figuur 5: Bevolking en indiensneming



Bron: NPI, Productivity Focus (1993).

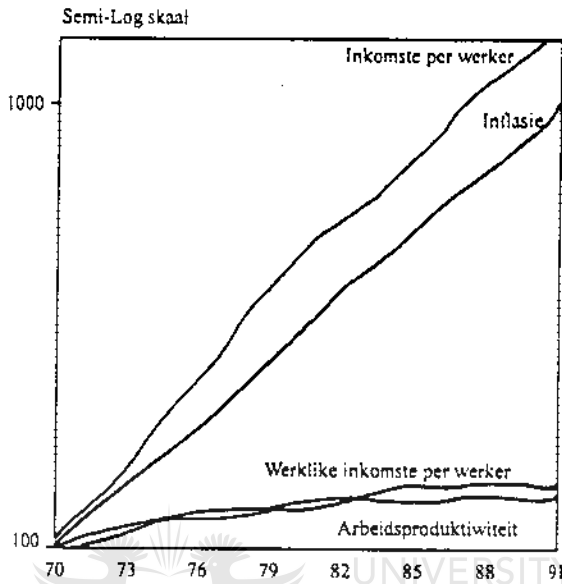
Een van die mees bydraende faktore tot lae vlakke van indiensname en die skepping van werkseleenthede is die gebrek aan ekonomiese groei in Suid-Afrika. Produktiwiteitsgroei genereer ekonomiese groei wat 'n voorvereiste is vir hoër indiensname. Volgens die Nasionale Produktiwiteitsinstituut skep produktiwiteit werkseleenthede en is die gebrek aan produktiwiteitsverbetering die oorsaak van werkloosheid en die verlaging in lewenstandaard.

### 3.2 ARBEIDSPRODUKTIWITEIT

Daar is 'n baie noue verwantskap tussen reële verdienste per werker en arbeidsproduktiwiteit. Die reële verdienste per werker reflekteer die hoeveelheid goedere en dienste wat 'n werker kan bekostig om aan te koop (verbruik) met sy verdienste. Die verandering in reële verdienste per werker dui aan of daar 'n verbetering in lewenstandaard is aldan nie. Figuur 6 reflekteer dat werknemers slegs marginaal bevoordeel word uit

loonverhogings omdat inflasie teen ongeveer dieselfde koers toeneem. Uit figuur 6 is dit duidelik dat lewenstandaard deur arbeidsproduktiwiteit bepaal word en nie deur versnelde toenames in nominale lone nie.

Figuur 6: Arbeidsproduktiwiteit en inkomste per werker



Bron: NPI, Productivity Focus (1993)

Indien salarisse en lone van alle Suid-Afrikaners verdubbel sou word sal die impak op lewenstandaard nul wees. Dit is toe te skryf aan die feit dat elke werker slegs in staat sal wees om meer goedere en dienste te verbruik indien meer goedere en dienste geproduseer sal kan word. Die individu is dus nie in staat om meer te verbruik as wat geproduseer kan word nie.

Die betaling van lone wat werkgewers nie kan bekostig nie en wat nie met 'n verhoging in produktiwiteit verband hou nie, kan ramspoedige ekonomiese gevolge hê. Navorsing in Oos-Afrika (NPI, 1993) het bewys dat:

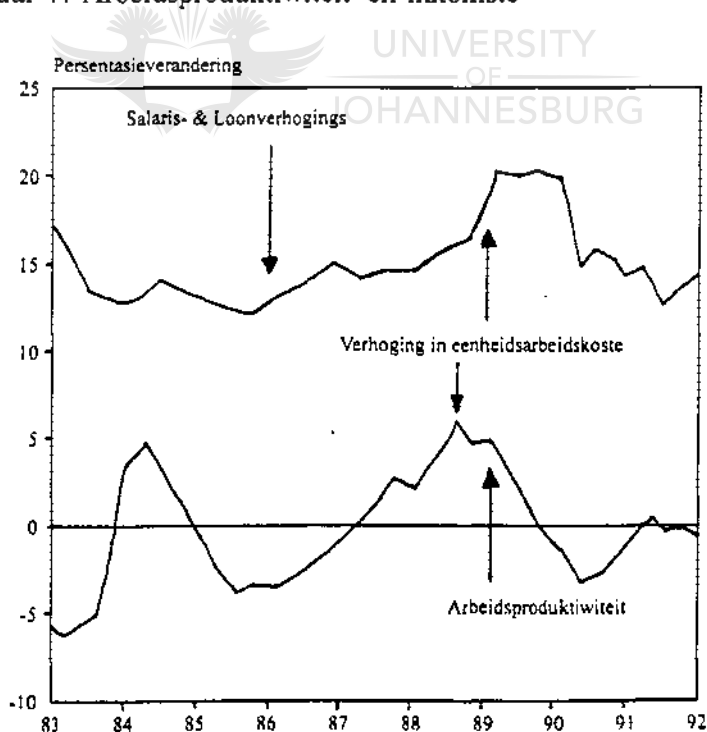
- \* gemiddelde loonverhogings van 15% per jaar aanleiding gee tot 'n 5% afname in indiensneming;

- \* gemiddelde loonverhogings van 10% per jaar aanleiding gee tot 2,5% afname in indiensneming;
- \* gemiddelde loonverhogings van 5% per jaar aanleiding gee tot 5% toename in indiensneming.

Die korrelasie tussen snelgroeiende loonverhogings en 'n toename in werkloosheid is die feit dat snelgroeiende loonverhogings die ekonomiese konjunktuersiklus aanjaag.

Toenames in eenheidsarbeidskoste vind plaas indien loonkoerse vinniger toeneem as arbeidsproduktiwiteit. Dit moet in gedagte gehou word dat toenames in vergoeding in beide blou- en witboordjiewerkers bydra tot hoër arbeidseenheidskoste indien die toenames hoër is as die produktiwiteitsgroei. Figuur 7 gee 'n aanduiding tussen arbeidsproduktiwiteit en verdienste.

Figuur 7: Arbeidsproduktiwiteit en inkomste



Bron: NPI, Productivity Focus (1993).

Alhoewel die vergoeding van blouboordjiewerkers teen 'n vinnige koers (17,1% per jaar) as witboordjiewerkers (13,1% per jaar) toeneem, verdien blouboordjiewerkers gemiddeld een derde minder as witboordjiewerkers. Dit beteken dat ongeveer 40% van die toenames in arbeidseenheidskoste toe te skryf is aan blouboordjiewerkers (NPI, 1993, p.13).

### **3.3 FAKTORE WAT PRODUKTIWITEIT BEÏNVLOED**

#### **3.3.1 Kwaliteit van die arbeidsmag**

Suid-Afrika se posisie met betrekking tot geskoolde en ongeskoolde arbeid is soortgelyk aan ander ontwikkelende lande. Daar is 'n ooraanbod van ongeskoolde arbeid en 'n tekort aan geskoolde arbeid. Die aanbod van geskoolde arbeid het in 'n mate in die vraag voorsien as gevolg van lae ekonomiese groei sedert 1980. Indien Suid-Afrika 'n hoër ekonomiese groei gaan handhaaf as gevolg van die opheffing van sanksies en buitelandse kapitale beleggings sal die tekort aan geskoolde arbeid die belangrikste faktor wees wat langtermyn ekonomiese groei sal demp.

#### **3.3.2 Bestuursvaardighede**

Verskeie ondersoeke wat deur die Nasionale Produktiwiteitsinstituut geloods is, het 'n drastiese tekort aan middelbestuurders in Suid-Afrika bevestig (Myburgh, 1992). Die hoof-verantwoordelikheid van hierdie groep is om hulpbronne so effektief en winsgewend moontlik aan te wend.

Die verbetering van produktiwiteit het sy oorsprong van nyweraars gekry aangesien hulle die potensiële finansiële voordeel van hoër produktiwiteit waargeneem het. DJ Myburgh het in 1990 'n studie gedoen rondom bestuur se gereedheid vir produktiwiteitsonderhandeling (Myburgh, 1992). Die resultate van die studie het egter daarop gedui dat bestuur nie gereed is vir produktiwiteitsonderhandeling nie. Die gevolgtrekkings uit die studie word deur Myburgh as volg opgesom:



Bestuur wat op 'n gesentraliseerde grondslag onderhandel en dié wat op 'n gedesentraliseerde grondslag onderhandel se persepsies oor produktiwiteit stem ooreen, maar dui nie op 'n gereedheid vir produktiwiteitsonderhandeling nie. Daar is wel 'n verskil ten opsigte van die persepsie van gereedheid vir produktiwiteitsonderhandeling tussen bestuur in verskillende industrieë. Die verskille het hulle oorsprong in die mate en aard van werkerdeelname, waardes wat binne die bestuur-vakbond-verhouding deur werkerdeelname bevorder word en bestuursgedrag ten opsigte van regte, verpligtinge en verantwoordelikhede. Bestuur in die mynbou-industrie toon egter 'n groter gereedheid vir produktiwiteitsonderhandeling. Ten opsigte van werkerdeelname is daar taale ooreenkomste in persepsie, maar dat daar nie genoegsame geleentheid vir werkerdeelname deur bestuur geskep word nie. Wat die algehele persepsie ten opsigte van produktiwiteitsbewustheid en onderhandeling betref, kan die algehele gevolgtrekking gemaak word dat daar nie genoegsame bewustheid van produktiwiteit onder bestuur bestaan nie.

### **3.3.3 Sosio-politieke aangeleenthede**

Politieke onsekerheid en sosiale konflik in Suid-Afrika is belangrike faktore wat produktiwiteitsgroei beïnvloed. Politieke en arbeidsgroeperinge, onder andere die ANC, PAC, COSATU en NACTU verwerp die bestaande 'apartheidsekonomiese' stelsel en beskou hulself nie as verantwoordbaar vir die ekonomiese toestand in die land nie. Die verpolitisering van arbeid lei daartoe dat 'n agressiewe konflikdraende verhouding tussen arbeid en bestuur bestaan. 'n Gevoel van haat en wantroue is in baie gevalle teenwoordig en onderdruk in 'n groot mate produktiwiteitsverbetering.

### **3.3.4 Die rol van vakbonde**

Die rol van vakbonde is tweeledig van aard. Die negatiewe impak wat vakbonde op produktiwiteit het, behels beperkings op werksaktiwiteite, beperkings op werksure, stakings, onrealisties hoë looneise en wegbly-aksies.

Aan die ander kant kan vakbonde as gevolg van die druk wat hulle toepas 'n positiewe invloed op organisasies uitoefen om ander alternatiewe vir produktiwiteitsverbetering en kostebesparingsaksies te implementeer. Die druk wat vakbonde uitoefen kan moontlik werkgewers dwing om meer moderne tegnologie en werkswyses te implementeer wat die arbeidsmag tevrede sal hou en wat sodoende produktiwiteit sal verhoog. Vakbonde kan ook aandrang op voortgesette opleiding van werknemers waarby produktiwiteit in die algemeen bevorder sal word. Die rol van vakbonde om 'n positiewe impak op organisasies te hê, toets voorwaar die kundigheid van bestuur om alternatiewe na te vors waardeur ekonomiese groei en oorlewing verseker kan word.

### **3.3.5 Tegnologie**

Tegnologie behels die toepassing van kennis, metodes, produkte en prosesse in die vervaardigingsomgewing. Die praktiese toepassing van tegnologie in Suid-Afrika is relatief stadig. Daar is verskeie redes daarvoor, naamlik gebrek aan mededinging in plaaslike en oorsese markte en onvoldoende kapitaalbesteding in navorsing en ontwikkeling deur die privaatsektor.

### **3.3.6 Kwaliteit**

Gebrekkige gehalte van Suid-Afrikaanse produkte en dienste voldoen nie aan internasionale vereistes nie.

### **3.3.7 Plaaslike mark**

Die relatiewe klein plaaslike mark impliseer dat klein produksievolumes vrygestel word en die voordele van ekonomie van skaal nie benut kan word nie.

### **3.3.8 Ekonomiese beleid**

Sekere ekonomiese beleide wat in die afgelope dekade in Suid-Afrika toegepas is, het 'n beduidende nadelige impak op produktiwiteit gehad. Beleidmakers het byvoorbeeld inflasie aangespreek deur maatstawwe te

implementeer wat vraag demp. Hierdie maatstawwe het gelei tot laer ekonomiese aktiwiteit en die onderaanwending van produksiekapasiteit wat gelei het tot produktiwiteitsverliese. Hoë belastingkoerse inhibeer ook produktiwiteitsgroei.

### **3.4 COSATU SE STANDPUNT TEN OPSIGTE VAN PRODUKTIWITEIT**

Volgens COSATU se voormalige hoofskretaris, Jay Naidoo, (Productivity S.A., 1992) is produktiwiteit wel noodsaaklik om die lewenstandaard in Suid-Afrika asook sy mededingendheid in internasionale markte te verhoog. Volgens Naidoo is produktiwiteit die grondslag van alle sosiale ontwikkeling. Indien produktiwiteit nie verbeter nie sal die ekonomie nie in staat wees om te verbeter nie. Hy beklemtoon egter dat produktiwiteit nie in isolasie gesien moet word nie, maar as deel van die oplossing tot makro sosio-ekonomiese probleme.

Verder noem Jay Naidoo dat dit onmoontlik is om oor produktiwiteit te onderhandel met die destydse politieke klimaat. Die politieke dooiepunne in die onderhandelinge onderdruk enige ander vorm van ontwikkeling. Indien produktiwiteit sinvol aangespreek moet word, is dit noodsaaklik dat historiese ongelykhede aangespreek moet word. Die oorsake van lae ekonomiese groei, hoë werkloosheid en hoë inflasiekoerse moet voor die regering en werkgewers geplaas word, aangesien hulle vir die huidige situasie verantwoordelik is. Dit word beklemtoon dat die ekonomie drasties herstruktureer moet word ten einde groei te kan bewerkstellig. Indien ekonomiese herstrukturering wel gaan plaasvind, is dit noodsaaklik dat alle partye, naamlik die staat, werkgewers en vakbonde betrokke moet raak. Indien vakbonde nie toegelaat word om betrokke te raak in besluite wat hulle raak nie, sal die ekonomie nie van sy swak posisie herstel nie.

Volgens Naidoo word produktiwiteit beïnvloed deur 'n verskeidenheid faktore binne 'n gemeenskap en is dit noodsaaklik om die faktore te adresseer in 'n poging om produktiwiteit te verbeter. 'n Kritiese faktor wat

produktiwiteit beïnvloed is die vlak van opvoeding en opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne. Volgens Naidoo is daar geen land ter wêreld wat met lae vlakke van geletterdheid en opleiding en ontwikkeling hoë vlakke in produktiwiteit handhaaf nie. Verder verdien werkers in lande wat 'n hoë produktiwiteit handhaaf hoë reële lone.

'n Ander bydraende faktor wat produktiwiteit beïnvloed is die bydraes van bestuur. Volgens Naidoo is die produktiwiteit van bestuur swak en is dit noodsaaklik dat die kuns om te bestuur herstruktureer moet word. Bestuur beskou arbeid as 'n kostefaktor en nie as 'n hulpbron nie. Volgens Naidoo behels bestuur die leiding en motivering van mense en behels dit nie net die blote toedeling van werk en uitdeel van werk nie. Dit is 'n rol wat die aktiewe ondersteuning van werkers vereis en nie blote aanvaarding nie. Werkers sal bestuur slegs ondersteun indien hulle ten volle by die besluitnemingsproses toegelaat word en die voordeel van resultate ervaar. In wese moet werkers in staat wees om bestuur te kan kies.

COSATU se posisie ten opsigte van produktiwiteitsonderhandeling is neutraal, maar dit is wel onder bespreking in die federasie. Die sentrale oogmerk van die COSATU-vakbonde is die bereiking van 'n "living wage" en klem word dus deurlopend op die toename van minimum lone gevestig. Produktiwiteitsonderhandeling is 'n nuwe en kontroversiële aangeleentheid vir meeste COSATU geaffilieerde vakbonde. Naidoo gee egter die versekering dat vakbonde wel by produktiwiteitsonderhandeling betrokke sal raak mits toegang tot inligting binne die maatskappy toegelaat word en die terme van die produktiwiteitsooreenkoms die produk is van onderhandeling tussen vakbond en bestuur (Productivity S.A., 1992, p.28).

### **3.5 VOORWAARDES VIR HOË PRODUKTIWITEIT**

Kepner-Tregoe (Van Eeden, 1990, p.30) het ses toestande binne organisasieverband geïdentifiseer wat hoë produktiwiteit en kwaliteit waarborg.

- i) Die eerste toestand is totale verbondenheid deur die organisasie tot kwaliteit. Die organisasie moet bereid wees om bestaande praktyke te verruil vir beter metodes. Die organisasie moet bereid wees om die nodige tyd, moeite en geld beskikbaar te stel om bestaande metodes en strukture te verbeter. Kwaliteit moet die eerste en belangrikste kriteria wees in besluitneming en moet onder geen omstandighede prys gegee word nie.
- ii) 'n Tweede toestand is dat probleemoplossingsvaardighede aan almal beskikbaar gestel moet word. Kwaliteitsverbetering en 'n toename in produktiwiteit vereis aksie, en aksie impliseer dat iets nuuts en anders as in die verlede moet plaasvind. Indien mense probleme moet identifiseer en oplos, moet hulle die nodige vaardighede hê om dit effektief te kan doen. Opleiding in probleemoplossingsmetodes en tegnieke moet voorsien word en werknemers moet met die nodige leiding toegelaat word om operasionele probleme aan te spreek en op te los.
- iii) Derdens moet die organisasie geleenthede skep waardeur probleme opgelos kan word. Probleemoplossingstegnieke moet nie slegs toegepas word waar probleme toevallig voorkom nie. Die organisasie moet strukture implementeer met voorgestelde tipe en plekke waar geleenthede geskep word om probleme op te los. Bestuur moet dit duidelik aan alle werknemers stel dat die nuwe vaardighede aangewend moet word.
- iv) Vierdens moet die organisasie leierskap voorsien in probleemoplossingstegnieke. Toesighouers en bestuurders moet ondergeskiktes aanspoor om probleme te identifiseer en saam op te los. Bestuur moet die nodige ingesteldheid by werkers kweek wat die voordele van probleemoplossing beklemtoon.

- v) Erkenning vir suksesvolle probleemoplossing is 'n vyfde toestand. Die belangrikste beloning is die teenwoordigheid van 'n gehoor wat oplossings en aanbevelings kan ontleed. Die teenwoordigheid van 'n groep mense voorsien belangrike erkenning en verseker dat daar terugvoer oor die voorstelle sal wees. Die organisasie hou deurlopend rekord van die vordering wat gemaak word en gee sodoende terugvoer aan die werkers wat die waarde van hulle bydraes behels.
  
- vi) Laastens moet die organisasie die langtermynkontinuiteit van sy kwaliteit en produktiwiteitsverbeteringsprogram waarborg. Dit vereis kontinue leierskap en ondersteuning om te verseker dat die vordering wat alreeds gemaak is, nie verlore gaan nie.

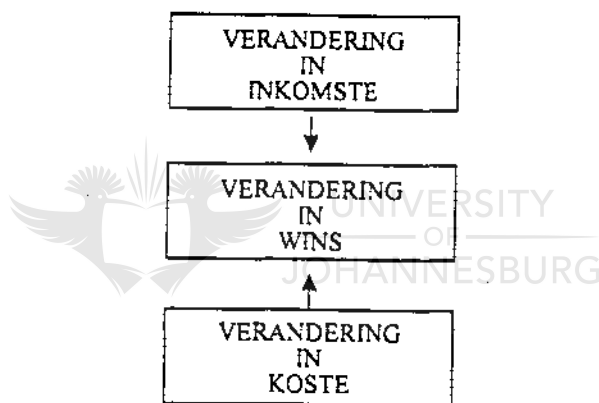
Al bogenoemde ses toestande is noodsaaklik indien 'n transformasie binne 'n organisasie bereik wil word. Indien die ses toestande toegepas word kan 'n sigbare toename in produktiwiteit en kwaliteit waargeneem word. Die verandering in 'n wenresep kan drasties vinnig plaasvind aangesien die meerderheid mense werksaam binne 'n organisasie behoefte het om betrokke te wees. Dit is belangrik om die mense binne die organisasie betrokke te kry aangesien die mense bewus is van operasionele probleme wat kwaliteit inboet. Die werkers binne die organisasie is bewus dat hulle probleme kan oplos indien hulle net 'n kans gegun word. Sodra werkers 'n geleentheid gegun word om probleme op te los, reageer hulle in meeste gevalle positief en produktief.

Kepner-Tregoe (Van Eden, 1990, p.30) beklemtoon die interaksie tussen mense in 'n organisasie. Interaksie kan ten volle verkry word deur almal binne die organisasie betrokke te kry. Betrokkenheid deur deelname sal die geleentheid skep waardeur werknemers ook 'n sê kan hê in besluitnemingsprosesse tot probleme.

### 3.6 DIE VERBAND TUSSEN WINS, PRODUKTIWITEIT EN PRYSVERHALING

Orbach (1985, p.9-11) en van Loggerenberg (1983, p.4-13) (soos aangehaal uit Nel, 1991, p.19-27) neem as uitgangspunt die rekeningkundige verband wat daar bestaan tussen wins, inkomste en koste. Hieruit kan die onderlinge verband tussen wins, produktiwiteit en verhaling afgelei word. Aangesien wins of verlies die verskil tussen totale inkomste en totale koste is, sal 'n verandering in wins (diagram 1) ontstaan as die verandering in koste vinniger of stadiger as die verandering in inkomste is. Wins is dus 'n funksie van koste en inkomste, en wins kan slegs verander as daar ten minste 'n verandering in of koste of inkomste plaasvind.

Diagram 1

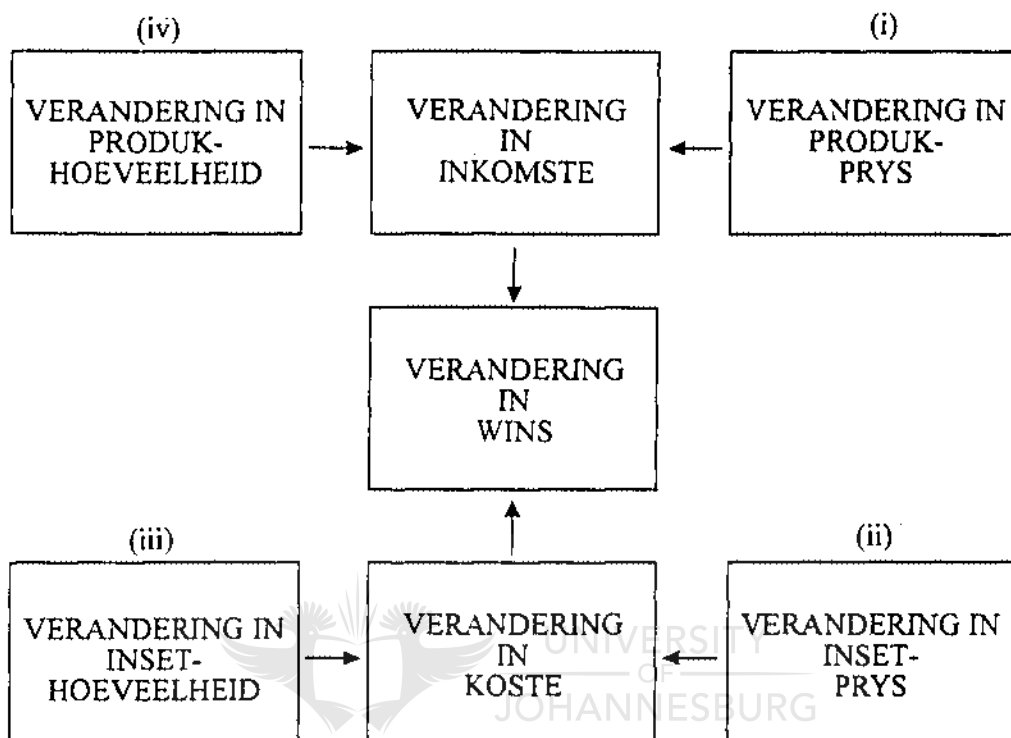


Inkomste is egter die produk van die hoeveelheid goedere en dienste geproduseer en die eenheidsprys waarteen die goedere en dienste verkoop word. 'n Verandering in inkomste (diagram 2) vind plaas wanneer toenames (of afnames) in produkhoeveelhede nie met dieselfde verhouding as afnames (of toenames) in produkpryse plaasvind nie. 'n Toename in die een moet gepaard gaan met 'n afname in die ander een en omgekeerd.

Koste op sy beurt is weer 'n produk van die hoeveelheid insette en die prys van daardie insette. Verandering in koste vind plaas as die hoeveelheid insette nie met dieselfde verhouding toeneem (of afneem) as wat die

eenheidspryse van die insette afneem (of toeneem) nie. 'n Toename in die hoeveelheid insette moet gepaard gaan met 'n afname in die eenheidspryse van die insette en omgekeerd.

Diagram 2



Orbach (1985, p.10-11) (soos aangehaal uit Nel, 1991, p.19-27) onderskei vier maniere waarop wins verhoog kan word deur of koste of die inkomste of albei te verander:

- i) Die eenheidspryse van die goedere geproduseer en die dienste gelewer kan verhoog word. Die gevaar hiervan is dat nuwe firmas tot die mark kan toetree met laer pryse, of dat verbruikersweerstand kan opbou aangesien besef word dat die prys slegs verhoog omdat die produsent 'n hoër wins wil realiseer.
- ii) 'n Meer verkieslike optrede sou wees om wins te verhoog deur die insette teen 'n laer eenheidsprys te bekom. Dit is nie altyd uitvoerbaar

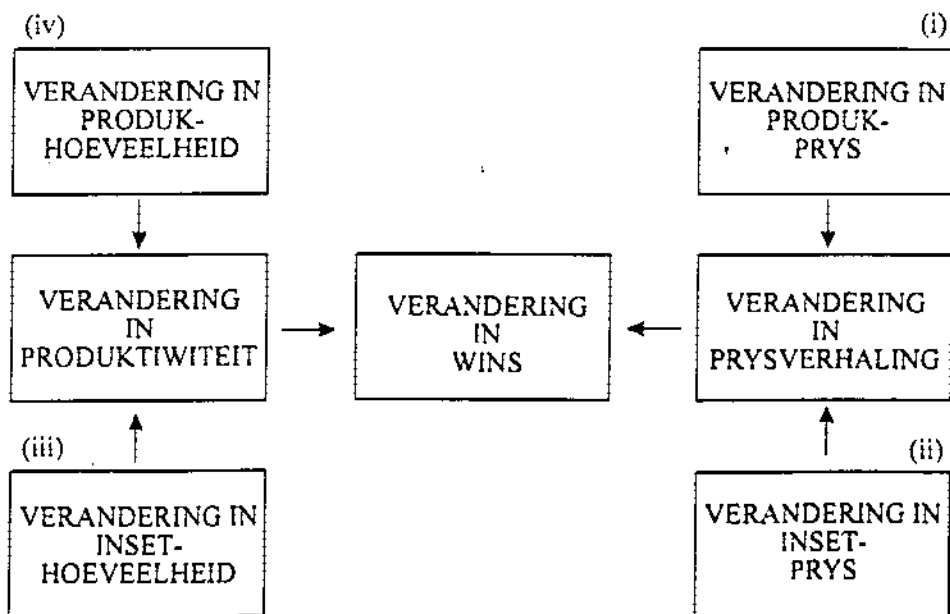


nie, aangesien insette normaalweg skaarser en duurder word indien die vraag daarna toeneem.

- iii) Dit is ook moontlik om koste te verlaag deur minder insette te gebruik vir dieselfde hoeveelheid uitset. Dikwels kan wins eerder op dié manier verhoog word as deur die verkoop van groter hoeveelhede produkte en dienste.
- iv) Laastens kan wins ook verhoog word deur 'n toename in produksie en/of dienste gelewer mits die koste nie in dieselfde mate sou toeneem nie. Hierdie relatiewe verlaging in koste (wat voortspruit uit skaalvoordele) kan weer aanleiding gee tot 'n verhoging in inkomste.

Volgens Orbach (1985, p.11) (soos aangehaal uit Nel, p.19-27) kan die grootste impak op wins gemaak word deur minder insette te gebruik (iii) en meer goedere te verkoop (iv). Indien dit moontlik is om minder insette te gebruik kan totale koste verlaag word sodat toestande geskep word waar pryse baie meer buigsaam is. Dit kan weer 'n invloed op die hoeveelheid goedere en dienste verkoop, uitoefen.

Diagram 3

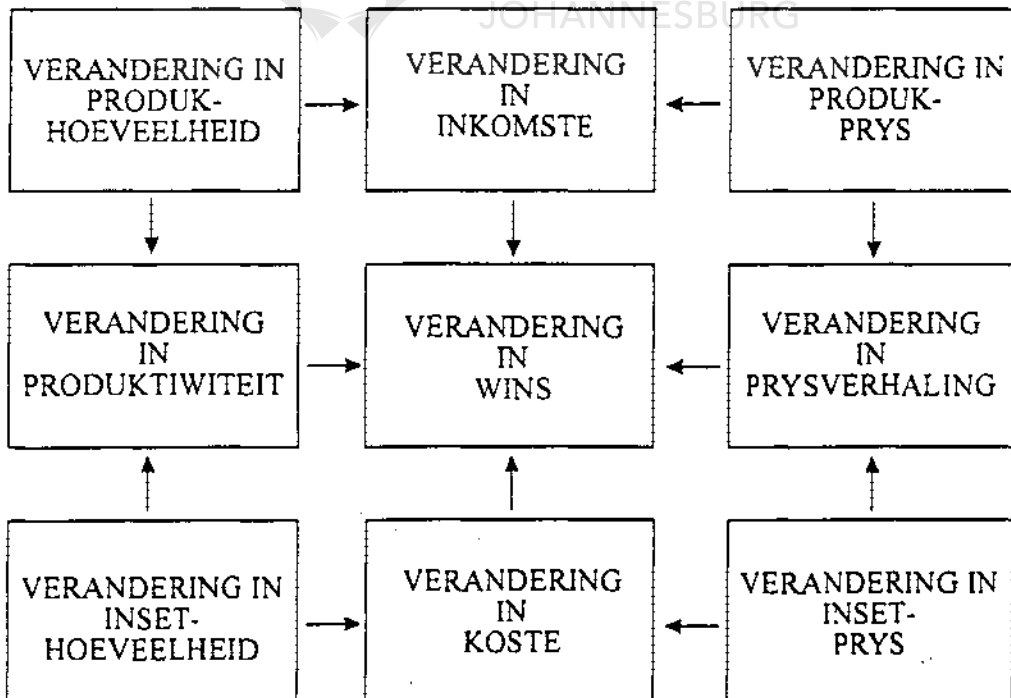


Aan die hand van diagram 3 (Orbach, 1985, p.11) (soos aangehaal uit Nel, p.19-27) kan die verband tussen produktiwiteit en wins aangetoon word. Produktiwiteit en wins kan albei verhoog deur meer produkte te produseer as gevolg van beter kapasiteitsbenutting of deur die insette in die produksieproses meer doeltreffend te gebruik. Produktiwiteit styg wanneer die produkhoeveelheid vinniger toeneem as die insethoeveelheid en daal as die teenoorgestelde plaasvind.

Wins kan egter ook verander as gevolg van prysverhaling. Prysverhaling vind plaas as die produkprys nie in dieselfde verhouding as die insetprys verander nie. As die produkprys vinniger toeneem as die insetprys vind prysoorverhaling (toename in wins) plaas en as dit stadiger toeneem, word prysonderverhaling (afname in wins) ervaar.

Diagram 4 gee 'n samevatting van al die verwantskappe wat in diagramme 1 tot 3 uitgebeeld is.

Diagram 4



Vir elke inset wat aangewend word in die produksieproses kan die verandering in wins verklaar word aan die hand van verandering in produktiwiteit en verandering in prysverhaling. Die diagram toon dat die verandering in die hoeveelheid insette of produkte wat produktiwiteit verander ook koste en inkomste verander en derhalwe ook wins beïnvloed. Wins kan ook verander word deur 'n verandering in die eenheidspryse van die uitset of insette. Indien wins toeneem as gevolg van prysoorverhaling lei dit tot prysstygings. Gevolglik is dit uit makro-ekonomiese standpunt meer voordelig as wins verhoog word as gevolg van hoër produktiwiteit eerder as deur middel van prysoorverhaling.



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

#### 4. WERKERDEELNAME

Die manifestasie van 'n nywerheidsdemokrasie binne 'n nywerheidsomgewing impliseer dat die meerderheid werkers die geleentheid moet hê om betrokke te wees by die besluitnemingsprosesse op ondernemingsvlak. Hoe groter die area van gemeenskaplike belang tussen die werkgewer en die werknemer is, hoe groter sal die behoefte tot werkerbetrokkenheid in die besluitnemingsproses van die onderneming wees.

Die konsep van werkerdeelname impliseer dat werknemers 'n sê moet hê rakende aangeleenthede wat die werkers raak. Deelname bestaan uit drie interpersoonlike elemente, naamlik;

- i) Invloed - die invloed van werkers kan toeneem waar die werkers en die werkgewer gelyk is in die besluitnemingsproses. Die laagste vlak van deelname kom voor waar die werkgewer die meeste invloed het en ook die meeste van die besluite maak.
- ii) Interaksie - die element van interaksie behels probleemoplossingsaktiwiteite. Interaksie verwys na pogings deur beide partye om probleemangeleenthede aan te spreek en 'n ooreenkoms te bereik wat die aangeleenthede sal reguleer. Deur tyd en energie te fokus om oplossings tot probleme te vind dra by tot die bereiking van oorhoofse generiese organisasiedoelwitte.
- iii) Informasiedeling - indien die werkgewer betekenisvol met sy werkers wil skakel, moet hy informasie aan hulle beskikbaar stel. Werknemers moet ook op hul beurt informasie aan die werkgewer verskaf om effektiewe interaksie te fasiliteer (O'Neill en Lynas, 1987, p.55).

In die praktyk is dit noodsaaklik om te onderskei tussen vakbondverteenvoordiging en werkerdeelname. Die volgende verskille rondom die konsepte bestaan;

- \* Vakbondverteenvoording plaas klem op werkgewer / werknemer konflik, waar werkerdeelname samewerking bevorder.
- \* Werkerdeelname in die besluitnemingsfunksie veronderstel dat werkgewers die reg van werknemers in die besluitnemingsproses aanvaar. In teenstelling erken kollektiewe bedinging die reg van die werkgewer om belangrike aangeleenthede te bestuur. Tydens kollektiewe bedinging word besluite nie gedeel nie, maar geargumenteer.

#### 4.1 VEREISTES VIR WERKERDEELNAME

Indien werkerdeelname oorweeg word, moet daar eerstens eksperimente rakende werkerdeelname geloots word. Deur eksperimente te loots word die regte milieu geskep waarbinne werkerdeelname kan plaasvind.

Indien 'n organisasie belangstel in werkerdeelname, moet geleentheid vir werkerdeelname bestaan en die betrokke partye moet stelselmatig tot die proses georiënteer word. Indien die meerderheid van die arbeidsmag vakbondgedrewe is, is dit noodsaaklik om 'n aantal kollektiewe ooreenkomste met die vakbond te beding. Die parameters vir werkerdeelname moet ooreengekom word en prosedures moet neergelê word wat die interaksie sal reguleer.

- \* Daar moet besluit word op watter aangeleenthede gemeenskaplike besluitneming mag plaasvind.
- \* Op watter aangeleenthede word bestuur se prerogatief behou.
- \* Op watter aangeleenthede sal bestuur 'n veto-reg hê.

Indien bestuur sou besluit om werknemers in die besluitnemingsproses betrokke te kry moet bestuur ten volle tot deelname verbind wees. Indien bestuur halfhartig optree kan die vertrouensproses tussen bestuur en werknemers skade lei en kan bestuur daarvan beskuldig word dat hulle nie in goeie trou optree nie. Die skade veroorsaak deur halfhartige optrede is

onherstelbaar wat slegs deur effektiewe konflikbestuur in toom gehou kan word.

#### **4.2 VLAKKE VAN DEELNAME**

Deelname kan op verskeie vlakke binne die organisasie ingestel word afhange van of die deelname taakgesentreerd of magsgesentreerd is. Indien deelname taakgesentreerd is, word deelname beperk tot laer vlakke in die onderneming en behels hoofsaaklik gesamentlike organisering en beplanning in werksprosesse.

Magsgesentreerde deelname behels die betrokkenheid van die werknemer in besluitnemingsverwante aangeleenthede in 'n afdeling, departement of die totale onderneming. Die vlak van die werknemer se aandeel in besluitneming neem gewoonlik toe met 'n toename in magsgesentreerde deelname. Dit is egter belangrik dat deelname eers in die laer vlakke binne die onderneming ingestel moet word alvorens daar na hoër vlakke uitgebrei word.

#### **4.3 VORME VAN WERKERDEELNAME**

Alvorens die verskillende vorme van werkerdeelname aangespreek word is dit noodsaaklik om tussen direkte en indirekte deelname te onderskei. Direkte deelname veronderstel dat die werknemers self betrokke is in 'n proses, aktiwiteit of besluitneming. Indirekte deelname veronderstel dat die werknemers se betrokkenheid plaasvind deur middel van geselekteerde verteenwoordiging. Die verskillende vorme van deelname word kortliks volgens Bendix (1989, p.117-123) weergegee:

i) **Deel van inligting**

Die deel van inligting behels die verspreiding van inligting deur kommunikasie van bestuur na werknemers en omgekeerd. Inligtingdeling kan plaasvind deur kennisgewings, bulletins, joernale, beleidsdokumente, inligtingsessies, besprekingsgroepe, informele

vergaderings, voorstelbokse, oop-deur-beleid, werkerkomitees en griewe.

Die twee-rigting vloeï van inligting verlig die vrees vir die onbekende en lei tot groter aanvaarding, betrokkenheid en verbintenis. Inligtingdeling is egter nie deelname in die ware sin van die woord nie aangesien dit nie enige noemenswaardige meetbare en konkrete wyse die werknemer se sfeer van invloed uitbrei nie.

ii) Onafhanklike werkorganisering

Die konsep van onafhanklike werkorganisering het sy oorsprong uit die behoefte om prestasie en vervreemding te verlig wat veroorsaak word deur die fragmentasie van moderne werksprosesse. Die doel is om die werknemer te motiveer en hom betrokke te kry by sy werk om meer produktief te wees. Metodes om die doel te bereik behels werkverryking, werkrotasie en werkverbreding. Onafhanklike werkgroepe word die geleentheid gegee om met die nodige hulpbronne self te besluit hoe die taak verrig gaan word.

iii) Plaaslike grondvlakkomitees en rade

Die gebruik van komitees en rade is een van die meer gewilde vorme van werkerdeelname.

iv) Skakelkomitees

Skakelkomitees bestaan uit 'n gelyke aantal verteenwoordigers van bestuur en werknemers en is konsulerend van aard. Die komitee bevorder interaksie tussen bestuur en werknemers, maar aangesien bestuur 'n 50% stemreg op die komitee het is die invloed wat werknemers op die komitee ietwat beperk.

v) Werkerkomitees

Werkerkomitees bestaan uit verkose verteenwoordigers van werknemers. Besluite wat deur die komitee geneem word is eenparig en het meer invloed as skakelkomitees. Daar is egter nie 'n onus op bestuur om voorstelle, besluite en eise van die komitee te aanvaar nie, wat die invloedssfeer van werknemers aansienlik beperk.

vi) Werknemerverteenwoordigingskomitees

Alhoewel werknemerverteenwoordigers vakbonde en kollektiewe bedingingsagente verteenwoordig is, is hulle ook die geselekteerde verteenwoordigers vir die meerderheid werknemers. Dit is noodsaaklik dat bestuur met werknemerverteenwoordigerkomitees skakel alvorens belangrike besluite wat werknemers direk raak, geneem word om onnodige terugslae te vermy. Werknemerverteenwoordigerkomitees speel 'n tweeledige rol, naamlik as kollektiewe bedingingsagente en deelnemende agente.

vii) Gesamentlike bestuur deur werknemers

In geringe geïsoleerde ondernemings laat bestuur besluitneming toe deur geselekteerde werknemerverteenwoordigers. Die betrokkenheid van werknemers is min en besluitneming is beperk. In die gevalle waar gesamentlike bestuur wel toegepas word, word die parameters vir besluitneming deur bestuur gestel en om hierdie rede is besluitneming beperk.

viii) Winsdeling en Winsdeelskemas

Die instelling van winsdelingskemas verplaas die klem vanaf 'n aandeel in besluitneming en werkprosesse na 'n aandeel in die finansiële beloning verkry uit ekonomiese aktiwiteit. Winsdelingskemas maak voorsiening dat 'n vaste proporsie van maatskappy-winste aan werknemers uitbetaal word. Die skemas het ten doel om 'n gelyker verdeling in welvaart te bewerkstellig. Dit kan



ook as aansporing vir werknemers dien om koste te besnoei, asook om produktiwiteit te verhoog. Dit is egter belangrik om daarop te let dat winsdeling deur ander deelnemende praktyke geïmplementeer moet word, andersins sal die werknemer nie op die groter voordeel van deelnemende besluitneming ervaar nie (Bendix, 1989, p.121).

#### 4.4 WERKERDEELNAME IN SUID-AFRIKA

Uit die voorafgaande literatuur is daar oorsigtelik na die konsep werkerdeelname, vereistes vir werkerdeelname en vorme van werkerdeelname verwys. Werkerdeelname is 'n konsep wat ook in Suid-Afrika toepassing het en vind sonder twyfel wel hier plaas. Van al die beskikbare vorme van werkerdeelname is dit belangrik om die regte vorm van deelname in Suid-Afrika toe te pas.

Suid-Afrika met sy unieke bevolkingsamestelling en sosio-ekonomiese probleme het 'n unieke kombinasie van deelname nodig om die konsep van werkerdeelname te laat geld. Ten einde die korrekte kombinasie van deelname te bepaal is dit noodsaaklik om die doel van deelname te bepaal. Elke onderneming binne Suid-Afrika funksioneer as 'n afsonderlike entiteit met wins as hoofdoel. Wins word in meeste gevalle gebruik om die prestasie van die onderneming te bepaal. Produktiwiteit kan weer as maatstaf gebruik word om te bepaal hoe effektief 'n onderneming die hulpbronne tot sy beskikking aanwend en kan 'n daadwerklike impak op die wins van die onderneming hê. Produktiwiteit kan op sy beurt verhoog word deur alle werknemers betrokke te kry en hulle verbintenis te kry om kwaliteitprodukte of -dienste te lewer teen die laagste moontlike koste.

Die oorhoofse doelwit van werkerdeelname is om werknemers tot die ondernemingsprosesse betrokke te kry en sodoende 'n verbondenheid tot eienaarskap te kweek wat bestaande prosesse verbeter en wat die effektiewe funksionering van die onderneming bevorder. In wese kom dit daarop neer dat werkerdeelname produktiwiteit bevorder.

Produktiwiteit word wêreldwyd beskou as 'n belangrike middel om 'n hoër ekonomiese groei en beter lewenstandaarde te bewerkstellig. Dit blyk egter dat produktiwiteitsverbetering in Suid-Afrika nie naastenby tot sy reg as groeideterminant kom nie. Produktiwiteit kan as een van die belangrikste bronne van ekonomiese groei beskou word en kan tot sy reg kom indien werkerdeelname as katalisator geïmplementeer word.

Die opvoedkundige vlak van die werknemers en die lewenstandaard wat deur hulle gehandhaaf word kan as vertrekpunt beskou word om te bepaal watter vorm van deelname geïmplementeer word. Hoogs gekwalifiseerde werknemers wat waarskynlik alreeds 'n hoë lewenstandaard handhaaf sal 'n ander vorm van werkerdeelname verkies as laer ongeskoolde werknemers.

In Suid-Afrika is die meeste werknemers, wat deur nie-blankes verteenwoordig word, op die eerste vlak van Maslow (Marx et al., 1983, p.89) se behoeftehiërargie. Geld is die middel waardeur fisiologiese en bestaansbehoefte vervul kan word. Geld is ook die middel wat toegang tot ander daaropvolgende behoeftes verleen.

Georganiseerde arbeid eis jaarliks 'n minimum leefbare loon. Die verwysing na 'n minimum leefbare loon dui daarop dat meeste ongeskoolde arbeiders in Suid-Afrika nog steeds op die eerste vlak van Maslow se behoeftehiërargie lê. Die statistiek wat in hoofstuk twee beskikbaar gestel word toon duidelik dat swart arbeiders 74% van die ekonomies aktiewe bevolking voorstel. Dit is beduidend dat die meerderheid werkers laer orde behoeftes het en moet bevredig. Die bron 'tot bevrediging' van laer orde behoeftes is geld en die eerlike verkryging daarvan kan slegs geskied deur werkskepping.

Die dominante rede verantwoordelik vir die verhouding tussen werkgewer en werknemers is ekonomies van aard. Die werkgewer se rede vir bestaan is om produkte en dienste binne 'n bepaalde mark teen 'n redelik mededingbare prys beskikbaar te stel teen 'n beloning in terme van wins. Die werknemer

aan die ander kant werk om 'n inkomste te verdien waardeur basiese middele aangekoop kan word. Die direkte verhouding tussen werknemer en werkgever is vergoeding tot prestasie. Die vorm van deelname wat in Suid-Afrika aangespreek moet word moet juis hierdie verhouding onderlê. Alle ander vorme van deelname is onderliggend tot die verhouding.

Vanuit 'n ondernemingsoogpunt kan finansiële aansporing wedersydse behoeftes bevredig. Eerstens word vergoeding aan prestasie gekoppel wat 'n direkte impak op produktiwiteit het en tweedens word werkers se finansiële behoeftes bevredig om fisiologiese middele te bekom. Die wedersydse voordeel vir die twee spelers binne die markeconomie is maar een oplossing om Suid-Afrika meer mededingend teenoor buitelandse markte te maak.

Binne Suid-Afrika is dit belangrik om finansiële erkenning te gee aan die kollektiewe bydrae van werknemers om beter as normaal te presteer. Deur erkenning te gee en beloning daarvoor te ontvang word volgehoue prestasievlakke gehandhaaf. Werkgewers moet juis beter prestasie bekom om erkenning te gee aan die prestasievergoeding-verhouding. Deur billik te vergoed vir prestasie word vertrouwe geskep aan beide partye se verwagtinge. Die kriteria waarvoor addisioneel vergoed word moet egter baie duidelik gestel wees om verwarring en wantroue te voorkom. Die omgekeerde moet ook streng deur werkgewers toegepas word. Indien prestasie normaal is en nie aan die addisionele vergoedingkriteria voldoen nie, moet slegs normale vergoeding geskied. Die direkte verhouding tussen vergoeding en prestasie moet ten alle tye billik deur werkgewers toegepas word.

Volgens Bendix (1989, p.121) is dit belangrik dat ander deelnemende praktyke geïmplementeer moet word om die voordeel van finansiële aansporing te ervaar. Die vraag wat beantwoord moet word is; watter mate van deelname deur werknemers is noodsaaklik om finansiële deelname suksesvol te implementeer?

Die antwoord tot die vraag is in wese baie eenvoudig. 'n Onderneming se wese vir bestaan is gesetel in die maksimering van wins. Ondernemings se primêre doelwit is om 'n opbrengs uit kapitaalinvestering voort te bring wat tot voordeel van die investeerders sal wees. Die besigheidsplan is 'n goeddeurdagte bloudruk van aktiwiteite om uiteindelik die winspotensiaal van die onderneming te verwesentlik. Bestuur tree op namens investeerders om die verlangde opbrengs in finansiële terme te bereik. Dit is dus bestuur se taak en doelwit om die hulpbronne tot sy beskikking optimaal te benut om sodoende die winspotensiaal van 'n onderneming te maksimeer.

Dit is dus bestuur se prerogatief om die kapitaal wat tot sy beskikking gestel word so aan te wend om sy primêre doelwit, naamlik wins, te bereik. Bestuur, as ligitieme agente van die investeerder moet verantwoordelik kan optree om die geleentheid om welvaart te kan skeep optimaal te benut.

Die bereiking van wins is egter afhanklik van insette van werknemers wat in so 'n mate moet kan presteer dat 'n wins kan realiseer. Indien wins nie kan realiseer nie, gaan werkseleenthede verlore, kapitaalgroei verweik en die mensdom se geleentheid om welvaart te skeep gaan verlore. Dit is daarom 'n prioriteit om die voordeel van wins aan alle werknemers oor te dra en hulle verbintenis tot die maksimering daarvan te kry.

Deelname van werknemers is nie noodsaaklik waar die aanwending van kapitaal ter sprake is nie. Bestuur word as die aangewese agente beskou wat die aanwendingsmoontlikhede van kapitaal ondersoek en investeer waar winspotensiaal moontlik is.

Deelname van werknemers moet wel toegelaat word nadat die investeringsbesluit uitgevoer is en die bedryfsproses in werking gestel is. Besluitneming rondom die verbeterings van die vervaardigingsproses en kostebesparings kan toegelaat word. Deelname moet eerder taak-gesentreerd

wees waar deelname tot die organisering en beplanningsproses toegelaat word.

Werknemers kan effektief na die inwerkingstelling van die bedryfsproses 'n bydrae begin lewer wat die winspotensiaal van die onderneming verbeter. Omdat werknemers op hierdie stadium effektief begin bydra tot 'n verhoging of verlaging van wins, moet bestuur oorweeg of daar 'n mate van finansiële deelname toegelaat moet word. Finansiële deelname impliseer dat bestuur addisionele fondse/kapitaal aan werknemers beskikbaar stel bo hulle normale vergoeding.

Die volgende drie hoofstukke sal die verskillende vorme van finansiële deelname aanspreek.



## 5. WINSDELING

Winsdeling is 'n vorm van finansiële deelname en het oor die jare ontwikkel om 'n meer gesofistikeerde en wetenskaplike metode te wees waarvolgens werknemers kan deel in die voorspoed van 'n onderneming.

Die definisie van winsdeling, aangehaal deur Boschhoff & Bendix (1989, p.31), "..... Any procedure under which an employer pay or makes available to the employees, subject to reasonable eligibility rules, in addition to prevailing rates of pay, special current or deferred sums based on the profits of the business."

### 5.1 VORME VAN WINSDELING

Vanuit die gegewe definisie van winsdeling blyk dit dat winsdeling verskillende vorme kan aanneem, volgens die tydstip waarop die winste aan werknemers verdeel word. Die verskillende vorme van winsdeling word bespreek soos uit Strumpher (1991, p.101).

- \* Kontant of lopende winsdeling  
Hiervolgens word winste direk aan die werknemer betaal sodra die onderneming se winste vasgestel is. Hierdie uitbetaling in winste kan maandeliks, kwartaaliks, halfjaarlik, of jaarlik geskied.

Onmiddellike kontantuitbetalings en uitgestelde kontantuitbetalings. Volgens eersgenoemde wyse word kontantbedrae met gereelde tussenposes aan werknemers uitbetaal. Uitgestelde kontantuitbetalings veronderstel dat die helfte van die uitbetaling ongeveer ses maande na die jaareinde geskied, terwyl die res binne die bestek van die daaropvolgende jaar uitbetaal word, mits die werknemer steeds in diens van die organisasie is.

\* **Uitgestelde winsdeling**

Hiervolgens word die bonus wat die werknemer veronderstel is om te ontvang, in 'n fonds gestort en op 'n latere geleentheid aan die werknemer uitbetaal (Salary administration, 1978, p.24). Soos aangehaal deur Strumpher kan die gedeelte van die wins wat aan die werknemer toegeken is, in die hande van 'n trustee geplaas word, wat 'n rekening vir elke werknemer in stand hou. Die trustfonds word dus as 'n spaarplan gebruik en die bedrag in die werknemer se rekening word deur gestipuleerde voorwaardes aan hom uitbetaal. Aftrede, permanente gestremdheid, afsterwe, personeelafleggings en diensbeëindiging is voorbeelde van situasies waar 'n bedrag uit die trustfonds aan individuele werknemers betaal word. Met uitgestelde winsdeling poog werknemers om die voordele van beide winsdeling en gunstige byvoordele aan die werknemer te bied.

\* **Gekombineerde winsdeling**

Hiervolgens word 'n deel van die wins onmiddellik aan die werknemer uitbetaal, terwyl 'n gedeelte van die betaling uitgestel word. Op hierdie manier word die werknemer op 'n tasbare wyse vergoed, maar terselfdertyd word vir die toekoms voorsiening gemaak.

Werknemers kan uitbetalings in die vorm van kontant of aandele ontvang of die uitbetaling kan 'n vermenging van kontant en aandele uitmaak.

## **5.2 VERDELING VAN WINS**

Die hoeveelheid wins wat onder die werknemers verdeel word is 'n kontroversiële aangeleentheid en moet met groot sensitiwiteit hanteer word. Die wins wat verdeel word moet groot genoeg wees wat die tasbaarheid en sigbaarheid van die finansiële beloning as aansporing sal laat geld.

Om die proses so eenvoudig as moontlik te hou sal dit wys wees om die verdeling as 'n persentasie uit te druk. Die wyse waarop die persentasie onder die werknemers verdeel gaan word is afhanklik van konsultasie tussen bestuur en werknemers. Dit is op hierdie vlak waar deelname deur werknemers tot besluitnemingsvlak toegelaat kan word.

Die persentasie winsdeling bly egter bestuur se prerogatief en bestuur moet waak dat die aanvanklike doelwit van winsdeling, naamlik aansporing om produktiwiteit en lewenstandaard te verhoog nie daaronder lei nie. Die kundigheid en insig van bestuur word op hierdie kritieke stadium getoets waar hulle die persentasie verdeling van wins moet regverdig. Bestuur sal deur werknemers gekonfronteer en onder druk geplaas word om die totale wins onder die werkersmag te verdeel.

Dit bly egter bestuur se prerogatief om die persentasie winsverdeling te bepaal. Bestuur kan net sowel besluit het om geen wins te verdeel nie. Die toets lê egter nie daarin om die persentasie wins uit 'n magsgesentreerde posisie te benader nie, maar juis 'n benadering te volg wat die geloofwaardigheid en legitimiteit van bestuur sal versterk en bevestig.

By die verdeling van wins is dit noodsaaklik om alle belangegroepe wat 'n aandeel in die onderneming het te akkommodeer.

- \* 'n Sekere vaste persentasie wins moet toegeskryf word aan die aandeelhouers of kapitaalinvesteerders. Die investeerders is in wese geregtig om 'n persentasie van die wins in die vorm van dividende aangesien die kapitaalinvesteerders 'n geleentheid geskep het waar wins kan realiseer. Deur kapitaal te investeer is werksgeleentede geskep waardeur 'n inkomste verdien kan word om sodoende lewenstandaarde te verhoog. Alhoewel die investeringsbesluit met groot omsigtigheid benader is, maak die kapitaalinvesteerder aanspraak op 'n opbrengs vir die geneemde risiko.



- \* Die werknemers van die onderneming is die belangegroep wat bepaal of die verlangde winspotensiaal bereik sal kan word aldan nie. Gegewe dat alle ander faktore soos marktoestande en ekonomiese konjunktueursiklusse konstant bly is dit die werknemers se insette en ingesteldheid wat die winspotensiaal van die onderneming bepaal. Die inwerkingstelling van die bedryfsproses en die lewering van uitsette hetsy produkte of dienste is afhanklik van menslike kapitaal. Die verfyning en kontinuïteit van die bedryfsproses, 'n resultaat gelewer deur werknemers, is bepalend in die bereiking van wins. Om hierdie rede is werknemers ook geregtig op 'n persentasie wins. Dit is nietemin werknemers wat die verlangde resultaat lewer in die bereiking van wins.
- \* Dit is egter bestuur se verantwoordelikheid om die oorlewing van die onderneming te waarborg. Om hierdie rede moet kapitaal behoue bly om weer in die onderneming te investeer. Herinvestering kan enige vorm aanneem, naamlik opgradering van masjienerie en toerusting, asook ontwikkeling en opleiding van werknemers.

### **5.3 VASSTELLING VAN DIE WINSTE WAT VERDEEL MOET WORD**

Greenhill (1988, p.184) onderskei tussen verskillende wyses waarvolgens winste verdeel kan word, alvorens dit aan individuele werknemers toegeken word.

- \* Die vasstelling van wins kan direk tot individuele vergoeding van elke werknemer geskied. Die vergoeding moet egter 'n aanduiding wees van die bydrae wat die werknemer lewer tot winste.
- \* Die vasstelling van wins kan direk tot die dienstyedperk van die werknemer staan. Hoe langer jare diens 'n werknemer het, hoe hoër is die premie wins.

- \* Die verdeling van wins kan op 'n gelyke grondslag aan alle werknemers verdeel word. Salarisse gee alreeds erkenning aan die differensiële waarde van vaardighede en verantwoordelikhede terwyl winsdeling erkenning aan werknemers gee en die winsgewendheid van die onderneming verhoog.

Die maatskappy moet dus die metode kies wat die gunstigste by die klimaat en tipe onderneming pas.

#### 5.4 DOELWITTE VAN WINSDELING

Winsdeling word in meeste gevalle geïmplementeer met die doel om die belangstelling van die werkerskorps in die sukses van die onderneming aan te moedig en op hierdie wyse lojaliteit en betrokkenheid te bevorder. Werknemers sal dus poog om ondernemingswinst te verhoog ten einde 'n toename in hulle inkomste te bewerkstellig. Winsdeling word om 'n verskeidenheid redes geïmplementeer, maar die primêre doelwit van winsdeling is reeds in 1843 gestel, naamlik "to create a partnership between management and labour and thus improve the productivity of the organisation".

Volgens Boshoff (1989) word die volgende doelwitte van winsdeling nagestreef;

- winsdeling kan beskou word as 'n wyse om die gemeenskaplike belange van werkgewers en werknemers te beklemtoon;
- winsdeling kan aangewend word om die ekonomie te verstewig;
- winsdeling kan aangewend word om die doeltreffendheid van 'n maatskappy te verhoog;
- winsdeling word as 'n bydraende faktor beskou om arbeidsomsette te verlaag.

Winsdeling kan aangewend word om werknemerbetrokkenheid aan te moedig en sodoende die effektiwiteit waarmee die organisasie funksioneer te verhoog.

## **5.5 VORDELE VAN WINSDELING**

Die voordele wat winsdeling inhou word deur Poole (1987) soos volg gestel;

- winsdeling gee aanleiding tot verhoogde werknemerbetrokkenheid binne die onderneming;
- verhoog samewerking tussen werknemers;
- verhoog motivering onder werknemers;
- maatskappy-inkomste neem toe;
- verantwoordelikheid ten opsigte van kostes word onder werknemers gevestig;
- verhoog produktiwiteit.

## **5.6 NADELE VAN WINSDELING**

Winsdeling word egter ook aan kritiek onderwerp en daar is ook nadele daaraan verbonde. Die winsgewendheid van 'n onderneming word nie slegs deur individuele pogings bepaal nie, maar word deur verskeie interne en eksterne faktore beïnvloed. Die werknemer kan in meeste gevalle nie beheer uitoefen oor hierdie faktore nie en kan geen weerstand bied teen hierdie faktore nie. Die winsgewendheid van 'n onderneming word onder andere beïnvloed deur:

- die aard van die produk;
- die arbeidsmark;
- tegnologie;
- ekonomiese konjunkturskommeling;
- stelsels en prosesse;
- vraag na produkte of dienste.

Bogenoemde faktore kan aanleiding gee tot ongewenste marktoestande wat winspotensiaal kan demp en wat 'n ywerige werkerskorps kan demotiveer.

Die implementering van winsdeling kan ook tot gevolg hê dat die waarde van die aansporing verlore gaan. Die grootste enkele nadeel van winsdeling is die feit dat die uitbetaling van winste te lank na die gelewerde prestasie plaasvind, met die gevolg dat werknemers dit nie in verband met goeie prestasie bring nie. Werknemers begryp dikwels nie die komplekse faktore wat winsgewendheid in 'n onderneming beïnvloed nie en bevraagteken die geldigheid en betroubaarheid van winsdeling. Indien daar nie 'n goeie verhouding tussen bestuur en arbeid bestaan nie, sal winsdeling nie suksesvol geïmplementeer word nie as gevolg van die afwesigheid van 'n waardige vertrouensverhouding.

Winste word in meeste gevalle gelyk verdeel tussen effektiewe en minder effektiewe werknemers, terwyl uitbetalings dikwels klein en onbeduidend kan wees. Dit kan soms tot konflik en ontevredenheid onder werknemers lei.

## **5.7 VOORWAARDES VIR DIE IMPLEMENTERING VAN WINSDELING**

Uit die literatuur is dit duidelik dat winsdeling in teorie 'n redelike eenvoudige beginsel nastreef, maar dat dit in die praktyk verskeie probleme tot gevolg het. Vervolgens sal sekere voorwaardes vir die suksesvolle implementering van winsdeling vanuit die relevante literatuur bespreek word.

- \* Die verhouding tussen die werkgewer en die werknemers moet in die verlede bevredigend gewees het, omdat winsdeling nie 'n ongesonde werksklimaat kan verbeter of herstel nie. Die maatskappy moet oor 'n deeglike personeelbeleid beskik betreffende lone, salarisse, diensvoorwaardes, byvoordele, werksure en toesighoudende klimaat. Indien werknemers onseker is oor hierdie aspekte sal hulle nie winsdeling as positief aanvaar nie. (Salary administration, 1978, p.24) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.109).
- \* Vakbonde moet hulle volle ondersteuning en samewerking gee aan winsdeling, alvorens dit suksesvol sal funksioneer in 'n onderneming

(Salary administration, 1978,p.24) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.109).

- \* Winsdeling moet nie ingestel word as 'n plaasvervanger vir onvoldoende lone en salarisse nie. Ondervinding in 'n aantal ondernemings in die Verenigde State van Amerika en Brittanje dui aan dat maatskappye wat winsdeling geïmplementeer het, maar laer lone as die heersende loonkoerse betaal het, nie sukses met winsdeling behaal het nie (Beach, 1985, p.509) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.109).
- \* Genoegsame wins moet beskikbaar wees vir die verdeling aan werknemers. Indien 'n maatskappy 'n verlies ly of minimale winsopbrengste oor 'n aantal jare toon, kan ontevredenheid onder die werknemers ontstaan. Winsdeling behoort dus nie na 'n enkele winsgewende jaar geïmplementeer word nie, omdat 'n patroon van winsgewendheid nog nie gevestig is nie.
- \* Voorsiening moet gemaak word vir jare waarin geen wins getoon word nie. Werknemers moet voorberei word indien die moontlikheid bestaan dat geen winste behaal gaan word nie (Flippo, 1971, pp.320-321) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.109).
- \* Winsdeling poog om effektief binne die werkplek te verhoog, ten einde hoër winste te genereer. Dit beteken dat toerusting beter benut moet word, terwyl effektiewe produksiemetodes nagevolg word. Winsdeling moet nie uitsluitlik op die kwantitatiewe aspekte binne die werkplek fokus nie, omdat die kwalitatiewe aspekte dikwels die deurslag gee vir die suksesvolle implementering van winsdeling (Smith, 1983, p.131) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.109).

- \* Dit is noodsaaklik dat die winste wat 'n persoon deur winsdeling ontvang, duidelik van die persoon se salaris onderskei word (Flippo, 1971, p.321) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.110).
- \* Bestuur moet hulself aan winsdeling verbind indien hul besluit om dit te implementeer, en die proses moet ten alle tye met integriteit geadministreer word (Patten, 1977, p.399) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.110).
- \* Bestuur moet vasgestelde standaarde van wat van die werknemers verwag word, stel ten einde kwaliteit en kwantiteit te bevorder (Patten, 1977, p.400) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.110).
- \* 'n Effektiewe werknemer-opvoedingsprogram oor die aard van winsdeling is noodsaaklik, alvorens enige samewerking van die werknemers verwag kan word. Deurlopende inligting is na die implementering naadsaaklik oor enige aangeleenthede wat winste en winsdeling kan beïnvloed (Flippo, 1971, p.320) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991, p.110).

## 6. WINSDEELSTELSELS ("GAINSHARING")

Net soos winsdeling is winsdelingstelsels nie 'n nuwe konsep in besigheid nie. In sy mees elementêre vorm veronderstel "gainsharing" 'n bonusplan wat die finansiële voordele as gevolg van verhoogde produktiwiteit, kostevermindering en verhoogde gehalte met meeste werknemers deel wat binne 'n organisasie of eenheid daarvan funksioneer.

### 6.1 VORME VAN WINSDEELSTELSELS

Onder die banier van winsdeelstelsels is 'n verskeidenheid winsdeelstelsels ontwikkel, elk met sy eiesoortige kenmerke. Die Scanlon-, Rucker- en Improshare-planne is van die bekendste winsdeelstelsels wat kortliks bespreek sal word (Florkowski, 1990, p.27).

#### 6.1.1 Die Scanlon-plan

- \* Die Scanlon-plan gebruik 'n tweeledige komitee-stelsel wat deelname in maatskappyverband bevorder.
- \* 'n Historiese produktiwiteitsbasiskoers word gebruik. Die Scanlon-formule meet die arbeidskoste wat nodig is om 'n produk of diens te vervaardig binne 'n bepaalde periode en vergelyk dan die arbeidskoste met verkoopsvolumes, met ander woorde die formule kan as volg gestel word:  $(\$) \text{ Arbeidskoste} / (\$) \text{ Inkomste}$
- \* 'n Bonuspoel word saamgestel wanneer werklike uitsette minder arbeidskoste as wat begroot is aanwend.
- \* Daar word elke maand 'n persentasie van die bonus in reserwe gehou vir minder goeie maande.
- \* Geld word tussen die werknemers en maatskappy verdeel.

- \* Die behoue fondse word aan die einde van die jaar proporsioneel tussen die partye verdeel.

### 6.1.2 Die Rucker-plan

- \* Die Rucker-plan beperk deelname tot besluitneming tot 'n enkele komitee.
- \* Die Rucker-plan gebruik ook arbeidskoste as noemer. Die Rucker-plan maak egter voorsiening vir die impak van inflasie deur kostes geassosieer met materiaal en voorraad af te trek van verkope, met ander woorde die formule kan as volg gestel word:  
$$(\$) \text{ Arbeidskoste} / (\$) \text{ Aangepaste inkomste}$$
- \* Die formule stel werknemers in staat om die voordeel te benut as gevolg van besparings in produksieverwante insette.
- \* Bonusse word uitbetaal sodra die huidige koers die standaardkoers oorskry.
- \* 'n Reserwe-poel word saamgestel wat voorsiening maak vir swak maande.
- \* Die reserwes aan die einde van die jaar word aan alle werknemers uitbetaal as 'n addisionele bonus.

### 6.1.3 Die Improshare-plan

- \* Die Improshare-plan is gebaseer op werknemers se vermoë om aktiwiteite in 'n korter periode te voltooi as wat verwag word, gegewe 'n historiese produktiwiteitsbasiskoers. Die formule kan dus as volg uitgedruk word:  $\text{Werklike ure} / \text{Beskikbare ure}$



- \* Werksure wat bespaar word word verdeel tussen die maatskappy en werknemers teen 'n vasgestelde persentasie, soos byvoorbeeld 50%.
- \* Werknemers verdien 'n ooreenstemmende persentasie toename in bruto salaris.
- \* Alhoewel daar nie strukturele beperkinge is nie, word daar nie normaalweg voorsiening gemaak vir formele deelname in besluitneming nie.

## **6.2 EIENSKAPPE VAN WINSDEELSTELSELS**

Nieteenstaande die uiteenlopende toepassings van die verskillende benaderings in winsdeelstelsels is daar tog gemeenskaplike eienskappe. Ross (1990, p.177) som die gemeenskaplike eienskappe as volg op:

### **6.2.1 Verbeterde prestasie**

Die doelwit van alle winsdeelstelsels is om prestasie te verbeter. Prestasie kan nou gemeet word deur werklike tyd met standaardtyd, of deur fisiese uitsette met fisiese insette of om breër te meet berekeninge te gebruik wat gebaseer is op toenames in wins.

### **6.2.2 Gebaseer op prestasie**

Histories was meeste winsdeelskemas gebaseer op een of ander vorm van geskiedkundige prestasie. Daar is egter vandag 'n tendens wat bonusse baseer op 'n kombinasie van geskiedkundige data en verwagte prestasie. Die voordeel om geskiedkundige data aan te wend dra by tot 'n positiewe gesindheid, aangesien werknemers alreeds die prestasie in die verlede bereik het en dit moontlik weer kan bereik of selfs daarop kan verbeter.

### **6.2.3 Tot voordeel van meeste werknemers**

In die verlede het winsdeelskemas slegs geselekteerde groepe soos uurlikse of fabriekspersoneel ingesluit. Die hedendaagse tendens is egter dat alle

werknemers by die voordeel ingesluit word. Hoof-uitvoerende beampte en verkoops personeel wat kommissie of ander bonusse ontvang word ontmoedig om tot die voordeel te deel.

#### **6.2.4 Werknemerbetrokkenheid**

Meeste, maar nie alle planne nie, sluit aansienlike werknemerbetrokkenheid in aangesien klem op beter kommunikasie, samewerking, spanwerk en doelwitbereiking geplaas word. Winsdeelskemas is gedragsgeoriënteerd wat organisasie-ontwikkeling lei tot werknemer selfbeheer as uiteindelijke doel.

#### **6.2.5 Groepsgeoriënteerd**

Winsdeelskemas is groepsgeoriënteerd en individuele stelsels word totaal uitgesluit.

#### **6.2.6 Aanleggeoriënteerd**

Alhoewel uitsonderings gevind kan word, is meeste winsdeelskemas aanleggeoriënteerd en sluit gewoonlik maatskappy-wye-planne uit.

#### **6.2.7 Langtermyngeoriënteerd**

Meeste winsdeelskemas word nie geïmplementeer vir korttermynresultate nie. Aangesien werknemerbetrokkenheid en interafhanklikheid nie op 'n korttermynresep gebaseer is nie, sal die waarskynlikheid vir verbeterde korttermynresultate onwaarskynlik wees.

#### **6.2.8 Afsonderlik van Lone**

Winsdeelskemas is nie deel van basiese lone nie. Winsdeelskemas word ook afsonderlik bedryf en word nie as deel van normale vergoeding beskou nie. Gevolglik word winsdeelskemas uitgesluit van onderhandelinge met vakbonde.

### 6.2.9 Herhaaldelike uitbetalings

Meeste winsdeelskemabonusse betaal verdiende bonusse meer as net een maal per jaar. Maandelikse, kwartaallikse en selfs weeklikse betalings word deur winsdeelskemas gemaak.

## 6.3 TEGNIESE ASPEKTE VAN WINSDEELSKEMAS

Die sukses van enige winsdeelskema is afhanklik van die berekening van uitsette tot insette. Dit is belangrik dat die berekening deur werknemers as regverdig beskou moet word, maatskappydoelwitte moet bereikbaar wees, dit moet verstaanbaar wees en moet relatief maklik administreerbaar wees. In die bepaling en berekening van die formule moet die volgende aspekte in gedagte gehou word (Ross, 1991, p.179).

- \* Ontwikkel 'n maatstaf van uitset vanaf 'n breë (byvoorbeeld verkope) tot 'n noue maatstaf (byvoorbeeld fisiese uitsette) en 'n maatstaf van insette vanaf 'n breë maatstaf (byvoorbeeld meeste of alle kostes) tot 'n noue maatstaf (byvoorbeeld arbeidsure).
- \* Bepaal 'n historiese basisperiode of een gebaseer op verwagtinge of op 'n kombinasie van die twee.
- \* Bepaal die frekwensie van verdeling tussen werkgewers en werknemers (byvoorbeeld 50% werknemers en 50% werkgewers weekliks of kwartaalliks)
- \* Verdeling van die voordeel aan elke werknemer uitgedruk as 'n persentasie.
- \* Basis van vergoeding (byvoorbeeld tyd gewerk of tyd betaal).
- \* Deelname (meeste werknemers of slegs geselekteerde groepe).

- \* Wysigings (byvoorbeeld aanpassing vir kapitaal, verkope).
- \* Onderskeidelike betaling

#### 6.4 ONDERSTEUNENDE VOORWAARDES VIR SUKSES

Aangesien winsdeelskemas langtermynaspirasies nastreef en uiteraard 'n langtermyninvloed sal hê op werknemersgedrag, is daar volgens Ross (1990, p.187) sekere aangeleenthede wat sukses sal verseker.

- \* bestuursverbondenheid
- \* 'n behoefte en 'n begeerte om te verander en te verbeter
- \* bestuursaanwending van werknemerinsette en opleiding
- \* hoë interaksie en samewerking
- \* versekering van werksekuriteit en produksievolumes
- \* voldoende inligting aangaande produktiwiteit en koste
- \* doelwitstelling
- \* werknemers se verbondenheid om te verander en te verbeter
- \* ooreenstemming op 'n relatief eenvoudige berekeningsformule gebaseer wat as regverdig beskou sal word

Volgens Ross (1990, p.189) sal die tendens van winsdeelskemas aanhou groei soos 41 miljoen Japanese alreeds bewys het en sal dit aanleiding gee tot langtermynbonusplanne vir langtermynidentiteit, goeie kommunikasie en 'n positiewe ingesteldheid.

'n Omvattende studie deur die Amerikaanse produktiwiteitsinstituut wat meer as 200 winsdeelmaatskappye insluit het die volgende aan die lig gebring:

- \* die redes vir die implementering van winsdeelskemas was prestasieverbetering (92% van maatskappye)
- \* bonusse was gemiddeld tussen 7% en 8%

- \* 'n positiewe impak op produktiwiteit en kostes was tussen 98% en 84%
- \* winsdeelskemas het meer inligting aan werknemers beskikbaar gestel

Ross (1992, p.82) beweer dat winsdeelskemas aanleiding gee tot noemenswaardige toenames in:

- i) Produktiwiteit
- ii) Kostebesparings
- iii) Verhoogde verkope
- iv) Werknemerbetrokkenheid
- v) Verbeterde selfbestuur
- vi) Beter kommunikasie
- vii) Beter werknemerverhoudinge

## 6.5 KEUSE TUSSEN WINSDELING EN WINSDEELSKEMAS

Gesien in die lig van mededinging en produktiwiteit is maatskappye besig om meer klem te plaas op aansporingstelsels wat resultate later sal verbeter wat uiteindelik uitsette sal laat toeneem.

Volgens Panos (1990, p.104) word die sukses van 'n aansporingsprogram bepaal deur te oorweeg wat die doelwit van die program sal wees. Of dit 'n winsdeling of 'n winsdeelstelsel is, sal die impak van die program bepaal. Alvorens die impak bepaal kan word is dit belangrik om eerstens na die karaktereienskappe van die twee verskillende stelsels te kyk.

Winsdeling betaal uit op die "bottom line" - finansiële resultate. Indien die winste groot genoeg is, ontvang werknemers 'n porsie daarvan. Uitbetalings geskied aan die einde van die jaar of kwartaalliks. Winsdeling skep 'n gevoel van 'n verdeelde ekonomiese noodlot tussen die maatskappy en sy werknemers.

Normaalweg neem werknemerentoesiasme af aangesien werknemers nie 'n groot invloed op die uitbetaling het nie. Werknemers het 'n geringe impak op wat ontvang word, aangesien marktoestande, rekeningkundige boekstaving, handelskoerse, ekonomiese konjunktuur 'n groter impak op finansiële resultate het.

Winsdeelstelsels fokus meer op die operasionele-/produksievlakke. Uitbetalings is gebaseer op uitsette of kostevermindering of op 'n kombinasie daarvan. Uitbetaling vind meer gereeld plaas en maandelikse uitbetalings is kenmerkend van winsdeelstelsels. In die ontwerp van 'n winsdeelstelsel is dit belangrik om uitbetalings so na as moontlik aan prestasievlakke te koppel. Werknemerbetrokkenheid en winsdeelstelsels is onskiedbaar. Werknemerbetrokkenheid is belangrik om beter metodes te vind om 'n taak te verrig.

Volgens Panos sal winsdeling suksesvol wees indien die doelwit gesetel is in 'n gemeenskaplike ekonomiese noodlot tussen werknemer en maatskappy. 'n Winsdeelstelsel sal meer suksesvol wees om uitsette te verhoog.

Florkowski (1990, p.36) verwys ook na die toename in werkgewers wat vergoeding met prestasieverwante indekse koppel. Volgens Florkowski word groeopaansporingskemas beperk tot 'n keuse tussen winsdeling en winsdeelskemas. Volgens Florkowski is winsdeling ekonomiese deelname tot finansiële produktiwiteit met totale besigheidsprestasië die maatstaf van sukses. In teenstelling is winsdeelstelsels gebaseer op prestasieproduktiwiteit waar kostes en/of tyd die maatstaf is. Florkowski het verder 'n studie onderneem wat die impak van winsdeling en winsdeelskemas ondersoek op aansporingsbonusse/-verdiensie. Die studie simuleer potensiële ekonomiese uitbetalings indien 'n winsdeling, Scanlon en Rucker-plan gebruik sou word. Slegs een maatskappy in die motorvervaardigingsbedryf wat ongeveer 2 800 werknemers insluit, is oor 55 weke ondersoek.

Die studie het die volgende ten opsigte van verdienste en stabiliteit opgelewer:

Beide winsdeelskemas naamlik, die Rucker en Scanlon-plan het superieure verdienstes vergeleke met winsdeling aan werknemers gelewer. Die gemiddelde uurlikse Scanlon-bonus het gewissel tussen \$4.65 en 95 sente. Die gemiddelde winsdelingsbonus was 87 sente. Die gemiddelde Rucker-plan bonus was tussen \$3.43 en 17 sente.

Wat stabiliteit betref, het winsdeling meer stabiele bonusse betaal, met 'n standaardafwyking van 44 sent per uur. Scanlon-plan-bonusse het die meeste varieer met 'n standaardafwyking tussen \$1.40 en \$1.20 per uur.

Dit blyk dat winsdeling en 'n winsdeelstelsel elk onderworpe is aan kritiek. Panos (1990, p.104) spreek 'n paar aangeleenhede aan wat die effektiwiteit van 'n aansporingsprogram beïnvloed.

\* Ongereelde uitbetalings

Doelwitte en teikens moenie onrealisties hoog wees nie wat die berekening daarvan onmoontlik maak en bonusbetalings sal beperk. Bonusuitbetalings wat selde geskied lei daartoe dat werknemers belangstelling in die aansporingstelsel verloor. Alhoewel eenvoudige jaarlikse uitbetalings deur werknemers waardeur word, sal meer gereelde uitbetaings meer effektief wees. Dit is belangrik dat uitbetalings so na as moontlik aan prestasie gekoppel moet word. Winsdeling met jaarlikse en kwartaallikse uitbetalings voldoen nie aan gereelde uitbetalings nie.

\* Wantroue in formule-aanpassings

Indien 'n aansporingstelsel geïmplementeer is, moet dit ruimte laat vir aanpasbaarheid. Dit is noodsaaklik dat veranderinge geantisipeer moet word en verandering in die plan gebou moet word. Dit is noodsaaklik

dat werknemers van potensieële verandering ingelig moet word sodat hulle die implikasies daarvan kan begryp. Die formule sal op een of ander stadium aangepas moet word omdat of kapitaal geïnvesteer sal word of omdat die toestande wat die fondament vir die formule gelê het verander het.

\* Onvoldoende terugvoering

Indien werknemers nie tydige terugvoering ontvang nie sal daar minder geleentheid wees om toekomstige resultate te beïnvloed. 'n Maatskappy moet bevindinge en resultate geding aan werknemers beskikbaar stel om hulle prestasie in verband te bring met die resultate. Sonder tydige kommunikasie kan die bonusstelsel soos enige ander voordeleprogram swaar word wat outomaties aan werknemers betaal word.

\* 'n Formule wat te eenvoudig of te kompleks is

Indien 'n formule te kompleks is sal min werknemers dit verstaan en dit sal heel waarskynlik nie motiveer nie. Indien die formule egter te eenvoudig is, sal dit nie in staat wees om belangrike aangeleenthede aan te spreek nie. Indien die formule byvoorbeeld slegs gebaseer is op uitsette, sal volumes ten koste van kwaliteit gehandhaaf word. Dit sal waarskynlik noodsaaklik wees om veelvuldige standarde en maatstawwe in te stel, wat noodsaaklik is maar moet gebalanseer word teen die behoefte vir eenvoud.

\* Gebrekkige meganismes om werknemer-idees in te samel

Dit is noodsaaklik om werknemers betrokke en verbonde te kry om harder en beter te werk. Meganismes moet ingestel word waar werknemersvoorstelle om meer effektief te kan funksioneer opgeneem kan word. Benaderings sluit in individuele voorstelskemas, groep-oplossings of selfbestuurgroepe.



## **6.6 DIE IMPLEMENTERING VAN WINSDEELSKEMAS**

Die implementering van 'n winsdeelskema kan as gevolg van verskeie redes plaasvind. Dit is daarom belangrik dat verskeie aangeleenthede in ag geneem word by die ontwerp en implementering van 'n winsdeelskema. Beck (1992, p.23) het faktore geïdentifiseer wat die suksesvolle implementering van winsdeelskemas beïnvloed.

### **6.6.1 Werknemerwaardes**

Volgens Beck (1992, p.23) het werknemers 'n spesifieke siening omtrent hulle verhouding met hul werkgever. Die kontrak wat met werknemers gesluit word bepaal stilswyend die verhouding met sy werkgever. Die sielkundige kontrak kan ekonomies of sosiaal gefundeerd wees. Ekonomies gemotiveerde werknemers is daardie werknemers wat geld as primêre aansporing beskou. Geld, of te wel inkomste word deur hierdie werknemers beskou as 'n middel om ander behoeftes te bevredig, soos status en materiële welvaart. Sosiologies gemotiveerde werknemers beskou werk op sigself of lidmaatskap tot die organisasie as 'n beloning. Hierdie werknemers is geïnteresseerd in sekuriteit en status en beskou lidmaatskap tot die organisasie as 'n middel wat hierdie behoeftes bevredig. Ondernemings moet bewus wees van hoe werknemers hierdie kontraktuele verhouding beskou. Ondernemings wat 'n sterk gevestigde gemeenskapsbasis het met 'n geskiedenis wat werknemers vergoed vir lang diens en lidmaatskap sal eerder 'n sosiologies gefundeerde benadering volg.

### **6.6.2 Die rol van bestuur**

Vir winsdeelskemas om suksesvol te wees moet dit bestuur se ondersteuning hê. Bestuur moet duidelik wees op die programdoelwitte. Daar moet sekerheid bestaan of die program ten doel het om werknemers te laat deel in die organisasiesukses of gaan werknemers die ekonomiese risiko deel. Organisasies wat suksesvol is, is daardie organisasies wat 'n geskiedenis het om te kommunikeer, om te luister na werknemers, wat regverdige vergoedingspraktyke het en wat spanwerk aanmoedig. Winsdeelskemas kan

deur bestuur aangewend word om kredietwaardigheid op te bou. Bestuur moet in staat wees om vergoedingsgeleenthede te skep in plaas van vergoedingsrisiko's. Bestuur moet bowenal volhard met sy plan van aksie, veral as die plan meer suksesvol oor tyd sal word.

### **6.6.3 Ware risiko en geleentheidsrisiko**

Risiko kan in twee kategorieë verdeel word naamlik, ware risiko en geleentheidsrisiko. Ware risiko word ervaar waar werknemers voel dat hulle eers iets vooraf moet gaan om 'n hoër beloning te ontvang. Geleentheidsrisiko word ervaar werknemers voel dat indien hulle iets nie doen nie, hulle nie beloon sal word nie.

Winsdeelskemas kan gestruktureer word om ware risiko, geleentheidsrisiko of 'n kombinasie van die twee te akkommodeer. Hoeveel van die werknemers se salaris, indien enige, moet op risiko geplaas word en hoeveel geleenthede moet beskikbaar gestel word is afhanklik van die groep se doelwitte en die organisasie se finansiële posisie. Indien 'n groep baie waarde heg aan lidmaatskap en redelik gekant is teen risiko moet ware risiko eerder vermy word. Indien vergoeding tot prestasie in verband staan kan die gevolg van swak prestasie werknemers motiveer om beter te presteer.

### **6.6.4 Die verhouding tussen vergoeding en prestasie**

Daar word tussen drie basiese vergoeding tot prestasie-modelle onderskei naamlik;

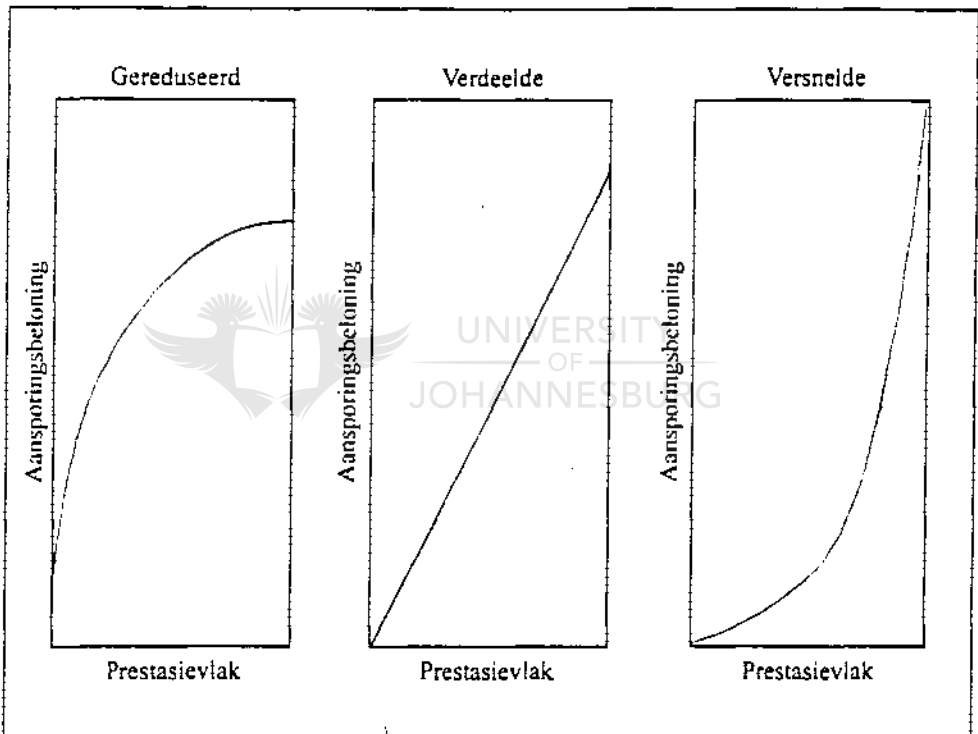
- \* Gereduseerde model
- \* Verdeelde model
- \* Versnelde model

Die gereduseerde model betaal werknemers inkrimenteel vir aanvanklike toenames in prestasie. Dit plat af soos hoër vlakke van prestasie gehandhaaf word.

Die verdeelde model allokeer 'n vaste persentasie van die voordeel aan werknemers. Die persentasie word konstant gehou ongeag van prestasie.

Die versnelde model reserveer die grootste belonings vir uitstaande prestasie. Werknemers het die grootste voordeel indien hulle prestasiedoelwitte oorskry. Ondernemings aan die ander kant is bereid om 'n kleiner persentasie van totale voordeel te neem soos werknemers prestasiedoelwitte oorskry.

Figuur 8: Die verskillende modelle vir beloning tot prestasie



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Beck (1992, p.25).

#### 6.6.5 Die grootte van die beloning

Die grootte van die beloning gebaseer op die bereiking van die verlangde prestasievlak moet betekenisvol wees. By vergoeding tot prestasie moet die beloning groot genoeg wees wat werknemers afhanklik daarvan moet raak (byvoorbeeld dit moet groot genoeg wees om sekere gedeeltelike rekeninge soos huur en huispaaimente te kan betaal).

### **6.6.6 Prestasiemeting**

Daar bestaan uiteenlopende opinies oor wat as voldoende prestasie beskou kan word. Sekere ondernemings fokus op kwaliteit terwyl ander op kostes en volumes fokus. Die keuse van watter prestasie gemeet moet word moet deeglik ondersoek en regverdig word. By die selektering van prestasiemeting is dit belangrik om te bepaal tot in watter mate werknemers die prestasiemeting kan beïnvloed. Die Scanlon-plan veronderstel dat werknemers arbeidskoste asook inkomste beïnvloed, en daarom is die prestasiemeting gedefinieer as die verhouding tussen arbeidskoste tot inkomste. In meeste gevalle het ondernemings statistiek beskikbaar wat die verhouding tussen werknemergedrag en verwagte prestasievlakke ondersteun. Indien statistiek nie beskikbaar is nie, sal ondernemings genoodsaak word om 'n lys van observasies saam te stel om te bepaal hoe werknemers die prestasiemeting kan beïnvloed.

Na die vasstelling van hierdie kriteria vir prestasiemeting is dit noodsaaklik om vas te stel hoe geldig die prestasiemeting is. Die aangewese vraag wat bestuur moet vra is; wat is die verwantskap tussen die prestasiemeting en winsgewendheid?

### **6.6.7 Frekwensie van uitbetalings**

Uitbetalings moet so dikwels as moontlik geskied. Uit 'n motiveringsoogpunt moet die uitbetaling van die beloning so na as moontlik aan prestasie geskied. In meeste gevalle is maandelikse uitbetalings betekenisvol. Uitbetaling oor langer tydperke lei daartoe dat werknemers belangstelling verloor.

Goeddeurdagte en beplande aanspooringstelsel wat effektief bestuur word kan 'n daadwerklike bydrae lewer tot 'n organisasie se effektiwiteit wat uiteindelik 'n impak op mededingendheid en resultate sal hê.

## 7. AANDEELSKEMAS AS VORM VAN FINANSIËLE DEELNAME

Strumpher (1991, p.140) beweer dat aandeelskemas beskou kan word as 'n metode om nywerheidsdemokrasie binne die werksplek te bevorder. Dit word aangevoer dat die vernaamste vorm van deelname deur middel van 'n aandeelskema, die reg is om te deel in maatskappywinste. Werknemers wat aandele besit, beskik oor stemreg en kan dus deeleem in besluitneming rakende bestuursaangeleenthede. Die mate van invloed is afhanklik van die proporsie aandele wat deur die werknemers besit word.

Binne 'n ekonomiese raamwerk word daar nie noemenswaardig aandag geskenk aan die verhouding tussen aandeelskemas en organisasieprestasie nie. Dit word beweer dat aandeelskemas aanleiding gee tot hoër werknemermoreel wat weer tot 'n verhoogde inspanning deur werknemers sal lei. Die verwagting dat rykdom en welvaart sal verhoog gee dus aanleiding tot hoër vlakke van individuele inspanning. Die uitbetaling van dividende word as 'n verhoging van rykdom en welvaart beskou, wat tot verhoogde inspanning en organisasieprestasie aanleiding gee.

Aandeelskemas word ook deur sommige ekonome aan kritiek onderwerp. Sommige ekonome voorspel 'n negatiewe verhouding tussen werkerdeelname (in die vorm van aandeelskemas) en organisasieprestasie weens die verlies aan bestuursbeheer en die verlaging in die kwaliteit van besluitneming (Strumpher, 1991, p.143). Verlaagde herinvestering, 'n lae kapitaal-arbeid-verhouding, asook verlaagde ekonomiese prestasie is gevolge van laasgenoemde.

Kundiges op die finansiële gebied gaan van die standpunt uit dat dit nie goeie praktyk is dat 'n persoon al sy beleggings in een mandjie (maatskappy) plaas nie. 'n Aandeelskema het tot gevolg dat 'n werknemer sy beperkte beleggingsfondse in die onderneming moet belê waar hy ook sy arbeid belê. Indien die onderneming onsuksesvol is, bestaan die gevaar dat die werknemer beide beleggings kan verloor.

Pillay (aangehaal deur Strumpher, 1991, p.144) beweer dat finansiële kundiges en ekonome krities teenoor aandeelskemas staan op grond van die volgende redes:

- \* Indien 'n onderneming deur werknemers besit word, dra hul die finansiële risiko en hulle verrig die arbeid; die werknemers dra 'n dubbele las.
- \* Die risiko-faktor is nie verspreid soos in die geval van 'n konvensionele belegging nie. Indien die onderneming insolvent raak verloor die werknemer beide sy werk en finansiële beleggings.
- \* Werknemers is verplig om geld in een onderneming te belê. Indien hierdie onderneming nie uitmuntend binne die mark presteer nie, sal die werknemer nie die beste moontlike opbrengs op hul belegging ontvang nie.
- \* Indien 'n onderneming nie deur die werknemers besit word nie, maar hul wel 'n persentasie aandele besit, sal hul steeds poog om hulle lone en salarisse te verhoog ten koste van die eienaar en onderneming se groei.
- \* Indien die onderneming totaal aangewese is op interne fondse, bestaan die gevaar dat te min fondse gegenereer word om produksie op 'n bevredigende vlak te handhaaf. Indien die fondse van eksterne bronne gewerf word, sal daar noodwendig 'n mate van eksterne beheer voorkom.

Strumpher (1991) argumenteer dat aandeeskemas bloot as 'n hulpmiddel vir ondernemings aangewend moet word om doelwitte te bereik, en dat vakkonde hierdie skemas tot voordeel van hulle lede kan aanwend. Volgens Van Wijck (1990, p.25) (soos aangehaal deur Strumpher, 1991) is die doel van aandeeskemas om werknemers se aandeel in die onderneming te verhoog om sodoende hulle verbintenis aan die organisasie asook oorlewing van die organisasie te verseker.

Die uitreiking van aandele aan werknemers is oop vir wye kritiek. Aandele wat aan werknemers beskikbaar gestel word word aan werknemers verkoop. Die werkgewer plaas dus 'n dubbele verantwoordelikheid op die werknemer; die werknemer moet in kapitaal voorsien en die werknemer is verplig om uitmuntend te presteer om 'n opbrengs uit die kapitaal te bewerkstellig.

Indien aandele nie aan die werknemer verkoop word nie, verbeur die werkgewer/ondernemer/maatskappy die geleentheid om kapitaal te bekom. Die koop en die verkoop van aandele is 'n finansiële transaksie en word in volumes gedoen om enige noemenswaardige voordele te skep vir die ondernemer en die spekulant wat die aandele koop.

Die gewone werker wat ongeskoold of semi-geskoold is het nie die kapitaal om noemenswaardig in aandele te spekuleer nie. Werknemers, waarvan die meeste in Suid-Afrika ongeletterd is kan nie 'n daadwerklike bydrae maak tot 'n verhoging of 'n verlaging in aandeleprys nie. Die konteks van produktiwiteit en wins het nog nie tot sy volle reg gekom nie en werknemers begryp nie die verwantskap tussen hoër produktiwiteit en winsgewendheid nie.

Prestasie en aandeelhouding hou wel met mekaar verband, maar wel oor 'n uitgerekte tydsbestek. Daar bestaan ander faktore wat aandeleprys beïnvloed naamlik, marktoestande soos vraag en aanbod, mededinging, tydsberekening, beskikbaarheid van kapitaal en konjunktuersiklusse. Die waarkynlikheid dat die prestasie van blouboordjiewerkers 'n impak op aandele sal hê is onwaarskynlik binne Suid-Afrika met sy huidige opvoedkundige- en produktiwiteitsvlakke.

Senior werknemers kan wel aangespoor word om aandele te bekom aangesien hulle direk betrokke is in finansiële besluitnemingsaangeleenthede wat die aanwending van hulpbronne behels. Senior werknemers of te wel bestuur kan ook genoegsame aandele bekom om dit die moeite werd te maak om 'n risiko te neem.

Blouboordjiewerkers, waarvan die 'n groot proporsie net bo die broodlyn of selfs onder die broodlyn leef is nie finansiël in staat om so 'n risiko te neem nie en begryp ook nie die verwantskap tussen dividende, wins en produktiwiteit nie.

## **8. WINSDEELSKEMAS IN SUID-AFRIKA**

Winsdeelskemas kom wel in Suid-Afrika voor. Die vorme wat dit aanneem wissel van 'n noue basis wat fisiese uitsette met fisiese insette meet tot 'n breër basis wat 'n wins in ag neem. Winsdeelskemas wat op 'n noue basis in Suid-Afrika plaasvind staan eerder bekend as produktiwiteitsbonusskemas.

Statistiek rondom produktiwiteitsbonusskemas is nie geredelik beskikbaar nie. Die totstandkoming en die implementering daarvan vind om verskeie redes plaas en wissel van maatskappy tot maatskappy, elk met sy eie unieke skema.

In hierdie hoofstuk word gepoog om enkele aspekte verbonde aan die Suid-Afrikaanse situasie rakende winsdeelskemas uit te lig. Aangesien hierdie skemas nie formeel gepubliseer word nie, is die inligting deur middel van onderhoudvoering met verteenwoordigers van maatskappye bekom.

Slegs enkele maatskappye is genader om inligting te bekom. Die skemas is wyd uiteenlopend maar dit wil tog voorkom dat die primêre doelwit van die skemas verbeterde prestasie is.

### **8.1 MERCEDES BENZ VAN SUID-AFRIKA**

Mercedes Benz van Suid-Afrika het 'n produktiwiteitsbonusskema sedert 1991 geïmplementeer. Volgens 'n verteenwoordiger van die maatskappy se persoonlike mededeling het die maatskappy redelik sukses met die skema en is daar toenemende belangstelling onder werknemers dat die skema moet voortgaan. Die werking van die skema neem twee faktore in ag in die berekening van die bonus, naamlik kwantiteit en kwaliteit. Bonusse word uitbetaal indien 'n sukseskoers van 95% of hoër in kwaliteit en kwantiteit gehandhaaf word. Die bonusse word verskillend bereken vir 'n bemarkingsentiteit en 'n produksie-entiteit.

Prestasie word daaglik gmeet maar word maandeliks gepubliseer. Die uitbetaling van die bonusse is aanleggeoriënteerd wat alle werknemers



behalwe bestuur insluit. Werknemers kan 'n sukseskoers van tot 120% per maand bereik. Indien die koers hoër as 120% is, word dit oorgedra na die volgende maand.

Bonusuitbetalings geskied kwartaalliks en werknemers kan hoogstens 'n maand se salaris as 'n prestasiebonus binne 'n jaar bereik.

Ter aanvulling van die produktiwiteitsbonusskema maak Mercedes Benz ook 'n poel geld aan werknemers beskikbaar vir onder andere behuising, studiebeurse en sosiale aangeleenthede. Die beskikbaarheid van die geld is egter direk gekoppel aan die produktiwiteitsbonusskema, met ander woorde die geld is slegs beskikbaar indien werknemers 'n effektiwiteitskoers van 95% of hoër in terme van die produktiwiteitsbonusskema behaal. Die poel geld word proporsioneel in 12 maande verdeel en word deur 'n raad verteenwoordigend uit werknemers bestuur.

Die skema vergoed werkerprestasie en is nie gekoppel aan wins nie. Winste, oftewel behoue kapitaal word indirek deur middel van die poel geld aan werknemers beskikbaar gestel. As aansporing om die geld in die poel te bekom moet werknemers in terme van die produktiwiteitsbonusskema presteer.

Volgens Mercedes Benz is die skema baie suksesvol om werknemers te motiveer om beter te presteer. Die skema word ook deur meeste werknemers as regverdig beskou en is daar toenemende ondersteuning en belangstelling dat die skema moet voortgaan.

## **8.2 ANGLO AMERICAN KORPORASIE**

Anglo American Korporasie het in 1992 winsdeling by van sy vernaamste myne geïmplementeer. Die winsdeling is 'n sub-ooreenkoms tussen die Kamer van Mynwese van Suid-Afrika en die National Union Of Mineworkers (NUM).

Die winsdeelskema het ten doel om 'n proporsie van die winste uit goudmynbedrywighede met werknemers te deel. Die suksesvolle bedryf van die skema sal bydra tot die toekomstige oorlewing van die myne asook die verbetering van werknemerdiensvoorwaardes. 'n Verdere oogmerk van die skema is om die effektiwiteit van die goudmynbedryf te verbeter wat uiteindelik tot hoër winsgewendheid sal bydra.

Die skema is van toepassing op alle werknemers behalwe bestuur by die volgende myne:

- i) Elandsrand Gold Mining Company Limited
- ii) Freegold Consolidated Gold Mines Limited
- iii) Vaal Reefs Exploration & Mining Company Limited
- iv) Western Deep Levels Limited

Werknemers deel in 5% van die winste tot en met 'n winsdrumpelpunt. Die winsdrumpelpunte verskil van myn tot myn. Indien winste bo die winsdrumpelpunt bereik word, word 20% van die winste onder werknemers verdeel.

Die winste word kwartaalliks bekend gemaak maar word maandeliks aan die werknemers uitbetaal as 'n persentasie van sy pensionbare inkomste. Werknemers kan 'n maksimum van 25% van hulle pensionbare inkomste as 'n winsdeelbonus oor 'n kwartaal verdien.

Vir doeleindes van die skema word wins gedefinieer as inkomste **plus** wins uit uraan **minus** bedryfskoste **minus** kapitaalbesteding.

Volgens 'n woordvoerder is die implementering van die winsdeling 'n reuse sukses. Van die maatskappye het dit oorspronklik geïmplementeer om te oorleef en is tans een van die mees effektiewe bedrywe in die goudmynbedryf.

Werknemers beskou die skema ook as regverdig en daar is toenemende belangstelling onder vakbonde dat die skema moet voortgaan.

Die skema sluit die opleiding van werknemers in en erkenning word aan opleiding gegee as 'n kritiese bestanddeel vir voortdurende verbetering in produksie en effektiwiteit.

Die skema maak verder voorsiening vir gesondheid en veiligheid. As uitgangspunt moet produksie-effektiwiteit nie ten koste van gesondheid en veiligheid geskied nie. Indien gesondheid en veiligheid 'n afname toon as gevolg van die werking van die skema sal verteenwoordigers uit werknemers en werkgewers beraadslaag om die kontinuïteit van die skema te heroorweeg.

Alle inligting rondom die werking van die skema word aan werknemers bekend gestel. Werknemers word ook aangemoedig om deel te neem om die werksplek meer effektief te maak wat sal bydra tot hoër winsgewendheid.

Die winsdeling wat in werking is by van die myne in Anglo American Korporasie vind plaas op 'n breë basis. Die skema maak voorsiening vir deelname tot finansiële produktiwiteit met totale besigheidsprestasie die maatstaf van sukses. Uitbetaling van bonusse vind op die "bottom line" plaas.

### **8.3 BMW VAN SUID-AFRIKA**

BMW het in 1989 winsdeling by sy Rosslyn-aanleg in Pretoria geïmplementeer. Die skema is van toepassing op alle werknemers in diens van BMW. Met die implementering van die skema in 1989 het uitbetaling slegs een maal jaarliks geskied. Tans vind bonusuitbetalings kwartaalliks plaas.

Meting van prestasie vind plaas in terme van wins waar werklike wins gemeet word teen begrote wins. Bonusse word uitbetaal in terme van 'n

faktor wat bepaal word deur werklike wins te halveer en die werklike oor- of onder-prestasie af te trek of by te voeg.

Winste word maandeliks bepaal om prestasie weer te gee maar bonusse word kwartaalliks uitbetaal. Kwartaallikse bonusuitbetalings word bereken deur die faktor deur vier te deel en die resulterende persentasie met jaarlikse inkomste te vermenigvuldig. Werknemers word in kategorieë geplaas met 'n maksimum-faktor vir elke kategorie.

Ondersteunend tot winsdeling is kommunikasiesentrums of werkgroepe in werking om spanwerk, kommunikasie, kwaliteitaspekte en werkstasieprobleme aan te spreek.

Die skema is geïmplementeer om werknemers die geleentheid te bied om in die welvaart van die maatskappy te deel. Volgens 'n woordvoerder van die maatskappy het die skema die gesindheid onder werknemers teenoor hul werkgewer gunstig beïnvloed. Alhoewel ander faktore ook tot hoër wins bydra is die maatskappy oortuig dat die positiewe gesindheid van sy werknemers bydra tot verbeterde prestasie wat uiteindelik tot hoër winste aanleiding gee.

#### **8.4 YSKOR (SUID-AFRIKAANSE YSTER- EN STAALKORPORASIE)**

In 1989 het die Suid-Afrikaanse regering aangekondig dat Yskor geprivatiseer gaan word. In 'n poging om wyer eienaarskap te verseker, het Yskor, asook die regering besluit om aandele aan Yskor-werknemers te bied. 'n Totaal van 150 miljoen aandele is aan werknemers gebied. Die 150 miljoen aandele wat aan werknemers beskikbaar gestel is het sowat 10% van die totale aandele verteenwoordig.

Volgens 'n woordvoerder van Yskor was die uitreiking van aandele 'n eenmalige aksie om eienaarskap te bewerkstellig. Werknemers kon 'n keuse uitoefen om na die verkryging van die aandele die aandele onmiddellik teen

'n wins te verkoop of om dit te behou. Die vakbond, NUMSA, het byvoorbeeld besluit om die aandele onmiddellik te verkoop en so 'n wins van R1,6 miljoen getoon. Deur die verkoop van die aandele is eienaarskap egter ontsê.

Werknemers wat nog in besit is van aandele verdien 'n dividend op die aandeel en hul eienaarskap gaan dus voort. Yskor maak verder voorsiening vir 'n omvattende inligtingsprogram wat gerig is om die verband tussen prestasie en aandele tot mekaar te bring. Volgens 'n woordvoerder van Yskor het die gesindheid van werknemers wel verander sedert die uitreiking van aandele. Werknemers wat nog steeds aandele besit is gemotiveerd en is bewus dat hul prestasie tot wins lei en uiteindelik met aandele verband hou. Werknemers wat nooit bewus was van aandele nie en hulle ook nie daaraan gesteur het nie, het geïnteresserd geraak in aandele en sodoende aandeelpryse begin dophou.

Daar kan egter nie met sekerheid gesê word dat aandeelbesit deur werknemers wel bydra tot hoër produktiwiteit en hoër effektiwiteitsvlakke nie aangesien nie alle werknemers meer in besit is van aandele nie.

Samevattend kan genoem word dat daar 'n baie fyn lyn tussen winsdeling, winsdeelskemas en aandeelhouing is. Al die skemas het ten doel om prestasie aan te moedig en op 'n breë basis of op 'n nou basis daarvoor te vergoed. Die implementering van enige van die skemas is afhanklik van die doelwit wat deur die skema bereik wil word.

## 9. GEVOLGTREKKING

Die verhouding tussen werkgewers en werknemers dateer terug tot in die vroegste vorm van industrialisasie. Die verhouding is gegrond op 'n ruilgrondslag waar dienste/werk gelewer word in ruil vir iets anders, byvoorbeeld tasbare kommoditeite of geld. Om tot so 'n verhouding toe te tree moet daar wedersydse behoeftes wees en konflik is selde teenwoordig waar wedersydse behoeftes bevredig word.

Konflik tussen partye word bereik waar waarde aan die transaksie geheg word. In meeste gevalle word die waarde van die dienste/werk vooraf bepaal deur 'n onderlinge skikking te bereik. Die skikking kan wel onderhandel gewees het, maar die transaksie is nog nie vervolmaak alvorens prestasie plaasgevind het nie. Die opinie in prestasie tussen die dienslewerende party en die vergoedende party kan in meeste gevalle tot konflik lei.

Binne Suid-Afrika het die debat tussen vergoeding en prestasie reeds sy perke oorskry. Die verhouding tussen die diensverskaffer en diensontvanger het kompleks, geïntegreerd geraak met politieke agenda's. Die uitdaging vir werkgewers is om klem terug te plaas op die basiese verhouding tussen vergoeding en prestasie.

Die magsbeweging van georganiseerde arbeid om 'n leefbare loon af te dwing versteur die balans tussen vergoeding en prestasie. Vergoeding hou lank nie meer met prestasie verband nie en langtermyn ekonomiese probleme word geantisipeer. Die volgehoue druk deur georganiseerde arbeid bied slegs voordele vir lede van die georganiseerde stryd. Hoër salarisse bied wel 'n hoër bestebare inkomste en potensiaal om lewenstandaarde te verhoog. Die langtermynnadeel is egter dat die kostespiraal van ondernemings buite beheer raak, produktiwiteit daal of bly konstant wat lei dat inflasie toeneem en dat Suid-Afrika onmededingbaar met wêreldmarkte raak.

Die uitdaging vir werknemers en werkgewers is om 'n wen-wen-situasie vir toekomstige oorlewing te bewerkstellig. Prestasie en vergoeding moet met mekaar in verband staan. Die waarde wat aan prestasie gekoppel word moet nie

bevraagteken word nie. Die geloofwaardigheid van bestuur moet bo verdenking geplaas word en erkenning vir goeie prestasie moet nie met selfsug benader word nie. Prestasie in 'n bedryfsomgewing word gereflekteer deur wins. Organisasies moet bereid wees om wins prys te gee om totale erkenning aan prestasie te gee. Organisasies moet bereid wees om 'n korttermynprys te betaal om langtermynvoordele in terme van geloofwaardigheid te bewerkstellig.

Georganiseerde arbeid aan die ander kant moet bereid wees om uiting aan die term produktiwiteit te gee en die voordeel wat dit vir die gemeenskap mag inhou. Begrip rondom besigheidsterme moet gevestig word sodat daar tydens onderhandeling ooreenstemming rondom basiese besigheidsterme bestaan.

Inisiatief moet egter deur werkgewers geneem word om doelgerig rigting te gee aan finansiële erkenning vir prestasie. Deur 'n winsdelingsprogram te implementeer sal erkenning vir prestasie tot sy volle reg kom.

In die voorafgaande hoofstukke is daar vasgestel dat die grootste gedeelte van die Suid-Afrikaanse bevolking deur swartes verteenwoordig word. Daar is verder vasgestel dat swartes 69% van die ekonomies aktiewe bevolking verteenwoordig en dat 35% as funksioneel ongeletterd beskou kan word.

Omdat die grootste proporsie van die bevolking ongeskoold of semi-geskoold is, verdien hulle laer lone as geskoolde werknemers. Die ongeskoolde en semi-geskoolde werknemers bly egter steeds broodwinners. Die toetrede van vakbonde het in die behoeftes van hierdie werknemers voorsien deur minimum leefbare lone te eis en af te dwing. Dieselfde werknemers wat broodwinners vir gesinne is, is ook verantwoordelik vir produktiewe bydraes in die ekonomie.

Alhoewel daar in 'n mate in die finansiële behoeftes van die meeste Suid-Afrikaanse werkers voorsien is, het die produktiewe bydraes deur die ekonomies aktiewe bevolking afgeneem. Slegs finansiële behoeftes deur gedepriveerde werknemers is aangespreek ten koste van produktiwiteit.

Deur produktiwiteitsklousules in loonsonderhandelinge in te bou kan swaarlik slaag. Waarom sal vakbonde onderhandel vir 'n toename in minimum leefbare lone met 'n toename in inset deur werknemers? In die verlede is daar of aan hulle eise toegestaan of nie, sonder enige toenames in prestasie. Hoë looneise is juis afgedwing om in fisiologiese behoeftes te voorsien. Geld is ook die middel waardeur hierdie behoeftes voorsien kan word.

Gesien in die lig van werkerdeelname blyk dit dat finansiële deelname in hierdie behoeftes bevredig. Finansiële deelname moet egter aan prestasie gekoppel wees om dit enigsins noemenswaardig te regverdig. Deur vergoeding aan prestasie te koppel word werknemers in staat gestel om addisionele inkomste te verdien tot en met die volgende loononderhandeling. Van die verskillende vorme van finansiële deelname is dit winsdeelskemas wat die grootste voordele vir werkgewers en werknemers inhou. Winsdeelskemas koppel prestasie aan vergoeding oor 'n redelike kort tydperk wat bonusuitbetaing gereeld laat geskied. Die gereelde uitbetalings wat direk met prestasie verband hou skep begrip rondom die verwantskap tussen produktiwiteit en vergoeding.

Die uitdaging wat aan werkgewers gestel word is om addisioneel te vergoed vir addisionele prestasie. Dit is onwaarskynlik dat werknemers, nadat lone onderhandel is, se prestasie sal verbeter. Werkgewers moet 'n aansporingskema implementeer wat prestasie sal laat toeneem. Werkgewers sal geforseer moet word om kleiner loonverhogings toe te staan sodat kapitaal behoue kan bly om verhoogde prestasie te vergoed.

Organisasies wat alreeds winsdeelskemas geïmplementeer het, het 'n merkwaardige toename in produktiwiteit, kostebesparings, werknemerbetrokkenheid, kommunikasie en werknemerverhoudinge ervaar. Winsdeelskemas is 'n kragtige instrument wat deur werkgewers geïmplementeer kan word om effektiwiteit en uiteindelik mededingendheid te verbeter.



## **BIBLIOGRAFIE**

Barker, F, (1992). **The South African Labour Market**, Pretoria; JL van Schaick.

Beck, D, (1992). Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know. **Compensation and Benefits Review**, 24(1), 21-33.

Bendix, S, (1989). **Industrial Relations in South Africa**, Cape Town; Juta.

Boshoff, TR and Bendix, DWF, (1989). Shareholding Schemes : A new trend in South African Industrial Relations. **Industrial Relations Journal of South Africa**, 9 (3), 31-46.

**Bulletin van Statistieke**, 1993.

Du Plooy, RM, (1988). Productivity in South Africa, **South African Journal of Economics**.

Florkowski, GW, (1990). Analyzing Group Incentive Plans, **Human Resources Magazine**, 35(1), 36-38.

Greenhill, RT, (1988). **Performance Related Pay**, England; Director Books.

Hartford, D, (1992). Man of People, **Productivity South Africa**, 18(5), 26-29.

Kennedy, JF, (1989). Manpower Development : Critical Elements in the Unemployment Equation. **Human Resources Management**, January, 26-30.

Levy, A and Associates, (1993). **Annual Report on Labour Relations in South Africa**, 1993-1994.



Marx, FW en Van Aswegen, PJ, (1983). **Die Bedryfseconomie: 'n Kort Oorsig**, Silverton, Promedia.

McConnel, CR and Brew, SL, (1989). **Contemporary Labour Economics**, Johannesburg; McGraw-Hill.

Myburgh, PJ, (1992). **Gereedheid van Bestuur vir Produktiwiteitsonderhandeling**. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, RAU.

National Manpower Commission, **Annual Report 1992**, Pretoria; Government Printer.

National Productivity Institute, (1993). **Productivity Focus**, Pretoria, NPI.

Nel, MD, (1991). 'n Vergelykende studie van Produktiwiteit en Winsgewendheid in die Suid-Afrikaanse fabriekswese-sektor. Gepubliseerde M.Comm.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Panos, JE, (1990). Analyzing Group Incentive Plans. **Human Resources Magazine**, 35(1), 36-38.



Poole, M and Jenkins, G, (1987). How Employees respond to Profitsharing. **Personnel Management**, 20.30-34.

Ross, TC and Hatcher, L, (1992). Gainsharing drives Quality Improvement. **Personnel Journal**, 71(11), 81-89.

Ross, TL, (1991). Gain Sharing : Sharing Improved Performance. **The Compensation Handbook**, McGraw-Hill, U.S.A.

Strumpher, A, (1991). **Aandeeskemas as vorm van werkerdeelname.**  
Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, RAU.

Van Eeden, DJ, (1990). **Productivity: Where it went and how to get it back.**  
**Bestuursriglyne vir die Ontwikkeling en die Implementering van 'n**  
**Produktiwiteitsverbeteringsproses, NPI, 30-41.**

